

# Effekter av lederatferd

En studie av mellomstore  
regnskapsbedrifter i Norge

Henny Marie Fløystad  
Inger Samuelsen Nordli

SNF





# **SNF-rapport nr. 11/15**

## **Effekter av lederatferd**

*En studie av mellomstore regnskapsbedrifter i Norge*

av

**Henny Marie Fløystad  
Inger Samuelsen Nordli**

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

Prosjektet inngår i FOCUS-programmet som er finansiert av:  
Regnskap Norge, Statoil ASA, Gjensidige, Deloitte, DNB, Telenor

SAMFUNNS- OG NÆRINGLISVFORSKNING AS  
Bergen, Desember 2015

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale  
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.  
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale  
og i strid med åndsverkloven er straffbart  
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0901-2 Trykt versjon  
ISBN 978-82-491-0902-9 Elektronisk versjon  
ISSN 0803-4036

# Forord

Denne masterutredningen er skrevet ved Norges Handelshøyskole (NHH) og er en del av FOCUS-programmet (Future Oriented Corporate Solutions), i regi av NHH og Samfunns- og næringslivsforskning (SNF). Utredningen er et tverrfaglig samarbeidsprosjekt innenfor profilene Økonomisk styring og Strategi og ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Vi var begge klare på at vi ønsket å skrive en masterutredning som skulle være del av en større helhet, og som på den måten kunne bidra med ny innsikt til andre enn oss selv. Dette var motivasjonen vår for å søke FOCUS-programmet tidlig i februar. Gjennom FOCUS ble vi introdusert for regnskapsbransjen og NARF, som umiddelbart appellerte til oss. Utfordringene bransjen står overfor ble presentert for oss gjennom tidligere studier om bransjen og ved vårt møte med bransjen på NARF sitt årsmøte i juni. Dette dannet bakgrunnen for valg av tema for utredningen, og har vært med på å holde oss motiverte gjennom hele skriveperioden.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle som har satt av tid og bidratt i prosessen med masterutredningen. Deres bidrag har vært svært verdifulle for oss. Vi ønsker spesielt å løfte frem våre fantastiske veiledere, Vidar Schei og Therese Sverdrup. Tusen takk for gode diskusjoner, grundige tilbakemeldinger, og at dere har inspirert oss med deres engasjement innenfor forskning.

Til slutt vil vi takke våre nærmeste for deres tålmodighet og omsorg i en hverdag hvor masterutredningen har tatt all vår tid og energi.

Bergen, 14. desember 2014

Henny Marie Fløystad

Inger Samuelsen Nordli



# Innholdsfortegnelse

## SAMMENDRAG

## FORORD

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1. INTRODUKSJON .....</b>	<b>1</b>
1.1 INNLEDNING .....	1
1.2 FORMÅL.....	1
1.3 PROBLEMSTILLING .....	2
1.4 UTREDNINGENS STRUKTUR.....	3
<b>2. REGNSKAPSBRANSJEN OG ENDRINGER I BRANSJEN.....</b>	<b>4</b>
2.1 GENERELT OM REGNSKAPSBRANSJEN .....	4
2.2 ENDRINGER I REGNSKAPSBRANSJEN .....	4
2.3 REGNSKAPSBRANSJENS KONKURRANSEINTENSITET .....	6
2.4 TIDLIGERE STUDIER PÅ REGNSKAPSBRANSJEN I NORGE.....	6
<b>3. TEORI.....</b>	<b>8</b>
3.1 LEDELSE OG LEDERATFERD.....	8
3.1.1 <i>Lederatferd</i> .....	9
3.2 ORGANISASJONSUTFALL .....	12
3.2.1 <i>Endringsvillighet</i> .....	12
3.2.2 <i>Lønnsomhet</i> .....	13
3.2.3 <i>Forpliktelse til bedriften</i> .....	14
3.3 MODERATORER .....	14
3.3.1 <i>Personlig behov for struktur</i> .....	15
3.3.2 <i>Vertikale psykologiske kontrakter</i> .....	15
3.4 TEORETISKE SAMMENHENGER .....	16
3.4.1 <i>Lederatferds innvirkning på organisasjonsutfall</i> .....	17
3.4.2 <i>Lederatferd, organisasjonsutfall og behov for struktur</i> .....	17
3.4.3 <i>Lederatferd, organisasjonsutfall og vertikale psykologiske kontrakter</i> .....	18
3.5 OVERBLIKK OG BIDRAG .....	19
<b>4. ANALYSEMODELL OG HYPOTESER.....</b>	<b>21</b>
4.1 HYPOTESER .....	21
4.1.1 <i>H1: Effekter av lederatferd på endringsvillighet</i> .....	21
4.1.2 <i>H2: Effekter av lederatferd på lønnsomhet</i> .....	22
4.1.3 <i>H3: Effekter av lederatferd på forpliktelse</i> .....	22
4.1.4 <i>H4: Behov for struktur sin innvirkning</i> .....	23
4.1.5 <i>H5: Vertikale psykologiske kontrakter sin innvirkning</i> .....	23
4.2 FORSKNINGSMODELL .....	24
<b>5. METODE.....</b>	<b>25</b>
5.1 STUDIEOBJEKT.....	25
5.2 FORSKNINGSDSIGN.....	26
5.3 DATAINNSAMLING .....	27
5.3.1 <i>Forarbeid</i> .....	27
5.3.2 <i>Populasjon og utvalg</i> .....	27
5.3.3 <i>Utforming av spørreundersøkelsen</i> .....	28
5.3.4 <i>Førstegangskontakt og informasjonsskriv</i> .....	29
5.3.5 <i>Testing av spørreundersøkelse</i> .....	30

5.3.6	<i>Responsrate</i> .....	30
5.3.7	<i>Utsendelse</i> .....	31
5.4	SKALAER OG VARIABLER .....	32
5.4.1	<i>Uavhengige variabler</i> .....	33
5.4.2	<i>Avhengige variabler</i> .....	34
5.4.3	<i>Moderatorvariabler</i> .....	36
5.5	DATAANALYSE.....	36
5.5.1	<i>Klargjøring av datasettene</i> .....	37
5.5.2	<i>Bortfallsanalyser</i> .....	37
5.5.3	<i>Deskriptiv statistikk</i> .....	38
5.5.4	<i>Slutningsstatistikk</i> .....	38
5.6	EVALUERING AV METODEN .....	41
5.6.1	<i>Validitet</i> .....	41
5.6.2	<i>Reliabilitet</i> .....	43
5.6.3	<i>Etiske perspektiver</i> .....	44
<b>6.</b>	<b>RESULTATER</b> .....	<b>47</b>
6.1	BORTFALLSANALYSER .....	47
6.2	DESKRIPTIV STATISTIKK .....	48
6.2.1	<i>Utvalg</i> .....	48
6.2.2	<i>Variabler</i> .....	52
6.3	HYPOTESETESTING.....	60
6.3.1	<i>H1: Endringsvillighet og lederatferd</i> .....	60
6.3.2	<i>H4: Endringsvillighet, lederatferd og behov for struktur</i> .....	61
6.3.3	<i>H2: Lønnsomhet og lederatferd</i> .....	62
6.3.4	<i>H3: Forpliktelse til organisasjonen</i> .....	64
6.3.5	<i>H5: Forpliktelse til organisasjonen, lederatferd og vertikal psyk. kontrakt</i> ...	66
6.4	TILLEGGSANALYSER .....	68
6.4.1	<i>Forpliktelse til organisasjonen, lederatferd og alder</i> .....	68
6.4.2	<i>Leder versus medarbeiderrapportert lederatferd</i> .....	69
6.5	OPPSUMMERING .....	70
<b>7.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>71</b>
7.1	ENDRINGSVILLIGHET.....	72
7.2	ENDRINGSVILLIGHET OG BEHOV FOR STRUKTUR.....	74
7.3	LØNNSOMHET .....	75
7.4	FORPLIKTELSE TIL ORGANISASJONEN .....	77
7.5	FORPLIKTELSE TIL ORGANISASJONEN OG VERTIKALE PSYK. KONTRAKTER .....	79
7.6	LEDER VERSUS MEDARBEIDERRAPPORTERT LEDERATFERD .....	80
7.7	OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN.....	81
<b>8.</b>	<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>82</b>
8.1	KONKLUSJON.....	82
8.2	BIDRAG OG BEGRENSNINGER .....	83
8.3	PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	84
8.4	VIDERE FORSKNING.....	85
<b>9.</b>	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>87</b>
<b>10.</b>	<b>APPENDIX</b> .....	<b>95</b>
	VEDLEGG 1: INFORMASJON SENDT UT I FORBINDELSE MED FØRSTGANGSKONTAKT .....	95
	VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV TIL LEDER 1.....	96
	VEDLEGG 3: INFORMASJONSSKRIV TIL LEDER 2.....	98
	VEDLEGG 4: INFORMASJONSSKRIV TIL MEDARBEIDERE.....	100
	VEDLEGG 5: SPØRREUNDERSØKELSE TIL LEDER .....	102



VEDLEGG 6: SPØRREUNDERSØKELSE TIL MEDARBEIDERE .....	105
VEDLEGG 7: BORTFALLSANALYSER .....	109
VEDLEGG 8: LEDERS UTDANNING, ERFARING I BRANSJEN OG FAGLIGE TIDSBRUK .....	112
VEDLEGG 9: KMO OG BARTLETTS SFÆRETEST .....	113
VEDLEGG 10: FAKTORANALYSE AV LEDERRAPPORTERT LEDERATFERD .....	114
VEDLEGG 11: OVERSIKT OVER RESULTATER FRA DESKRIPTIV STATISTIKK .....	115
VEDLEGG 12: KORRELASJONSMATRISE BEDRIFTSNIVÅ .....	116
VEDLEGG 13 KORRELASJONSMATRISE MEDARBEIDERNIVÅ .....	117
VEDLEGG 14: TESTING AV MULTIKOLLINERARITET .....	118
VEDLEGG 15: PROCESS-MAKRO TIL ANALYSE H5 .....	118
VEDLEGG 16: TILLEGGSANALYSER TIL H3 MED MEDARBEIDERNE ALDER .....	120
VEDLEGG 17: TILLEGGSANALYSER TIL H3 MED LEDERS ALDER .....	121
VEDLEGG 18: LEDER- OG MEDARBEIDERRAPPORTERT LEDERATFERDSDATA .....	123

## Figurliste

Figur 3-1: Overordnet forskningsmodell .....	8
Figur 4-1: Detaljert forskningsmodell med oversikt over studiens hypoteser .....	24
Figur 5-1: Oversikt over populasjon, utvalg og respondenter .....	37
Figur 6-1: Leders tidsbruk på faglige aktiviteter .....	51
Figur 6-2: Modererende effekt av vertikale psykologiske kontrakter .....	68

## Tabelliste

Tabell 6-1: Alder og kjønn hos medarbeiderne .....	48
Tabell 6-2: Gjennomsnittsalder og kjønn hos medarbeiderne .....	48
Tabell 6-3: Autoriserte regnskapsførere og NARF-medlemskap hos medarbeiderne .....	49
Tabell 6-4: Gjennomsnittsalder og autorisert regnskapsfører medarbeiderne .....	49
Tabell 6-5: Frekvens av medarbeiders kontakt med daglig leder .....	49
Tabell 6-6: Fordeling alder og kjønn hos lederne .....	50
Tabell 6-7: Gjennomsnittlig alder og kjønn hos lederne .....	50
Tabell 6-8: Autorisert regnskapsfører og NARF-medlemskap ledere .....	50
Tabell 6-9: Gjennomsnittsalder og NARF-medlemskap hos ledere .....	51
Tabell 6-10: Gjennomsnittlig lønnsomhet målt ved tre lønnsomhetstall .....	52
Tabell 6-11: Faktoranalyse av lederatferd på medarbeidernivå .....	54
Tabell 6-12: Faktoranalyse oppgavefleksibilitet og affektiv forpliktelse .....	55
Tabell 6-13: Faktoranalyse behov for struktur .....	56
Tabell 6-14: Korrelasjonsmatrise medarbeidernivå .....	59
Tabell 6-15: Korrelasjonsmatrise bedriftsnivå .....	59
Tabell 6-16: Regresjonstabell for H1 .....	60
Tabell 6-17: Regresjonstabell for H4 .....	62
Tabell 6-18: Regresjonstabell for H2 - Årsresultat .....	63
Tabell 6-19: Regresjonstabell for H2 - Lønnsomhetstall fra Proff Forvalt .....	63
Tabell 6-20: Regresjonstabell for H2 - Årsresultat per ansatt .....	64
Tabell 6-21: Regresjonstabell for H3 - Medarbeidernivå .....	65
Tabell 6-22: Regresjonstabell for H3 - Bedriftsnivå .....	66
Tabell 6-23: Regresjonstabell for H5 .....	67
Tabell 6-24: Oppsummering av hypotesetesting .....	70



# 1. Introduksjon

I utredningens første kapittel vil vi introdusere tema og problemstilling for studien. Vi vil først ta for oss studiens bakgrunn og formål. Deretter vil vi presentere problemstillingen vår, og gi et innblikk i utredningens struktur.

## 1.1 Innledning

### *Norske ledere prioriterer ikke ledelse*

I følge European Employee Index (EEI) fra 2013 prioriterer ikke norske ledere ledelse (Ennova AS, 2013). Studien viser at over halvparten av lederne bruker mindre enn 25 prosent av tiden sin på ledelse. Undersøkelsen avdekker at ledere i bedrifter med under 100 ansatte bruker tiden sin på praktiske og operative oppgaver istedenfor på ledelse (Ennova AS, 2013).

Bedrifter av denne størrelsen finner vi i en bransje som regnskapsbransjen. Denne bransjen har gjennomgått flere endringer i løpet av det siste tiåret. Tidligere har bransjen vært preget av stabile vilkår, faglig dyktige ansatte og ledere som aktivt har tatt del i produksjonen. I dag må imidlertid regnskapsførere være gode både på tekniske systemer og på fag, og ikke minst holde seg oppdaterte på det nye som lanseres. I tillegg ønsker kunden rådgivning innenfor sentrale områder som strategi og lønnsomhet, noe som krever ytterligere av regnskapsførerne. Teknologisk utvikling, fremvekst av nye kundebehov og økende grad av konkurranse gjør det nødvendig med omstillinger i bransjen, noe som har medført nye utfordringer. Lederes atferd vil trolig være avgjørende for bedriftens evne til å håndtere disse utfordringene. Vi ønsket derfor å se på betydningen av ulike typer lederatferd, for på den måten å kunne si om bedriftene bør prioritere ledelse.

## 1.2 Formål

På årsmøte til NARF (Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening) i Tromsø i juni snakket vi blant annet med flere regnskapsførere fra ulike deler av landet, og fra regnskapsbedrifter av ulike størrelser. Ut i fra disse samtalenes fanget vi opp at lederen var en nøkkelbrikke i endringsprosessene bransjen står overfor. Det kom frem at lederen har det overordnede ansvaret for hvilken retning bedriften skal gå i, og at det ofte er et mer personlig og direkte

forhold mellom leder og ansatte i små og mellomstore bedrifter enn i større bedrifter. Flere tidligere studier om regnskapsbransjen har identifisert at ledelse er sentralt, men at dette i liten grad prioriteres av lederne i regnskapsbedriftene (Hordvik & Moe, 2013; Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Siden disse funnene indikerer at lederatferd i liten grad blir prioritert i regnskapsbransjen, mente vi at det ville være spesielt interessant å belyse effekter av lederatferd i denne bransjen. På den måten ønsket vi å undersøke om det fantes argumenter for at mindre, norske bedrifter i større grad bør prioritere lederatferd.

Formålet med denne studien har vært å undersøke om lederatferd har betydning for mellomstore, norske regnskapsbedrifter. Med denne studien ønsket vi også å bidra med ny og anvendbar innsikt for NARF og regnskapsbransjen som helhet, samt for andre praktikere og teoretikere med interesse for lederatferd og endring.

### 1.3 Problemstilling

I studien har vi tatt utgangspunkt i tre typer lederatferd. Disse tre typene er relasjonsorientert, oppgaveorientert og endringsorientert lederatferd. Vi har sett på hvilke betydninger disse kan ha for organisasjonsutfall som er viktige for utfordringene bransjen står overfor. Basert på dette har vi satt opp følgende problemstilling:

*I hvilken grad har relasjonsorientert, oppgaveorientert og endringsorientert lederatferd betydning for organisasjonsutfall i mellomstore regnskapsbedrifter?*

Vi har sett på tre sentrale organisasjonsutfall. Det første utfallet er bedriftens *lønnsomhet*. Vi mener lønnsomhet kan si oss noe om hvor godt bedriften møter konkurransen i bransjen. Det andre utfallet er medarbeidernes opplevde *endringsvillighet*, noe vi mener fanger opp medarbeidernes omstillingsevne i forhold til endringer i arbeidsoppgaver, som ny teknologi og endrede kundebehov medfører. Det tredje og siste utfallet er medarbeidernes *forpliktelse* til organisasjonen. Ettersom dette indikerer hvilket forhold medarbeideren har til bedriften mener vi at dette vil være viktig både for omstillingsevne og prestasjon i bedriften.

For å undersøke problemstillingen vår har vi tatt utgangspunkt i data fra en spørreundersøkelse vi sendte ut til mellomstore regnskapsbedrifter. Før vi i neste kapittel gjøre rede for studiens kontekst, vil vi først presentere utredningens overordnede struktur.

## 1.4 Utredningens struktur

Dette kapitlet har introdusert utredningens tema, formål og problemstilling i den hensikt å gi leseren en bedre forståelse for relevansen og bidraget fra studien. I det neste kapitlet ønsker vi å skape en forståelse for regnskapsbransjen og endringene som skjer der. Deretter presenterer vi, i kapittel 3, relevant litteratur om lederatferd, organisasjonsutfall og sammenhengen mellom disse. Et eget kapittel tar for seg utviklingen av hypoteser, og forskningsmodell. Etter at modellen er presentert går vi i kapittel 5 gjennom studiens metode. I denne delen forklarer og begrunner vi de valgene vi har tatt med tanke på forskningsdesign, datainnsamling og analyser. Resultater presenteres i kapittel 6. I kapittel 7 vi gi en fremstilling av funnene våre, samt diskutere mulige forklaringer for disse. I kapittel 8 avrunder vi oppgaven med en konklusjon, gjennomgang av bidrag og begrensninger, samt våre forslag til fremtidig forskning.

## 2. Regnskapsbransjen og endringer i bransjen

Formålet med dette kapittelet er å skape en forståelse for bransjen studien baserer seg på. Vi vil gi en kort beskrivelse av regnskapsbransjen og hovedtrekkene ved endringene denne bransjen står overfor. I tillegg vil vi ta en kort gjennomgang av tre utvalgte studier om bransjen fra de siste tre årene.

### 2.1 Generelt om regnskapsbransjen

Regnskapsbransjen utgjør bedrifter som har salg av økonomitjenester som sitt primærvirke, og består hovedsakelig av mange små- og mellomstore regnskapsbedrifter. Ved utgangen av 2013 var det 2583 autoriserte regnskapsbedrifter i Norge, og til sammen 11 611 godkjente regnskapsførere (Finanstilsynet, 2013). Til sammenligning var det i 2010 2691 autoriserte regnskapsbedrifter og 9260 godkjente regnskapsførere (Finanstilsynet, 2013). I 2013 hadde bransjen en omsetning på omlag 12 milliarder (NARF, 2013).

Det er en økende trend i næringslivet at funksjoner som ikke inngår som en del av foretakets kjerneaktiviteter settes ut til eksterne aktører. Blant annet vil økonomitjenester, som er underlagt lovgivning innenfor regnskap, skatt og avgift, være attraktivt å flytte ut. Ettersom disse regelverkene er omfattende og under stadig endringer vil det kunne være særlig ressursbesparende å sette disse tjenestene ut. Tall viser at omtrent 75 prosent av norske foretak kjøpte regnskapsførertjenester i 2013 (Riise, 2013).

### 2.2 Endringer i regnskapsbransjen

*«For bare 10 år siden var kunden fornøyd hvis regnskapsføreren brukte strykejern til å rette kvitteringene og bokførte regnskapet manuelt» (CEO, norsk regnskapsbedrift, 2014).*

Som sitatet over indikerer har mye skjedd i regnskapsbransjen det siste tiåret. Tradisjonelle regnskapstjenester er i ferd med å effektiviseres, og vi ser en overgang fra bokføring av historiske data til å tilby flere tjenester basert på rådgivning. Behovet for endring i bransjen skyldes ulike forhold som går noe inn i hverandre. Vi vil her forsøke å presentere dem atskilte, og fokuserer på tre primære elementer. Det ene elementet er den teknologiske utviklingen.

Elektroniske og skybaserte løsninger tar over for det manuelle og papirbaserte arbeidet til regnskapsføreren. En ny hverdag der bilag ikke lenger skal lagres i permer og mye av arbeidet går automatisk, er i frammarsj. Eksempelvis tar elektronisk fakturering mer og mer over for manuelle måter å fakturere på.

Det andre hovedelementet er at kundenes behov endres. Kundene ønsker mer initiativ fra regnskapsføreren. Samtidig viser en undersøkelse fra NARF at kundene er lite bevisste hvilke behov de vil ha fremover, og hva regnskapsbedriftene kan tilby. Av den grunn har kundene i større grad behov for at regnskapsbedriftene tar kontakt for å informere om, og tilby, sine tjenester (NARF, 2014a). Kundene ønsker seg dermed mer besøk av regnskapsføreren, mer interaksjon, og at regnskapsføreren i større grad forklarer hva som ligger bak tallene de har kommet frem til. Denne utviklingen kjenner vi igjen fra andre bransjer. Eksempelvis har bank og post i løpet av de siste årene gått gjennom lignende prosesser. Vekten flyttes fra at kundene kommer til bransjen med et problem som må løses over til at bransjen ser kundenes behov og tilbyr tjenester for å imøtekomme disse. Rollen som regnskapsfører er på denne måten i endring fra en passiv til en aktiv aktør.

Den tredje årsaken er konkurransen i bransjen. Bortfallet av revisjonsplikten for småbedrifter fra juni 2011 er et eksempel på dette. Hele 95 000 aksjeselskaper, noe som utgjør nærmere 38 prosent av alle aksjeselskaper, hadde valgt bort revisjon ved utgangen av 2013 (NARF, 2013, s. 4). Som svar på dette har flere revisjonsselskaper utvidet tilbudene sine til å inkludere regnskapstjenester. Også banker har meldt sin interesse i markedet og gått inn på eiersiden hos eksisterende regnskapsbedrifter. I tillegg er det en økning i allianser og konsolideringer i bransjen (NARF, 2013, s. 4).

Ulike aktører i bransjen har reagert ulikt på signalene om at endringene kommer. På den ene siden har bransjeorganisasjoner og andre pekt på den teknologiske utviklingen og poengtert at inntektsgrunnlaget vil endre seg fremover. Noen bedrifter har tatt dette til hjertet og utviklet fremtidsrettede strategier og løsninger for å imøtekomme disse utfordringene. På den andre siden har mange bedrifter opplevd at kundene har fortsatt å strømme til, og de har derfor ikke gjort store endringer. Flere ledere i regnskapsbransjen mener de vil ha nok å gjøre i årene fremover, og ser dermed ikke behovet for store inngrep i deres måte å drive virksomhet på nå.

En undersøkelse fra NARF viser også at bedriftsledere og bedriftsmedlemmer i regnskapsbedrifter vurderer truslene bransjen står overfor ulikt (NARF, 2014b). Bedriftslederne peker på automatisering og nettbaserte systemer som den største trusselen, etterfulgt av mangel på kompetanse og underbemanning. Medlemmene derimot anser kompetanse, kostbar opplæring og rekruttering som hovedtrusselen, etterfulgt av outsourcing til lavkostland. Imidlertid er både ledere og medlemmer enige om at rådgivning er den største muligheten i bransjen.

## 2.3 Regnskapsbransjens konkurranseintensitet

Bransjen opplever sterk konkurranse, og dette skyldes flere faktorer. En faktor er at det er få etableringshindre i bransjen. Utover lovpålagte kriterier som autorisasjon er det få forhold som hindrer en regnskapsfører i å starte egen virksomhet. Eksempelvis er det ikke et stort behov for oppstartskapital. En annen faktor er at kundene har forhandlingsmakt. Tidligere har kunden vært lojal mot regnskapsbedriften sin. Med ny teknologi kommer også muligheter for å benytte seg av en regnskapsfører som ikke har samme geografiske lokasjon, og andre krav settes dermed til regnskapsbedriften. En tredje faktor er at det finnes flere substitutter til regnskapsbedriften. Kundene kan velge å ha regnskapstjenester internt i virksomheten eller de kan velge å outsource regnskapet til lavkostland. En fjerde faktor er at tjenestene regnskapsbedriftene leverer er forholdsvis homogene. Dette skyldes at lover og reguleringer er bestemmende for tjenestene kunden etterspør. En konsekvens av dette er at bransjen har mange små aktører.

Samlet ser vi at regnskapsbransjen preges av sterk konkurranse og pågående endringer i forbindelse med den teknologiske utviklingen og endringer i kundebehov. Det krever at regnskapsbedriftene omstiller seg samtidig som de opprettholder konkurranseedyktigheten.

## 2.4 Tidligere studier på regnskapsbransjen i Norge

Vi har nå sett på bransjen og endringene denne står ovenfor. I det følgende vil vi presentere hovedfunn fra tre nyere studier om endringer i bransjen og ledelse, som alle har bidratt med verdifull innsikt for denne utredningen.

Hordvik og Moe (2013) skrev sin masterutredning om tiltak for å inkorporere rådgivning i regnskapsbedrifter. Gjennom 12 dybdeintervjuer identifiserte de tre suksessiltak. Det første var utarbeidelsen av felles mål og visjon i organisasjonen, som er en lederens kjerneoppgaver.



De fant at de bedriftene som hadde kommet lengst i endringsprosessen mot rådgivning hadde jobbet tett med visjon og strategi. Videre fant de at felles verdigrunnlag ga opplevde fordeler ved endring. Det andre var team som bidro til en lærende kultur med vekt på informasjons- og erfaringsutveksling. Det tredje var kapasitet og størrelse som suksessfaktor. Gjennom sine undersøkelser fant de også at rollen som leder ble nedprioritert til fordel for rollen som regnskapsfører eller rådgiver (Hordvik & Moe, 2013). De avdekket blant annet at få ledere hadde formell lederutdanning. En konsekvens av dette mente de var at implementering av endringstiltak derfor ikke fikk nok oppmerksomhet, og at effekten av disse tiltakene kunne bli redusert.

Grimstad og Torsteinsen (2013) studerte regnskapsføreres tillit til ledelsen i rolleovergangen til rådgivning. Studien bygget på 13 dybdeintervjuer av ledere og ansatte i regnskapsbransjen. Funnene deres antydte at kommunikasjon kunne resultere i opprett-holdelse av tillit, og de så dette i sammenheng med at ansatte hadde lang ansiennitet i bedriften. Når det gjelder involvering fant de at ansatte hadde i liten grad hadde behov for å delta i endringsprosessen.

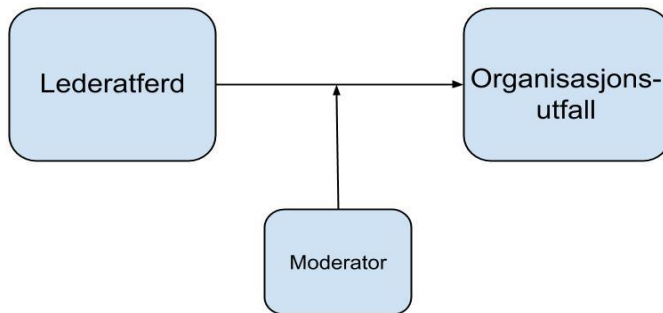
En studie gjennomført av forskere ved Universitetet i Nordland i 2012 så videre på sammenhengen mellom lønnsomhet i regnskapsbedrifter og blant annet hvor opptatte ledelsen i bedriftene var av lønnsomhet, vekst og læring (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). De fant en positiv sammenheng mellom de bedriftene som mente de var spesielt dyktige på ledelse og drift, og årsresultat per ansatt. Samtidig fant de at ledelse ikke så ut til å være særlig høyt prioritert i regnskapsbedriftene (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012).

Oppsummert indikere funnene fra de tre studiene at lederen er sentral for utviklingen og endringene i regnskapsbedriftene, både når det gjelder lønnsomhet og medarbeiderrelaterte utfall. I det neste kapittelet vil vi gå dypere inn i det teoretiske fundamentet for utredningen vår ved å studere begreper og sammenhenger i problemstillingen vår.

### 3. Teori

Formålet med dette kapittelet er å danne det teoretiske grunnlaget for studien. Vi vil starte med gjøre rede for begrepene i problemstillingen. Ulike former for lederatferd og organisasjonsutfall presenteres og utdypes først. Videre vil vi forklare innholdet i moderatorvariablene vi tar for oss i studien. Avslutningsvis vil vi se på teoretiske sammenhenger mellom de ulike dimensjonene. I utredningens neste kapittel «Analysemodell og hypoteser» vil vi se nærmere på sammenhengene mellom variablene våre og argumenterer for utformingen av hypotesene våre.

Nedenfor har vi presentert en overordnet modell som viser problemstillingen vår «I hvilken grad har relasjonsorientert, oppgaveorientert og endringsorientert lederatferd betydning for organisasjonsutfall i mellomstore regnskapsbedrifter?»



Figur 3-1: Overordnet forskningsmodell

#### 3.1 Ledelse og lederatferd

«Det finnes nesten like mange ulike definisjoner på ledelse som det finnes mennesker som har forsøkt å definere begrepet» (Stogdill, referert i Yukl, 2013, s. 18). Stogdills 40 år gamle funn ser fortsatt ut til å stemme i dag, ettersom det fortsatt ikke finnes noen bred enighet om én definisjon av begrepet. Hemphill og Coons (Hemphill og Coons, referert i Yukl, 2013 s. 19, egen oversettelse) definerer ledelse som «atferden til et individ (...) som styrer aktivitetene til en gruppe mot et felles mål». Imidlertid blir fenomenet ledelse mer komplekst ved at både

faktorer som karakteristika ved medarbeider og leder, og situasjonelle faktorer, omfattes. Ledelse defineres også som «an ability to influence, motivate, and enable others to contribute towards the effectiveness and success of the organization» (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002, s. 5). Til tross for ulike definisjoner av ledelse, deles ofte ledelsesforskning inn i ulike hovedstrømmer (Martinsen, 2005b, s. 18). En måte å dele inn ledelsesteorier inn på finner vi hos Yukl (2013). Han deler ledeteorier inn i modeller som fokuserer på fem ulike tilnærminger; personlighetstrekk, atferd, makt, situasjon og integrerende tilnærming. Lederatferd tar utgangspunkt i lederens atferdsmønster, og ettersom det er leders atferd som er det interessante for vår oppgave vil vi se nærmere på denne tilnærmingen.

### 3.1.1 Lederatferd

I likhet med diskusjonen om innholdet i ledelsesbegrepet, og hvordan dette måles, finnes det også mange teorier innenfor lederatferd (Yukl, 2013). I tillegg utvikles stadig nye teorier om atferd uten at disse eksplisitt blir sammenlignet og holdt opp mot eksisterende teorier (DeRue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011). Det er likevel bred enighet i litteraturen om at lederatferd kan plasseres i fire kategorier (DeRue et al., 2011). Disse kategoriene er oppgaveorientering, relasjonsorientering, endringsorientering og passiv lederatferd. I det følgende vil vi forklare disse typene nærmere.

#### *Relasjonsorientert og oppgaveorientert lederatferd*

Litteraturen som deler effektiv lederatferd inn i relasjons- og oppgaveorientering er betydelig. Ohio-studiene på 1950-tallet ga opprinnelig de to inndelingene navnene *consideration* og *initiating structure* (Yukl, 2013). Andre atferdsforskere har senere funnet andre mer eller mindre overlappende atferdsmønstre, og kalt disse *oppgave- og relasjonsorientering* (DeRue et al., 2011; Ekvall & Arvonen, 1991). Vi valgte å se begrepene *relasjonsorientering* og *consideration* under ett, og *oppgaveorientering* og *initiating structure* under ett, i denne utredningen.

Relasjonsorientering handler om i hvilken grad en leder viser omsorg og respekt for sine medarbeidere, bryr seg om dem, og uttrykker takknemlighet og støtte overfor dem (Bass, 1990). Lederatferden innebærer også at leder viser varme og er tilgjengelig (Lambert, Tepper, Caar, Holt & Barekka, 2012). Relasjonsorienterte ledere kjennetegnes videre ved at de lytter

til sine medarbeidere og anerkjenner dem, samt at de ønsker deres aksept før viktige beslutninger implementeres (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2008).

Oppgaveorientering beskriver i stedet atferd som innbefatter å definere og delegere oppgaver, koordinere aktiviteter, fastsette standarder og følge opp at medarbeidernes prestasjoner er i tråd med disse standardene (DeRue et al., 2011). Oppgaveorientering handler også om å innrette arbeidet mot mål og resultater, og kan inkludere atferder som målformulering, belønning av målrettet arbeid og å ta effektive beslutninger (Martinsen, 2005b, s. 26). En oppgaveorientert leder etablerer veldefinerte kommunikasjonsmønstre og kommunikasjonskanaler, og informerer sine medarbeidere om hva som er forventet av dem (Fleishman, 1973). Denne typen lederatferd er mer dirigerende enn konsulterende (Grønhaug et al., 2008).

De to lederorienteringene er sett på som uavhengige av hverandre, og gjør det mulig med ulike kombinasjoner av lederatferd. For eksempel kan lederen være høy på begge dimensjonene eller høy på den ene dimensjonen og lav på den andre (Grønhaug et al., 2008). Det har blitt antatt at «den gode lederen» er høy på begge dimensjoner, men det er imidlertid motsetningsfylte trekk ved de to dimensjonene som gjør det vanskelig å være både oppgave- og relasjonsorientert på samme tid (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Toppledere som lykkes har gjennomgående et høyt nivå både av oppgave- og relasjonsorientering (Bass, 1990).

### *Endringsorientering*

Den tredje ledelsesorienteringen, endring, er ikke like klart definert som oppgave- og relasjonsorientering, og ble ikke funnet i Ohio- og Michigan-studiene på 40- og 50-tallet. Det er hevdet at bakgrunnen for at tidligere studiene ikke har funn på endringsorientering er at disse studiene ble gjort på stabile produksjonsbedrifter (Ekvall & Arvonen, 1991). Ekvall og Arvonen (1991), som fanget opp endringsdimensjonen i sine studier, hadde på sin side et bredt utvalg av ledere fra alle ledelsesnivå som representerte flere ulike bransjer, virksomheter og nasjoner. Dette førte til at de fanget opp endringsdimensjonen hos virksomheter som hadde gjennomgått endringer. Dermed mente de at den endringsorienterte lederatferden har kommet på grunn av behovet for endring.

Ifølge Yukl (2013) inneholder endringsorientert lederatferd å utvikle og kommunisere en visjon for endring, oppmuntre til innovativ tenkning og å være risikotakende. DeRue et al. (2011) mener kategoriene *intellektuell stimulering* og *inspirerende motivasjon* fra

transformasjonsledelsesteorien (*inspirerende og karismatisk ledelse*) hører hjemme under endringsorientering. Intellektuell stimulering handler om at ledere er opptatte av intellektuell utvikling hos sine medarbeidere (Grønhaug et al., 2008). Slik stimulering kan skje gjennom at medarbeiderne får utfordrende og selvstendige arbeidsoppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2009), medbestemmelse (Thompson & Li, 2010), og at det ikke gis offentlig kritikk (Grønhaug et al., 2008). I tillegg vil lederen oppfordre medarbeiderne til å se ting fra flere og nye sider, og sette spørsmålstegn ved antagelser (Thompson & Li, 2010). På denne måten dyrkes kreativitet og innovasjon frem i organisasjonen.

*Inspirerende motivasjon* handler, som begrepet indikerer, om at lederen inspirerer og motiverer medarbeidere til ekstraordinær innsats (Grønhaug et al., 2008). Dette skjer blant annet gjennom at leder er optimistisk og entusiastisk vedrørende fremtiden, og formidler en visjon (Thompson & Li, 2010). I tillegg prioriterer lederen å skape en god lagånd (Grønhaug et al., 2008). På denne måten handler inspirerende motivasjon både om *atferder* som forventningsavklaring, og *kommunikasjon* av visjon.

Martinsen (2009) argumenterer for at det er forskjell på endringsledelse og transformasjonsledelse. Ifølge ham er endringsledelse forbundet med den enkelte endringsprosess i en organisasjon. Transformasjonsledelse stikker derimot dypere enn dette, og han mener denne typen ledelse kan føre til at medarbeideren endrer holdning, motivasjon og innsats til fordel for organisasjonen (Martinsen, 2009). En slik tolkning finner også støtte i Ekvall og Arvonen (1991). I likhet med DeRue et al. (2011) ser vi også en tredeling av ledelsesatferd i oppgave-, relasjons- og endringsorientering hos det svenske forskningsparet. I sin studie gjør Ekvall og Arvonen (1991) funn på, og inkluderer, endringsorientering som en tredje atferdsorientering. Dette bidraget kan dermed sees på som en utvikling av Ohio- og Michigan- studiene, og andre tidligere studier på lederatferd (Yukl, 2013).

Ekvall og Arvonen (1991) argumenter for at endringsorientering kjennetegnes ved at lederen skaper visjon, aksepterer nye ideer, tar raske beslutninger, oppmuntrer til samarbeid, og ikke er for risikoavers. En endringsorientert leder er ifølge Ekvall og Arvonen (1991) en som promoterer endring og vekst, har en nyskapende holdning, er risikotakende og har visjonære kvaliteter. De argumenter selv for at transformasjonsledelse til en viss grad ligner på endringsorientert ledelse, slik de har utviklet begrepet. For begge ledelsesstilene er lederen opptatt av nye retninger, mål og visjoner for fremtiden. Men der transformasjonslederen er en

karismatisk og inspirerende figur, er det endringsorienterte lederatferdsmønsteret mer opptatt av utvikling av selve arbeidet og organisasjonen i seg selv (Ekvall & Arvonen, 1991). Ettersom det er atferd hos lederen vi ønsker å se på i denne utredningen, har vi valgt å holde oss til Ekvall og Arvonen (1991) sin definisjon av endringsorientert lederatferd.

### *Passiv ledelse*

Passiv lederatferd kan inngå som en fjerde dimensjon for ledelse. I transformasjonsledelsesteorien betegnes passiv ledelse som la-det-skure-ledelse og beskriver fravær av lederatferd (Bass, 1990). Det innebærer at lederen unngår å ta avgjørelser og ikke er til stede når det er behov for ham. DeRue et al. (2011) studerte sammenhengen mellom lederatferd og ulike effektivitetsmål. De fant at andelen av total varians som var forklart av passiv lederatferd generelt var mindre enn variansen forklart av mer aktive lederatferder. Ut i fra dette anså vi passiv ledelse som mindre interessant å studere enn de tre aktive lederatferdsorienteringene. Vi valgte derfor å konsentrere oss om oppgaveorientering, relasjonsorientering og endringsorientering, og så disse opp mot utvalgte organisasjonsutfall.

## 3.2 Organisasjonsutfall

Innholdet i begrepet organisasjonsutfall (*organizational outcome*) varierer, samtidig synes det å være en enighet i litteraturen om at begrepet kan knyttes opp til ledereffektivitet (Grawitch & Barber, 2004; DeGroot, Kiker & Cross, 2000). Både subjektive og objektive mål kan inngå i begrepet, men i hvilken grad begrepet tolkes vidt eller snevert varierer (Martinsen, 2005b, s. 13-15). I denne studien legger vi en bred forståelse til grunn der vi ønsker å se på to subjektive og et objektive organisasjonsutfall; henholdsvis medarbeidernes endringsvillighet, medarbeidernes forpliktelse til bedriften og bedriftens lønnsomhet. I det følgende vil vi gjøre rede for innholdet i hver av disse.

### 3.2.1 Endringsvillighet

Digitaliseringen, globaliseringen og det økte behovet for kompetanse og kompetanseutvikling i samfunnet har medført at det er blitt viktig å legge til rette for endringsdyktige organisasjoner (Kvålshaugen & Wennes, 2012). Til tross for at det stadig økende behovet for endringer, hevdes det i litteraturen at nærmere 70 prosent av alle endringsinitiativ mislykkes (Kotter,

2008). Det er flere faktorer som er medvirkende til at endringer mislykkes (Starbuck, 1965), likevel er det få som er så kritiske som de ansattes holdninger til endringen (Coch & French, 1948). Villighet og samarbeid fra organisasjonens medlemmer er nødvendig for at endringsplaner skal ha en mulighet til å lykkes (Miller, Johnson & Grau, 1994). I litteraturen er det overvekt av teori om motstand mot endring, og endringsvillighet nevnes svært sjeldent som fenomen (Herscovitch & Meyer, 2002). Det kan virke som om litteraturen behandler disse begrepene langs den samme dimensjonen (Wandberg & Banas, 2000; Coetsee, 1999), og vi vil derfor gjøre det samme her. Det henvises ofte til at motstand mot endring dekker de negative reaksjonene på endring. Når de positive nevnes, betegnes de blant annet som enighet, aksept eller ubetinget positive tilnærminger til endringen (Cohlan, 1993). For vår studie vil vi fokusere på de positive aspektene ved endringsvillighet/motstand til endring.

I endringslitteraturen finner vi en rekke ulike definisjoner på endringer i en organisasjons-kontekst. Disse endringene (*occupational change*) er i Schyns (2004) delt inn tre; organisatoriske endringer, endringer i jobben og endringer i oppgavene. Organisatoriske endringer refererer til restruktureringer av hele organisasjonen, mens endringer i jobben henviser til relokalisering eller karriereendringer av betydning for den enkelte ansatte (Schyns, 2004). Oppgaveendring har å gjøre med endringer i kravene til arbeidsoppgavene. Holdninger til organisatoriske endringer og jobbendringer er diskutert i henholdsvis van den Berg og van der Veide (2003) og Miller et al. (1994). Imidlertid vil endringer i oppgaver være mest aktuell i regnskapsbransjen, der den teknologiske utviklingen, den økte konkurransen og forandringer i kundenes behov medfører endringer i arbeidsoppgaver. I vår studie ønsket vi å undersøke holdningene til endringer i oppgaver, og argumenterer for at fleksibilitet til oppgavene (oppgavefleksibilitet) var en relevant variabel som fanger opp denne villigheten til endring.

### **3.2.2 Lønnsomhet**

Lønnsomhet angir et forhold mellom innsats og resultat i form av avkastning, og er det mest brukte prestasjonsmålet i bedrifter (Kaplan & Atkinson, 2014). Det finnes mange ulike lønnsomhetsmål som alle har sine styrker og svakheter (Gjesdal & Johnsen, 1999). Lønnsomhet kan enten måles i absolutte tall (kroner) eller som prosenttall (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Prosenttall er gjerne rentabilitetsmål som sier noe om avkastningen på blant annet eiendeler, egenkapital og/eller gjeld. Når det gjelder absolutte tall har vi de

enkle, som resultat og omsetning, og de mer avanserte, som *residual income* og superprofitt. I vår studie har vi valgt å ta utgangspunkt i to enkle absolutte mål, henholdsvis årsresultat og årsresultat per ansatt. Bakgrunnen for valget var at årsresultat er et intuitivt mål å forholde seg til. En annen årsak var at aktørene i regnskapsbransjen selv er opptatte av over-/underskudd (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). I tillegg ønsket vi å se på lønnsomheten i forhold til gjeld og egenkapital, og benyttet derfor et lønnsomhetsmål hentet fra Proff Forvalt. Alle regnskapstallene var fra 2013 ettersom det var enklest å be lederne oppgi resultattall for ett år istedenfor to.

### 3.2.3 Forpliktelse til bedriften

Forpliktelse er en psykologisk tilstand som karakteriserer en medarbeiders relasjon til sin organisasjon og som har implikasjoner for om medarbeideren blir værende i organisasjonen eller ikke (Meyer, Allen & Smith, 1993). Forpliktelse kan ta ulike former (Meyer et al., 1993). Affektiv forpliktelse er en av disse. Affektiv forpliktelse kan defineres som en emosjonell forbindelse til, identifisering med, og involvering i en organisasjon (Meyer and Allen, 1984, referert i Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Har man sterk affektiv forpliktelse blir man værende i en organisasjon fordi man selv ønsker det (Meyer og Allen, 1991). Affektiv forpliktelse har sterke og fordelaktige korrelasjoner med utfall som oppmøte, prestasjon, *organizational citizenship behavior* (OCB), stress og familie-jobb konflikter (Meyer & Allen, 1991). Dersom en person er affektivt forpliktet til sin organisasjon kan han være mer villig til for eksempel å holde seg oppdatert på utviklinger i yrket og til å engasjere seg på jobben (Meyer & Allen, 1991).

## 3.3 Moderatorer

Til nå har vi sett på de uavhengige og avhengige variablene i modellen vår. I det følgende vil vi se nærmere på to variabler som vi senere vil argumentere for at påvirker forholdet mellom enkelte av våre tidligere presenterte variabler. Vi vil først se på et personlighetsmål for medarbeidere som vi kaller for personlig behov for struktur, før vi deretter vil se på vertikale psykologiske kontrakter mellom bedriften og medarbeiderne.



### 3.3.1 Personlig behov for struktur

Å ha et personlig behov for struktur kan beskrives som at man har et vedvarende ønske om tydelighet (Thompson, Naccarato & Parker, referert i Neuberg & Newsom, 1993, s. 115). Behov for struktur kan variere mellom ulike personer. Individuelle forskjeller i ønsket om en enkel struktur kan påvirke hvordan folk forstår, opplever og interagerer med omgivelsene (Neuberg & Newsom, 1993). De som har stort behov for struktur vil trolig organisere informasjon i enklere strukturer enn de som har lite behov for struktur (Elovainio & Kivimäki, 2001). Personlig behov for struktur er funnet å ha fellestrekk med blant annet holdningsrigiditet (Hamtaux & Houssemand, 2012) og negativ sammenheng med toleranse for tvetydighet (Thompson, Naccarato, Parker & Moskowitz, referert i Rietzschel, Slijkhuis & Van Yperen, 2014, s. 395). Videre har behov for struktur blitt relatert til en persons evne til å tilpasse seg. Hamtaux & Houssemand (2012) fant i en studie at de som evaluerte seg selv som tilpasningsdyktige også var personer som så på sitt eget behov for struktur som lavt. Studien avdekket videre at det ikke var noen forskjell i behov for struktur mellom menn og kvinner, og at deltagere med høyere utdanning generelt rapporterte at de hadde et lavere behov for struktur enn de med lavere utdanning.

### 3.3.2 Vertikale psykologiske kontrakter

I gjennomgangen av ledelseslitteratur har vi fokusert på atferden til lederen. Senere vil vi se på hvordan denne lederatferden har sammenheng med ulike organisasjonsutfall. Psykologiske kontrakter kan også bidra til ønskelig organisasjonsutfall gjennom at de ansattes forhold til organisasjonen blir formet (Kingshott, 2006). Psykologiske kontrakter kan defineres som «individuelle antagelser, formet av organisasjonen, om betingelser for en bytteavtale mellom individene og deres organisasjon» (Rousseau, 1995, s. 9, vår oversettelse). Definisjonen får frem at psykologiske kontrakter handler om oppfatningen til individet om hva som inngår i løftene og forpliktelsene i en gjensidig avtale mellom to parter (Conway & Briner, 2005). Den fremhever at kontrakten er subjektiv for individet, og basert på dennes forståelse av innholdet. Kontrakten er uttalt og blir utviklet over tid (Conway & Briner, 2005). Den psykologiske kontrakten kan både være vertikal og horisontal (Marks, 2001). Vi studerte vertikale relasjoner mellom den ansatte og organisasjonen.

Det er også flere andre grunner til at psykologiske kontrakter er viktig. Wellin (2007) peker på tre. Den første er at kontrakten hjelper oss med å forstå og forutse oppførselen til ansatte. Den andre er at kontrakten kan være til hjelp for å engasjere og motivere de ansatte. Den tredje grunnen er at en forståelse av psykologiske kontrakter vil kunne være til hjelp for å skape en tilpasning mellom ansatte og bedriftens strategiske mål. Psykologiske kontrakter kan altså bidra til å forstå, forme og forutse oppførselen til de ansatte.

Brudd på den psykologiske kontrakten er definert av Robinson og Rousseau (1994, s. 247, vår oversettelse) som «når en part i relasjonen oppfatter at den andre har mislykkes i å oppfylle løftegitte forpliktelser». Siden kontrakten oppleves som løfter, vil brudd kunne forårsake mer intense følelser som sinne og svekket tillit enn dersom generelle forventninger ikke blir møtt (Robinson & Rousseau, 1994). Et begrenset antall studier har sett på hva som forårsaker brudd på psykologiske kontrakter og hvordan bruddene utvikles (Conway & Briner, 2005). Studier indikerer blant annet at brudd kan skapes på bakgrunn av mangel på støtte fra organisasjonen og lederen (Conway & Briner, 2005). Tekleab, Takeuchi og Taylor (2005) fant at opplevd støtte fra organisasjonen kunne predikere oppfyllelse av den psykologiske kontrakten. Dersom den ansatte opplevde at organisasjonen viste omtanke for den, og hjalp til hvis den hadde behov for det, var det mer sannsynlig at den ansatte anså kontrakten som oppfylt. Dette kan ha å gjøre med at den ansatte overser små brudd på kontrakten dersom han føler seg støttet (Tekleab et al., 2005). Den samme logikken gjelder støtte fra leder. Det er også sannsynlig at støtte fra organisasjonen er en viktig moderator for hvordan ansatte reagerer på brudd. Diskusjoner før ansettelse kan blant annet være nyttig for å samkjøre forventningene til ansatte og arbeidsgivers, som igjen kan være med å forebygge opplevelser av brudd i kontrakten (Robinson & Morrison, 2000).

### 3.4 Teoretiske sammenhenger

Vi har nå sett på lederatferd og organisasjonsutfall, i tillegg til behov for struktur og vertikale psykologiske kontrakter. I det neste delkapittelet vil vi argumentere for de teoretiske sammenhengene mellom disse. Sammenhengene vil videre utdypes i det neste kapittelet, som tar for seg hypotesene våre.

### 3.4.1 Lederatferds innvirkning på organisasjonsutfall

Det finnes en rekke studier som har sett på lederatferds innvirkning på ulike organisasjonsutfall (Yukl, 2013). Judge, Piccolo og Ilies (2004) finner i sin metaanalyse at både oppgave- og relasjonsorientering har middels sterk sammenheng med ulike utfallsvariabler. Relasjonsorientering hadde en sterkere sammenheng med medarbeiders tilfredshet, motivasjon og ledereffektivitet, mens oppgaveorientering hadde en litt sterkere sammenheng med leders arbeidsprestasjon og gruppens prestasjon (Judge et al., 2004). Disse funnene er bekreftet i DeRue et al. (2011) sin metaanalyse. DeRue et al. (2011) fant at oppgaveorientert og endringsorientert lederatferd hadde en positiv og sterkere sammenheng med oppgaveprestasjoner enn relasjonsorientert lederatferd. Forskerne studerte både forklaringsgraden til lederatferd og den relative betydningen av lederatferdene. Lederatferd forklarte 20 prosent av variansen i gruppeprestasjoner, og av lederatferdene var det oppgaveorientering som hadde den sterkeste sammenheng med denne utfallsvariabelen. Lederatferd forklarte videre 70 prosent av variansen i tilfredshet med leder. Tilfredshet med leder er affektivt og relasjonelt mål på ledelseeffektivitet. Relasjonsorientert og endringsorientert lederatferd hadde her en positiv og sterkere sammenheng med tilfredshet med leder, enn det oppgaveorientert og passiv lederatferd hadde (DeRue et al., 2011).

### 3.4.2 Lederatferd, organisasjonsutfall og behov for struktur

Egenskaper ved medarbeideren, oppgaven eller organisasjonen kan være moderatorer av lederatferd (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Bommer, 1995). Likevel har medarbeiderens egenskaper som moderator av ledereffektivitet blitt lite vektlagt (Mathieu, 1990). Dette ble bekreftet av Podsakoff et al. (1995) som i sin gjennomgang av potensielle moderatorer slo fast at det var like vanskelig å finne passende moderatorer som det var å finne en nål i en høystakk. Elleve år senere pekte Yun, Cox og Sims (2006) på at individuelle karakteristika ikke hadde fått mye oppmerksomhet i forskningslitteraturen på moderatorer av lederatferd. I sin studie fant de at egenskaper ved medarbeider, og da spesielt behov for autonomi, kunne være viktige modererende elementer i samspillsteorier om ledelse, og mente at deres bidrag hadde demonstrert at det er behov for å studere medarbeideres personlige egenskaper. Zhang (2010) gjennomgikk i sin doktoravhandling ved Universitetet i Sydney litteratur fra 1995 til 2010 i søken etter studier som så på medarbeideres personlige egenskaper som moderatorer. Han konkluderte med at modererende variabler var underforsket (Zhang, 2010). Basert på

studiene over anser vi det som relevant å studere medarbeideres personlige egenskaper som moderator.

Det er imidlertid mange mulige personlige egenskaper man kan se på. Sti-mål teorien predikerer at effektiviteten til ulike typer lederatferd blir moderert av situasjonelle faktorer som medarbeiderens personlige karakteristikk (House, 1971). Blant moderatorene er behov for selvstendighet, behov for støtte, og behov for struktur og kontroll (Grønhaug et al., 2008). Åpenhet og behov for struktur hos medarbeidere kan bli sett på som motsetninger hvis man studerer itemene nærmere. van Dam (2004) fant en korrelasjon mellom åpenhet hos medarbeiderne og *employability orientation*, som er et av aspektene ved oppgavefleksibilitet. Medarbeidere var mer villige til å forbedre sin *employability* når de viste større åpne til nye erfaringer (van Dam, 2004). De samme observasjonene gjør vi i Griffin, Neal og Parker (2007), som undersøkte tilpasningsevne til oppgaver som er et annet aspekt ved oppgavefleksibilitet. Også de så på personlighetstrekk, og fant at medarbeiderens åpenhet til endring påvirket tilpasningsevnen til oppgaver. Dette er i tråd med Liberman, Idson, Chen, Camacho og Higgins, referert i Griffin et al. (2007), som sa at individer med lavere åpenhet til endring har større sannsynlighet for å ha en preferanse for stabile omgivelser og oppgavemønstre.

Flere studier viser at behov for struktur har viktige implikasjoner for måten ansatte reagerer på lederatferd (Rietzschel et al., 2014). Erhart og Klein (2001) fant blant annet at ansatte med høyt behov for struktur foretrakk oppgaveorienterte ledere over relasjonsorienterte og karismatiske ledere. Basert på dette mener vi det vil være interessant å studere hvordan medarbeiderens behov for struktur påvirker sammenhengen mellom lederatferd og endringsvillighet.

### **3.4.3 Lederatferd, organisasjonsutfall og vertikale psykologiske kontrakter**

Zhao, Wayne, Glibowski og Bravo (2007) utførte den første metaanalysen på psykologiske kontrakter. De fant at brudd på den psykologiske kontrakten blant annet hadde en signifikant påvirkning på organisasjonsutfallene jobbtilfredshet, affektiv forpliktelse, turnover-intensjoner, OCB og *in-role performance*. De fant at når brudd på den psykologiske kontrakten oppstod var det mindre sannsynlig at de ansatte ville identifisere seg med organisasjonen og opprettholde sin forpliktelse (Zhao et al., 2007). Det har vært forsket lite på sammenhengen

mellom lederatferd og vertikale psykologiske kontrakter, og vi mener derfor det vil være interessant å undersøke om vertikale psykologiske kontrakter påvirker sammenhengen mellom lederatferd og affektiv forpliktelse.

### 3.5 Overblikk og bidrag

I dette kapittelet har vi presentert den teoretiske konteksten for studien vår. Ved å presentere relevant litteratur og teoretiske sammenhenger, var hensikten vår å gi et godt grunnlag for modellene og hypotesene som skal formuleres og testes i de følgende kapitlene.

Vi har sett på tre ulike typer lederatferd; relasjonsorientert, oppgaveorientert og endringsorientert. Oppgave- og relasjonsorientert lederatferd er anerkjente i ledelsesteorien, og henviser henholdsvis til lederens evne til å skape struktur for å nå mål og resultater, og lederens evne til å støtte og respektere sine medarbeidere. Det er sett mindre på endringsorientert lederatferd, som i denne studien vil si å promotere endring og vekst, og å ha visjonære kvaliteter. I vår studie studerte vi endringsorientert lederatferd sammen med de to veletablerte atferdene, og håper på denne måten at studien vår kan gi et bidrag til ledelses- og endringslitteraturen.

Videre har vi tatt for oss tre organisasjonsutfall som er relevante for regnskapsbransjen. Endringsvillighet vil i denne studien si medarbeiderens holdning til å endre oppgavene på jobben. Vi har sett at lønnsomhet er det mest brukte prestasjonsmålet i bedrifter, og kan måles på ulike måter. Vi har valgt å se på et prosenttall og to absolutte lønnsomhetstall. Forpliktelse hos medarbeiderne handler om hvorvidt de ønsker å bli værende i bedriften. I litteraturgjennomgangen har vi også studert sammenhenger mellom lederatferd og de nevnte organisasjonsutfallene. Videre viste gjennomgangen at en rekke studier tar for seg lederatferd sin innvirkning på ulike organisasjonsutfall. Lederatferd sin innvirkning på de medarbeidernes holdning til å endre seg og bedriftens objektive prestasjonstall er likevel i mindre grad studert. I vår studie håper vi å kunne bidra med innsikt om dette ved at vi studerer ulike typer lederatferder sin betydning for medarbeidernes endringsvillighet og bedriftens lønnsomhet, i tillegg til medarbeidernes forpliktelse til bedriften.

Behov for struktur og vertikale psykologiske kontrakter er også begreper som er behandlet i denne litteraturgjennomgangen. Behov for struktur er et personlighetsmål som avdekker

hvorvidt en person foretrekker tydelighet og klarhet i ulike situasjoner. Vertikale psykologiske kontrakter handler om den enkeltes opplevelse av innholdet i en uuttalt gjensidig avtale mellom bedriften og medarbeideren. Disse fenomenene er ifølge litteraturgjennomgangen underforsket som moderatorer. Dette gjelder både generelt og i relasjon til effekter av lederatferd. Vi håper med denne studien å kunne tilføre nye bidrag til forskningen på disse områdene.

Det er gjort flere studier på regnskapsbransjen de siste årene. Flere av disse har påvist at ledelse er viktig for utfordringene i bransjen, men ingen har sett direkte på effekter av lederatferd. Vi har studert betydningen av lederatferd på organisasjonsutfall i mellomstore regnskapsbedrifter for å øke kunnskapen om ledelse i regnskapsbransjen. I det neste kapittelet vil vi sette opp ulike hypoteser og argumentere for disse.

## 4. Analysemodell og hypoteser

I dette kapittelet vil vi utlede hypotesene våre og argumentere for disse. Vi vil argumentere nærmere for sammenhenger mellom variablene våre, og presentere hypotesene våre. Vi vil først argumentere for hypotese 1 til 3 som tar for seg effekten av lederatferd på organisasjonsutfallene medarbeidernes endringsvillighet, bedriftens lønnsomhet og medarbeidernes forpliktelse til organisasjonen. Deretter vil vi utlede hypotese 4 og 5 som tar for seg moderatorvariablene våre sin påvirkning på sammenhengene i hypotese 1 og hypotese 3. Avslutningsvis vil vi presentere en detaljert forskningsmodell.

### 4.1 Hypoteser

#### 4.1.1 H1: Effekter av lederatferd på endringsvillighet

Hypotese 1 vil ta for seg effekter av lederatferd på medarbeidernes endringsvillighet. Basert på tidligere studier kan man forvente at endringsorientert lederatferd har en positiv sammenheng med både prestasjonsutfall og affektive utfall (Judge et al., 2004; DeRue et al., 2011). I studiene til Judge et al. (2004) og DeRue et al. (2011) ble ledereffektivitet målt ved tilfredshet med leder, jobbtilfredshet, motivasjon, gruppeprestasjon og generell ledereffektivitet. Studien vår skiller seg fra disse ved at vi måler medarbeidernes endringsvillighet istedenfor andre mål på ledereffektivitet. De to nevnte metastudiene kan derfor ikke benyttes alene for å predikere hvordan endringsorientert lederatferd interagerer med endringsvillighet.

Hvilke sammenhenger vi kan forvente mellom lederatferd og medarbeidernes endringsvillighet kommer an på hvordan endringsvillighet defineres. Vi har sett på endringsvillighet som holdning til endring i oppgaver. Endringsvillighet i vår studie vil derfor verken være et rent affektivt mål eller et rent oppgavefokuset mål.

Arvonen og Petterson (2002) testet om ulike lederatferder påvirket endringskapasitet. I studien fant de at den beste kombinasjonen for å bygge endringskapasitet var en orientering mot både relasjon og endring. Sammen forklarte disse to orienteringene 31 prosent av variasjonen i endringskapasitet. Resultatene her er i samsvar med teori om transformasjonsledelse og

karismatisk ledelse. Vi forventer at endringsorientert lederatferd fører til sterkere endringsvillighet blant medarbeiderne, og har formulert følgende hypotese:

*H1: Endringsorientert lederatferd fører til større endringsvillighet hos medarbeiderne.*

#### **4.1.2 H2: Effekter av lederatferd på lønnsomhet**

Hypotese 2 vil ta for seg effekter av lederatferd på bedriftens lønnsomhet. DeRue et al. (2011) testet en hypotese om at oppgaveorientert lederatferd og endringsorientert lederatferd hadde en sterkere positiv sammenheng med oppgaverelaterte utfall enn relasjonsorientert eller passiv lederatferd. De fant at den viktigste lederatferden for å predikere gruppeprestasjoner var oppgaveorientert lederatferd (DeRue, 2011). Dette samsvarer med metaanalysen utført av Judge et al. (2004) som fant at oppgaveorientert lederatferd var noe sterkere relatert til leders jobbprestasjon og organisasjonsprestasjon enn de andre lederatferdene. DeRue et al. (2011) sine funn går også godt sammen med funnene til Keller, R. T. (2006), som undersøkte ulike lederatferders effekt på prestasjonene til prosjektteam. Han fant støtte for hypotesen om at oppgaveorientert lederatferd positivt predikerte prestasjonene. Det var en longitudinell studie med to målepunkter. To objektive mål på prestasjoner ble målt ved andre måletidspunkt. Det ene var lønnsomhet målt som gjennomsnittlig årlig bidrag for et nytt produkt. Det andre målet var hvor raskt det nye produktet nådde markedet. Oppgaveorientert lederatferd predikerte alle prestasjonsvariablene som ble målt. For vårt formål ønsket vi å studere objektive mål på prestasjoner. Basert på dette har vi satt opp følgende hypotese for å undersøke sammenhengen mellom oppgaveorientert lederatferd og objektive mål:

*H2: Oppgaveorientert lederatferd fører til økt lønnsomhet for bedriften.*

#### **4.1.3 H3: Effekter av lederatferd på forpliktelse**

Hypotese 3 handler om effekter av lederatferd på medarbeidernes forpliktelse til organisasjonen. Forpliktelse er et følelsesmessig mål, og vi forventer av den grunn at relasjonsorientert lederatferd skal ha positiv sammenheng med forpliktelse. I metastudien til Meyer et al. (2002) var erfaringer fra arbeidsplassen viktige, og av disse erfaringene hadde



opplevd støtte sterkest positiv korrelasjon med affektiv forpliktelse. Dette taler for at relasjonsorientert lederatferd har positiv effekt på forpliktelse. Ut fra dette har vi fremsatt følgende hypotese:

*H3: Relasjonsorientert lederatferd fører til økt affektiv forpliktelse hos medarbeiderne.*

#### **4.1.4 H4: Behov for struktur sin innvirkning**

Hypotese 4 vil ta for seg behov for struktur sin innvirkning på hypotese 1. Endringer kan medføre perioder med mindre struktur. Ut i fra dette kan det være naturlig å slutte at det å gå inn i nye oppgaver kan oppleves som mer stressende for personer som har et stort behov for struktur, enn for de som har et mindre behov. I sin doktoravhandling testet Zhang (2010) om behov for tydelighet hadde en modererende effekt. Han fant at behov for tydelighet påvirket effekten av lederatferd på medarbeideres involvering. Vi kan argumentere for at behov for tydelighet har likhetstrekk med personlig behov for struktur, og forventer derfor at behov for struktur vil ha en tilsvarende effekt. Vi vil i vår oppgave undersøke om personlig behov for struktur påvirker effekten av lederatferd på medarbeidernes endringsvillighet, slik at et større behov for struktur hos medarbeider vil føre til svakere effekt av lederatferd. På bakgrunn av dette har vi fremsatt følgende hypotese:

*H4: Større behov for struktur hos medarbeiderne fører til svakere effekt av endringsorientert lederatferd på endringsvillighet.*

#### **4.1.5 H5: Vertikale psykologiske kontrakter sin innvirkning**

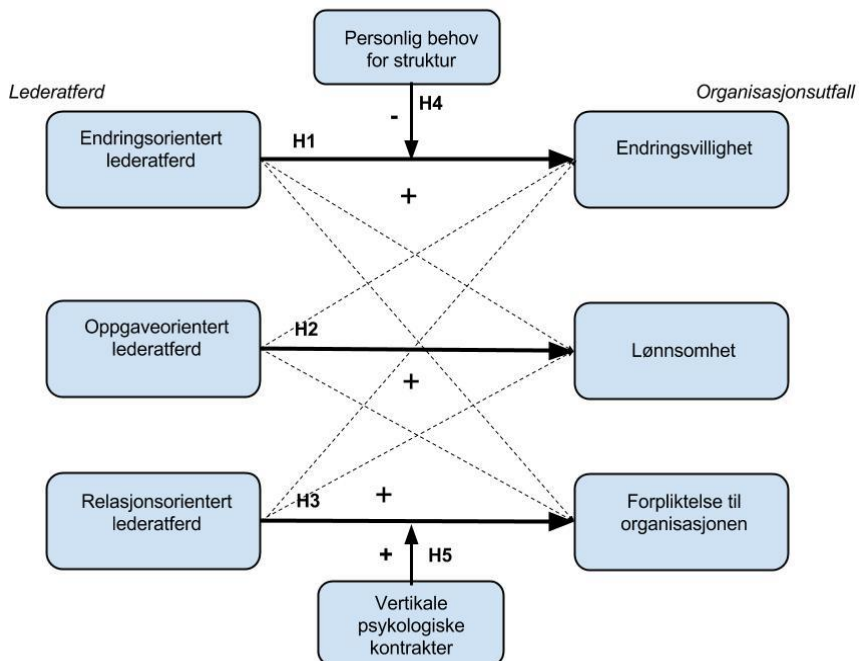
Hypotese 5 handler om vertikale psykologiske kontrakter sin innvirkning på hypotese 3. Det er ofte lederen som opptrer på vegende av bedriften når den psykologiske kontrakten dannes; enten direkte gjennom løfter til nye ansatte eller indirekte gjennom rollen som bedriftens overordnede og ansikt utad (Robinson & Morrison, 2000). Dersom den ansatte føler oppfyllelse av den psykologiske kontrakten vil dette kunne forsterke effekten lederatferd har på den ansattes opplevelse av den affektive forpliktelsen. Vi argumenterer for at i hvilken grad den ansatte opplever at bedriften har oppfylt sine løfter og forpliktelser overfor den ansatte vil

ha betydning for effekten av lederatferd på affektiv forpliktelse. Basert på dette har vi utviklet følgende hypotese:

*H5: Større oppfyllelse i den vertikale psykologiske kontrakten fører til sterkere effekt av relasjonsorientert lederatferd på affektiv forpliktelse.*

## 4.2 Forskningsmodell

Modellen nedenfor viser sammenhengene mellom de ulike hypotesene våre.



Figur 4-1: Detaljert forskningsmodell med oversikt over studiens hypoteser

## 5. Metode

Formålet med dette kapittelet er å beskrive og begrunne valgene vi har tatt når det gjelder forskningsmetode for utredningen vår. Først vil vi presentere utredningens studieobjekt og forskningsdesign. Deretter vil metoder for datainnsamling redegjøres for. Videre vil vi vie et delkapittel til beskrivelse av dataanalysene vi har foretatt. Avslutningsvis vil vi evaluere metoden og trekke inn etiske perspektiver.

Med metode mener vi de teknikkene og prosedyrene som brukes til å anskaffe og analysere forskningsdata (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Metoden er valgt for å best kunne besvare vår overordnede problemstilling: «I hvilken grad har relasjonsorientert, oppgaveorientert og endringsorientert lederatferd betydning for organisasjonsutfall i mellomstore regnskapsbedrifter?»

### 5.1 Studieobjekt

Studiens objekt er regnskapsbedrifter i Norge, og deres ledere og medarbeidere. Dataene er samlet inn på individnivå fra daglige ledere og medarbeidere i norske regnskapsbedrifter. Dataene studeres både på medarbeider- og bedriftsnivå. Data fra den enkelte leder ble kun anvendt på bedriftsnivå. For å kunne si noe om hvordan lederatferden i regnskapsbedrifter påvirker organisasjonsutfallene på bedriftsnivå, er medarbeiderdataene fra hver bedrift aggregert. I vår studie har vi konsentrert oss om de mellomstore bedriftene i regnskapsbransjen. Bakgrunnen for dette valget var at de mellomstore bedriftene i bransjen kunne antas å ha mer ressurser til å drive utviklingsarbeid i større grad enn de mindre bedriftene. Siden medarbeidernes endringsvillighet og endringsorientert lederatferd er sentrale variabler i vår studie er det relevant å studere bedrifter som har ressurser til å endre seg. Videre konkluderte Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) med at de større bedriftene var mindre lønnsomme enn de små, noe som gjorde det interessant å studere lederatferdenes effekter på organisasjonsutfall i de mellomstore regnskapsbedrifter. Vi vil nå se nærmere på definisjonen av mellomstore bedrifter.

Små og mellomstore bedrifter (SMB) betegnes ofte under ett, og størrelsen på et SMB varierer i ulike land og regioner. EU definerer blant annet SMB som bedrifter med mindre enn 250 ansatte, og som har en årlig balanse på 43 millioner euro, eller en omsetning på 50 millioner

(EU, 2003). I Norge defineres derimot mellomstore bedrifter som virksomheter med mellom 20 og 100 ansatte (Finansdepartementet, 1995). Siden det er norske bedrifter som studeres i denne utredningen, holder vi oss til den norske definisjonen, og ser på bedrifter som har mellom 20 og 100 ansatte.

## 5.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er rammeverket for innsamling og analyse av dataene våre, og har som formål å besvare problemstillingen vår best mulig (Saunders et al., 2012). I forskningsdesignet valgte vi først tilnærming for datainnsamlingen vår. I vår studie valgte vi en deduktiv metode. Til forskjell fra en induktiv tilnærming, der observasjon og analyse av et fenomen danner grunnlag for ny teori, blir denne tilnærmingen kjennetegnet av problemformulering og testing av eksisterende teori (Saunders et al., 2012). Vi brukte empiri fra litteraturgjennomgangen vår som et grunnlag for å studere lederatferd i regnskapsbransjen. Bakgrunnen for valget var at det allerede eksisterte mye litteratur om ledelse som på den måten kunne danne et godt fundament for utarbeidelse og empirisk testing av hypotesene våre. I tillegg har flere studier med en induktiv tilnærming sett på regnskapsførerrollen, og vi mente derfor at vi hadde tilstrekkelig grunnlag for å utlede hypoteser. Gjennom studien testet vi om det fantes støtte for hypotesene våre blant respondentene i vårt utvalg.

Vi valgte å benytte en spørreundersøkelse som en del av forskningsdesignet vårt. Fordelen med et slikt kvantitativt design er at det i stor grad kan forenkle det komplekse gjennom en prosess med et oppsatt rammeverk (Saunders et al., 2012). Bakgrunnen for dette valget var at vi ønsket å samle inn talldata fra et relativt stort antall respondenter. Dette hadde ikke vært mulig, innenfor vår tidsramme, dersom metoden hadde vært kvalitativ. Videre ønsket vi å lede funn basert på analyse av talldataene, og på den måten avdekke eventuelle mønstre som kunne generaliseres til hele bransjen, og til mellomstore bedrifter generelt i Norge.

I kvantitativ forskning er designet beskrivende eller forklarende. Ved et beskrivende design identifiseres sammenhenger, mens man ved forklarende design ser på årsakssammenhenger. Når spørreundersøkelsen vår bygges opp med solid teori og vi evaluerer resultatene, vil vi kunne argumentere for kausale sammenhenger. Forskningsdesignet ble dermed en kombinasjon av beskrivende og forklarende, noe som også er vanlig i denne typen forskning.

## 5.3 Datainnsamling

I midten av oktober sendte vi ut en spørreundersøkelse til 77 daglige ledere eller avdelingsledere i mellomstore, norske regnskapsbedrifter. Til sammen hadde disse bedriftene 1236 ansatte. Etter hvert som lederne svarte, sendte vi ut spørreundersøkelsene til den respektive leders medarbeidere. Undersøkelsen ble totalt sendt ut til 603 ansatte i de 34 bedriftene der daglig leder svarte. I dette delkapittelet vil vi gå gjennom ulike sider ved datainnsamlingen.

### 5.3.1 Forarbeid

I forkant av arbeidet med studien gjorde vi ulike typer forarbeid for å avdekke relevante problemstillinger og utfordringer i bransjen. 12.-13. juni var vi på NARF sitt årsmøte i Tromsø. Der fikk vi høre mange interessante foredrag om bransjen og de utfordringer denne står overfor. I tillegg fikk vi mulighet til å snakke med en rekke regnskapsførere og andre interessenter til bransjen. Dette møtet gav oss et verdifullt innblikk i bransjen som hjalp oss med å bestemme oss for at vi ønsket å undersøke effekter av lederatferd i vår utredning.

### 5.3.2 Populasjon og utvalg

Som utgangspunkt for datainnsamlingen vår brukte vi Proff Forvalt sin database og foretok et søk innenfor regnskapsbransjen med ønskede tilleggskriterier. Proff Forvalt er en leverandør av oppdaterte opplysninger innen kreditt- og markedsinformasjon, og samler informasjon fra blant annet Statistisk sentralbyrå og Brønnøysundregistrene (Eniro Norge, 2014). Vi brukte NACE-bransjekode 69.201 Regnskap og bokføring, og søkte opp regnskapsbedrifter som hadde mellom 20 og 100 ansatte, og inkluderte underavdelinger i større bedrifter som lå innenfor samme intervall. Alternativt kunne vi ha benyttet NARF sine registre til innhenting av regnskapsbedrifter. Vi valgte å hente inn fra Proff ettersom Proff sitt register var større og vi ønsket responser både fra NARF-medlemmer og «ikke-medlemmer», siden det kunne tenkes at de to gruppene var ulike. For enkelt hets skyld vil vi i vår utredning ikke skille mellom underavdelinger og bedrifter, og vil følgelig bruke fellesbetegnelsen bedrifter.

Søket i databasen ga oss en liste med 130 regnskapsbedrifter med mellom 20 og 100 ansatte, hvorav underavdelinger utgjorde 44 av disse. Deretter gikk vi gjennom listen og strøk ut bedrifter der regnskapstjenester ikke var hovedbeskjeftigelse og bedrifter som var listet dobbelt (både som aktiv og underavdeling). Vi stod da igjen med 97 bedrifter. Halvparten av disse hadde kontaktinformasjon til daglig leder og medarbeidere på hjemmesiden. De øvrige måtte vi selv enten kontakte via en e-post til bedriftens postmottak for å få e-postadresser, eller sende en e-post direkte til daglig leder for å fremskaffe kontaktinformasjon til medarbeidere. Kriteriet vårt for utsendelse av spørreundersøkelsen var at vi hadde gyldig e-postadresser til minst tre medarbeidere i tillegg til daglig leder. Dette valgte vi for å sikre at dataene for en bedrift ikke skulle baseres på svarene til en respondent. Videre oppdaget vi at noen regnskapsbedrifter hadde flere kontorer uten å være registrert som underavdelinger. For å sikre oss at medarbeiderne rapportere om samme leder, valgte vi å sende undersøkelsen kun til den avdelingen der daglig leder var lokalisert. Dette var også de største avdelingene.

Etter innsamlingen av e-postadresser fra nettsider og via førstegangskontakt manglet vi fortsatt e-postadresser til medarbeidere i 40 bedrifter. NARF bistod oss med å fremskaffe e-postadresser fra deres medlemsregister til 38 av bedriftene. Av disse oppfylte 21 kriteriet om gyldig e-postadresser. De resterende to bedriftene uten NARF-medlemmer, eller som ikke hadde svart på våre henvendelser om epostadresser til daglig leder eller til medarbeidere, ble strøket fra utvalget. Da innhenting av kontaktinformasjon og gjennomgang av kriteriene var over stod vi igjen med 77 bedrifter som utgjorde utvalget vårt.

### **5.3.3 Utforming av spørreundersøkelsen**

For å nå ut til et relativt stort utvalg med stor geografisk spredning valgte vi å utforme en elektronisk spørreundersøkelse distribuert over e-post (Saunders et al., 2012). Vi benyttet programvaren Qualtrics til vår datainnsamling. Elektroniske spørreskjema gir respondenten mulighet til å lese og besvare spørsmål i eget tempo, noe som kunne minske risikoen for at respondentene misforstod spørsmålene. Elektroniske spørreskjema gjør det også mulig for respondenten å svare på det tidspunktet som passer best. Dette mente vi ville styrke gyldigheten av svarene respondentene avga.

Spørreundersøkelsen vår bestod av ulike typer spørsmål. De fleste spørsmålene vi stilte hadde avkryssningssvar. I noen tilfeller var det mulig å skrive inn svarene i egne felt. Dette gjaldt i hovedsak bakgrunnsvariablene. På slutten av undersøkelsen inkluderte vi et kommentarfelt for at respondenten skulle få en mulighet til å komme med tilbakemeldinger dersom vedkomne ønsket det. Etter en avveining bestemte vi oss videre for at respondentene *ikke* skulle få muligheten til å svare «vet ikke» på spørsmålene. På den ene siden ville en slik mulighet være gunstig for respondenter som ikke så seg i stand til å besvare spørsmålet oppriktig. På den andre siden ville et slikt alternativ lett kunne blandes sammen med skalaen, og føre til at respondenter krysset feil. Vi anså sistnevnte som mest kritisk for resultatene. Ved at vi valgte bort «vet ikke» som svaralternativ, valgte vi bort tvungen respons ettersom respondenten måtte ha en mulighet til avstå fra å svare på enkelte spørsmål. I stedet fikk respondenten opp en melding dersom han eller hun prøvde å gå videre uten å ha besvart alle spørsmålene på siden. Ved å inkludere «be om respons» sikret vi oss mot at respondenten ubevisst hoppet over et spørsmål, samtidig som de hadde en mulighet til å la spørsmålet stå ubesvart dersom de ønsket det.

### 5.3.4 Førstegangskontakt og informasjonsskriv

To uker før planlagt utsendelse opprettet vi førstegangskontakt med 66 av de totalt 77 bedriftene. Bakgrunnen for at førstegangskontakt ikke ble opprettet med alle bedriftene var at kontaktinformasjon til daglig leder i de resterende bedriftene ikke forelå på dette tidspunktet. Lederne fikk ved førstegangskontakten mulighet til å reservere sin bedrift mot å delta i undersøkelsen. Syv daglige ledere benyttet seg av denne muligheten. De begrunnet dette med stor intern arbeidsbyrde, eller at de allerede hadde deltatt i for mange spørreundersøkelser denne høsten. Av den grunn ønsket de å skjerme sine ansatte for ytterligere belastning. Innen utsendelse av spørreskjemaet hadde vi fått kontaktinformasjon til de resterende lederne, og undersøkelsen ble derfor sendt ut til totalt 70 bedrifter (siden syv hadde reservert seg). Førstegangskontakten vi sendte ut finnes i vedlegg 1.

Et detaljert informasjonsskriv ble sendt ut sammen med undersøkelsen der vi redegjorde for studiens formål og hvordan data ville samles inn og behandles. De elleve som ikke hadde mottatt førstegangskontakt fikk et litt mer utfyllende skriv som også tok med hovedpunktene fra førstegangskontakten. Av de elleve lederne var det tre som umiddelbart meldte fra om at

de ikke kunne prioritere å delta i undersøkelsen. Informasjonsskrivene til henholdsvis lederne og medarbeiderne finnes i vedlegg 2 til 4.

### **5.3.5 Testing av spørreundersøkelse**

Vi gjennomførte testing av undersøkelsen i to runder. I den første kontakten med daglig leder ble det opplyst at undersøkelsen ville ta åtte minutter å gjennomføre. Vi mente at denne tidsbruken både ville gi oss tilstrekkelige data, og samtidig ikke være for omfattende for bedriftene tidsmessig. I utarbeidelsen av undersøkelsen var det derfor viktig for oss å holde oss til estimert tidsbruk. Da vi hadde utformet undersøkelsen i Qualtrics sendte vi den først ut til bekjente med relevant bakgrunn for å få tilbakemelding på tidsbruk, brukervennlighet og språk. Den første testrunden hadde ni respondenter. Gjennom dette fikk vi nyttige tilbakemeldinger som vi tok med oss videre i utviklingsprosessen. Etter å ha endret og forkortet en del, sendte vi igjen undersøkelsen ut til andre bekjente. Den andre testrunden hadde syv respondenter, og det ble etter denne runden kun gjort mindre endringer. Vi bestemte oss for ikke å teste undersøkelsen på regnskapsførere, da vi ikke ønsket å redusere utvalget vårt eller senere studiers utvalg. Også våre veiledere så gjennom undersøkelsen og kom med innspill.

### **5.3.6 Responsrate**

For å sikre høy deltagelse fulgte vi anbefalinger fra Saunders et al. (2012) om å kontakte respondentene i forkant for å forberede dem. En høy responsrate reduserer risikoen for skjevhet mellom de som svarer og de som ikke svarer (Shih & Fan, 2008), og det er derfor ønskelig med en så høy responsrate som mulig. Saunders et al. (2012) anbefaler også å sende ut spørreundersøkelsen per e-post med link til undersøkelsen på et tidspunkt respondentene mest sannsynlig er mottakelige. I tråd med dette hadde vi på forhånd utelukket utsendelse fredag etter lunsj, samt i høstferien. På grunn av forhold utenfor vår kontroll kom utsendelsen likevel svært nært høstferien. Dette tok vi hensyn til ved å sende ut e-posten søndag kveld før folk var tilbake på jobb. I tillegg hadde enkelte ledere på forhånd gitt oss beskjed om når de var tilbake på kontoret, slik at vi kunne sende ut e-post når de var tilbake.

Vår kontaktperson i NARF opplyste oss også om at de hadde bedre responsrater for undersøkelser der respondenten ikke ble bedt om å oppgi e-postadresser. Vi valgte derfor ikke



å registrere e-postadresser, men heller å knytte medarbeider og leder sammen ved hjelp av en kodenøkkel. Et annet tiltak for å øke responsraten var å lodde ut en iPad mini til en av deltagerne. Omlag to tredjedeler av respondentene valgte å delta i trekningen. Til denne trekningen lagde vi en egen undersøkelse der respondenten kunne velge å legge igjen e-postadressen sin. Linken til denne undersøkelsen kunne man klikke seg inn på etter at spørreskjemaet var ferdig utfylt, slik at det ikke ville være mulig å koble sammen svarene. Shih og Fan (2008) fant i sin metaanalyse av responsrater at den gjennomsnittlige responsraten for undersøkelser sendt på e-post var 33 prosent. Når vi tok høyde for grepene vi hadde gjort antok vi en noe høyere responsrate for vår undersøkelse.

Vi valgte å sende ut påminnelser til respondentene to ganger. I lys av tidsbegrensningen vår bestemte vi oss for å sende en påminnelse til på leder allerede den fjerde dagen etter utsendelse. For de lederne som ikke hadde svart, gikk det ut en påminnelse til den enkelte lederen. Vi sendte den andre påminnelsen en uke senere. Påminnelsene ble sendt ut på andre tidspunkter enn førstegangsutsendelsen for å prøve å fange opp de som mottok spørreundersøkelsen på ugunstige tidspunkter de første gangene. Påminnelsene ble sendt ut henholdsvis torsdag morgen og tirsdag ved lunsjtider. Lederne mottok unike mail ved utsendelsen av undersøkelsen og ved de to påminnelsene, der kodenøkkelene var tydelig oppgitt. Mailene var i økende grad personlige ved «kjære leder» i utsendelsen og «kjære [navn på leder]» i påminnelsene. I den siste påminnelsen la vi også ved et bilde av oss i studiehverdagen. Spørreundersøkelsen var åpen i ti dager for daglig leder.

For medarbeiderne gikk påminnelse ut til samtlige siden det ikke var mulig for oss å identifisere hvem som hadde svart. Denne ble sendt en uke etter at medarbeiderne hadde fått tilgang. Ettersom medarbeidere fikk tilsendt undersøkelsen etter at lederen deres hadde svart, var det nødvendig at deres undersøkelse var åpen lengre. Deres undersøkelse ble avsluttet etter 16 dager.

### **5.3.7 Utsendelse**

Lederne og medarbeiderne fikk tilsendt undersøkelsen som e-post med lenke til den nettbaserte spørreundersøkelsen. På denne måten minimerte vi risikoen for at andre enn målgruppen svarte på undersøkelsen. Undersøkelsen ble sendt ut i to omganger i oktober. I

den første omgangen gikk undersøkelsen ut til lederne. Etter hvert som disse svarte, ble undersøkelsen sendt ut til de respektive ledernes medarbeidere. Dette ble gjort for å tilfredsstille Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) sine krav om aktiv godkjenning fra lederen (Personvernombudet, 2012), les mer om NSD under etiske perspektiver nederst i kapittelet. I de bedriftene der lederen ikke var daglig leder ble det spesifisert overfor de ansatte hvilken leder de skulle angi atferden til. Denne informasjonen ble eksplisitt gitt i invitasjonen om deltakelse i undersøkelsen. Dette sikret at atferden til den riktige lederen ble målt, noe som er kritisk for kvaliteten på dataene.

## 5.4 Skalaer og variabler

### *Skalaer*

Denne delen av kapittelet tar for seg innhenting og utforming av spørsmålene vi har brukt i undersøkelsen. I mange av spørsmålene ble respondenten bedt om å ta stilling til ulike utsagn. Vi benyttet en 7-punkts Likert-skala. Vi valgte en skala med et oddetall fordi vi anså det som viktig å gi respondentene en skala med et midtpunkt og dermed et nøytralt ankerpunkt å forholde seg til. Bakgrunnen for valget av 7-punkts i stedet for 5-punkts skala var at utsagnene omhandlet relasjoner og forhold til leder. Av den grunn ville svarene trolig være forskjøvet mot den ene siden slik at det ville være bedre med en større skala for å fange opp variasjonene. Videre så vi det som hensiktsmessig at spørreundersøkelsen fremkom med et helhetlig og gjennomført design der alle skalaene hadde lik utforming. Dette valget ble tatt for å gjøre det lettere for respondentene å besvare spørsmålene i undersøkelsen.

Skalaen ble rangert fra svært uenig (1) til svært enig (7) eller fra i svært liten grad (1) til i svært stor grad (7), hvor kun ytterpunktene ble markert (Saunders, 2012). Vi stilte også et spørsmål der medarbeideren spesifiserte frekvens på kontakten med sin leder for å kunne få en indikasjon på nærheten i relasjonen. På den måten hadde vi en mulighet til å fjerne medarbeidere som ikke hadde kontakt med sin leder. I tillegg stilte vi spørsmål til leder om hvor stor del av arbeidstiden som gikk med til faglige aktiviteter. Bakgrunnen for dette var at vi ønske å undersøke om tidsbruk på faglige aktiviteter kunne ha betydning for hvordan de ulike ledernes atferd ble rapportert. Relevante spørsmål fra spørreundersøkelsene til henholdsvis lederne og medarbeiderne er inkludert i vedlegg 5 og 6. Vi vil nå gå igjennom de ulike skalaene vi har brukt.

### 5.4.1 Uavhengige variabler

#### *Oppgave- og relasjonsorientert lederatferd*

Målbarhet har tidligere vært en svakhet ved teorien om relasjons- og oppgaveorientert ledelse. Tradisjonelt har skjema XII fra the Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) (Stogdill, referert i Lambert et al., 2012) blitt brukt, og denne har vært kritisert for ikke å skille mellom adferden til leder og psykologiske erfaringer assosiert med atferden (Lambert et al., 2012). I spørreundersøkelsen valgte vi derfor et annet mål på relasjons- og oppgaveorientering. Målene vi brukte er en komprimert versjon av LBDQ-XII og validert av Lambert et al. (2012). Målene vektlegger atferd hos leder, og har eliminert eller omformulert de delene av spørsmålene som fanger opp en psykologisk erfaring assosiert med atferden (Lambert et al., 2012). Lambert et al. (2012) fant en korrelasjon på 0,92 og 0,86 for henholdsvis behov for relasjonsorientering og mottatt relasjonsorientering. For behov for oppgaveorientering og mottatt oppgaveorientering var korrelasjonene henholdsvis 0,88 og 0,95. Dette er godt nok for å betegnes som fullt overlapp mellom LBDQ og Lambert et al. (2012) sine mål. Oppgave- og relasjonsorientering ble målt med tre item hver. Eksempel på item for relasjons- og oppgaveorientering er henholdsvis «Min daglige leder er støttende når han/hun snakker til meg» og «Min daglige leder setter klare og tydelige standarder for mine prestasjoner».

#### *Endringsorientert lederatferd*

For mål på endringsorientering tok vi utgangspunkt i Ekvall og Arvonen (1991) sin *CPE* modell. *CPE* står for *change-centered*, *production-centered*, og *employee-centered*, og refererer til typen atferd observert hos leder. Modellen har 36 item som grupperer atferd i endrings-, relasjons- og oppgaveorientering, hvorav ti måler endringsorientering. Av disse valgte vi ut de fire vi mente hadde mest relevans for bransjen og bransjens utfordringer. Det vil si at vi ønsket spørsmål som fanget opp om leder var fremtidsrettet og villig til å prøve ut nye måter å gjøre ting på. Samtidig vektla vi at spørsmålene skulle fokusere på atferd og ikke psykologiske aspekter tilknyttet atferden. Item om hvordan visjonen kommuniseres, og i hvilken grad leder er karismatisk i sin opptreden, ble derfor utelatt. Eksempler på spørsmål er «Min daglige leder prøver ut nye måter å gjøre ting på» og «Min daglige leder oppmuntrer til å tenke i nye baner». Vi valgte bort oppgave- og relasjonsorienteringsspørsmålene i *CPE*-modellen til fordel for Lambert et al. (2012) sine skalaer. Bakgrunnen for dette valget var at Lambert et al. (2012) sin skalaer var atferdsorienterte og at disse nedkortede skalaene allerede var validerte.

For å sikre oss at oversettelsen av skalaen fra engelsk til norsk ble gjort på en tilfredsstillende måte oversatte vi først spørsmålene til norsk, og deretter verifiserte vi dem ved at noen som ikke hadde sett originalspørsmålene oversatte de tilbake til engelsk. Etter at vi hadde gjort dette sammenlignet vi spørsmålene, og gjorde nødvendige tilpasninger for at innholdet i spørsmålene skulle komme best mulig frem. Senere i prosessen fant vi også en publisert oversettelse av itemene i Grønhaug et al. (2008) som vi sammenlignet med. I den opprinnelige målingen til Ekvall og Arvonen (1991) ble en skala fra 0-3 benyttet. Vi benyttet derimot en 7-punkts Likert-skala, som tidligere begrunnet.

## 5.4.2 Avhengige variabler

### *Endringsvillighet*

Endringsvillighet ble målt ved oppgavefleksibilitetsskalaen. Skalaen har fem item. Målene på oppgavefleksibilitet er utformet av Solberg og Lai (2014), og inneholder komponenter fra andre etablerte teorier. For det første argumenterer Solberg og Lai (2014) for at begrepet inneholder elementer fra *employability orientation* som referer til de ansattes holdninger til å utvikle sin arbeidsevne for organisasjonen (van Dam, 2004). En slik orientering blir positivt knyttet til åpenhet, initiativ og karrierepreferanser mot ledelse og variasjon. Den er videre negativt relatert til ansiennitet, forpliktelse til å bli i organisasjonen og karrierepreferanser mot jobbsikkerhet og teknisk kompetanse (van Dam, 2004). *Employability orientation* er en sterk prediktor for aktiviteter tilknyttet endringer som for eksempel å være engasjert i utviklingsaktiviteter og utvidelse av kunnskap og arbeidserfaring. De ansattes åpenhet til å endre seg og tilpasse seg endrede jobbkrav er svært relevant for organisatorisk fleksibilitet (van Dam, 2004). Oppgavefleksibilitet kan sees på som den delen av *employability orientation* som tar for seg holdninger til endringer i jobbkrav.

For det andre inneholder oppgavefleksibilitet innslag av tilpasningsevne (Solberg og Lai, 2014). En måte å se oppgavefleksibilitet på er som holdningskomponenten i tilpasningsevne til oppgaver. Tilpasningsevne til oppgaver reflekterer i hvilken grad medarbeidere takler, responderer til, og støtter endringer som påvirker dem som individer, grupped medlemmer eller organisasjonsmedlemmer (Griffin et al., 2007). Individuell tilpasningsevne til oppgaver er ifølge Griffin et al. (2007) viktig i forbindelse med introduksjon av ny teknologi, endringer i strategi eller omlegging av arbeidets innhold. Mens Griffin et al. (2007) ser på atferden i forbindelse med tilpasningsevne, inkorporerer vår definisjon av oppgavefleksibilitet et

holdningsselement i tilpasningsevne til oppgaver. Eksempler på item er «Jeg er villig til å akseptere nye oppgaver eller ansvar, hvis omstendighetene krever det» og «Hvis det ikke lenger blir behov for noe av det jeg gjør i dag, er jeg villig til å sette meg inn i nye oppgaver».

### *Lønnsomhet*

Lønnsomhet ble målt ved tre indikatorene; årsresultat, ett lønnsomhetstall fra Proff Forvalt, og årsresultat per ansatt. Årsresultat er et absolutt mål på lønnsomhet og er resultatet etter at ordinære og ekstraordinære poster og skatt er medregnet. Vi benyttet oss av databasen til Proff Forvalt til innhenting av regnskapstallet. I tillegg supplerte vi med spørsmål om årsresultat i spørreskjemaet til leder siden regnskapstall fra underavdelinger ikke finnes i Proff sine databaser. Årsresultatet ble bedt oppgitt i norske kroner.

Det andre lønnsomhetsmålet vi benyttet var et lønnsomhetstall fra Proff Forvalt. Dette lønnsomhetstallet er et prosenttall, og regnes ut på følgende måte.

$$\frac{(\text{Ordinært resultat før skattekostnad} + \text{Finanskostnader}) * 100}{(\text{Sum gjeld og egenkapital i år}(x-1) + \text{sum gjeld og egenkapital i år}(x))/2}$$

Dersom lønnsomhetstallet er under 1 prosent er lønnsomheten ikke tilfredsstillende, mellom 1 og 5,99 prosent er den svak, mellom 6 og 9,99 prosent er den tilfredsstillende, mellom 10-15 prosent er den god, og over 15 prosent er den meget god (Eniro Norge, 2014).

Det tredje lønnsomhetsmålet vi benyttet var årsresultat per ansatt. Vi regnet ut årsresultat per ansatte ved å dele det oppgitte årsresultatet på antall ansatte slik det var oppgitt i Proff sin database. Sistnevnte resultat er lettere å sammenligne mellom de ulike bedriftene ettersom det fjerner variasjonen i antall ansatte, som gjerne er en indikasjon på bedriftens størrelse.

### *Forpliktelse*

Målene på affektiv forpliktelse er en 6-item skala utviklet av Meyer et al. (1993) og benyttet i (Kuvaas, 2006). Målene er oversatt av Kuvaas, Dysvik og Buch (2013). Eksempler på item er «Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min i denne organisasjonen» og «Jeg er ikke følelsesmessig knyttet til denne organisasjonen (reversert)».

### 5.4.3 Moderatorvariabler

#### *Personlig behov for struktur*

For å måle personlig behov for struktur benyttet vi elleve item fra 12-item skalaen *Personal Need for Structure* utviklet av Thompson et al., referert i Neuberg og Newsom, (1993, s. 115). Skalaen ble validert av Neuberg og Newsom (1993). Det er anbefalt å utelate item 5 «Jeg liker å være spontan» fra skalaen på grunn av kjente effekter av sosialt ønskebarhet (Neuberg & Newsom, 1993). Dette er blant annet gjort i Cavazos, Judice-Campbell og Ditzfeld (2012) sin studie, og vi valgte å gjøre det samme. Opprinnelig måltes skalaen med en Likert-type skala fra 1 til 6 (sterkt uenig til sterkt enig). På bakgrunn av argumentasjonen innledningsvis om skalaer valgte vi å benytte en 7-punkts skala. Retningen på skalaen forble imidlertid den samme ved at de som scorer høyt har et større behov for struktur. Itemene ble oversatt fra engelsk til norsk ved de samme prosedyrene som målet for endringsorientert lederatferd. Eksempler på item er «Det plager meg å gå inn i en situasjon uten å vite hva jeg kan forvente fra den» og «Jeg har funnet ut at rutiner gjør meg i stand til å sette mer pris på livet.»

#### *Vertikale psykologiske kontrakter*

Målet på vertikale psykologiske kontrakter er hentet fra Tekleab og Taylor (2003), og oversatt av oss etter tidligere nevnte oversettelsesprosedyrer. Spørsmålet vi stilte var «I hvilken grad har bedriften din oppfylt sine løfter og forpliktelser overfor deg?»

## 5.5 Dataanalyse

Vi har nå sett på innholdet i spørreundersøkelsen. Videre vil vi ta for oss analyser av de innsamlede dataene. Dataanalyse handler om tolkning av dataene gjennom etablerte metoder. Før vi gjennomførte analyser klargjorde vi datasettene. Deretter benyttet vi først deskriptive analyser for å få oversikt over datamaterialet, etterfulgt av slutningsstatistikk for å analysere hypotesene våre. For å analysere talldataene våre valgte vi å benytte det statistiske dataprogrammet SPSS. Analysene ble gjort på to nivå. Sammenhengen mellom medarbeideres opplevelse av lederatferd og organisasjonsutfallene medarbeidernes endringsvillighet og medarbeidernes forpliktelse til bedriften, ble primært analysert på medarbeidernivå. Lønnsomhetsanalysene var det imidlertid nødvendig å analysere på bedriftsnivå. For å få medarbeiderdataene på bedriftsnivå aggregerte vi svarene fra respondentene i hver bedrift.

## 5.5.1 Klargjøring av datasettene

Vi sendte ut spørreundersøkelsen til totalt 603 medarbeidere. Av disse svarte 290. Før vi satte i gang med deskriptiv statistikk kontrollerte vi datasettet. Vi slettet 18 respondenter som ikke hadde oppgitt kodenøkkel, eller kun kodenøkkel og bakgrunnsdata. Blant de resterende respondentene slettet vi to som hadde oppgitt kodenøkler som ikke korresponderte til noen av bedriftenes nøkler. En respondent som gjennomgående hadde krysset av på kun en verdi (7), samt en som hadde krysset av på at vedkommende ikke hadde noen kontakt med sin daglige leder, ble også fjernet. Vi stod da igjen med 268 medarbeiderrespondenter.

For undersøkelsen som ble sendt til lederne ble det totalt registrert 45 respondenter i Qualtrics. Elleve av disse ble strøket fordi respondentene ikke var ledere eller fordi de ikke hadde fullført undersøkelsen. Av disse ti var det syv som hadde skrevet opp kodenøkkel sin, og da også samtykket til utsendelse til medarbeidere. Samtidig hadde disse lederne valgt å avbryte undersøkelsen. På grunn av dette ble disse bedriftene også utelatt fra materialet vårt, og undersøkelsen ble følgelig ikke sendt til deres medarbeidere. Etter dette satt vi igjen med data fra leder i 34 regnskapsbedrifter. Under viser tabell 5-1 en oversikt over respondentene på medarbeider- og bedriftsnivå.

	Bedriftsnivå	Medarbeidernivå
<b>Populasjon</b>	97	-
<b>Utvalg</b>	77	603
<b>Reservert</b>	10	-
<b>Respondenter</b>	45	290
<b>Slettet</b>	11	22
<b>N</b>	34	268
<b>Response rate: (N/utvalg)</b>	44 %	44 %

Note: Utvalget for medarbeidere er antall ansatte i de 34 bedriftene som utgjør N på bedriftsnivå.

Figur 5-1: Oversikt over populasjon, utvalg og respondenter

## 5.5.2 Bortfallsanalyser

Bortfallsanalyser ble gjort for å undersøke om det var noen systematiske forskjeller mellom de som svarte på undersøkelsen og de som ikke svarte. Dataene til disse analysene ble hentet fra Proff Forvalt og analysert i SPSS. Av de 77 bedriftene i utvalget vårt var det ti bedrifter

som aktivt reservert seg fra deltakelse, og 33 bedrifter som unnlot å svare. Siden man ikke kan være sikker på om bortfallet var tilfeldig eller systematisk gjennomførte vi bortfallsanalyser basert på data fra Proff Forvalt. I analysene sammenlignet vi størrelse, lønnsomhet og beliggenhet mellom de som deltok og de som ikke deltok. På den måten kunne vi si noe om representativiteten til undersøkelsen. Bortfallsanalysene er på bedriftsnivå. Siden vi ikke hadde noen informasjon om medarbeiderne som ikke svarte, kunne vi ikke gjøre bortfallsanalyser på medarbeidernivå.

### 5.5.3 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk gjør det mulig å beskrive og sammenligne variablene våre (Saunders et al., 2012) og blir her benyttet til å presentere informasjon om respondentene på en oversiktlig måte. Dette blir blant annet gjort ved tabeller over antall respondenter, andel som er medlem i NARF, andel som er autoriserte regnskapsførere, kjønnsfordeling og aldersfordeling for henholdsvis medarbeidere og ledere.

Det er vanlig å bruke de tre karakteristikkene sentraltendens, fordeling og spredning i deskriptiv statistikk (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2010). Sentraltendens ble målt ved gjennomsnitt for våre data. Spredning sier noe om variasjonen i fordelingen, og ble målt ved standardavvik. Standardavviket var spesielt nyttig da vi sammenlignet spredningen rundt gjennomsnittet for flere grupper. Flere av de statistiske testene bygger på normalfordelte variabler. En tommelfingerregel for å se om dataene er normalfordelte er dersom skjevheten (*skewness*) er +/-1, og spissheten (*kurtosis*) +/-3 (Garson, 2012). Verdiene til skjevhet og kurtosis kan studeres i deskriptiv statistikk i SPSS. Vi studerte også Q-Q plottene som er en velegnet måte for å vurdere om itemene er normalfordelte (Lydersen, 2011).

### 5.5.4 Slutningsstatistikk

Slutningsstatistikk ble brukt for å forsøke å generalisere resultatene fra utvalget vårt til å gjelde hele populasjonen (Johannessen et al., 2010). Dette er hensiktsmessig siden vi har et beskrivende og forklarende design på studien vår. I det følgende går vi gjennom hvordan vi aggregerte data, gjennomførte faktoranalyser og regresjonsanalyser for å teste hypotesene våre.



### *Aggregering*

Datainnsamlingen ble gjort på medarbeidernivå ved at hver medarbeider svarte på spørsmål om endringsvillighet, behov for struktur, forpliktelse og atferden til bedriftens daglige leder. Deretter ble svarene aggregert for å kunne gjøre analyser på bedriftsnivå. Aggregeringen ble gjort ved at responser ble gruppert etter hvilken regnskapsbedrift respondentene tilhørte. Gjennomsnittet for hver gruppe ble brukt som verdi på variablene på bedriftsnivå. Svarprosenten for medarbeiderne varierte fra 0 prosent til 95,2 prosent per bedrift. Vi valgte å ta ut bedrifter fra analysene på bedriftsnivå dersom det var færre enn to respondenter som hadde svart. Dette gjaldt to bedrifter. Bakgrunnen for valget var en avveining mellom å sikre at responsene var representative for bedriften, og at analysene var basert på flest mulig bedrifter.

Videre ble standardavviket studert for å vurdere konsistensen i oppfatningen av lederatferd på bedriftsnivå. En av bedriftene skilte seg ut ved å ha mye høyere standardavvik enn de øvrige bedriftene. Siden det da var vanskelig å si noe om lederens atferd ble også denne bedriften tatt ut. Det førte til at tre bedrifter totalt ble strøket fra de aggregerte analysene på bedriftsnivå.

Siden det på bedriftsnivå var færre enheter enn på medarbeidernivå, vil N på bedriftsnivå avvike fra de øvrige analysene. Det vil også være forskjeller i N når hypotesen testes på de ulike lønnsomhetsmålene. Dette skyldes at underavdelinger ikke rapporterer regnskapstall til Proff Forvalt, og at det heller ikke var alle bedriftene som oppga årsresultat i spørreundersøkelsen. Det eksisterer ulike oppfatninger i litteraturen om nytten aggregering av data fra individnivå til gruppenivå kan ha (se for eksempel Firebaugh, 1978). Av den grunn valgte vi å gjøre analyser av hypotese 1 og 3 på bedriftsnivå, i tillegg til hypotese 2 der det var nødvendig på grunn av datamaterialet. Ved å gjøre dette kunne vi kontrollere at resultatene på det bedriftsnivå sammenfalt med resultatene på medarbeidernivå, og på den måten argumentere for at analysene på bedriftsnivået ga mening.

### *Faktoranalyse*

Itemene ble klargjort for faktoranalyse ved at reverserte item ble kodet om. Før vi gjennomførte regresjoner faktoranalyserte vi itemene fra spørreundersøkelsen for å avdekke mønstre mellom variablene. Dette gjorde vi ved først ved å gjøre Bartlett's sfæretest for å undersøke om korrelasjonene var signifikant forskjellige fra null. Graden av felles varians testet vi ved hjelp av *Kaiser-Meyer-Olkins* (KMO). Vi gjennomførte faktoranalyse dersom

Bartlett's sfæretest var signifikant og KMO-indeksen var over 0,6, i tråd med Johannessen (2009). Vi benyttet prinsipalkomponentanalyse (PCA) og Varimax-rotasjon. I utgangspunktet ønsket vi å se faktorer med egenverdi over 1. Ifølge Tabachnick og Fidell (2013) er tommelfingerregelen for grensen for faktorladninger 0,32, samtidig som grensen er et spørsmål om forskerens preferanse. I tråd med dette satte vi grensen for kryssladninger til 0,4, siden det virket å være et naturlig *cut-off point* i våre matriser. Faktorladninger som korrelerer høyt med flere faktorer kan skape støy i analysene og er derfor ugunstige (Costello & Osborne, 2005). Når vi hadde kommet frem til variabler vurderte vi de opp mot teori. For å sjekke om itemene målte det samme benyttet vi Cronbachs alfa, og i tråd med Keller, G. (2008) anså vi det som akseptabelt dersom målet var over 0,7.

### *Regresjonsanalyse*

Da alle variablene var konstruerte studerte vi korrelasjonsmatrisen deres. Basert på matrisen fikk vi indikasjoner på om hypotesene våre kunne finne støtte. I motsetning til faktoranalysen er det ønskelig at korrelasjonene ikke er for høye når vi gjør regresjonsanalyser, siden dette kan indikere multikollinearitet. Siden variablene våre var intervalldata med syv verdier valgte vi å anvende lineær regresjon til å analysere hypotesene våre. Ved å studere forklaringsgraden kunne vi avdekke hvor mye av variasjonen i organisasjonsutfallsvariablene som kunne forklares ved lederatferd (Johannessen, 2009). Ved å studere betakoeffisientenes størrelse og signifikansnivå kunne vi fastslå om lederatferden hadde positiv innvirkning på organisasjonsutfallene, og om denne effekten kunne argumenteres å være ulik null. Da vi gjorde analysene sjekket vi samtidig at kriteriene for regresjonsanalyse var oppfylte og om det var multikollinearitet. Multikollinearitet er betegnelsen på uavhengige variabler som er sterkt korrelerte (Johannessen, 2009). Siden vi hadde tre lederatferdsvariabler som ville korrelere var vi oppmerksomme på faren for multikollinearitet. Ifølge Tabachnick og Fidell (2013) er det multikollinearitet dersom *condition index* er over 30 og minst to av verdiene i den samme raden, fra *variance proportions*, er over 0,5. Disse verdiene finner vi igjen i tabellen Collinearity Diagnostics fra regresjonsanalysen.

For å analysere H4 og H5 om modererende effekter av personlig behov for struktur og vertikale psykologiske kontrakter brukte vi hierarkisk regresjon. Disse analysene ble utført på medarbeidernivå. Vi startet med å opprette nye variabler med standardiserte verdier for uavhengig og modererende variabler slik at gjennomsnittene ble null og standardavvikene en. Deretter lagde vi en ny variabel med interaksjonseffekten mellom de to standardiserte

variablene. De uavhengige variablene ble satt inn i steg en, mens interaksjonseffekten ble satt inn i steg to. For å analysere interaksjonseffekten videre benyttet vi tilleggsprogrammet PROCESS utviklet av Hayes (Hayes, 2014).

Kontrollvariabler er variabler vi inkluderte i regresjonsanalysen for å forsikre oss om at sammenhengene vi fant mellom uavhengig og avhengig variabel ikke skyldtes en variabel som ble holdt utenfor analysen (Sundell, 2012). Kjønn og alder var relevante kontrollvariabler for både ledere og medarbeidere. I tillegg var leders faglige tidsbruk relevant på bedriftsnivå. Ved at relevante kontrollvariabler ikke blir tatt med, er det fare for at uriktige slutninger om sammenhengene kan bli trukket (Sundell, 2012). Dersom ikke kontrollvariablene korrelerer med variablene i hovedsammenhengen gir det ikke mening å kontrollere for dem (Sundell, 2012). Vi valgte derfor kun å teste for kontrollvariabler dersom de korrelerte med andre relevante variabler. Kontrollvariabler som var nominale ble inkludert som uavhengig variabel i multippel regresjon ved at vi lagde dummyvariabler. Vi analyserte kontrollvariablene ved å anvende funksjonen for hierarkisk regresjon.

Til nå har vi i dette kapitlet gått gjennom metoden for datainnsamling og analyse av dataene våre. I det følgende vil vi foreta en evaluering av de metodiske valgene vi har gjort i denne studien.

## 5.6 Evaluering av metoden

I evalueringen av metoden er det sentrale om vi kan trekke gyldige slutninger basert på resultatene fra studien vår. I det følgende vil først vurdere validiteten før vi ser på hvor robust studien vår er.

### 5.6.1 Validitet

Intern validitet sier noe om hvorvidt de kausale slutningene fra funnene våre er holdbare (Saunders et al., 2012). For å undersøke i hvilken grad funnene fra spørreundersøkelsen vår faktisk representerer realiteten til det vi ønsket å se på, studerte vi den interne validiteten i innholdet og begrepene.

Innholdsvaliditet refererer til hvorvidt spørsmålene i undersøkelsen dekker problemstillingen tilstrekkelig (Saunders et al., 2012). Et moment som utfordrer validiteten er at vi har brukt en skala for oppgavefleksibilitet som ikke tidligere har vært testet. Dette kan innebære en risiko for at spørsmålene ikke dekker det vi ønsker å finne ut av om endringsvillighet på en god nok måte. Siden vi har vurdert disse målene til å passe godt inn i bransjen vår anså vi likevel innholdsvaliditeten for å være akseptabel i vår studie (Saunders et al., 2012).

Begrepsvaliditet handler om hvorvidt det er samsvaret mellom begrepene våre og de teoretiske definisjonene av fenomenene vi ønsket å mål (Saunders et al., 2012). For de fleste spørsmålene har vi forsøkt å ta utgangspunkt i eksisterende, velutviklede og brukte skalaer. Dette skulle tale for en god begrepsvaliditet. Når det er sagt, er det nødvendigvis ikke slik at en skala som er brukt mange ganger i seg selv betyr at den er av tilfredsstillende kvalitet. De eksisterende skalaene anså vi likevel som mer robuste enn om vi hadde utviklet de selv. Videre er det den ansattes subjektive opplevelse av oppgavefleksibilitet vi måler. Bakgrunnen for valget om å be den ansatte selvrapportere oppgavefleksibilitet var at det er koblingsmessig komplisert og tidkrevende å spørre daglig leder om å rangere hver av de ansattes oppgavefleksibilitet. Denne forenklingen kan være en svakhet ved designet vårt (se for eksempel Crampton & Wagner, 1994), men siden en slik forenkling ofte godtas i litteraturen valgte vi å forenkle for å kunne bruke målet (se for eksempel Kuvaas, 2009).

Til forskjell fra en kvalitativ metode med intervjuer, vil vår tilnærming i mindre grad få frem hvorfor respondentene avgir de svarene som de gjør. Dette kan føre til at vi ikke klarer å plukke opp komplekse aspekter. For å ivareta dette hensynet hadde det vært ønskelig å utføre dybdeintervjuer basert på resultatene fra spørreundersøkelsen. På grunn av at prosesser tok lengre tid enn estimert ble det ikke tid til dette innenfor utredningens tidsrom.

Gjennom å benytte etablerte skalaer og bygge studien vår på funn fra tidligere forskning kan vi argumentere for retningen på kausaliteten i vår studie. Imidlertid er studien vår et øyeblikksbilde av situasjonen i regnskapsbransjen, og for å få mer klarhet i årsakssammenhengene burde vi ha gjennomført longitudinelle studier eller eksperimenter.

#### *Ekstern validitet*

Ekstern validitet handler om hvorvidt funnene er generaliserbare (Saunders et al., 2012). Vår responsrate ble 44 prosent både for daglige ledere og for medarbeidere. Dette anser vi som

tilfredsstillende. For den eksterne validiteten er det også viktig at respondentene hentes fra flere regnskapsbedrifter slik at ikke en bedrift farger svarene på en slik måte at de ikke vil være overførbare. Ved at vi hentet inn data fra 34 regnskapsbedrifter mener vi at den eksterne validiteten er sterkere enn dersom vi kun hadde hentet inn fra et fåtall regnskapsbedrifter. Den eksterne validiteten forsterkes videre ved at vi gjennomførte bortfallsanalyser som viste at det ikke var noen signifikant forskjeller i lønnsomhet og størrelse mellom de bedriftene som deltok og de som ikke deltok i studien. I utgangspunktet ønsket vi å sende ut undersøkelsen til hele populasjonen av mellomstore regnskapsbedrifter for å sikre at sammensetningen i utvalget vårt var representativt (Johannessen et al., 2010). Ettersom den ikke var på mer enn 97 bedrifter anså vi dette som mulig. Imidlertid var det problematisk å skaffe til veie tilfredsstillende kontaktinformasjon til 20 av de totalt 97 bedrifter. Dette gjorde at vi baserte oss på et tilgjengelighetsutvalg for utsendelse av undersøkelsen, noe som kan medføre seleksjonseffekter. Ved at vi sendte ut til over 80 prosent av populasjonen anså vi likevel representativiteten som tilstrekkelig.

For å unngå seleksjonseffekter internt i bedriftene, som også kunne hemme den eksterne validiteten, ønsket vi å innhente e-postadresser til samtlige medarbeidere i hver regnskapsbedrift. Noen av e-postadressen ble innhentet gjennom NARF sine medlemsregistre. Det var begrenset hvor mange ansatte NARF hadde registrert på hver bedrift, noe som kan ha betydning for generaliserbarheten. I tillegg vet vi at alle disse medarbeiderne er medlemmer av NARF, noe som også kan ha innvirket på svarene deres. Dette viste seg imidlertid ikke å ha noen betydning i analysene våre. Det var heller ikke alle lederne som ønsket å oppgi medarbeiderne sine e-postadresser. I disse tilfellene videresendte lederne e-posten med lenken til undersøkelsen ut til sine medarbeidere. Dette kunne medført skjevhet i utvalget ved at lederne sendte til en gruppe medarbeidere. For å unngå dette spesifiserte vi at leder enten kunne gjøre et tilfeldig utvalg eller sende til alle sine medarbeidere.

## 5.6.2 Reliabilitet

For å sikre etterprøvbarehet beskriver vi i utredningen hvor vi har hentet inn spørsmål fra, hvordan de ble oversatt, og hvordan vi gikk frem for å nå respondentene. Det som derimot er vanskelig å kontrollere, er trusler om feil hos respondentene. Oversikten over respondentene viste at lederne i hovedsak hadde svart enten sent om kvelden eller tidlig om morgen, mens

medarbeiderne i større grad har svart i arbeidstiden. Tidspress på jobb eller tretthet kan ha påvirket svarene våre. Dette kan ha medført unøyaktige svar. Likevel har de fleste brukt over seks minutter til å besvare undersøkelsen, noe som indikerer at de har tatt seg tid til å gi gjennomtenkte svar.

Respondentene fikk videre spørsmål om sin egen leder. Det kan ha påvirket svarene dersom medarbeiderne enten hadde et negativt eller positivt forhold til sin leder, eller dersom de trodde denne kunne få tilgang til svarene deres. For å minimere faren for dette understreket vi overfor respondentene at deres svar ville være anonyme og at leder under ingen omstendighet ville få tilgang til deres svar. Imidlertid kan en svakhet ved vår undersøkelse være at vi ikke hadde med kontrollspørsmål om hvor godt medarbeideren likte lederen som person. Dette kunne vært en nyttig kontrollvariabel i forhold til lederatferd. Videre ble respondentene også bedt om å svare på spørsmål om sin egen oppgavefleksibilitet i spørreundersøkelsen. På disse spørsmålene er det mulig at respondenten har svart ut i fra et ønske om å fremstå på en spesiell måte. For å unngå dette ga vi begrenset informasjon om hypoteser og antagelser i informasjonsskriv og undersøkelse. Ettersom fremgangsmåten er godt beskrevet i metodekapittelet mener vi likevel at reliabiliteten skulle være tilfredsstillende, slik at studien hadde målt det samme dersom den hadde blitt gjentatt.

### **5.6.3 Etske perspektiver**

Til nå har vi sett på innsamling og analyse av dataene våre, samt foretatt en evaluering av metoden. Vi vil nå rette oppmerksomheten mot de etiske perspektivene ved masterutredningen vår. Forskningsetikk tar for seg spørsmål om hvor passende eller forsvarlig valgene og atferdene våre som forskere er (Saunders, 2012). I denne delen av oppgaven vil vi gå gjennom etiske hensyn vi har tatt i prosedyrene, samt konsekvenser av forskningen.

#### *Prosedyrer*

Av respekt for respondentene og andre involverte har vi tilstrebet å gi både god og riktig informasjon i gjennom hele prosessen. Hensikten med førstegangskontakten til daglig leder var å forberede ham eller henne på undersøkelsen, samt å innhente kontaktinformasjon til ledere og medarbeidere i bedriftene der det var behov. I denne mailen informerte vi kort om studien, og ga en mulighet til å reservere seg og sin bedrift mot undersøkelsen. Et tilbud om

reservasjon kan ha gitt enkelte ledere ideen om å trekke seg og dermed vært med på å svekke responsraten vår. Vi valgte likevel å inkluderte muligheten eksplisitt av respekt for bedriftene og deres arbeid. I et informasjonsskriv basert på NSDs mal (se vedlegg 2 til 4) beskrev vi bakgrunn og formålet for studiet og hva som ville skje med informasjonen respondentene avga. Dette sendte vi ut sammen med linken til undersøkelsen.

Det var nødvendig å kunne koble sammen data fra medarbeidere og ledere i samme bedrift for å kunne analysere dataene. I behandlingen og oppbevaringen av disse dataene var det viktig for oss å sikre konfidensialitet og anonymitet. Da vi skulle koble sammen dataene vurderte vi å benytte enten organisasjonsnummer eller koblingsnøkkel. Valget falt på en koblingsnøkkel av to grunner. For det første anså vi det som enklere for respondentene å taste inn en trettetnet kode de hadde fått oppgitt i e-posten, enn å taste inn organisasjonsnummeret sitt på ni siffer. For det andre kunne en koblingsnøkkel oppleves som mindre avslørende enn et organisasjonsnummer. For å ivareta anonymiteten ble listen som knyttet koblingsnøkklene sammen med bedriftene lagret adskilt fra de øvrige dataene. Det vil si at vi opprettet et eget Excel-dokument med kobling mellom organisasjonsnummer og koblingsnøkkel, og lagret dette på en fysisk PC adskilt fra de innsamlede dataene. Alle personopplysninger ble anonymisert slik at det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner eller enkeltbedrifter i rapporter eller den endelige utredningen vår. For å sikre ytterligere anonymitet delte vi inn bedriftene i segmenter etter antall ansatte, i stedet for å oppgi det absolutte antallet. Dette gjorde vi fordi det i det øvre sjiktet av kategorien mellomstore bedrifter er svært sannsynlig at antall ansatte er unikt fra bedrift til bedrift. Under analyser og presentasjon av dataene har vi vært bevisste på en nøyaktig og ærlig behandling og fremstilling. Ved prosjektets slutt 20.12.2014 overtok FOCUS-programmet ved NHH dataene.

Forsknings- og studentprosjekter er meldepliktige til NSD dersom behandlingen av personopplysninger skjer datamaskinbasert eller ved manuell systematisering av sensitive opplysninger (Personvernombudet, 2012). Vårt prosjekt var meldepliktig siden vi skulle hente inn personopplysninger via et elektronisk spørreskjema og lagre dataene elektronisk. Søknaden vår ble godkjent etter at vi hadde lagt til rette for at leder aktivt godkjente at hans eller hennes medarbeidere fikk undersøkelsen *før* vi sendte ut informasjon til medarbeiderne. Dette var nødvendig fordi medarbeiderne fikk spørsmål om daglig leders atferd. Når opplysninger gis om en tredjeperson må tredjepersonen ifølge Personopplysningsloven (2000) aktivt samtykke til dette i forkant. Godkjennelsen fra NSD viser at våre prosedyrer er i tråd

med regelverket for behandling av personvernopplysninger. Vi har et eget avsnitt i kapittel 8 om begrensninger ved studien.

### *Konsekvenser av forskningen*

Hvem som påvirkes og hvilke konsekvenser forskningen har er også sentrale spørsmål å ta stilling til. Deltagerne er en gruppe som kan bli påvirket. Det utvalget av ansatte i regnskapsbransjen som fikk spørreundersøkelsen kan ha blitt direkte påvirket gjennom å besvare denne. Vi var derfor bevisste på hvilke spørsmål vi stilte og hvordan de ble stilt. For å minimere påvirkningen på enkeltindividene som deltok i undersøkelsen vår presiserte vi ovenfor dem at ingen vil få direkte innsyn i responser fra enkeltbedrifter. Dette er noe vi holdt fast ved også ved forespørsler fra deltakere. En annen gruppe som kan bli påvirket av forskningen vår er populasjonen. Siden verken problemstillingen eller temaet vårt er i noen etisk gråsoner, og vi har holdt oss til forskningsetiske prinsipper, er det ikke negativt at vi kan påvirke populasjonen gjennom forskningen vår. Tvert imot håper vi å kunne gi nyttig innsikt til bransjen og gjennom det påvirke den. En tredje gruppe som potensielt kan bli påvirket av forskningen vår er NHH. Måten vi har kontaktet og kommunisert med bedrifter kan ha innvirkning på NHHs omdømme og kommende masterstudenters muligheter til å forske på bransjen. Det har derfor vært viktig for oss at kontakten har vært ryddig, høflig og profesjonell.

I dette kapitlet har vi gjort rede for de metodiske valgene vi har tatt i arbeidet med utredningen. Utgangspunktet for studien er et kvantitativt design, der en elektronisk spørreundersøkelse ble sendt ut til ledere og medarbeidere i totalt 77 mellomstore, norske regnskapsbedrifter. Dataene ble analysert med programmet SPSS både på medarbeidernivå og på bedriftsnivå. Til slutt i kapitlet har vi evaluert metoden og kort diskutert forskningsetiske aspekter ved oppgaven vår. I neste kapittel vil vi se presentere resultatene fra analysene våre.



## 6. Resultater

I denne delen av oppgaven vil vi gå gjennom resultatene av analysene våre. Først presenteres bortfallsanalyser. Deretter vil vi se på deskriptiv statistikk av lederne og medarbeiderne for å skape en oversikt over dataene våre. Videre vil vi gå gjennom faktoranalysene våre og presentere variablene som skal inngå i hypotesetestingen. Etter det vil legge frem resultatene av hypotesetesting, før vi til slutt sammenligner lederatferd rapport fra henholdsvis lederen selv og dennes medarbeidere.

### 6.1 Bortfallsanalyser

Bortfallsanalyser ble gjort for å undersøke om det var noen systematiske forskjeller mellom de som svarte på undersøkelsen og de som ikke svarte. Av de 77 bedriftene i vårt utvalg var det 43 som enten reservert seg eller unnlot å svare. Først sammenlignet vi lønnsomheten. Blant de som deltok og de som ikke deltok var gjennomsnittlig lønnsomhet, målt ved Proffs lønnsomhetsmål, henholdsvis 22,93 prosent og 24,23 prosent. Dette tyder på at det ikke var noen systematiske forskjeller i lønnsomheten. Bryter vi derimot tallene videre ned og ser på forskjellen mellom de som reservert seg og de som ikke svarte, ser vi at gjennomsnittlig lønnsomhet er henholdsvis 36,89 prosent og 21,18 prosent. Denne forskjellen er signifikant, og kan indikere at de som aktivt reserverer seg mot deltakelse er mer lønnsomme enn de som passivt unnlater å delta i studien. Dette har ikke betydning for generaliserbarheten, men er likevel en interessant observasjon. Når det gjelder antall ansatte hadde de deltagende regnskapsbedriftene i gjennomsnitt 30 ansatte, mens de som ikke deltok hadde 32 ansatte. Disse forskjellene er ikke signifikante. Ser vi på fordelingen mellom størrelse og deltagelse finner vi samtidig at kun tre av 14 bedrifter med over 40 ansatte deltok.

Studerer vi den geografiske spredningen ser den jevn ut for store deler av landet. Imidlertid ser vi at det er svært få som har svart langs kysten fra Rogaland til Vestfold. På denne strekningen er det bare to av 16 regnskapsbedrifter som har svart. Spesielt dårlig var oppslutningen i Rogaland der kun en av ni svarte. Ingen bedrifter fra Vest-Agder, Vestfold og Aust-Agder svarte. Fra Aust-Agder var det kun en bedrift med i utvalget vårt, og av den grunn var det ikke oppsiktsvekkende at ingen fra fylket svarte. Vi merker oss også at Hordaland hadde en meget god responsrate, der tre av fire bedrifter i utvalget svarte. Dette kan ha

sammenheng med at NHH er et kjent navn i hjemfylket. Detaljerte bortfallsanalyser finnes i vedlegg 7.

## 6.2 Deskriptiv statistikk

### 6.2.1 Utvalg

Undersøkelsens innledende del bestod av kartlegging av en del bakgrunnsvariabler om respondentene. I denne delen vil vi først presentere medarbeiderdata, og deretter data om lederne. Hensikten med dette er å kartlegge respondentene som gir grunnlaget for våre dataanalyser.

#### *Medarbeiderdata*

Av de 268 medarbeiderrespondentene utgjorde 68 prosent kvinner og 32 prosent menn. Alderen varierte fra 23 år til 73 år, med et gjennomsnitt på ca. 45 år. Tabell 6-1 viser fordelingen på alder og kjønn. Tabell 6-2 viser at det ikke var noen forskjell i gjennomsnittsalder mellom menn og kvinner.

*Tabell 6-1: Alder og kjønn hos medarbeiderne*

Alder/kjønn	Kvinner	Menn	Totalt
21-30 år	18	10	28
31-40 år	43	23	66
41-50 år	73	21	94
51-60 år	44	21	65
61+ år	4	10	14
<b>Totalt</b>	182	85	267

*Tabell 6-2: Gjennomsnittsalder og kjønn hos medarbeiderne*

	Gjennomsnittsalder	Antall	Standardavvik
<b>Menn</b>	45,5	85	11,6
<b>Kvinner</b>	44,3	182	10,0
<b>Totalt</b>	44,7	267	10,5

Antall respondenter som var henholdsvis autorisert regnskapsfører og medlem av NARF er vist i tabell 6-3. Som tabellen under viser, var flertallet av de som ikke var medlemmer heller ikke autoriserte. Når det gjelder gjennomsnittlig alder er det ingen forskjell mellom de som var NARF-medlemmer og de som ikke var medlemmer av NARF. Dette er vist i tabell 6-4.

*Tabell 6-3: Autoriserte regnskapsførere og NARF-medlemskap hos medarbeiderne*

	NARF-medlem	Ikke NARF-medlem	Totalt
<b>Autorisert regnskapsfører</b>	126	18	144
<b>Ikke autorisert regnskapsfører</b>	16	108	124
<b>Totalt</b>	142	126	268

*Tabell 6-4: Gjennomsnittsalder og autorisert regnskapsfører medarbeidere*

	Gjennomsnittsalder	Antall	Standardavvik
<b>NARF-medlem</b>	45,4	142	10,4
<b>Ikke NARF-medlem</b>	43,4	125	10,6
<b>Totalt</b>	44,7	267	10,5

55 prosent av respondentene oppga å ha daglig kontakt med sin daglige leder, mens 38 prosent krysset av for å ha ukentlig kontakt. 11 respondenter krysset av for begge alternativene. Til sammen var det 238 som oppgav å ha kontakt daglig eller ukentlig med sin daglige leder. 23 hadde sjelden kontakt, mens syv respondenter lot være å svare på spørsmålet. Tabell 6-5 viser frekvensen i kontakten.

*Tabell 6-5: Frekvens av medarbeiders kontakt med daglig leder.*

Daglig	Ukentlig	Ganske sjeldent	Ikke i det hele tatt	Daglig og ukentlig	Unnlot å svare
146	103	23	0	11	7

Note: N = 268

*Leder- og bedriftsdata*

Omtrent 70 prosent av lederne som besvarte undersøkelsen var menn og i underkant av 30 prosent kvinner. Alderen på lederne varierte fra 32 år til 66 år, og gjennomsnittsalderen var nesten 46 år. Tabell 6-6 viser fordelingen på alder og kjønn hos lederne. Tabell 6-6 viser også at vel 70 prosent av lederne er mellom 32 og 50 år, og at de resterende er mellom 51 og 70 år.

*Tabell 6-6: Fordeling alder og kjønn hos lederne*

Alder/kjønn	Kvinner	Menn	Totalt
31-40 år	3	8	11
41-50 år	6	7	13
51-60 år	1	6	7
61-70 år	0	3	3
<b>Totalt</b>	10	24	34

Tabell 6-7 indikerer at de kvinnelige lederne i undersøkelsen generelt er noe yngre enn de mannlige lederne.

*Tabell 6-7: Gjennomsnittlig alder og kjønn hos lederne*

Kjønn	Gjennomsnittlig alder	Antall	Standardavvik
<b>Menn</b>	46,5	24	10
<b>Kvinner</b>	43,6	10	4,9
<b>Total</b>	45,7	34	8,8

Av lederne var det videre kun en av respondentene som var autorisert regnskapsfører og samtidig ikke medlem av NARF. Fordelingen vises i tabell 6-8.

*Tabell 6-8: Autorisert regnskapsfører og NARF-medlemskap ledere*

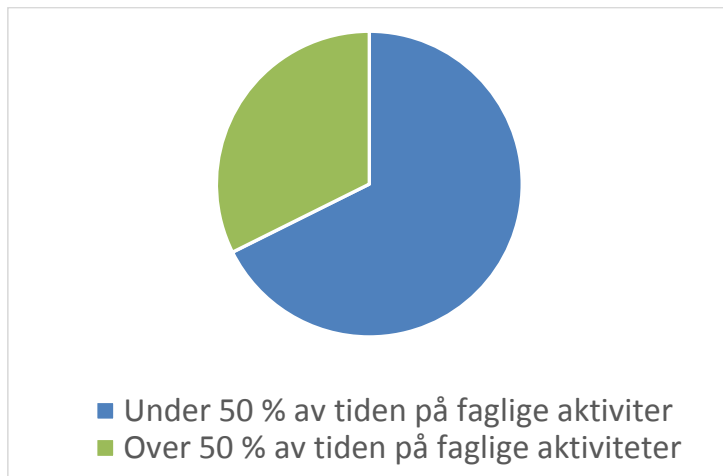
	NARF-medlem	Ikke NARF-medlem	Totalt
<b>Autorisert regnskapsfører</b>	24	1	25
<b>Ikke autorisert regnskapsfører</b>	1	8	9
<b>Totalt</b>	25	9	34

Videre ser vi fra tabell 6-9 at det var stor forskjell i gjennomsnittsalderen blant medlemmer og ikke-medlemmer. Dette betyr at det er flere av de eldre medlemmene som både er autoriserte regnskapsførere og medlem av NARF.

Tabell 6-9: Gjennomsnittsalder og NARF-medlemskap hos ledere

	Gjennomsnittlig alder	Antall	Standardavvik
<b>NARF-medlem</b>	47,6	25	8,8
<b>Ikke NARF-medlem</b>	40,4	9	7,0
<b>Totalt</b>	45,7	34	8,8

Av de 34 lederne var det 29 som oppga at de hadde tittelen «daglig leder», fire som svarte «Avdelingsleder for enhet med mer enn 20 ansatte» og en som oppgav «Annet» og spesifiserte hvilken type leder vedkommende var. Vi har også kartlagt leders utdanningsnivå og erfaring i bransjen. Disse tabellene finnes i vedlegg 8. Blant disse dataene kan vi merke oss at 65 prosent av lederne har bachelorgrad som høyeste fullførte utdanning. Når det gjelder tidsbruk på faglige aktiviteter ser vi fra figur 6-1 at omtrent en tredjedel av lederne bruker over 50 prosent av tiden sin på faglige aktiviteter, som produksjon av regnskap og rådgivningstjenester. I gjennomsnitt bruker lederen 33 prosent av tiden på faglige aktiviteter. Detaljert oversikt over faglig tidsbruk finnes i vedlegg 8.



Figur 6-1: Leders tidsbruk på faglige aktiviteter

Tabell 6-10 viser at gjennomsnittlig årsresultat fra de 34 bedriftene er omtrent 1,88 millioner. Vi ser at det er stor variasjon i årsresultat blant bedriftene med 10,10 millioner som høyeste og -0,93 millioner som laveste. Videre viser tabellen at gjennomsnittlig årsresultat per

ansatt var rundt 74 000. Gjennomsnittlig lønnsomhet målt ved Proff Forvalts lønnsomhetsmål var 21,47 prosent. I likhet med årsresultat ser vi stor variasjon her med 125,1 prosent som høyeste og -5,8 prosent.

Tabell 6-10: Gjennomsnittlig lønnsomhet målt ved tre lønnsomhetstall

	Gjennomsnitt	Minimum	Maksimum	Standardavvik	N
Årsresultat	1 880 000	-934 000	10 109 000	2 781 000	32
Lønnsomhet	21,5 %	-5,8 %	125,1 %	25,2 %	27
Årsresultat per ansatt	74 000	-44 500	505 450	111 000	32

N = 27 for «Lønnsomhet» ettersom Proff kun hadde tall for 27 av våre bedrifter

N = 32 for de øvrige ettersom to bedrifter var underavdelinger som ikke oppga årsresultat og dataene heller ikke var tilgjengelig hos Proff

På slutten av undersøkelsene var det lagt inn et felt for åpne tilbakemeldinger. 3,7 prosent av medarbeiderrespondentene og 11,7 prosent av lederrespondentene valgte å legge igjen en kommentar. I tilbakemeldingene ble det gitt tilleggsopplysninger om respondenten eller bedriften, det ble skrytt av kollegaer, og vi mottok generelle vurderinger av skjemaet. Ingen av disse kommentarene var negative. En respondent påpekte at det gjerne kunne ha vært et svaralternativ som het «vet ikke», mens en annen mente spørsmålene var litt vanskelige å besvare. Ifølge Bitner, Booms og Tretreault (1990) er det som regel de negative synspunktene på undersøkelse som kommer til uttrykk i frivillige kommentarfelt. At kommentarene var hyggelige eller nøytrale tyder på at undersøkelsen ikke ble oppfattet som problematisk.

## 6.2.2 Variabler

I denne delen vil vi se på resultatene fra faktoranalysene og utarbeidelsen av variablene våre. Deretter vil vi se på sentraltendens, spredning og fordeling til disse variablene, samt studere korrelasjonsmatrisene. I neste delkapittel vil presentere resultatene fra hypotesetestingen.

For resten av dette resultatkapittelet vil vi benytte navnene på målene vi har brukt for å måle henholdsvis endringsvillighet og forpliktelse. Vi vil dermed snakke om oppgavefleksibilitet, som er målet vårt på endringsvillighet, og affektiv forpliktelse som er målet vårt på forpliktelse til organisasjonen. Lønnsomhet vil fortsatt betegnes som lønnsomhet.

*Faktoranalyser og utarbeidelse av variabler*

På medarbeidernivå vil vi først rapportere for de uavhengige variablene våre tilknyttet lederatferd. Deretter for de avhengige variablene oppgavefleksibilitet og affektiv forpliktelse, samt moderatorvariablen. Faktoranalyse på bedriftsnivå ble gjort for egenrapportert lederatferd. På medarbeidernivå viser vedlegg 9 verdiene av KMO og Bartletts sfæretest for alle gruppene av item vi ønsket å gjøre faktoranalyser på. De indikerer at faktoranalyse er hensiktsmessig for våre data.

Med egenverdi på over 1 fremstod lederatferd som én faktor. Målene på lederatferd ble imidlertid tvunget ut i oppgave-, relasjon-, og endringsorientert lederatferd ettersom målene er validert i litteraturen (Pettersen og Arvonen, 2002; Lambert et al., 2012). Den roterte komponentmatrisen viste da tre tydelige faktorer. Et av itemene for endringsorientering (E-1) ladet både på faktor 1 og 2 med henholdsvis 0,70 og 0,75. Vi anså denne kryssladning for å være for høy og valgte derfor å stryke itemet.

Også et av itemene om oppgaveorientering (O-3) ladet på flere av faktorene, med 0,49 på faktor 1, 0,31 på faktor 2, og 0,46 på faktor 3. Vi mente at dette ville skape støy for analysene våre, og kuttet derfor også dette itemet fra de videre analysene våre, selv om faktoren da bare hadde to item. Vi anså det som mer skadelig for variabelen å ha et item som ladet på alle faktorene enn å ha en faktor med to veletablerte og velfungerende item, til tross for at det anbefales å ha minst tre item per faktor. For å studere ordlyden i itemene nærmere inviteres leseren til å se i vedlegg 6, spørsmål 7.

Tabell 6-11 viser faktoranalysen etter at de to itemene var fjernet. Som tabellen viser ladet itemene på sine respektive faktorer. Det ene itemet om endringsorientering kryssladet noe på en av de andre faktorene (0,42), men vi valgte likevel å beholde dette itemet. Bakgrunnen for dette var at vi helst ønsket tre item i hver faktor, og siden endringsorientering ikke er et like anerkjent mål på lederatferd som oppgave- og relasjonsorientering anså vi det som spesielt viktig at det var minst tre item i denne faktoren. Vi ga faktorene navnene Relasjon, Endring og Oppgave. Cronbachs alfa for Relasjon var 0,88, for Endring 0,88 og Oppgave 0,86, noe som anses som bra.

Tabell 6-11: Faktoranalyse av lederatferd på medarbeidernivå

	Relasjon	Endring	Oppgave
<b>Relasjon 1</b>	<b>0,86</b>		
<b>Relasjon 2</b>	<b>0,77</b>		
<b>Relasjon 3</b>	<b>0,77</b>		
<b>Endring 2</b>		<b>0,83</b>	
<b>Endring 4</b>		<b>0,79</b>	
<b>Endring 3</b>	0,42	<u>0,72</u>	
<b>Oppgave 1</b>			<b>0,87</b>
<b>Oppgave 3</b>			<b>0,84</b>
<b>Egenverdi</b>	5,28	0,78	0,62
<b>Cronbachs alfa</b>	0,88	0,88	0,86
<b>Prosent av forklart varians</b>			<b>83,5 %</b>

Note: Verdier under 0,4 vises ikke i tabellen. Uthevede tall indikerer faktorladninger som oppfyller våre kriterier for variabelkonstruksjon. Understreket tall indikerer at itemet har en tilstrekkelig høy verdi, men at det er noe krysslading på andre faktorer.

Faktoranalysen med affektiv forpliktelse og oppgavefleksibilitet kom ut med tre faktorer. Oppgavefleksibilitet ladet på en faktor, mens affektiv forpliktelse fordelte seg på to faktorer slik at de reverserte itemene ladet for seg selv. Siden målene for affektiv forpliktelse har et solid teoretisk fundament tvang vi de ut i to faktorer. Faktorene fordelte seg da slik vi kunne forvente uten noen kryssladninger. Vi kalte faktor 1 for Oppgavefleksibilitet og faktor 2 for Affektiv forpliktelse. Cronbachs alfa for Oppgavefleksibilitet 0,90 og for Affektiv forpliktelse 0,85. Dette er vist i Tabell 6-12, på neste side.



Tabell 6-12: Faktoranalyse oppgavefleksibilitet og affektiv forpliktelse

	Oppgavefleksibilitet	Affektiv forpliktelse
Oppgavefleksibilitet 5	0,90	
Oppgavefleksibilitet 4	0,86	
Oppgavefleksibilitet 1	0,85	
Oppgavefleksibilitet 2	0,82	
Oppgavefleksibilitet 3	0,80	
*Affektiv forpliktelse 10		0,83
Affektiv forpliktelse 12		0,83
*Affektiv forpliktelse 6		0,80
*Affektiv forpliktelse 8		0,75
Affektiv forpliktelse 2		0,72
Affektiv forpliktelse 1		0,62
Egenverdi	3,70	3,39
Cronbachs alfa	0,90	0,85
Prosent av forklart varians		64,5 %

Note: Verdier under 0,4 vises ikke i tabellen. Reverserte items er merket med stjerne (\*). Uthevede tall indikerer faktorladninger som oppfyller våre kriterier for variabelkonstruksjon. For å se ordlyden til itemene, se vedlegg 6, spørsmål 10 og 11.

Også itemene for personlig behov for struktur ble tvunget ut i en faktor. De reverserte itemene ladet da under 0,4 med faktoren, og vi valgte derfor å ta samtlige reverserte item ut av faktoren. Cronbachs alfa for de gjenstående åtte itemene var 0,85. Resultatene vises i Tabell 6-13, som finnes på neste side.

Tabell 6-13: Faktoranalyse behov for struktur

Behov for struktur	
PNS 7	0,78
PNS 8	0,77
PNS 3	0,75
PNS 12	0,68
PNS 4	0,67
PNS 9	0,66
PNS 1	0,64
PNS 10	0,61
Egenverdi	3,96
Cronbachs alfa	0,85
Prosent av forklart varians	49,5 %

Note: Itemene for personlig behov for struktur er forkortet til PNS med nummerering 1 til 12 der 2, 5, 6 og 11 er utelatt. Verdier under 0,4 vises ikke i tabellen. Uthevede tall indikerer faktorladninger som oppfyller våre kriterier for variabelkonstruksjon. For ordlyd på itemene, se vedlegg 6, spørsmål 9.

Lederrapporterte lederatferdsdataene blir ikke benyttet i like stor grad som dataene på medarbeidernivå. Ettersom vi ønsket å sammenligne medarbeider- og lederrapporterte lederatferdsdata tok vi utgangspunkt i faktorene fra medarbeiderrapportert lederatferd. Vi konstruerte derfor de samme variablene og kontrollerte at Cronbachs alfa var tilfredsstillende. Cronbachs alfa for Relasjon, Oppgave og Endring var henholdsvis 0,71, 0,82 og 0,78. Vedlegg 10 viser faktoranalysen.

#### *Sentraltendens, fordeling og spredning*

Vi har nå rapportert resultatene fra faktoranalysene for medarbeider- og lederdataene. Med grunnlag i faktorene fra analysene ovenfor konstruerte vi ulike variabler som vi ønsket å benytte i de videre analysene. For lederatferdsvariablene på medarbeidernivå var

gjennomsnittene henholdsvis 4,88 (oppgaveorientert), 5,30 (endringsorientert) og 5,68 (relasjonsorientert). Det var forventet at gjennomsnittet ville være høyere enn midtpunktet på skalaen som var fire, ettersom medarbeiderne skulle rate sin leder. I slike tilfeller er det vanlig at respondenten ikke ønsker å fremstå som negativ, og derfor vegrer seg fra å bruke den nederste delen av skalaen. Vi fant videre at gjennomsnittene var signifikant ulike hverandre, noe som blant annet viser at lederne ble scoret signifikant høyere på relasjonsorientert lederatferd enn de andre to orienteringene. Affektiv forpliktelse, personlig behov for struktur og vertikale psykologiske kontrakter hadde et noe lavere gjennomsnitt som varierte fra 4,43 til 5,24. For oppgavefleksibilitet var imidlertid gjennomsnittsverdien markant høyere med 6,25. Standardavvikene varierte mellom 0,75 (Oppgavefleksibilitet) og 1,43 (Affektiv forpliktelse).

Skewness og kurtosis var innenfor absoluttverdiene man anser som gode for alle variablene, med unntak av oppgavefleksibilitet. Denne variabelen var noe mer forskjøvet mot høyre og hadde en spissere fordeling enn det som regnes for å være optimalt. Q-Q plottene avdekket imidlertid at de observerte verdiene til variabelen så ut til å være tilstrekkelig lineære for at vi kunne benytte tester som antar normalfordeling.

På bedriftsnivå var gjennomsnittene omtrent de samme som tilsvarende variabel på medarbeidernivå. Imidlertid forsvant noe av variasjonen da vi aggregerte dataene, og standardavvikene varierte da mellom 0,30 (Oppgavefleksibilitet) og 0,80 (Endringsorientert lederatferd). Skewness og kurtosis var gode for samtlige variabler, og Q-Q plottene så tilstrekkelig lineære ut. Oversikten over resultatene fra den deskriptive statistikken for variablene på medarbeidernivå og bedriftsnivå finnes i vedlegg 11. For sentraltendens med mer for lønnsomhetsdataene, se tabell 6-10.

### *Korrelasjonsanalyse*

Tabell 6-14 og 6-15 viser korrelasjonsmatrisene på henholdsvis medarbeidernivå og bedriftsnivå. I tabellen og i teksten har vi markert de ulike signifikansnivåene med stjerner (\*). Tre stjerner (\*\*\*) betyr signifikant på et 0,01-nivå. To stjerner (\*\*) betyr signifikant på et 0,05-nivå, mens én stjerne (\*) betyr signifikant på 0,1-nivå. Denne markeringen vil også bli benyttet under hypotesetestingen. Fullstendige korrelasjonsmatriser hvor kontrollvariabler også er tatt med finnes i vedlegg 12 og 13.

På medarbeidernivå var det signifikante korrelasjoner mellom lederatferdene og oppgavefleksibilitet. Korrelasjonen med oppgavefleksibilitet var sterkest for relasjonsorientert lederatferd (0,22\*\*\*) og svakest for oppgaveorientert lederatferd (0,17\*\*\*). Både kjønn og alder korrelerte svakt negativt med oppgavefleksibilitet. Videre var det også signifikante, og sterkere, korrelasjoner mellom lederatferdene og affektiv forpliktelse. Sterkest korrelasjon var det med relasjonsorientert lederatferd (0,47\*\*\*), og svakest med oppgaveorientert lederatferd (0,43\*\*\*). Affektiv forpliktelse korrelerte også positivt med medarbeidernes alder. Når det gjelder moderatorvariablene korrelerte behov for struktur svakt positivt med endringsorientert lederatferd (0,13\*\*) og svakt negativt med oppgavefleksibilitet (-0,12\*\*). Vertikale psykologiske kontrakter korrelerte sterkt med alle lederatferdene. Sterkest korrelerte den med relasjonsorientert lederatferd (0,67\*\*\*). Vertikale psykologiske kontrakter korrelerte også sterkt med affektiv forpliktelse (0,51\*\*\*).

På bedriftsnivå var det en signifikant korrelasjon mellom endringsorientert lederatferd og endringsvillighet (0,32\*). Alle de tre lederatferdene hadde sterke korrelasjoner med affektiv forpliktelse. Også leders alder korrelerte med affektiv forpliktelse (0,40\*\*). Når det gjelder moderatoren vertikale psykologiske kontrakter korrelerte den høyt med både lederatferdene og affektiv forpliktelse. Både på medarbeidernivå og bedriftsnivå indikerte høye korrelasjoner at det kunne være problemer med multikollinearitet for lederatferdene. Vi valgte imidlertid å kjøre regresjonene likevel, og testet for multikollinearitet underveis.

Korrelasjonsmatrisene i tabell 6-14 og tabell 6-15 avdekket at det ikke er noen korrelasjoner mellom de tre utfallsvariablene endringsvillighet, lønnsomhet og forpliktelse til organisasjonen. Vi så derfor ingen grunn til å gjennomføre videre analyser rundt sammenhengen mellom disse variablene. I det neste delkapittelet går vi først gjennom hypotesene med endringsvillighet, deretter hypotesen med lønnsomhet og til slutt hypotesene med affektiv forpliktelse.

Tabell 6-14: Korrelasjonsmatrise medarbeidernivå

	Relasjonsorientert	Oppgaveorientert	Endringsorientert	Oppgavefleksibilitet	Affektiv forpliktelse	Vertikal psyk. kontrakt	Behov for struktur
Uavhengige variabler							
Relasjonsorientert	<u>0,88</u>						
Oppgaveorientert	<b>.63***</b>	<u>0,86</u>					
Endringsorientert	<b>.75***</b>	<b>.66***</b>	<u>0,88</u>				
Avhengige variabler							
Oppgavefleksibilitet	<b>.22***</b>	<b>.17***</b>	<b>.20***</b>	<u>0,90</u>			
Affektiv forpliktelse	<b>.47***</b>	<b>.43***</b>	<b>.46***</b>	.03	<u>0,85</u>		
Moderatorvariabler							
Vertikal psyk. Kontrakt	<b>.67***</b>	<b>.58***</b>	<b>.63***</b>	<b>.20***</b>	<b>.51***</b>	-	
Behov for struktur	.10	.08	<b>.13**</b>	<b>-.12**</b>	<b>0,12*</b>	<b>.15**</b>	<u>0,85</u>

Note: Signifikansnivåene er markert med stjerne. (\*\*\*) = 0,01-nivå, (\*\*) = 0,05-nivå, (\*) = 0,10 nivå (2-tailed). Diagonalverdiene som er understreket er variabelens Cronbachs alfa. (-) betyr at verdiene ikke er hensiktsmessig å fremstille.

Tabell 6-15: Korrelasjonsmatrise bedriftsnivå

	Relasjonsorientert	Oppgaveorientert	Endringsorientert	Oppgavefleksibilitet	Årsresultat 2013	Lønnsomhet 2013	Årsresultat per ansatt 2013	Affektiv forpliktelse
Uavhengige								
Relasjonsorientering	<u>0,88</u>							
Oppgaveorientering	<b>.56***</b>	<u>0,86</u>						
Endringsorientering	<b>.84***</b>	<b>.70***</b>	<u>0,88</u>					
Avhengige								
Oppgavefleksibilitet	.29	.28	<b>0,32*</b>	<u>0,90</u>				
Årsresultat, 2013	-.24	.24	-.04	.10	-			
Lønnsomhet, 2013	-.09	.33	-.01	.25	<b>.95***</b>	-		
Årsresultat per ansatt	-.27	.24	-.08	.14	<b>.96***</b>	<b>.95***</b>	-	
Affektiv forpliktelse	<b>.49***</b>	<b>.47***</b>	<b>.50***</b>	.04	.09	.20	.08	<u>0,85</u>
Moderatorvariabler								
Vertikal psyk. kontrakt	<b>.80***</b>	<b>.50***</b>	<b>.72***</b>	<b>0,31*</b>	-.18	.05	-0,194	<b>.55***</b>

Note: Signifikansnivåene er markert med stjerne. (\*\*\*)=0,01-nivå, (\*\*)= 0,05-nivå, (\*) =0,10 nivå (2-tailed). Diagonalverdiene som er understreket er variabelens Cronbachs alfa. (-) betyr at verdiene ikke er hensiktsmessig å fremstille.

## 6.3 Hypotesetesting

### 6.3.1 H1: Endringsvillighet og lederatferd

Vi vil først rapportere resultater på medarbeidernivå. Som vist i tabell 6-14 var korrelasjonen mellom endringsorientert lederatferd og oppgavefleksibilitet 0,20\*\*\*. Korrelasjonsanalysen viste at alder og kjønn sine korrelasjoner med oppgavefleksibilitet var signifikante. Vi valgte derfor å kontrollere for disse da vi kjørte regresjonsanalysen. Tabell 6-16 viser resultatene fra regresjonen. Modellen med kjønn, alder og lederatferd var signifikant på 0,01-nivå. Den justerte forklaringsgraden var imidlertid noe lav. 8,0 prosent av variansen i oppgavefleksibilitet ble forklart ved lederatferd, alder og kjønn hos medarbeideren. Ved å se på økningen i den justerte forklaringsgraden avdekket vi at 4,4 prosent av variansen i oppgavefleksibilitet ble forklart av lederatferd. Som vi videre ser av tabell 6-16 var relasjonsorientert lederatferd marginalt signifikant når vi kontrollerer for alder og kjønn, mens de to andre lederatferdsorienteringene ikke var signifikante. Både kjønn og alder var signifikante variabler med negative betaverdier. Når det gjelder kjønn viser resultatene at menn er signifikant mindre endringsvillige enn kvinner. Resultatene viser at vi ikke fant støtte for H1.

Tabell 6-16: Regresjonstabell for H1

	Beta-koeffisient	Modellens Sig.	Forklaringsgrad (R <sup>2</sup> )	Justert R <sup>2</sup>	Endring i R <sup>2</sup>	Sig. for endring i F
<b>Modell 1</b>		.00	.043	.036	.043	.00
Kjønn	-.15**					
Alder	-.14**					
<b>Modell 2</b>		.00	.097	.080	.054	.00
Alder	-.14**					
Kjønn	-.16***					
Relasjonsorientert	.18*					
Oppgaveorientert	.05					
Endringsorientert	.03					

Note: Signifikansnivå er indikert med stjerne(\*). \*\*\* = 0,01-nivå, \*\* = 0,05-nivå, \* = 0,1-nivå

Modellen skulle også testes på bedriftsnivå. Imidlertid fant vi at det var multikollinearitet i tråd med kriteriene beskrevet i metodekapittelet, se vedlegg 14. Dette gjorde at vi valgte å ta ut endringsorientert lederatferd og kjøre regresjonen uten denne variabelen. Da vi foretok regresjonsanalyse uten endringsorientert lederatferd økte den justerte forklaringsgraden. Dette kunne indikere at endringsorientering skapte mer støy enn bidrag til modellen, og av den grunn valgte vi å ekskludere endringsorientering for de resterende analysene på bedriftsnivå. Ettersom endringsorientering var fjernet fra modellen ga det ikke mening å teste hypotese 1 på bedriftsnivå.

### **6.3.2 H4: Endringsvillighet, lederatferd og behov for struktur**

Vi testet H4 på medarbeidernivå. Ettersom kontrollvariablene ikke så ut til å ha noen effekt på endringsorientert lederatferd under testing av H1, tok vi ikke kontrollvariabler med i testingen av H4. Effekten av moderatoren behov for struktur ble testet ved å benytte hierarkisk regresjon. Det første steget i regresjonen var signifikant. Endringsorientert lederatferd og behov for struktur forklarte sammen 5,3 prosent av variasjonen i oppgavefleksibilitet på ett 0,01-signifikansnivå. Det andre steget i regresjonen inneholdt interaksjonsleddet mellom endringsorientert lederatferd og behov for struktur. Modellen var signifikant på et 0,01-nivå, men endringen i F-verdien var ikke signifikant ( $P = 0,86$ ). Det var ingen endring i forklaringsgraden mellom den første og den andre modellen. Interaksjonsleddet hadde ikke signifikant betakoeffisient. Vi fant ikke støtte for H4. Disse resultatene finnes i tabell 6-17.

I tråd med funnene om at relasjonsorientert lederatferd kunne ha betydning for endringsvillighet under H1, undersøkte vi også behov for struktur påvirket sammenhengen mellom denne lederatferden og oppgavefleksibilitet. Vi fant ikke heller ikke støtte for dette.

Tabell 6-17: Regresjonstabell for H4

	Beta- koeffi- sient	Modellens Sig.	Forklarings- grad (R <sup>2</sup> )	Justert R <sup>2</sup>	Endring i R <sup>2</sup>	Sig. for endring i F
<b>Modell 1</b>		.00	.060	.053	.060	.00
Endrings- orientert, sentralisert	.22***					
PNS medarbeider, sentralisert	-.15**					
<b>Modell 2</b>		.00	.061	.050	.000	.86
Endrings- orientert, sentralisert	.22***					
PNS medarbeider, sentralisert	-.15**					
Interaksjons- ledd, sentralisert	.01					

Note: Signifikansnivå er indikert med stjerne(\*). \*\*\* = 0,01-nivå, \*\* = 0,05-nivå, \* = 0,1-nivå

### 6.3.3 H2: Lønnsomhet og lederatferd

Effekten av lederatferd på lønnsomhet ble testet på lønnsomhetsmålene årsresultat, Proff sitt lønnsomhetstall, og årsresultat per ansatt. Ettersom lønnsomhetsdataene var på bedriftsnivå utførte vi kun testen på dette nivået. I resultatdelen vil vi først redegjøre for resultatene av årsresultat, deretter lønnsomhet og til sist årsresultat per ansatt.

#### Årsresultat

Resultatene fra regresjonsanalysen finnes i tabell 6-18, og viser en signifikant modell med justert forklaringsgrad på 21,1 prosent. Beta-koeffisienten til oppgaveorientert lederatferd var 0,54\*\*\*, noe som indikerer at oppgaveorientert lederatferd predikerte årsresultatet positivt. I tillegg indikerte analysene at relasjonsorientert lederatferd hadde en negativ prediksjon på årsresultatet med en beta-koeffisient på -0,54\*\*\*. For denne analysen var N = 30.



Tabell 6-18: Regresjonstabell for H2 - Årsresultat

	Beta- koeffi- sient	Modellens Sig.	Forklarings- grad (R <sup>2</sup> )	Justert R <sup>2</sup>
<b>Modell</b>		.014	.263	.211
Oppgave- orientert	.54***			
Relasjons- orientert	-.54***			

Note: Signifikansnivå er indikert med stjerne(\*). \*\*\* = 0,01-nivå, \*\* = 0,05-nivå, \* = 0,1-nivå

### Proffs lønnsomhetsmål

Det neste lønnsomhetstallet vi undersøkte var Proff sitt lønnsomhetsmål. Korrelasjonsanalyser viste en korrelasjon mellom oppgaveorientert lederatferd og lønnsomhet på 0,328 (P = 0,102), se tabell 6-15. Regresjonsanalyser med Proff sitt lønnsomhetsmål ga også en signifikant modell, men med noe lavere forklaringsgrad og betakoeffisienter, se tabell 6-19. Retningen på effektene av lederatferd var imidlertid de samme. For denne analysen var N = 25.

Tabell 6-19: Regresjonstabell for H2 - Lønnsomhetstall fra Proff Forvalt

	Beta- koeffi- sient	Modellens Signifikans	Forklarings- grad (R <sup>2</sup> )	Justert R <sup>2</sup>
<b>Modell</b>		.046	.235	.168
Oppgave- orientert	.60**			
Relasjons- orientert	-.45*			

Note: Signifikansnivå er indikert med stjerne(\*). \*\*\* = 0,01-nivå, \*\* = 0,05-nivå, \* = 0,1-nivå

### Årsresultat per ansatt

Til sist undersøkte vi årsresultat per ansatt. Korrelasjonen mellom oppgaveorientert lederatferd og årsresultat per ansatt var 0,24 (P = 0,19). Regresjonsanalysen viste en justert forklaringsgrad på 23,9 prosent. Effekten av oppgave- og relasjonsorientert lederatferd var de samme som for årsresultat og lønnsomhet, se tabell 6-20. For denne analysen var N = 30.

Tabell 6-20: Regresjonstabell for H2 – Årsresultat per ansatt

	Beta- koeffi- sient	Modellens Signifikans	Forklarings- grad (R <sup>2</sup> )	Justert R <sup>2</sup>
<b>Modell</b>		.00	.290	.239
Oppgave- orientert	.56***			
Relasjons- orientert	-.58***			

Note: Signifikansnivå er indikert med stjerne(\*). \*\*\* = 0,01-nivå, \*\* = 0,05-nivå, \* = 0,1-nivå

### *Oppsummert lønnsomhet*

Resultatene fra regresjonsanalysene våre viser at vi fant støtte for hypotese 2. Lederatferd forklarte rundt 20 prosent av variansen i lønnsomheten. Oppgaveorientert lederatferd var en positiv og signifikant prediktor av både årsresultat, lønnsomhet og årsresultat per ansatt. Samtidig antyder resultatene at relasjonsorientert lederatferd hadde negativ effekt på lønnsomhetsmålene. Tolkninger og implikasjoner av dette vil bli adressert i diskusjonsdelen.

### **6.3.4 H3: Forpliktelse til organisasjonen**

Korrelasjonsanalysen i tabell 6-14 viste at alder hos medarbeiderne var korrelert med deres affektive forpliktelse. Vi valgte derfor å kontrollere for effekten av medarbeiderens alder da vi testet hypotesen. Modellen var signifikant på 0,01-nivå. Sammen forklarte alder hos medarbeider og lederatferd 34,5 prosent av variansen i affektiv forpliktelse. Når vi ser på økningen i den justerte forklaringsgraden avdekket vi at 22,4 prosent av variansen i affektiv forpliktelse kunne forklares av lederatferd. Resultatene finnes i tabell 6-21. Både alder og de tre lederatferdsorienteringene hadde positive og signifikante betaverdier. Dette betyr at relasjonsorientert lederatferd har effekt på affektiv forpliktelse når vi kontrollerer for medarbeidernes alder. Vi fant støtte for H3 på medarbeidernivå.

Tabell 6-21: Regresjonstabell for H3 - Medarbeidernivå

	Beta- koeffi- sient	Modellens Signifikans	Forklarings- grad (R <sup>2</sup> )	Justert R <sup>2</sup>	Endring i R <sup>2</sup>	Signifikans for endring i F
<b>Modell 1</b>		.00	.124	.121	.124	.00
Alder	.35***					
<b>Modell 2</b>		.00	.354	.345	.230	.00
Alder	.31***					
Relasjons- orientert	.23***					
Oppgave- orientert	.15**					
Endrings- orientert	.16**					

Note: Signifikansnivå er indikert med stjerne(\*). \*\*\* = 0,01-nivå, \*\* = 0,05-nivå, \* = 0,1-nivå

Modellen ble også testet på bedriftsnivå. Her var korrelasjonen mellom relasjonsorientert ledelse og affektiv forpliktelse 0,49\*\*\*, se tabell 6-15. Det var hensiktsmessig å kontrollere for alder og faglig tidsbruk hos leder ettersom begge korrelerte positivt med affektiv forpliktelse. Tabell 6-22 viser at modellen var signifikant på 0,01-nivå. Sammen forklarte lederatferd, alder hos leder og lederens faglige tidsbruk 45,1 prosent av variansen i affektiv forpliktelse. Lederatferden forklarer i 26,9 prosent av variasjonen i affektiv forpliktelse, dersom vi ser på økningen i justert forklaringsgrad. Alder på leder hadde en positiv og signifikant betaverdi, mens faglig tidsbruk hadde en negativ, ikke-signifikant betaverdi. Kontrollert for alder og tidsbruk hos leder var relasjonsorientert og oppgaveorientert lederatferd positive og marginalt signifikante predikatorer for affektiv forpliktelse.

Tabell 6-22: Regresjonstabell for H3 - Bedriftsnivå

	Beta-koeffisient	Modellens Signifikans	Forklaringsgrad (R <sup>2</sup> )	Justert R <sup>2</sup>	Endring i R <sup>2</sup>	Signifikans for endring i F
<b>Modell 1</b>		.02	.235	.182	.235	.02
Alder	.36**					
Faglig tidsbruk	-.28					
<b>Modell 2</b>		.00	.522	.451	.287	.00
Alder	.43***					
Faglig tidsbruk	-.17					
Relasjonsorientert	.28*					
Oppgaveorientert	.34*					

Note: Signifikansnivå er indikert med stjerne(\*). \*\*\* = 0,01-nivå, \*\* = 0,05-nivå, \* = 0,1-nivå

Resultatene viser støtte for H3 om at relasjonsorientert lederatferd fører til økt affektiv forpliktelse. Det er samsvar mellom resultatene på medarbeider- og bedriftsnivå.

### 6.3.5 H5: Forpliktelse til organisasjonen, lederatferd og vertikale psykologiske kontrakter

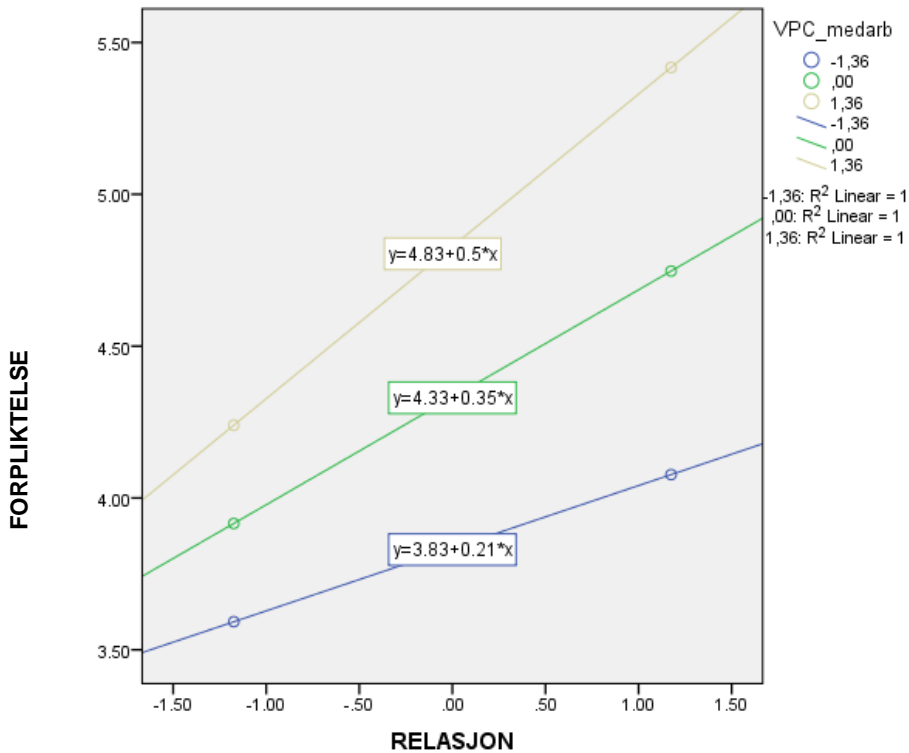
Resultatene fra regresjonsanalysen viste at begge modellene, samt endringen i forklaringsgraden mellom den første og den andre modellen, var signifikante på et 0,01-nivå. Disse resultatene finnes i tabell 6-23. Sammen forklarte relasjonsorientert ledelse og vertikale psykologiske kontrakter 28,3 prosent av variasjonen i affektiv forpliktelse. Den justerte forklaringsgraden økte til 31,5 prosent i modell to med interaksjonseffekten. Alle variablene var signifikante og positive i modellen.

Tabell 6-23: Regresjonstabell for H5

	Beta- koeffi- sient	Modellens Sig.	Forklarings- grad (R <sup>2</sup> )	Justert R <sup>2</sup>	Endring i R <sup>2</sup>	Signifikan for endring i l
<b>Modell 1</b>		.00	.288	.283	.288	.00
Relasjons- orientert, sentralisert	.21***					
Medarbeider VPC, sentralisert	.37***					
<b>Modell 2</b>		.00	.323	.315	.035	.00
Relasjons- orientert, sentralisert	.31***					
Medarbeider VPC, sentralisert	.40***					
Interaksjons- ledd, sentralisert	.22***					

Note: Signifikansnivå er indikert med stjerne(\*). \*\*\* = 0,01-nivå, \*\* = 0,05-nivå, \* = 0,1-nivå

For å undersøke interaksjonseffekten mer inngående benyttet vi PROCESS (Hayes, 2014). I PROCESS tok vi også med alder som en kontrollvariabel, uten at denne ga vesentlige forskjeller i modellen. Analysen avdekket at for større oppfyllelse av den vertikale kontrakten var effekten av relasjonsorientert lederatferd på affektiv forpliktelse sterkere. Effekten av lav opplevd oppfyllelse var 0,21\*\*. For gjennomsnittlig nivå av opplevd oppfyllelse av vertikale psykologiske kontrakter var effekten 0,35\*\*\*. For høy opplevd oppfyllelse var effekten 0,50\*\*\*. Se vedlegg 15 for prosessmakroen. Lav effekt er gjennomsnittet minus ett standardavvik, og høy effekt er gjennomsnittet pluss ett standardavvik. Resultatet vises også i figur 6-2. Av figuren ser vi at effekten av relasjonsorientert lederatferd på affektiv forpliktelse er mindre for de med lav oppfyllelse av den vertikale psykologiske kontrakten (VPC) (blå linje), enn de med gjennomsnittlig VPC (grønn linje) og høy VPC (gul linje).



Note: Grønn linje viser gjennomsnittet av VPC, mens gul og blå linje viser henholdsvis høy og lav VPC, som er ett standardavvik pluss/minus gjennomsnittet.

Figur 6-2: Modererende effekt av vertikale psykologiske kontrakter

Resultatene fra analysene våre gir støtte til H5. Mulige tolkninger vil bli adressert i diskusjonsdelen.

## 6.4 Tilleggsanalyser

### 6.4.1 Forpliktelse til organisasjonen, lederatferd og alder

I forlengelsen av hypotesetestingen under H3 testet vi om alder hos henholdsvis medarbeider og leder kunne ha en modererende effekt på sammenhengen mellom relasjonsorientert lederatferd og affektiv forpliktelse. Både alder hos medarbeidere og leder hadde signifikant betydning i regresjonsanalysene, og det vil derfor være interessant å undersøke dette videre.

For å teste om alder hos medarbeider hadde en modererende effekt på forholdet mellom relasjonsorientert ledelse og affektiv forpliktelse valgte vi å gjøre moderatoranalyse i PROCESS, se vedlegg 16. Resultatene viser at både alder og relasjonsorientert lederatferd positivt prediktorer for affektiv forpliktelse. Interaksjonsleddet mellom de var imidlertid ikke signifikant, og vi hadde derfor ikke grunnlag for å si at relasjonsorientert lederatferd sin effekt på affektiv forpliktelse varierte med ansattes alder.

Videre studerte vi innvirkningen av leders alder ved kjøre en moderatoranalyse i PROCESS. Den viste at leders alder modererte sammenhengen mellom relasjonsorientert lederatferd og affektiv forpliktelse. Jo eldre leder er, desto større er effekten av relasjonsorientert lederatferd på affektiv forpliktelse. Resultatene av denne analysen finnes i vedlegg 17.

#### **6.4.2 Leder versus medarbeiderrapportert lederatferd**

Spørsmål om lederatferd ble stilt til både medarbeiderne og lederne, og det er da interessant å studere om svarene de ga var sammenfallende. Vi gjorde derfor en korrelasjonsanalyse av lederrapportert og medarbeiderrapportert lederatferdsorienteringer. Denne finnes i vedlegg 18. Analysen ble gjort på bedriftsnivå og avslørte at det ikke var noen signifikant sammenheng mellom hvordan lederne oppfattet sin lederatferdsorientering og hvordan deres medarbeidere oppfattet lederatferdsorienteringene deres. Videre testet vi H1, H2 og H3 med lederrapporterte data. Ingen av modellene var signifikante.

## 6.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjennomgått resultatene fra våre analyser. Vi fant støtte for hypotese 2, 3 og 5. En oversikt over hypotesetestingen og tilleggsanalyser finnes i tabell 6-24 nedenfor.

Tabell 6-24: Oppsummering av hypotesetesting

Hypotese	Funn
<b>H1: Endringsorientert lederatferd fører til økt endringsvillighet</b>	Ikke støttet
<b>H2: Oppgaveorientert lederatferd fører til økt lønnsomhet</b>	Støttet
<b>H3: Relasjonsorientert lederatferd fører til økt affektiv forpliktelse</b>	Støttet
<b>H4: Større behov for struktur hos medarbeiderne fører til svakere effekt av endringsorientert lederatferd på endringsvillighet.</b>	Ikke støttet
<b>H5 Større oppfyllelse i den psykologiske kontrakten hos medarbeiderne fører til sterkere effekt av relasjonsorientert lederatferd på affektiv forpliktelse</b>	Støttet
<b>Tilleggsanalyse: Høyere alder hos medarbeider fører til sterkere effekt av relasjonsorientert lederatferd på affektiv forpliktelse</b>	Ikke støttet
<b>Tilleggsanalyse: Høyere alder hos leder fører til sterkere effekt av relasjonsorientert lederatferd på affektiv forpliktelse</b>	Støttet



## 7. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi ta for oss funnene fra resultatene i forrige kapittel og se på mulige forklaringer til disse. Formålet med utredningen har vært å studere effekter av lederatferd på organisasjonsutfallene medarbeidernes endringsvillighet, bedriftens lønnsomhet og medarbeidernes forpliktelse til bedriften. Først vil vi kort kommentere på enkelte observasjoner fra datamaterialet vårt. Deretter vil vi gå inn og diskutere funnene på de enkelte hypotesene. Avslutningsvis vil vi oppsummere hovedfunnene våre.

Vi har utført en kvantitativ analyse basert på data fra spørreundersøkelsen vår. Ifølge deskriptive analyser av dataene vurderer medarbeiderne i regnskapsbedriftene vi har studert, atferden til lederen sin relativt høyt på flere typer lederatferd samtidig. I den grad vi anser daglige ledere i regnskapsbransjen som toppledere er dette funnet i tråd med forventninger fra teori (Bass, 1990). Dersom det er forventet at lederne i bransjen både er dypt involvert i planleggings- og koordineringsaktiviteter, og har nær kontakt med sine ansatte, kan det tenkes at lederne har utviklet lederatferd som er høy på flere dimensjoner. Ser man utvalget under ett ser vi samtidig at den gjennomsnittlige lederen i regnskapsbransjen er markant høyest på relasjonsorientert atferd, og markant lavest på oppgaveorientert atferd.

Undersøkelser har vist at ledere i små og mellomstore bedrifter bruker tiden sin på praktiske og operative oppgaver enn på ledelse (Eniro Norge, 2013). Det har også vært en oppfatning i litteratur om at ledere av regnskapsbedrifter nedprioriterer rollen som leder (Hordvik & Moe, 2013; Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Deskriptive analyser av dataene våre viser at omtrent en tredjedel av lederne bruker over 50 prosent av tiden sin på faglige aktiviteter som produksjon av regnskaps- og rådgivningstjenester. Tidligere undersøkelser har sett på tidsbruken på ledelse, mens vi målte tiden brukt på faglige aktiviteter. Det kan derfor være vanskelig å sammenligne disse resultatene direkte. På den ene siden viser resultatene våre at en tredjedel av lederne bruker under 50 prosent av tiden på andre aktiviteter enn de faglige, som for eksempel ledelse. For mellomstore bedrifter med mellom 20 og 100 ansatte måtte dette kunne sies å være oppsiktsvekkende lite. På den andre siden bruker lederne i gjennomsnitt omtrent en og en halv dag i uka på faglige aktiviteter. I en bransje der 73,5 prosent av de daglige lederne er autoriserte regnskapsførere er dette likevel ikke overraskende mye.

Denne utredningen studerer tre typer lederatferd for å avdekke hvilke effekter de har på organisasjonsutfallene endringsvillighet, lønnsomhet og forpliktelse. Vi har i hovedsak studert lederatferd rapportert av medarbeiderne. Lederatferdene vi har sett på er relasjonsorientert, endringsorientert og oppgaveorientert lederatferd. Tidligere studier om regnskapsbransjen har identifisert at ledelse som et sentralt element (Hordvik & Moe, 2013; Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012), men de har ikke sett på ulike typer ledere eller effekter av ledelse. I denne studien har vi derfor sett på ulike typer lederatferd og hvilke effekter disse har på utvalgte organisasjonsutfall i mellomstore norske regnskapsbedrifter.

## 7.1 Endringsvillighet

Vår studie gir et bidrag både inn i ledelseslitteraturen og til regnskapsbransjen ved at vi studerer medarbeidernes endringsvillighet i tillegg til andre utfallsvariabler. Et interessant funn i analysene våre er indikasjonen om at endringsvilligheten hos medarbeiderne i regnskapsbransjen er veldig høy. Etter det vi hadde lest og hørt om bransjen hadde vi forventet at villigheten til å endre seg skulle variere mye. Istedenfor fant vi at endringsvilligheten jevnt over var høy. Vi hadde også forventet at endringsorientert lederatferd skulle predikere endringsvillighet, men fant ikke støtte for dette. Istedenfor pekte resultatene i retning av at det var relasjonsorientert lederatferd som var viktig for endringsvillighet.

Endringsvillighet ble målt ved oppgavefleksibilitet. Spørsmålene ble stilt til medarbeideren selv, og handlet om villigheten hans til å være fleksibel med tanke på hvilke oppgaver han utførte. Det var ikke noe i endringsvillighetsmålet som fanget opp om medarbeideren faktisk hadde gjort eller prestert noe for å være fleksibel. Etersom endringsvillighet ikke inneholder noe om prestasjoner, er det i tråd med forventningene at oppgaveorientert lederatferd ikke var drivende for medarbeidernes villighet til å endre seg. Når det gjelder antydningen om at relasjonsorientert lederatferd er utslagsgivende kan det være nyttig å vurdere målet vårt på endringsvillighet. Det er mulig at det fanger opp mer enn villigheten til å endre seg. Vårt mål på endringsvillighet kan ha blitt konstruert slik at det også fanger opp forhold av en mer affektiv karakter. Når medarbeideren har tatt stilling til utsagn som “Jeg er villig til å gjøre ting på en annen måte enn jeg pleier, *hvis min leder eller organisasjon ønsker det*”, kan det være at følelsene for organisasjonen eller lederen har vært styrende for scoren heller enn holdningen til selve endringen. Relasjonsorientert lederatferd kan igjen ha påvirket medarbeiderens villighet til å gjøre noe for organisasjonen eller lederen. Dette kan være en

forklaring på hvorfor vi fant indikasjoner på at relasjonsorientert lederatferd heller enn endringsorientert lederatferd fører til endringsvillighet.

En annen forklaring på hvorfor vi ikke fant støtte for hypotesen kan være at lederne i bransjen ikke har en tydelig nok endringsorientert lederatferd. I teorien er det bredest enighet om å dele inn lederatferd i oppgave- og relasjonsorientering (Yukl, 2013). Det er hevdet at bakgrunnen for at tidligere studier ikke har funn på endringsorientering er at disse studiene ble gjort på stabile produksjonsbedrifter og ikke på bedrifter som hadde gjennomgått mange endringer (Ekvall og Arvonen, 1991). Stemmer dette, er det hensiktsmessig å studere omfanget av, og lengden på, endringene i regnskapsbransjen for å kunne vurdere om det har vært tilstrekkelig med tid for lederne til å utvikle en endringsorientert atferd. På den ene siden kan vi argumentere for at endringene har pågått i lang tid. Da vi var på NARF sitt årsmøte i Tromsø kom det blant annet frem i kommentarer fra salen at det hadde vært snakket om endringer i bransjen siden tidlig på 90-tallet. Denne oppfatningen finner vi igjen i annet materialet om bransjen. Dette kan indikere at endringsprosessen allerede har pågått over lang tid. På den andre siden fant Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) at lederne i bransjen ikke var særlig opptatte av ledelse og av å få i gang endringsprosesser. Dersom prosessene ikke var ordentlig i gang for to år siden kan vi argumentere for at endringene ikke har pågått lenge nok til at lederne har utviklet en endringsorientert lederatferd. Videre kan det også fremheves at globalisering og ny teknologi, som motiverer til endring, virkelig har skutt fart i løpet av de siste årene. For bare noen år siden var det utenkelig å bruke mobiltelefon til regnskapsrelatert arbeid. I dag er det blant annet mulig å godkjenne faktura via smarttelefon. I tillegg er outsourcing av regnskapstjenester til lavkostland blitt mer vanlig ved at flere norske selskaper har byttet arbeidsspråk til engelsk. Basert på disse faktorene kan det være grunn til å tro at endringsorientert lederatferd vil være tydeligere om noen år, når lederne har opparbeidet seg mer endringserfaring.

En tredje forklaring kan være at oppgavefleksibilitetsmålet ikke fanger opp variasjonen i medarbeidernes endringsvillighet. Det er mulig at variasjonen i endringsvillighet ligger i et annet intervall enn det vi målte, slik at vi får problemer med ceiling-effekt. Dette innebærer at spørsmålene våre ikke provoserte frem den variasjonen i endringsvillighet som finnes hos medarbeiderne i regnskapsbransjen. Dersom dette er tilfelle, er det behov for å tilpasse målene på oppgavefleksibilitet slik at vi bedre får frem variasjonen.

Lederatferd forklarte i overkant av fire prosent av endringsvilligheten til medarbeiderne. Det betyr at andre faktorer også spiller inn på endringsvilligheten til medarbeiderne i regnskapsbransjen. I våre analyser kontrollerte vi for alder og kjønn hos medarbeideren. Begge faktorene var med på å forklare endringsvillighet. Våre funn tyder på at jo eldre medarbeideren er, jo mindre villig er vedkomne til å endre seg. Dette funnet står i kontrast til tidligere studier som har funnet at alder ikke har betydning for motstand mot endring (Heinrich, 2004), og vil derfor være et bidrag til den videre diskusjonen om alders betydning. Videre indikerer funnene at menn er noe mindre endringsvillige enn kvinner. Samlet forklarte alder, kjønn og lederatferd omlag åtte prosent av endringsvilligheten. Det tyder på at det finnes andre viktige faktorer.

Oppsummert finner ikke våre analyser støtte for at endringsorientert lederatferd fører til endringsvillighet. Samlet sett forklarte lederatferd i underkant av fire prosent av endringsvilligheten til medarbeiderne. Det tilsier at andre faktorer enn lederatferd påvirker endringsvillighet i regnskapsbransjen. Vi fant at kjønn og alder bidro til å forklare endringsvillighet, selv om heller ikke disse forklare mer enn fire prosent. Funnene våre peker i retning av at det er relasjonsorientert lederatferd heller enn endringsorientert atferd som fører til endringsvillighet.

## 7.2 Endringsvillighet og behov for struktur

I tidligere studier har sammenhenger mellom åpenhet hos medarbeidere og deres tilpasningsevne til oppgaver blitt studert. Vi ønsket å gi et bidrag ved å studere medarbeidernes behov for struktur i sammenheng med endringsvillighet. Så langt det er oss bekjent, er vi de første som studerer sammenhengene mellom medarbeidernes behov for struktur, deres endringsvillighet, og lederatferd.

Behov for struktur innebærer at man foretrekker tydelighet og struktur i de fleste situasjoner (Thompson et al., referert i Neuberg og Newsom, 1993, s. 115). Vi fant at medarbeiderne i regnskapsbransjen har varierende behov for struktur, noe som er et godt utgangspunkt for å teste om grad av behov for struktur har betydning. Vår hypotese var at medarbeidere med et høyt behov for struktur ville ha svakere effekt av endringsorientert lederatferd på villigheten deres til å endre seg, enn de med et lavt behov. Dette finner vi ikke støtte for i våre analyser. Resultatene våre indikerer at medarbeiderne ikke reagerer forskjellig på endringsorientert

lederatferd om de har et høyt eller lavt behov for struktur. Imidlertid finner vi indikasjoner på at behov for struktur har en direkte, men svak, effekt på endringsvillighet. Selv om ikke personligheten påvirket sammenhengen mellom lederatferd og endringsvillighet hadde personlighet noe å si. Funnene våre indikerer at medarbeidere med et høyt behov for struktur ble forventet å være mindre endringsvillige enn dersom behovet for struktur er lavt, noe som er i tråd med teori (Thompson et al., referert i Neuberg & Newsom, 1993, s. 115). En forklaring på hvorfor behov for struktur har betydning for endringsvillighet kan være at endringene medarbeiderne i regnskapsbransjen forventer å ha i oppgaver oppleves som ustrukturerte eller utydelige. Endringene innebærer blant annet at regnskapsførerne må bruke mer tid på rådgivning og mindre på bokføringsoppgaver. Dersom dette fremstår som utydelig kan det være en grunn til at endringsvilligheten er mindre blant dem med høyere behov for struktur. Personligheten til et individ er det vanskelig for lederen å påvirke. Funnet kan dermed ha implikasjoner for rekrutteringsstrategier heller enn for valg av lederatferd. Samtidig tyder den svake effekten på at det er flere andre områder man heller kan fokusere på for å skape endringsvillighet, enn å ansette regnskapsførere med lavt behov for struktur.

Oppsummert finner vi ikke støtte for H4 om at forholdet mellom endringsorientert lederatferd og endringsvillighet blir påvirket av medarbeidernes behov for struktur. Imidlertid fant vi at behov for struktur hadde en direkte sammenheng med endringsvillighet.

### 7.3 Lønnsomhet

Vår studie er et bidrag til litteraturen ved at vi studerer tre objektive lønnsomhetsmål; årsresultat, Proff Forvalts lønnsomhetsmål og årsresultat per ansatt. I våre analyser fant vi at regnskapsbedriftene i gjennomsnitt har meget god lønnsomhet, samtidig som variasjonen i lønnsomhet blant bedriftene er stor. At utvalget vårt både har bedrifter med svært god lønnsomhet og bedrifter med lønnsomhet som ikke er tilfredsstillende gjorde det spennende å studere om det var mulig å avdekke sammenheng mellom lederatferd og lønnsomhet. Analysene våre fant at lederatferd kunne forklare mellom 17 og 24 prosent av variasjonen i lønnsomhet blant bedriftene i vårt utvalg. Ifølge Martinsen (2005b, s. 38) er forklaringsgrader på mellom 25 og 45 prosent høye når det gjelder forskning på lederatferd. Forklaringsgraden til objektive resultatmål er ofte lavere enn mål på for eksempel trivsel og innsats hos medarbeider (Martinsen, 2005a). Når vi i tillegg ser dette i sammenheng med at lederatferden

er rapportert av medarbeiderne i bedriften, mens lønnsomhetstallene er objektive, vurderer vi forklaringsgradene i våre funn til å være svært gode.

Videre avdekket vi at oppgaveorientert lederatferd hadde positiv effekt på lønnsomhet, og dermed fant vi støtte for hypotesen om at oppgaveorientert lederatferd fører til økt lønnsomhet. Dette gjaldt både lønnsomhet målt som årsresultat, årsresultat per ansatt, og Proff sitt lønnsomhetsmål. Funnet er i samsvar med tidligere forskning i lederatferdslitteraturen der man har sett at oppgaveorientert lederatferd, rapportert av medarbeidere, har hatt positive effekter på oppgaverelaterte utfall som kostnadseffektivitet (Ekvall og Petterson, 2002), gjennomsnittlig årlig bidrag (Keller, R. T. 2006) og gruppeprestasjoner (DeRue et al., 2011). En forklaring på funnet kan være at lederens konsentrasjon på oppgaver og mål har innvirkning på hva medarbeiderne fokuserer på. Ifølge Hemphill og Coons (Hemphill og Coons, referert i Yukl, 2013 s. 19, egen oversettelse) er ledelse «atferden til et individ (...) som styrer aktivitetene til en gruppe mot et felles mål». Ved at atferden til leder fremhever at måloppnåelse og resultater er viktige kan det tenkes at oppgaveorienterte ledere i regnskapsbransjen påvirker sine medarbeiderne til å konsentrere seg om å nå de målene regnskapsbedriften har satt seg. Når medarbeiderne jobber målrettet gir dette igjen utslag i lønnsomheten til regnskapsbedriften.

Våre resultater viser at effekten av lederatferd på årsresultat per ansatt er positiv og av omlag samme størrelse som på årsresultat som ikke er justert for antall ansatte mellom bedriftene. Årsresultat per ansatt korrigerer for forskjeller i antall ansatte. Det at effekten av justert og unjustert årsresultat er den samme, indikerer at antall ansatte ikke har betydning for lønnsomheten. Dette funnet er noe overraskende da det ikke er i tråd med tidligere studier på regnskapsbransjen. Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) fant at de minste regnskapsbedriftene var de mest lønnsomme. En årsak til at vi ikke finner en sammenheng mellom størrelse og lønnsomhet kan være at vår studie konsentrerer seg om de mellomstore bedriftene i bransjen, mens Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) så på både små og mellomstore bedrifter.

Analysene våre indikerer videre at relasjonsorientert lederatferd hadde negativ effekt på lønnsomheten til regnskapsbedriftene. Dette var ikke noe vi forventet å finne, og er ikke i overenstemmelse med teori om relasjonsorientert ledelse. Det er kjent fra litteraturen at oppgaveorientert lederatferd kan ha mer å si for prestasjoner og oppgaveeffektivitet enn relasjonsorientert lederatferd (Judge et al., 2004). Imidlertid er det ikke gjort funn som tyder

på at relasjonsorientert lederatferd predikerer prestasjoner negativt. En mulig årsak til at vi observerer en negativ effekt av relasjonsorientert ledelse kan være at relasjonsorienterte ledere gjennom sin atferd, gir inntrykk av at andre ting enn lønnsomhet er viktig i deres bedrift. For eksempel kan det tenkes at lederne er mer opptatte av at deres medarbeidere har et godt liv enn at bedriften gjør det bra. En antydning til dette finner vi igjen hos Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012). På spørsmålet «Ledelsen er svært opptatt av å gi eierne størst mulig økonomisk avkastning» avdekket de at de mest lønnsomme regnskapsbedriftene hadde et helt annet fokus på lønnsomhet enn de mindre lønnsomme bedriftene. Er det tilfelle at de relasjonsorienterte lederne fokuserer mindre på lønnsomhet kan det føre til at medarbeiderne i bedriften blir mindre opptatte av mål og resultater, og mer opptatte av mellommenneskelige aspekter når de er på jobb. Dette kan igjen gi utslag i lavere lønnsomhet.

En annen mulig årsak til at relasjonsorientert lederatferd ble funnet å ha negativ effekt på lønnsomheten kan være at relasjonsorienterte ledere har et annet forhold til kundene sine enn oppgaveorienterte ledere. Det kan tenkes at relasjonsorienteringen strekker seg til kunderelasjonene og at leder opptrer overkant støttende når det gjelder å bry seg om sine kunder. Dette kan føre til at det ikke faktureres like mange timer som det burde ha blitt og at det heller ikke blir tatt en høy nok pris. Antydninger til denne holdningen finner vi igjen hos lederne som ble intervjuet i forbindelse med studien til Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012). Mange av lederne påpekte at det var ubehagelig å øke prisene på grunn av deres nære relasjoner til kundene. Samtidig påpekes det i studien at gode og stabile kundeforhold er viktig for lønnsomheten, noe som spesielt kan gi utslag på lang sikt. Ut ifra dette skulle man ikke forvente at relasjonsorientert lederatferd var uforenelig med god lønnsomhet. Det ville derfor være interessant å undersøke effekten av relasjonsorientert lederatferd videre både på medarbeidere og kundeforhold.

Oppsummert finner vi støtte for H2 om at oppgaveorientert lederatferd fører til lønnsomhet, og sammenlignet med andre studier om lederatferd forklarer oppgaveorientert mye av variasjonen i lønnsomhet.

## 7.4 Forpliktelse til organisasjonen

Et av våre bidrag til regnskapsbransjen er å studere betydningen lederatferd har for forpliktelse i mellomstore regnskapsbedrifter. Gjennom våre analyser finner vi at medarbeiderne i bransjen

i gjennomsnitt har en litt over middels grad av forpliktelse til bedriften sin. Imidlertid er det store variasjoner i graden av forpliktelse. Mens noen medarbeidere har svært stor grad av forpliktelse til regnskapsbedriften der de jobber er det andre som har svært liten grad av forpliktelse. Dette gjør det spesielt interessant å studere om lederatferd fører til forpliktelse i regnskapsbedriftene.

Samlet forklarte lederatferd omtrent 22 prosent av affektiv forpliktelse. Resultatene støtter H3 om at relasjonsorientert lederatferd fører til økt affektiv forpliktelse. Det er samsvar mellom resultatene våre på medarbeidernivå og bedriftsnivå. I tråd med tidligere studier fant vi indikasjoner på at relasjonsorientert ledelse fører til forpliktelse til organisasjonen (Meyer et al., 2002). Ledere som opplever å ha en støttende, respekterende og omsorgsfull atferd kan skape et sterkere ønske hos medarbeideren om å bli værende i organisasjonen. For ledere i regnskapsbransjen kan det peke i retning av at man ved å være relasjonsorientert kan påvirke medarbeiderne sine til sterkere identifisering med, og involvering i, regnskapsbedriften. Litteraturen om forpliktelse har funnet at ansatte med høy affektiv forpliktelse kan være mer villige til å holde seg oppdaterte på utviklinger i yrket (Meyer & Allen, 1991). I regnskapsbransjen som gjennomgår endringer i profesjonelle roller kan dette være spesielt viktig.

I tillegg til at relasjonsorientert lederatferd hadde positiv effekt på affektiv forpliktelse, viser resultatene at oppgaveorientert og endringsorientert lederatferd hadde positiv innvirkning på organisasjonsutfallet. Vi kan derfor ikke si med sikkerhet hva den relative betydningen av lederatferdene er. Det er i samsvar med litteraturen at endringsorientert lederatferd har positiv innvirkning på affektiv forpliktelse. Meyer et al. (2002) fant for eksempel en sammenheng mellom transformasjonsledelse og affektiv forpliktelse i sin studie. Siden to dimensjoner av transformasjonsledelsesteorien delvis dekker vår definisjon av endringsorientert lederatferd er det ikke overraskende at effekten av endringsorientert lederatferd på affektiv forpliktelse er positiv. For oppgaveorientert lederatferd var det heller ikke uventet at effekten var positiv, selv om teori forventer at effekten er svakere enn av relasjonsorientert lederatferd (DeRue et al., 2011). Vi har ikke sett på den relative betydningen av lederatferdene i denne studien.

Forklaringsgraden i analysene våre på affektiv forpliktelse ansees som relativt god for studier på lederatferd (Martinsen, 2005b, s. 38). Samtidig viser en forklaringsgrad på omtrent 22 prosent det at andre faktorer enn lederatferd spiller inn på hvor forpliktet den ansatte er til



organisasjonen. For eksempel viser våre funn at medarbeidernes alder også påvirker forpliktelse til organisasjonen. Funnene våre indikerer at jo eldre medarbeideren er, desto mer forpliktet er han til regnskapsbedriften. Samlet forklarer alder hos medarbeider og lederatferd omtrent 35 prosent av variansen i affektiv forpliktelse. Samtidig viser resultatene våre at effekten av relasjonsorientert ledelse på forpliktelse var lik for både eldre og yngre ansatte. Dermed har medarbeiderens alder ikke betydning for effekten lederatferd har på medarbeidernes forpliktelse til bedriften. En annen faktor som påvirker medarbeidernes forpliktelse er lederens alder. I følge våre funn vil man kunne forvente at jo eldre lederen er, desto mer forpliktet er de ansatte i regnskapsbedriften. Sammen forklarte lederatferd og lederens alder omtrent 45 prosent av variansen i medarbeidernes forpliktelse. Her er det interessant å se at effekten av relasjonsorientert lederatferd på forpliktelse blir sterkere jo eldre lederen er. Det kan tyde på at eldre ledere har mer tyngde bak atferden sin eller at de har en lengre varighet i relasjonen med medarbeiderne. Imidlertid kan vi ikke utelukke at forhold utenfor vår modell påvirker den observerte sammenhengen. Det kan for eksempel tenkes at tillit til leder virker inn på sammenhengene. Det har vi ikke undersøkt her, men kan være interessant å studere videre.

Oppsummert finner vi at en god del av variasjonen i forpliktelse hos medarbeiderne i regnskapsbransjen kan forklares med lederatferd. Effekten av relasjonsorientert lederatferd på medarbeidernes forpliktelse til bedriften er positiv og gir støtte til H3. Vi finner også at alder på medarbeider og leder er viktige forklaringsfaktorer for medarbeidernes opplevelse av forpliktelse.

## 7.5 Forpliktelse til organisasjonen og vertikale psykologiske kontrakter

Medarbeiderne i regnskapsbransjen opplever i relativ stor grad at regnskapsbedriften har oppfylt sine løfter og forpliktelser overfor dem. Det er samtidig variasjoner mellom individer, og det er derfor interessant å studere om effekten av relasjonsorientert lederatferd på medarbeidernes forpliktelse kan være ulik for grupper som har henholdsvis høy og lav opplevelse av oppfyllelse i den psykologiske kontrakten. Siden vertikale psykologiske kontrakter ikke har vært testet som moderator i særlig grad, er studien vår et bidrag til forskningen på vertikale psykologiske kontrakter. Vi finner støtte for hypotesen om at større

grad av oppfyllelse i kontrakten fører til større effekt av relasjonsorientert ledelse på medarbeidernes forpliktelse.

En forklaring på dette kan være at oppfylte løfter og forpliktelser kan gjøre at man er mer positivt innstilt til bedriften. Er regnskapsføreren mer positivt innstilt kan det i neste omgang hende at han legger bedre merke til hvor imøtekommende og vennlig lederes atferd er, og at dette igjen påvirker den følelsesmessige forpliktelsen han opplever til regnskapsbedriften. På samme måte kan det være at brutte løfter og forpliktelser kan gjøre regnskapsføreren mer negativt innstilt til bedriften. Er han negativt innstilt kan det være at han ikke ser, eller blir like påvirket av, lederens varme, omsorg og uttrykk for takknemlighet. Disse atferdene vil da heller ikke påvirke hans affektive forpliktelse i like stor grad. For å sikre at god oppfyllelse av den psykologiske kontrakten kan det være nyttig for bedriften å ta en diskusjon før ansettelsen for å samkjøre forventningene til ansatte og arbeidsgiver, slik Robinson og Morrison (2000) foreslår.

En annen innfallsvinkel til å forklare funnet er å se på sammenhengen mellom opplevd støtte og oppfyllelse av den psykologiske kontrakten. Tekleab et al. (2005) fant i sin studie at opplevd støtte kunne predikere oppfyllelse av den psykologiske kontrakten. Relasjonsorientert lederatferd dreier seg blant annet om i hvilken grad lederen viser støtte ovenfor medarbeiderne (Bass, 1990). Dette kan tale for at effekten faktisk går motsatt vei, slik at det er relasjonsorientert lederatferd som påvirker sammenhengen mellom vertikale psykologiske kontrakter og affektiv forpliktelse. Imidlertid fremsatte Tekleab et al. (2005) en hypotese om at ansattes oppfatninger av kontraktsbrudd over tid også ville kunne endre oppfatninger av organisatorisk støtte. Det kan peke i retning av at årsak-virkningsforholdet går den veien vi har testet.

Oppsummert finner vi støtte for at graden av oppfyllelse i vertikale psykologiske kontrakter påvirker forholdet mellom relasjonsorientert lederatferd og affektiv forpliktelse blant medarbeiderne i mellomstore regnskapsbedrifter.

## 7.6 Leder versus medarbeiderrapportert lederatferd

Både ledere og medarbeidere ble bedt om å rapportere henholdsvis sin egen og sin leders atferd. Korrelasjonsanalyser av disse dataene viser at det ikke er samsvar mellom det lederen har rapport om siden egen atferd, og hva medarbeideren har rapportert om dette. Bakgrunnen

for disse ulike rapportering fra leder og medarbeider kan forklares ved at lederen rapportere hva han tror at han gjør, og at dette ikke er i tråd med slik medarbeiderne opplever lederens atferd. Ofte er det forskjell mellom tenkt og faktisk lederatferd (Argyris & Schön, 1978), noe dette er et klassisk eksempel på. Forskjellene her kan indikere at det vil være sentralt å benytte medarbeiderrapporterte data om leders atferd eller stil dersom man ønsker å måle hvilken betydning lederatferd har. Dette er særlig viktig dersom man ønsker å se på den faktiske betydningen lederatferden har på medarbeidernes opplevelse av et fenomen.

## 7.7 Oppsummering av hovedfunn

I dette kapitlet har vi sett på årsaker til resultatene som ble prestert i kapittel 6. Funnene og analysene viser at lederatferd har betydning for de ulike organisasjonsuttallene vi har sett på, men i ulik grad. I tillegg er det klart at de fleste lederne i de mellomstore regnskapsbedriftene scorer høyt på flere typer lederatferd samtidig.

Både relasjonsorientert og oppgaveorientert lederatferd har innvirkning på bedriftens lønnsomhet, men i hvert sin retning. Oppgaveorientert lederatferd har en positiv predikering på lønnsomheten, noe som er i tråd med teori om ledereffektivitet. Overraskende er det at analysene våre viser at relasjonsorientert lederatferd har negativ effekt på lønnsomheten til bedriften.

Medarbeidernes opplevelse av forpliktelse til organisasjonen ser videre ut til å bli påvirket av alle de tre typene lederatferd, som vi studerte i denne utredningen. Sammen med alder på leder har lederatferd svært mye å si for medarbeidernes forpliktelse til organisasjonen. Analyse av dataene våre viser videre at graden av oppfyllelse i vertikale psykologiske kontrakter påvirker forholdet mellom relasjonsorientert lederatferd og affektiv forpliktelse hos medarbeiderne som deltok i vår studie. Lederatferd har også en liten, men signifikant betydning for de ansattes opplevelse av endringsvillighet. I tillegg indikerer funnene våre at personlighetsmålet om personlig behov for struktur og alder hos den ansatte også har en direkte, men svak betydning for den ansattes endringsvillighet.

## 8. Avslutning

I det avsluttende kapittelet i utredningen vår vil vi presentere konklusjonen for studien. Videre vil vi trekke frem begrensninger og bidrag med studiene før vi avslutningsvis kommer med praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

### 8.1 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å belyse og besvare problemstillingen vår: *I hvilken grad har relasjonsorientert, oppgaveorientert og endringsorientert lederatferd betydning for organisasjonsutfall i mellomstore regnskapsbedrifter?* Vi har sett på organisasjonsutfallene medarbeidernes endringsvillighet, bedriftens lønnsomhet og medarbeidernes forpliktelse til bedriften. For å undersøke problemstillingen har vi sendt ut en spørreundersøkelse til mellomstore regnskapsbedrifter, og analysert disse dataene ved bruk av en kvantitativ analysemetode. Vi satt opp fem hypoteser for å teste problemstillingen. Vi fant støtte for tre av disse.

European Employee Indexen fra 2013 avdekket av norske ledere i liten grad ser ut til å prioritere ledelse. Vi ønsket å undersøke om denne nedprioriteringen av lederatferd kunne forsvares ved at lederatferd ikke hadde effekt på bedriftens utfall. Blant hovedfunnene våre fant vi at lederatferd *har* betydning for sentrale utfall i bedriften, og forklarer (justert) opptil henholdsvis 4 prosent, 24 prosent og 22 prosent av variasjonen i medarbeidernes endringsvillighet, bedriftens lønnsomhet og medarbeidernes forpliktelse til bedriften. Funnene våre viser derfor at finnes argumenter for at norske bedrifter i større grad burde sette av ressurser til lederatferd.

Utredningen vår gir imidlertid ikke et klart svar på hvilken lederatferd som gir den beste effekten. Funnene våre indikerer at oppgaveorientert lederatferd er viktigst for lønnsomheten på kort sikt, og at bedrifter med lønnsomhet som overordnet mål derfor bør utvikle denne typen lederatferd. Likevel vil også de andre organisasjonsutfallene kunne virke inn på lønnsomheten på lengre sikt. Kompetente ansatte som blir i bedriften, og er villige til å omstille seg, vil kunne bidra til økt lønnsomhet i bedriften på lengre sikt. På denne måten vil også relasjons- og endringsorientert lederatferd være viktige for bedriftenes fremtid. Ut ifra dette

kan det være fordelaktig for lederen å kombinere ulike typer lederatferd. Funnene våre viser at lederens atferd er viktig for at bedriften skal kunne lykkes i dag og i fremtiden.

## 8.2 Bidrag og begrensninger

Studien vår har bidratt med innsikt i regnskapsbransjens mellomstore bedrifter på et mer generelt nivå enn flere av de tidligere masterutredningene om bransjen, ved at vi har hentet inn data fra omtrent 300 respondenter. Studien vår har flere bidrag. For det første har vi undersøkt effekten av lederatferd på objektive lønnsomhetsmål, og fant at oppgaveorientert lederatferd kunne predikere opp mot 24 prosent av lønnsomheten. Dette er et viktig bidrag siden vi ser på medarbeiderens rapporteringer opp mot objektive data.

For det andre skiller studien vår seg fra andre studier på lederatferd på flere måter. Vi målte endringsorientert lederatferd, i tillegg til mer studerte mål på lederatferd. Samtidig brukte vi et nytt mål på endringsvillighet hos medarbeiderne. Samlet gir dette et bidrag til endrings- og ledelseslitteraturen ved at vi har belyst aspekter som ikke har blitt studert så mye tidligere.

For det tredje fant vi at graden den ansatte opplever av oppfyllelse i den vertikale psykologiske kontrakten påvirker effekten relasjonsorientert lederatferd hadde på medarbeidernes forpliktelse til organisasjonen. Vertikale psykologiske kontrakter har tidligere ikke blitt sett på sammen med lederatferd, og vil på den måten kunne være et bidrag til forskningen på feltet. For det fjerde har vi, ved å studere medarbeidernes forpliktelse til bedriften, avdekket at faktorer som alderen til både daglig leder og medarbeider er viktig for forpliktelsen, i tillegg til lederatferd. Dette er interessant i en bransje der det fremover ser ut til å bli viktigere å holde på kompetente ansatte som ønsker å bidra til organisasjonens utvikling.

Funnene våre baserer seg på data fra medarbeidere og ledere i mellomstore regnskapsbedrifter. Med en svarprosent på godt over 40 prosent er det rimelig å anta at funnene våre kan generaliseres til de øvrige bedriftene i det mellomstore sjiktet av regnskapsbedrifter. Muligheten til å trekke generelle konklusjoner utover dette vil være begrenset. Likevel vil ikke funnene være helt uten relevans for bedrifter i andre bransjer eller segment. Funnene kan ha betydning for de mindre regnskapsbedriftene og mellomstore bedrifter i andre bransjer.

Ulikheter når det gjelder arbeidets karakter, nærhet til daglig leder og endringssituasjonen må imidlertid tas i betraktning.

Undersøkelsen vår er en tverrsnittsundersøkelse. En begrensning ved dette designet er at vi ikke kan trekke bastante konklusjoner om retningen på årsakssammenhengen. Det vil si at vi ikke kan avdekke om lederatferd påvirker organisasjonsutfallene, organisasjonsutfallene påvirker lederatferd, eller om de påvirker hverandre simultant. Vi kan kun argumentere for årsakssammenhenger ved hjelp av teori. Videre har medarbeiderne i undersøkelsen vår besvart spørsmål om både uavhengige og avhengige variabler. I slike tilfeller er det best om data samles inn på flere tidspunkt, for at svarene ikke skal kunne bli påvirket av hverandre. I masterutredninger med tidsbegrensninger er det likevel vanskelig å måle fenomener på flere tidspunkt.

Å aggregere medarbeiderdataene til bedriftsnivå kan være begrensende for studien vår. En grunn til at dette kan være begrensende er at det kan være forskjeller i opplevelsen av lederatferd innad i en bedrift. Gjennomsnittlig score tar for eksempel ikke hensyn til om lederatferden er basert på fire enige medarbeidere eller på fire medarbeidere som hver har scoret leders oppgaveorientering til 4, eller om det er fire medarbeidere som har scoret henholdsvis 1, 2, 6 og 7. Det er imidlertid en metode andre forskere har benyttet (se for eksempel Arvonen & Petterson, 2002), og vi mener derfor at funnene våre likevel vil være gyldige. Disse bidragene vil også kunne ha praktiske implikasjoner, noe vi vil se på i det følgende.

### 8.3 Praktiske implikasjoner

Bedriftens lønnsomhet, medarbeidernes endringsvillighet og medarbeidernes forpliktelse til bedriften er viktige aspekter for at en bedrift skal kunne utvikle seg og vokse. Dette gjenspeiler at det kan være viktig for regnskapsbedriftene å ha kunnskap om hvilke faktorer som har innvirkning på disse organisasjonsutfallene. Funnene våre vil i særlig grad være aktuelle for mellomstore regnskapsbedrifter, men også andre vil kunne ha nytte av funnene våre. For NARF som bransjeorganisasjon vil funnene våre kunne være verdifulle når de skal bidra til utvikling i bransjen. Basert på funnene våre ønsker vi å komme med tre generelle råd til bedriftseiere og bedriftsledere i regnskapsbransjen. Disse tre er å prioritere lederatferd,

kombinere ulike typer lederatferd og legge til rette for forventningsavklaringer med de ansatte. Rådene vil bli forklart nærmere nedenfor.

#### *Prioritere lederatferd*

Våre hovedfunn viser klart at lederatferd har sammenheng med sentrale organisasjonsutfall, og dersom bedriftene ser på disse organisasjonsutfallene som ønskelige, bør ledelse og lederatferd prioriteres både fra lederen selv og fra bedriften. Det vil være sentralt for styret og eiersiden å være klar over at det må settes av ressurser, for eksempel i form av tid, til å fokusere på lederatferd i bedriftene.

#### *Kombiner ulike typer lederatferd*

Funnene våre tilsier at det ikke bare er en type lederatferd som er viktig for sentrale organisasjonsutfall. Det er derfor viktig at lederen ikke utelukkende fokuserer på en type atferd. Det som skaper lønnsomhet i dag er ikke nødvendigvis det som skaper lønnsomhet i bedriften i fremtiden. For å utvikle seg i takt med bransjen ellers kan det derfor være hensiktsmessig for lederen å kombinere ulike typer lederatferd.

#### *Forventningsavklaring med de ansatte*

I relasjon til viktigheten av lederatferd viser funnene våre at det samtidig er viktig at bedriften innfrir underforståtte løfter og forpliktelser overfor de ansatte. Dette betyr at det kan være en fordel at bedriften bruker tid på forventningsavklaringer med medarbeidere slik at begge parter er klar over den andres forventninger til en. På denne måten kan brudd i den vertikale psykologiske kontrakten forhindres.

## 8.4 Videre forskning

Studien vår har avdekket flere områder der det ville være interessant med videre forskning. Et område er videreutviklingen av mål på endringsvillighet. Vi fant at endringsvilligheten jevnt over var høy i bransjen. Imidlertid er det vanskelig å avdekke hva som forklarer endringsvilligheten dersom alle i stor grad er villige til å endre på oppgavene sine. På grunn av dette kan det være både nyttig og nødvendig å spisse målene på oppgavefleksibilitet slik at de er bedre tilpasset endringer i profesjonelle roller.

Et annet område der videre forskning er aktuelt er lederatferd og kunderelasjoner. Vi fant at relasjonsorientert lederatferd kunne ha negativ innvirkning på lønnsomhet. Samtidig har tidligere studier trukket frem at lederne i bransjen har opplevd at nærheten i relasjoner til kundene har gjort det vanskelig å prise tjenestene deres. Basert på dette ville det være interessant å studere lederatferd i sammenheng med prisingsmodell, kunderelasjoner og lønnsomhet.

Et tredje område for videre forskning er implikasjoner av forpliktelse til regnskapsbedriften. Lederatferd, alder og nærhet til leder forklarte mye av forpliktelsen hos medarbeiderne. Hvorvidt en høy grad av forpliktelse er utelukkende positivt, eller om det kan være stagnerende for utviklingen i bransjen, ville være spennende å undersøke.

Avslutningsvis ville det være interessant å gjøre en kvalitativ oppfølgingsstudie av vår undersøkelse for å få mer kunnskap om endringsorientert lederatferd i regnskapsbransjen. Man kunne for eksempel intervjuet medarbeidere i regnskapsbedrifter som man vet har gjennomgått omfattende endringer og medarbeidere i regnskapsbedrifter man vet at ikke har gjennomført gjennomgripende endringer, for studere om det var forskjeller i graden av endringsorientering blant lederne. Det vil også være ønskelig å gjennomføre studien på nytt om noen år for å undersøke effektene av lederatferd på lengre sikt. I tillegg ville det være interessant å gjenta studien for å studere utviklingen i endringsorientert lederatferd i bransjen.



## 9. Litteraturliste

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: a theory in action perspective*. New York: Addison-Wesley.
- Arvonen, J., & Pettersson, P. (2002). Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 101-112. doi:10.1016/S0956-5221(00)00009-9
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, Research & Managerial Applications. New York: Free Press.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. doi:10.2307/1252174
- Cavazos, J. T., Judice-Campbell, N., & Ditzfeld, C. P. (2012). Differing emotional sensitivities in the two factors of personal need for structure. *Journal of Research in Personality*, 46(1), 49-54. doi:10.1016/j.jrp.2011.12.005
- CEO norsk regnskapsbedrift. (2014, 21.mars). Fremtidens regnskapsbransje. Hentet fra <https://amestogroup.wordpress.com/2014/03/21/fremtidens-regnskapsbransje/>
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1, 512-532. doi:10.1177/001872674800100408
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 204-222. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/40861780>
- Coghlan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10-14. doi:10.1108/01437739310039433
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9. Hentet fra <http://pareonline.net/pdf/v10n7.pdf>
- Crampton, S. M., & Wagner, J. A. (1994). Percept-percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 67-76. doi:10.1037/0021-9010.79.1.67

- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356-372. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and metaanalytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179. doi:10.1016/S1048-9843(01)00074-1
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26. doi:10.1016/0956-5221(91)90024-U
- Elovainio, M., & Kivimäki, M. (2001). The effects of personal need for structure and occupational identity in the role stress process. *The Journal of social psychology*, 141(3), 365-378. doi:10.1080/00224540109600558
- Eniro Norge. (2014). Proff Forvalt. Hentet 16.september 2014 fra <https://www.forvalt.no/Om/OmProffForvalt/om-forvalt.aspx>.
- Ennova AS. (2013). *European Employee Index 2013*. Oslo: Ennova AS og HR Norge.
- EU. (2005, 25.mars). *The new SME definition: User guide and model declaration*. Hentet fra <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/new-sme-definition-user-guide-and-model-declaration>
- Finansdepartementet (1995). *Fra sparing til egenkapital*. (NOU 1995: 16). Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1995/nou-1995-16/5/2/1.html?id=336716>
- Finanstilsynet. (2013). *Finanstilsynets årsmelding, 2013*. Oslo: Finanstilsynet.
- Firebaugh, G. (1978). A rule for inferring individual-level relationships from aggregate data. *American sociological review*, 43(4), 557-572. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2094779>
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. I E. A. Fleishman, & J. G. Hunt (red.), *Current developments in the study of leadership* (s. 1-37). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

- Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumptions*. North Carolina: Statistical Associates Publishing.
- Gjesdal, F., & Johnsen, T. (1999). *Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2009). Are You Focusing on Both Employee and Organizational Outcomes. *Organizational Health Initiative*, 1-5. Hentet fra [http://www.slu.edu/Documents/professional\\_studies/OHI-Focusing%20on%20Employee%20and%20Org%20Outcomes.pdf](http://www.slu.edu/Documents/professional_studies/OHI-Focusing%20on%20Employee%20and%20Org%20Outcomes.pdf)
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. doi:10.5465/AMJ.2007.24634438
- Grimstad, M. A., & Torsteinsen, K. (2013). *Tillit i rolleoverganger - En studie av regnskapsførerens tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen* (Masteroppgave). NHH, Bergen.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gårseth-Nesbakk, L. & Åmo, B. W. (2012) *Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen: store variasjoner og muligheter – bevisst satsing gir uttelling*. Upublisert. Universitetet i Nordland, Bodø.
- Hamtaux, A., & Houssemand, C. (2012). Adaptability, cognitive flexibility, personal need for structure and rigidity. *Psychology Research*, 2(10), 563-585. Hentet fra <http://hdl.handle.net/10993/13193>
- Hayes, A. F. (2014). The Process Macro for SPSS and SAS. Hentet fra <http://www.processmacro.org/download.html>
- Heinrich, T. (2004). *Resistance to Change-Does Age Matter?: Predicting Negative Attitudes Towards Organizational Change*. London: Turnshare Ltd.-Publisher.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474- 487. doi:10.1037/0021-9010.87.3.474
- Hordvik, J.E., & Moe, P.C.R (2013). *Tiltak for å inkorporere rådgivning i regnskapsbedrifter* (Masteroppgave). NHH, Bergen.

- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339. doi:10.2307/2391905
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10. doi:10.1016/S1090-9516(01)00069-4
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS:versjon 17* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 36–51. doi:10.1037/0021-9010.89.1.36
- Kaplan, S.K., & Atkinson, A. A. (2014). *Advanced Management Accounting* (3. utg.). Essex: Pearson.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A., 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keller, G. (2008) *Managerial Statistics* (8.utg). Mason, OH: Western Cengage Learning.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210. doi:10.1037/0021-9010.91.1.202
- Kingshott, R. P. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier–buyer relationships: A social exchange view. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 724-739. doi:10.1016/j.indmarman.2005.06.006
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39-56. doi:10.1108/01425450910916814
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. doi:10.1002/job.377

- Kuvaas, B., Dysvik, A., og Buch, R. (2013). Diverse måleinstrumenter. Upublisert arbeidsnotat. Handelshøyskolen BI, Oslo.
- Kvålshaugen, R., & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede: Dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lambert, L. S., Teppe, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but Not Gone: An Examination of Fit Between Leader Consideration and Initiating Structure Needed and Received. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 913-930. doi:10.1037/a0028970
- Lydersen, S. (2011). Medisinsk statistikk, termin IC. Hentet fra Hentet fra <http://folk.ntnu.no/slyderse/Medisinerstudiet/Pres15des2011.pdf>
- Marks, A. (2001). Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract. *Employee Relations*, 23(5), 454-469. doi:10.1108/EUM000000005897
- Martinsen, Ø. L. (2009). Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet? I Ø. L. Martinsen (red), *Perspektiver på ledelse* (s. 88-120). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinsen, Ø. L. (2005a, 21. oktober). Den dyktige leder. Hentet fra <http://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2005/Den-dyktige-leder/>
- Martinsen, Ø. L. (2005b). *Lederskap – spiller det noen rolle?* (Forskningsrapport 5/2005). Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Mathieu, J. E. (1990). A test of subordinates' achievement and affiliation needs as moderators of leader path-goal relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 179-189. doi:10.1207/s15324834basps1102\_5
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/0148-2963(93)90042-N
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842

- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80, doi:10.1080/00909889409365387
- NARF, (2014a). *Undersøkelse til kunder av regnskapsførere om deres behov, kjøp av tjenester, rådgivning og vurdering av regnskapsførere. - sett opp mot byråundersøkelsen*. Upublisert manuskript. Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening, Oslo.
- NARF, (2014b). *Undersøkelse til byråledere om utviklingen av deres tjenester, rådgivning, NARFs satsingsområder og bransjeutviklingen. Januar 2014*. Upublisert manuskript. Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening, Oslo.
- NARF, (2013). Årsmelding for 2013. Hentet fra <http://www.narf.no/Om-NARF/Arsmeldinger/>
- Neuberg, S. L., & Newsom, J. T. (1993). Personal need for structure: Individual differences in the desire for simpler structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(1), 113. doi:10.1037/0022-3514.65.1.113
- Northouse, P. G., (2010). *Leadership: theory and practice* (4. utg). London: SAGE Publications Inc.
- Personopplysningsloven, LOV-2000-04-14-31. §31. (2000). Hentet fra <http://lovdata.no/>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M., & Bommer, W. H. (1995). Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of Management*, 21(3), 422-470. doi:10.1177/014920639502100303
- Personvernombudet, Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste. (2012): *Må prosjektet meldes?* Hentet fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>
- Rietzschel, E. F., Slijkhuis, M., & Van Yperen, N. W. (2014). Close monitoring as a contextual stimulator: How need for structure affects the relation between close monitoring and work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 394-404. doi:10.1080/1359432X.2012.752897
- Riise, S. (2013, 18.februar). Regnskapsbransjen er spennende, det er her det skjer. Hentet fra <https://amestogroup.wordpress.com/2013/02/18/regnskapsbransjen-er-spennende-det-er-her-det-skjer/>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546. doi:10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T

- Robinson, S. L., & Rousseau DM. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259. doi:10.1002/job.4030150306
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. (6. utg.). Essex: Pearson.
- Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of Career Development*, 30(4), 247-261. doi:10.1023/B:JOCD.0000025114.45945.08
- Shih, T. H., & Fan, X. (2008). Comparing response rates from web and mail surveys: A meta-analysis. *Field methods*, 20(3), 249-271. doi:10.1016/j.edurev.2008.01.003
- Solberg, E., & Lai, L. (2014). *Mål på oppgavefleksibilitet*. Upublisert arbeidsnotat. Handelshøyskolen BI, Oslo.
- Starbuck, W. H. (1965). Organizational growth and development. I March, J.G. (red.), *Handbook of Organizations*. (451-533). Chicago: Rand-McNally.
- Sundell, A. (2012, 11.mai). Guide: Kontrollvariabler i regressionsanalys. Hentet fra <http://spssakuten.wordpress.com/2012/05/11/guide-kontrollvariabler-i-regressionsanalys/>
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013) *Using Multivariate Statistics* (6. utg.) Boston: Pearson.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157. doi:10.5465/AMJ.2005.15993162
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). 'Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608. doi:10.1002/job.204
- Thompson, G. & Li, J. Z., 2010. *Leadership in search of effective influence strategies*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51. doi:10.1080/13594320344000237
- van der Velde, M., & van den Berg, P. (2003). Managing functional flexibility in a passenger transport firm. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 45-55. doi:10.1111/j.1748-8583.2003.tb00104.x
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132. doi:10.1037/0021-9010.85.1.132
- Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company.
- Yukl, G. A., (2013). *Leadership in Organizations*. Essex: Pearson.
- Yun, S., Cox, J., & Sims Jr., H. P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388. doi:10.1108/02683940610663141
- Zhang, T. (2010). *The relationship between perceived leadership styles and employee engagement: The moderating role of employee characteristics* (Doktoravhandling). Macquarie University, Sydney.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x



## 10. Appendix

### Vedlegg 1: Informasjon sendt ut i forbindelse med førstgangskontakt

Kjære leder,

Vi er to studenter (våre navn) som går på Norges Handelshøyskole (NHH), og som denne høsten skriver masteroppgaven vår om regnskapsbransjen. I juni møtte vi mange interessante regnskapsførere da vi deltok på NARF sitt årsmøte i Tromsø, og fikk et lite innblikk i denne spennende bransjen. Oppgaven skrives i tilknytning til FOCUS-programmet, les mer om programmet nedenfor.

Vi har gjennom Proff Forvalt trukket ut din regnskapsbedrift til å være med i en spørreundersøkelse, og vi henvender oss derfor til deg som daglig leder/avdelingsleder, i håp om at din bedrift kan ta del i studien. Dersom du ikke er rette vedkommende hadde vi satt stor pris på om du kunne melde ifra til oss. Spørreundersøkelsen vil bli sendt ut i uke 40/41 til deg som daglig leder/avdelingsleder, og dine ansatte. Den vil ta 8 minutter å besvare. Formålet med studien er å kunne gi et bidrag tilbake til både regnskapsbransjen og videre forskning.

Deltagelse er frivillig. Dersom du ikke ønsker at din bedrift skal være med, vennligst ta kontakt. Medarbeiderne dine velger selv om de ønsker å delta når de mottar spørreundersøkelsen. Har du spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen, kan du gjerne ta kontakt med oss på adressen under.

Ha en fortsatt fin dag.

Med vennlig hilsen  
[Kontaktinformasjon]

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv sendt til ledere som det ble opprettet førstegangskontakt med.

**Kjære leder,**

For et par uker siden fikk du en forespørsel fra oss om deltakelse i en spørreundersøkelse, og vi håper din bedrift fortsatt kan delta. Ved å delta kan du vinne en **iPad mini** (16 GB wifi).

Undersøkelsen er en del av vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole (NHH), og handler om opplevelser av endring i regnskapsbransjen og lederatferd. Undersøkelsen tar ca. 8 minutter, og dine svar er svært viktige for masteroppgaven vår. Alle svar vil anonymiseres.

For å kunne sende ut undersøkelsen til ansatte i din bedrift er vi pålagt å innhente aktiv godkjenning fra deg først. Du godkjenner dette ved å delta i undersøkelsen.

**Undersøkelsen finner du her:** [Lenke til undersøkelsen]

**Vennligst oppgi kodenøkkel Bxx i starten av undersøkelsen.**

Undersøkelsen er åpen frem til 22.oktober.

Vi ønsker å gi deg grundig informasjon om forhold ved undersøkelsen, og hvordan dataene skal behandles i ettertid, dersom du er interessert i dette. Denne informasjonen finner du nedenfor, men er ikke nødvendig for å kunne besvare undersøkelsen.

Har du spørsmål, eller ønsker å få den endelige masteroppgaven når den foreligger, ta gjerne kontakt med oss.

Tusen takk for at du deltar!

Med vennlig hilsen

[Kontaktinformasjon]

## **Informasjon**

**Bakgrunn og formål.** Denne studien er en del av vår masterutredning ved Norges Handelshøyskole (NHH). Formålet med studien er å kartlegge hvordan aktørene i regnskapsbransjen har tilpasset seg omstillingen i bransjen gjennom å studere både lederens og medarbeiderens perspektiver. Vi har gjennom Proff Forvalt trukket ut din regnskapsbedrift til å være med i en spørreundersøkelse.

**Hva innebærer deltakelse i studien?** Vi vil be deg om å delta i en spørreundersøkelse som vil ta 8 minutter å svare på. Deltagelse er frivillig. Du kan når som helst velge å trekke deg ved å gå ut av spørreundersøkelsen. Spørsmålene vil i hovedsak omhandle dine opplevelser av endring i bransjen og opplevelser av egen lederatferd. Dine medarbeidere vil også bli spurt om de kan svare på noen spørsmål som er relatert til din lederatferd. Vi vil koble svarene vi fra deg og dine medarbeidere sammen med data på bedriftsnivå fra Proff Forvalt.

**Hva skjer med informasjonen om deg?** Alle personopplysninger vil anonymiseres og det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner eller enkeltbedrifter i rapporter eller den endelige utredningen. Masteroppgaven skrives av to studenter, og vi får veiledning av to forskere ved NHH. Vi som jobber på prosjektet har taushetsplikt. For å ivareta konfidensialiteten vil koblingsnøkler som knytter sammen svar på bedriftsnivå lagres adskilt fra øvrige data. Dersom du ønsker å få tilsendt masterutredningen vår når den foreligger, ta gjerne kontakt.

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 20. desember 2014. Etter prosjektets slutt vil FOCUS-programmet ved NHH overta dataene, og slette dem senest ved prosjektets slutt i 2016.

**Frivillig deltakelse.** Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle svarene du har avgitt bli fjernet. Dine kollegaer vil *ikke* få tilgang til svarene du avgir i undersøkelsen. Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Dersom du ønsker å reservere deg mot deltagelse eller har spørsmål til studien, ta kontakt med

[Kontaktinformasjon]

### **Future-Oriented-Corporate-Solutions (FOCUS)**

FOCUS-programmet er et forskningsprosjekt der NHH og ulike næringslivsaktører samarbeider om å utvikle kunnskap om norske bedrifter. Målet er å gi et bidrag til fremtidige foretaksløsninger, til for eksempel regnskapsbransjen. Les mer på <http://blogg.nhh.no/focus/>

## Vedlegg 3: Informasjonsskriv til ledere som det ikke ble opprettet førstegangskontakt med.

### **Kjære leder,**

Vi tar kontakt med deg som leder i regnskapsbransjen, i håp om at du kan bistå oss i vårt arbeid.

Vi er to studenter (våre navn) som går på Norges Handelshøyskole (NHH), og som denne høsten skriver masteroppgaven vår om regnskapsbransjen. I juni møtte vi mange interessante regnskapsførere da vi deltok på NARF sitt årsmøte i Tromsø, og fikk et lite innblikk i denne spennende bransjen. Oppgaven skrives i tilknytning til FOCUS-programmet på NHH.

Vi har gjennom Proff Forvalt trukket ut din regnskapsbedrift til å være med i en spørreundersøkelse, og vi henvender oss derfor til deg som leder, i håp om at din bedrift kan ta del i studien. Ved å delta kan du vinne en **iPad mini** (16 GB wifi).

Undersøkelsen handler om opplevelser av endring i regnskapsbransjen og lederatferd. Vi ønsker å innhente både ledere og medarbeidere sine perspektiver. Undersøkelsen tar ca. 8 minutter, og dine svar er svært viktige for masteroppgaven vår. Alle svar vil anonymiseres.

For å kunne sende ut undersøkelsen til ansatte i din bedrift er vi pålagt å innhente aktiv godkjenning fra deg først. Du godkjenner dette ved å delta i undersøkelsen.

**Undersøkelsen finner du her:** [Lenke til undersøkelsen]

**Vennligst oppgi kodenøkkel Bxx i starten av undersøkelsen.**

Undersøkelsen er åpen til 22.oktober.

Vi ønsker å gi deg grundig informasjon om forhold ved undersøkelsen, og hvordan dataene skal behandles i ettertid, dersom du er interessert i dette. Denne informasjonen finner du nedenfor, men er ikke nødvendig for å kunne besvare undersøkelsen.

Har du spørsmål, eller ønsker å få den endelige masteroppgaven når den foreligger, ta gjerne kontakt med oss.

Tusen takk for at du deltar!

Med vennlig hilsen  
[Kontaktinformasjon]

## **Informasjon**

**Bakgrunn og formål** Denne studien er en del av vår masterutredning ved Norges Handelshøyskole (NHH). Formålet med studien er å kartlegge hvordan aktørene i regnskapsbransjen har tilpasset seg omstillingen i bransjen gjennom å studere både lederens og medarbeiderens perspektiver. Vi har gjennom Proff Forvalt trukket ut din regnskapsbedrift til å være med i en spørreundersøkelse.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Vi vil be deg om å delta i en spørreundersøkelse som vil ta 8 minutter å svare på. Deltagelse er frivillig. Du kan når som helst velge å trekke deg ved å gå ut av spørreundersøkelsen. Spørsmålene vil i hovedsak omhandle dine opplevelser av endring i bransjen og opplevelser av egen lederatferd. Dine medarbeidere vil også bli spurt om de kan svare på noen spørsmål som er relatert til din lederatferd. Vi vil koble svarene vi fra deg og dine medarbeidere sammen med data på bedriftsnivå fra Proff Forvalt.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil anonymiseres og det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner eller enkeltbedrifter i rapporter eller den endelige utredningen. Masteroppgaven skrives av to studenter, og vi får veiledning av to forskere ved NHH. Vi som jobber på prosjektet har taushetsplikt. For å ivareta konfidensialiteten vil koblingsnøkler som knytter sammen svar på bedriftsnivå lagres adskilt fra øvrige data. Dersom du ønsker å få tilsendt masterutredningen vår når den foreligger, ta gjerne kontakt.

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 20. desember 2014. Etter prosjektets slutt vil FOCUS-programmet ved NHH overta dataene, og slette dem senest ved prosjektets slutt i 2016.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle svarene du har avgitt bli fjernet. Dine kollegaer vil *ikke* få tilgang til svarene du avgir i undersøkelsen.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Dersom du ønsker å reservere deg mot deltagelse eller har spørsmål til studien, ta kontakt med

[Kontaktinformasjon]

### **Future-Oriented-Corporate-Solutions (FOCUS)**

FOCUS-programmet er et forskningsprosjekt der NHH og ulike næringslivsaktører samarbeider om å utvikle kunnskap om norske bedrifter. Målet er å gi et bidrag til fremtidige foretaksløsninger, til for eksempel regnskapsbransjen. Les mer på <http://blogg.nhh.no/focus/>

## Vedlegg 4: Informasjonsskriv til medarbeidere

### **Kjære deg som jobber i regnskapsbransjen,**

Vi tar kontakt med deg, i håp om at du kan bistå oss i vårt arbeid.

Vi er to studenter (Inger og Henny Marie) som går på Norges Handelshøyskole (NHH), og som denne høsten skriver masteroppgaven vår om regnskapsbransjen. I juni møtte vi mange interessante regnskapsførere da vi deltok på NARF sitt årsmøte i Tromsø, og fikk et lite innblikk i denne spennende bransjen. Oppgaven skrives i tilknytning til FOCUS-programmet på NHH (mer om dette nedenfor).

Vi har gjennom Proff Forvalt trukket ut din regnskapsbedrift til å være med i en spørreundersøkelse. Din leder har allerede svart på undersøkelsen, og vi henvender oss derfor til deg for å spørre om du også kan delta i vår spørreundersøkelse. Ved å delta kan du vinne en **iPad mini** (16 GB wifi).

Undersøkelsen handler om ditt forhold til medarbeidere og oppgaveløsning, samt opplevelser av leders atferd. Din leder og dine medarbeidere vil *ikke* få tilgang til dine svar. Undersøkelsen tar ca. 8 minutter. Resultatene vil ikke kunne knyttes til deg eller din bedrift.

**Undersøkelsen finner du her:** [Lenke til undersøkelsen]

### **Vennligst oppgi kodenøkkel Bxx i starten av undersøkelsen.**

Undersøkelsen er åpen til 29.oktober.

Vi ønsker å gi deg grundig informasjon om forhold ved undersøkelsen, og hvordan dataene skal behandles i ettertid, dersom du er interessert i dette. Denne informasjonen finner du nedenfor, men er ikke nødvendig for å kunne besvare undersøkelsen.

Har du spørsmål, eller ønsker å få den endelige masteroppgaven når den foreligger, ta gjerne kontakt med oss på denne e-postadressen, eller se kontaktinformasjon nedenfor.

Tusen takk for at du deltar!

Med vennlig hilsen

[Kontaktinformasjon]

## **Informasjon**

**Bakgrunn og formål.** Denne studien er en del av vår masterutredning ved Norges Handelshøyskole (NHH). Formålet med studien er å kartlegge hvordan aktørene i regnskapsbransjen har tilpasset seg omstillingen i bransjen gjennom å studere både lederens og medarbeiderens perspektiver. Vi har gjennom Proff Forvalt trukket ut din regnskapsbedrift til å være med i en spørreundersøkelse.

**Hva innebærer deltakelse i studien?** Vi vil be deg om å delta i en spørreundersøkelse som tar ca. 8 minutter å besvare. Deltagelse er frivillig. Du kan når som helst velge å trekke deg ved å gå ut av spørreundersøkelsen. Spørsmålene vil i hovedsak omhandle ditt forhold til medarbeider og oppgaveløsning, samt opplevelser av leders atferd. Din leder har godkjent at du kan besvare spørsmål som omhandler hans/hennes atferd. Vi vil koble svarene vi får sammen med data på bedriftsnivå fra Proff Forvalt (omsetning, antall ansatte etc.).

**Hva skjer med informasjonen om deg?** Alle personopplysninger vil anonymiseres og det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner eller enkeltbedrifter i rapporter eller den endelige utredningen. Masteroppgaven skrives av to studenter som får veiledning av to forskere ved NHH. Vi som jobber på prosjektet har taushetsplikt. For å ivareta konfidensialiteten vil koblingsnøkler som knytter sammen svar på bedriftsnivå lagres adskilt fra øvrige data. Dersom du ønsker å få tilsendt masterutredningen vår når den foreligger, ta gjerne kontakt. Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 20. desember 2014. Etter prosjektets slutt vil FOCUS-programmet ved NHH overta dataene, og slette dem senest ved prosjektets slutt i 2016.

**Frivillig deltakelse.** Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Din leder og dine kollegaer vil *ikke* få tilgang til svarene du avgir i undersøkelsen.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Dersom du ønsker å reservere deg mot deltagelse eller har spørsmål til studien, ta kontakt med

[Kontaktinformasjon]

## **Future-Oriented-Corporate-Solutions (FOCUS)**

FOCUS-programmet er et forskningsprosjekt der NHH og ulike næringslivsaktører samarbeider om å utvikle kunnskap om norske bedrifter. Målet er å gi et bidrag til fremtidige foretaksløsninger, til for eksempel regnskapsbransjen. Les mer på <http://blogg.nhh.no/focus/>

## Vedlegg 5: Relevante spørsmål fra spørreundersøkelsen til leder

### Utvikling i regnskapsbransjen for daglig leder

Kjære respondent,

Denne spørreundersøkelsen er en del av vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole (NHH). Det vil ta ca. 8 minutter å besvare undersøkelsen. Undersøkelsen handler om dine opplevelser av endring i bransjen og av egen lederatferd. Ved å delta i undersøkelsen samtykker du til at dine medarbeidere også kan få spørsmål som er relatert til din lederatferd. Ingen bedrifter eller enkeltpersoner vil kunne identifiseres i resultatene. Blant deltakerne i spørreundersøkelsen trekker vi ut en heldig vinner av en iPad mini 16 GB Wifi. Dersom du ønsker å være med i trekningen ber vi deg fylle ut e-postadressen din helt til slutt i undersøkelsen. E-postadressen vil ikke bli koblet til dine svar. Vinneren vil bli kontaktet per e-post. Ved å trykke “neste” samtykker du i å delta i studien.

1. I mailen med invitasjon til deltagelse i undersøkelsen fikk du oppgitt en tresifret kodenøkkel. Kodenøkkelen er et verktøy for å hjelpe oss å koble sammen svarene fra din bedrift. Vi ber deg oppgi kodenøkkelen fra e-mailen i feltet nedenfor. \_\_\_\_\_

2. Vennligst kryss av for din posisjon i bedriften.

- Daglig leder
- Avdelingsleder for enhet med mer enn 20 ansatte
- Annet \_\_\_\_\_

3. Vennligst oppgi kjønn

- Mann
- Kvinne
- Ønsker ikke oppgi kjønn

4. Hva er din alder?

5. Er du autorisert regnskapsfører?

- Ja
- Nei

6. Er du medlem i NARF (Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening)

- Ja
- Nei



7. Oppgi din høyeste fullførte utdanning.

- Videregående
- Bachelorgrad
- Mastergrad
- Annet, spesifiser \_\_\_\_\_

7a. Oppgi din spesialisering på bachelor.

- Økonomi og administrasjon
- Revisjon
- Annet, spesifiser \_\_\_\_\_

7b. Oppgi din spesialisering på master.

- Økonomi og administrasjon
- Revisjon
- Annet, spesifiser \_\_\_\_\_

Vi vil nå stille deg noen spørsmål om deg som avdelingsleder eller daglig leder for en regnskapsenhet. Svaret angis på en skala fra 1 til 7, der 1 = I svært liten grad/svært uenig og 7 = I svært stor grad/svært enig.

8. I hvilken grad oppfatter du at utsagnene stemmer om deg som leder av din enhet? Jeg...

	Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	Svært stor grad 7
Er vennlig og imøtekomende ( R-1)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er opptatt av at mine medarbeidere trives (R-2)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er støttende når jeg snakker til mine medarbeidere (R-3)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informerer mine medarbeidere om hvilke forventninger jeg har til dem (O-1)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppmuntrer mine medarbeidere til å bruke standardiserte prosedyrer (O-2)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Setter klare og tydelige standarder for mine medarbeideres prestasjoner (O-3)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Står på for å skape vekst i bedriften (E-1)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prøver ut nye måter å gjøre ting på (E-2)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppmuntrer til å tenke i nye baner (E-3)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legger planer og visjoner for bedriftens fremtid (E-4)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* R=Relasjonsorientert, E= Endringsorientert, O= Oppgaveorientert. Disse kodene fremkom ikke i undersøkelsen som ble sendt ut, og fremgår her kun av hensyn til leseren.

Avslutningsvis vil vi stille deg noen spørsmål om din enhet. 15. Hvor mange kunder har din enhet?

16. Hva var årsresultatet for din enhet i 2013?

17. Hvor mange år har du jobbet i regnskapsbransjen?

18. Dette spørsmålet handler om disponering av tid. Tenk på din totale arbeidstid i løpet av en typisk måned. Anslå hvor mange prosent av tiden din som går med til aktivitetene nevnt nedenfor. Summen av tiden må bli 100 %

\_\_\_\_\_ Faglige aktiviteter (Produksjon av regnskaps- og rådgivningstjenester)

\_\_\_\_\_ Andre aktiviteter (Organisering, samtaler med ansatte, utvikling av bedrift mv.)

19. Har du tatt kurs innen ledelse, enten som del av utdanning eller etter endt utdanning?

- Ja
- Nei

19a. Hvilken type kurs har du tatt? (Det er mulig å krysse av for flere alternativer).

- Kurs i forbindelse med studier
- Kurs i regi av NARF
- Etterutdanning
- Annet, spesifiser \_\_\_\_\_

20. Dersom du ønsker å gi oss noen kommentarer kan du skrive de her (valgfritt).

## Vedlegg 6: Relevante spørsmål fra spørreundersøkelsen til medarbeidere

### Utvikling i regnskapsbransjen - medarbeider

Denne spørreundersøkelsen er en del av vår masteroppgave ved Norges Handelshøyskole (NHH). Det vil ta ca. 8 minutter å besvare undersøkelsen. Undersøkelsen handler om ditt forhold til medarbeidere og oppgaveløsning, samt opplevelser av leders atferd. Din leder og dine medarbeidere vil få tilgang til dine svar. Alle personopplysninger vil anonymiseres i de endelige rapportene. Blant deltakerne i spørreundersøkelsen trekker vi ut en heldig vinner av en iPad mini 16 GB Wifi. Dersom du ønsker å være med i trekningen ber vi deg fylle ut e-postadressen din helt til slutt i undersøkelsen. E-postadressen vil ikke bli koblet til dine svar. Vinneren vil bli kontaktet per e-post. Ved å trykke “neste” samtykker du i å delta i studien.

I mailen med invitasjon til deltagelse i undersøkelsen fikk du oppgitt en kodenøkkel med tre tegn. Kodenøkkelene er et verktøy for å hjelpe oss å koble sammen svarene fra din bedrift. Vi ber deg oppgi kodenøkkelene fra e-mailen i feltet nedenfor. \_\_\_\_\_

2. Vennligst oppgi kjønn

- Mann
- Kvinne
- Ønsker ikke svare

3. Hva er din alder? \_\_\_\_\_

4. Er du autorisert regnskapsfører?

- Ja
- Nei

5. Er du medlem i NARF (Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening)?

- Ja
- Nei

6. Hva er din posisjon i bedriften?

- Regnskapsfører
- Annet, spesifiser \_\_\_\_\_

7. I løpet av den siste måneden har jeg hatt kontakt med daglig leder... (det er mulig å krysse av for flere alternativer)

- Daglig
- Ukentlig
- Ganske sjeldent
- Ikke i det hele tatt
- Elektronisk toveiskommunikasjon (via mail, telefon, etc.)
- Elektronisk enveiskommunikasjon (nyhetsmail, ukesrapporter etc.)
- Person-til-person
- På møter
- Ved sosiale aktiviteter

Vi vil nå stille deg spørsmål om deg og din daglige leder. Med daglig leder mener vi i denne undersøkelsen den øverste lederen for din regnskapsbedrift. Dersom du arbeider på et avdelingskontor med mer enn 20 ansatte, kan du tenke på avdelingsleder. Vennligst angi ditt svar på skala fra 1 til 7 der 1 = I svært liten grad/svært uenig og 7 = I svært stor grad/svært enig.

7. I hvilken grad beskriver følgende påstander din daglige leder?	Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	Svært stor grad 7
Er vennlig og imøtekommende (R-1)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er opptatt av at mine medarbeidere trives (R-2)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er støttende når jeg snakker til mine medarbeidere (R-3)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informerer mine medarbeidere om hvilke forventninger jeg har til dem (O-1)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppmuntrer mine medarbeidere til å bruke standardiserte prosedyrer (O-2)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Setter klare og tydelige standarder for mine medarbeideres prestasjoner (O-3)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Står på for å skape vekst i bedriften (E-1)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prøver ut nye måter å gjøre ting på (E-2)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppmuntrer til å tenke i nye baner (E-3)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legger planer og visjoner for bedriftens fremtid (E-4)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*R = Relasjonsorientert, E = Endringsorientert, O = Oppgaveorientert. Disse kodene fremkom ikke i undersøkelsen som ble sendt ut, og fremgår her kun av hensyn til leseren.

9. Hvor enig er du i følgende utsagn om deg som person på arbeidsplassen og i livet generelt?	Svært uenig 1	2	3	4	5	6	Svært enig 7
Det plager meg å gå inn i en situasjon uten å vite hva jeg kan forvente fra den. (PNS 1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker å ha et klart og strukturert liv. (PNS 3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker at alt har en plass og at alt er på plassen sin. (PNS 4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes at et velorganisert liv med vanlige timer gjør livet mitt kjedelig. (PNS 6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har funnet ut at rutiner gjør meg i stand til å sette mer pris på livet. (PNS 10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker spenningen ved å bli satt i uforutsigbare situasjoner. (PNS 11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir ukomfortabel dersom instruksene i en situasjon ikke er klare. (PNS 12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg hater å endre planene mine i siste liten. (PNS 8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg hater å være sammen med mennesker som er uforutsigbare. (PNS 9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker ikke situasjoner som er usikre. (PNS 7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir ikke plaget når ting forstyrrer den daglige rutinen min. (PNS 2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De neste spørsmålene omhandler ditt forhold til oppgaveløsning og arbeidsplassen din.

10. Tenk på din jobb og dine arbeidsoppgaver. Hvor enig er du i de følgende påstandene?	Svært uenig 1	2	3	4	5	6	Svært enig 7
Hvis det ikke lenger blir behov for noe av det jeg gjør i dag, er jeg villig til å sette meg inn i nye oppgaver. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er villig til å gjøre ting på en annen måte enn jeg pleier, hvis min leder eller organisasjon ønsker det. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis vi blir organisert på en annen måte, er jeg villig til å jobbe med andre oppgaver enn i dag. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis vi får nye teknologi/IT-løsninger, er jeg villig til å tilpasse min måte å jobbe på til det. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er villig til å akseptere nye oppgaver eller ansvar, hvis omstendighetene krever det. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SNF-rapport nr. 11/15

11. Hvor enig er du i de følgende utsagnene om forholdet til din organisasjon?	Svært uenig 1	2	3	4	5	6	Svært enig 7
Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min i denne organisasjonen (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler virkelig at denne organisasjonens problemer er mine egne (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denne organisasjonen betyr mye for meg rent personlig (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet til denne organisasjonen (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er ikke følelsesmessig knyttet til denne organisasjonen (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg ikke som en «del av familien» i denne organisasjonen (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad opplever du at	Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	Svært stor grad 7
Bedriften din har oppfylt sine løfter og forpliktelser overfor deg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dersom du ønsker å gi oss noen kommentarer kan du skrive de her (frivillig).

## Vedlegg 7: Bortfallsanalyser

I dette vedlegget finnes følgende tabeller:

- Oversikt over andel som ikke deltok, andel som reserverte seg fra å delta, og andel som deltok i undersøkelsen fra utvalget vårt.
- Lønnsomhet fordelt på de som deltok og ikke deltok i undersøkelsen.
- Størrelse fordelt på de som deltok og ikke deltok.
- Geografisk spredning.

Resverte, ikke deltatt og deltatt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Reservert	10	13.0	13.0	13.0
Ikke deltatt	33	42.9	42.9	55.8
Deltatt	34	44.2	44.2	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Antall ansatte (størrelse) og deltakelse

			Deltatt			Total
			Reservert	Ikke svart	Svart	
Ansatte intervaller	20-29 ansatte	Count	6	17	24	47
		% within Ansatte intervaller	12.8%	36.2%	51.1%	100.0%
	30-39 ansatte	Count	3	6	7	16
		% within Ansatte intervaller	18.8%	37.5%	43.8%	100.0%
	40-49 ansatte	Count	1	10	3	14
		% within Ansatte intervaller	7.1%	71.4%	21.4%	100.0%
Total		Count	10	33	34	77
		% within Ansatte intervaller	13.0%	42.9%	44.2%	100.0%

Gjennomsnittlige lønnsomhet fordelt på deltakelse, ikke- deltakelse og reservasjon

Deltatt	Mean	N	Std. Deviation
Reservert	36.89	7	19.951
Ikke deltatt	21.18	29	13.700
Deltatt	22.93	27	34.094
Total	23.68	63	25.172

Note: Lønnsomhet er basert på Proff Forvalt sitt lønnsomhetstal. Data er hentet fra databasen på forvalt.no.

Lønnsomhet og deltakelse og ikke-deltakelse

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Lønnsomhet, 2013 * Deltatt og ikke deltatt	63	81.8%	14	18.2%	77	100.0%

Note: Lønnsomhet er basert på Proff Forvalt sitt lønnsomhetstal. Data er hentet fra databasen på forvalt.no

## Gjennomsnittlige lønnsomhet fordelt på deltakelse og ikke-deltakelse

Deltatt og ikke deltatt	Mean	N	Std. Deviation
Ikke deltatt	24.23	36	16.067
Deltatt	22.93	27	34.094
Total	23.68	63	25.172

Note: Lønnsomhet er basert på Proff Forvalt sitt lønnsomhetstal. Data er hentet fra databasen på forvalt.no

## Geografisk spredning fordelt på deltakelse og ikke deltakelse

			Deltatt og ikke deltatt		Total
			Ikke deltatt	Deltatt	
Fylke	AKERSHUS	Count	3	3	6
		% within Fylke	50.0%	50.0%	100.0%
	AUST-AGDER FYLKE	Count	1	0	1
		% within Fylke	100.0%	0.0%	100.0%
	BUSKERUD	Count	3	4	7
		% within Fylke	42.9%	57.1%	100.0%
	FINNMARK	Count	0	1	1
		% within Fylke	0.0%	100.0%	100.0%
	HEDMARK	Count	1	1	2
		% within Fylke	50.0%	50.0%	100.0%
	HORDALAND	Count	1	3	4
		% within Fylke	25.0%	75.0%	100.0%
	MØRE OG ROMSDAL	Count	0	3	3
		% within Fylke	0.0%	100.0%	100.0%
	NORD-TRØNDELAG	Count	1	1	2
		% within Fylke	50.0%	50.0%	100.0%
	NORDLAND	Count	2	3	5
		% within Fylke	40.0%	60.0%	100.0%
	OPPLAND	Count	3	2	5
		% within Fylke	60.0%	40.0%	100.0%
	OSLO	Count	5	3	8
		% within Fylke	62.5%	37.5%	100.0%
	ØSTFOLD	Count	2	3	5
		% within Fylke	40.0%	60.0%	100.0%
	ROGALAND	Count	8	1	9
		% within Fylke	88.9%	11.1%	100.0%



## SNF-rapport nr. 11/15

SOGN OG FJORDANE	Count	3	2	5
	% within Fylke	60.0%	40.0%	100.0%
SØR-TRØNDELAG	Count	1	2	3
	% within Fylke	33.3%	66.7%	100.0%
TELEMARK	Count	1	1	2
	% within Fylke	50.0%	50.0%	100.0%
TROMS	Count	2	1	3
	% within Fylke	66.7%	33.3%	100.0%
VEST-AGDER FYLKE	Count	4	0	4
	% within Fylke	100.0%	0.0%	100.0%
VESTFOLD	Count	2	0	2
	% within Fylke	100.0%	0.0%	100.0%
Total	Count	43	34	77

## Vedlegg 8: Daglig leders utdanning, erfaring i bransjen og faglige tidsbruk

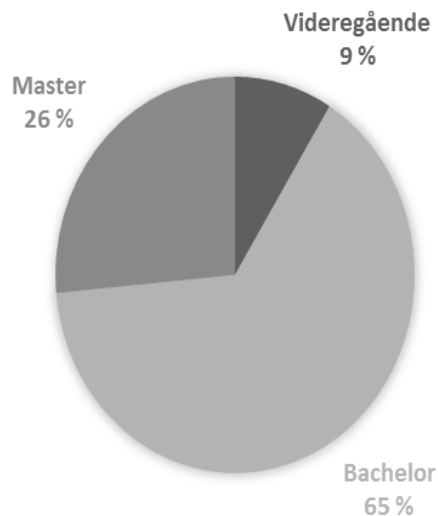
### Ledernes erfaring i bransjen

N Valid	34
Missing	0
Mean	16.56
Median	15.00
Std. Deviation	9.687
Minimum	1
Maximum	41

### Utdannelse blant lederne

	Utdannelse	Utdannelse spesifiser	Bachelor spesifiser	Bachelor	Master	Master spesifiser
N Valid	34	34	34	21	7	34
Missing	0	0	0	13	27	0

### Fordelingen av høyeste fullførte utdanning hos lederne



## Leders tidsbruk på faglige aktiviteter

	Frekvens	Prosent
0-19 % av tiden til faglige aktiviteter	9	26.5
20-39 % av tiden til faglige aktiviteter	12	35.3
40-59 % av tiden til faglige aktiviteter	6	17.6
60-79 % av tiden til faglige aktiviteter	6	17.6
80-100 % av tiden til faglige aktiviteter	1	2.9
Total	34	100.0

## Forskjeller i faglig tidsbruk mellom kvinnelige og mannlige ledere

	N	Mean	Std. Deviation
Kvinne	10	24.5000	20.20039
Mann	24	36.7500	25.04821
Total	34	33.1471	24.09719

## Vedlegg 9: KMO og Bartletts sfæretest

Item	KMO	P-verdi for Bartletts sfæretest
Lederatferdsorienteringene, medarbeiderrapportert	0,921	0,000
Affektiv forpliktelse og oppgavefleksibilitet	0,837	0,000
Medarbeideres behov for struktur	0,823	0,001
Lederatferdsorientering, lederrapportert	0,744	0,000

2

## Vedlegg 10: Faktoranalyse av lederrapportert lederatferd

	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>
<b>Endring 2</b>	<b>0,929</b>		
<b>Endring 3</b>	<b>0,919</b>		
<b>Endring 4</b>		<b>0,844</b>	
<b>Relasjon 3</b>		<b>0,736</b>	
<b>Oppgave 1</b>	0,563	0,64	
<b>Oppgave 3</b>	0,610	0,637	
<b>Relasjon 2</b>			<b>0,938</b>
<b>Relasjon 1</b>		0,515	0,670

## Vedlegg 11: Oversikt over resultater fra deskriptiv statistikk

Sentraltendens, spredning og fordeling til variabler på medarbeidernivå og bedriftsnivå.

### Variabler medarbeidernivå

	N		Mean	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
	Valid	Missing						
Oppgavefleksibilitet	268	0	6.2545	.75164	-1.488	.149	3.977	.297
Affektiv forpliktelse	268	0	4.4391	1.43496	-.249	.149	-.671	.297
Relasjonsorientert lederatferd	268	0	5.6853	1.18110	-.912	.149	.465	.297
Oppgaveorientert lederatferd	268	0	4.8769	1.35392	-.609	.149	.125	.297
Endringsorientert lederatferd	268	0	5.2960	1.25199	-.809	.149	.396	.297
Medarbeider behov for struktur	268	0	4.4869	1.02414	-.121	.149	-.134	.297
Medarbeider VPC	265	3	5.24	1.355	-.796	.150	.378	.298

### Variabler bedriftsnivå

	N		Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic			Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
	Aggregert oppgavefleksibilitet	32	6.2336	.29815	.325	.414	.422	.809
Aggregert affektiv forpliktelse	32	4.7924	.55974	.277	.414	-.791	.809	
Aggregert relasjonsorientert lederatferd	32	5.6438	.69189	-.867	.414	.811	.809	
Aggregert oppgaveorientert lederatferd	32	4.8688	.63807	-.442	.414	.031	.809	
Aggregert endringsorientert lederatferd	32	5.2530	.80296	-.559	.414	.363	.809	
Aggregert behov for struktur medarbeider	32	4.5072	.33221	.035	.414	.011	.809	
Aggregert VPC medarbeider	32	5.2646	.79863	-.640	.414	.669	.809	

## Vedlegg 12: Korrelasjonsmatrise bedriftsnivå

	Relasjonsorientert	Oppgaveorientert	Endringsorientert	Oppgavefleksibilitet	Årsresultat 2013	Lønnsomhet 2013	Årsresultat per ansatt 2013	Affektiv forpliktelse	Vertikal psyk. kontrakt	Alder leder	Kjønn leder
<b>Uavhengige</b>											
Relasjonsorientering	<u>0.88</u>										
Oppgaveorientering	<b>.56***</b>	<u>0.86</u>									
Endringsorientering	<b>.84***</b>	<b>.70***</b>	<u>0.88</u>								
<b>Avhengige</b>											
Oppgavefleksibilitet	.29	.28	<b>0.32*</b>	<u>0.90</u>							
Årsresultat, 2013	-.24	.24	-.04	.10	-						
Lønnsomhet, 2013	-.09	.33	-.01	.25	<b>.95***</b>	-					
Årsresultat per ansatt	-.27	.24	-.08	.14	<b>.96***</b>	<b>.95***</b>	-				
Affektiv forpliktelse	<b>.49***</b>	<b>.47***</b>	<b>.50***</b>	.04	.09	.20	.08	<u>0.85</u>			
<b>Moderatorvariabler</b>											
Vertikal psyk. kontrakt	<b>.80***</b>	<b>.50***</b>	<b>.72***</b>	<b>0.31*</b>	-.18	.05	-0.194	<b>.55***</b>	-		
<b>Kontrollvariabler</b>											
Alder leder	.00	-.15	-.01	-.17	.00	.14	-.00	<b>.40**</b>	.03	-	
Kjønn leder	.03	.12	.03	.17	.00	.22	-.03	.00	<b>.33*</b>	.15	-
Tidsbruk faglige akt.	-.10	-.22	-.24	.31	.06	.24	.14	<b>-.33*</b>	.11	-.10	.24

## Vedlegg 13: Korrelasjonsmatrise medarbeidernivå

	Relasjonsorientert	Oppgaveorientert	Endringsorientert	Oppgavefleksibilitet	Affektiv forpliktelse	Vertikal psyk. kontrakt	Behov for struktur	Kjønn medarbeider
Uavhengige variabler								
Relasjonsorientert	<u>0,88</u>							
Oppgaveorientert	.63***	<u>0,86</u>						
Endringsorientert	.75***	.66***	<u>0,88</u>					
Avhengige variabler								
Oppgavefleksibilitet	.22***	.17***	.20***	<u>0,90</u>				
Affektiv forpliktelse	.47***	.43***	.46***	.03	<u>0,85</u>			
Moderatorvariabler								
Vertikal psyk. Kontrakt	.67***	.58***	.63***	.20***	.51***	-		
Behov for struktur	.10	.08	.13**	-.12**	0,12*	.15**	<u>0,85</u>	
Kontrollvariabler								
Kjønn medarbeider	-.02	-.03	-.10	-.16***	.06	.00	-.09	-
Alder medarbeider	.08	.10	.07	-.14**	.35***	.15**	.04	.05

Note: Signifikansnivåene er markert med stjerne. (\*\*\*) = 0,01-nivå, (\*\*) = 0,05-nivå, (\*) = 0,10 nivå (2-tailed). Diagonalverdiene som er understreket er variabelens Cronbachs alfa. (-) betyr at verdiene ikke er hensiktsmessig å fremstille.

## Vedlegg 14: Testing av multikollinearitet

Condition index		Variance proportions			
Dimension		Constant	Aggregert relasjon	Aggregert oppgave	Aggregert endring
1	1	0	0	0	0
2	18,395	0,59	0,01	0	0,13
3	23,456	0,04	0,15	0,78	0,01
4	42,039	0,37	0,84	0,21	0,86

## Vedlegg 15: PROCESS-makro til analyse H5

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.12.1 *****
                Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.          www.afhayes.com
                Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model = 1
Y = AFFCOM
X = RELASJON
M = VPC_meda

Statistical Controls:
CONTROL= Alder

Sample size
    264

*****
Outcome: AFFCOM

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    ,6250    ,3906    1,2627    44,8198    4,0000    259,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    2,7163    ,3294    8,2458    ,0000    2,0676    3,3650
VPC_meda    ,3663    ,0827    4,4277    ,0000    ,2034    ,5292
RELASJON    ,3539    ,0974    3,6320    ,0003    ,1620    ,5458
int_1       ,1088    ,0445    2,4459    ,0151    ,0212    ,1964
Alder       ,0363    ,0070    5,1583    ,0000    ,0224    ,0501
```



Interactions:

int\_1 RELASJON X VPC\_meda

\*\*\*\*\*

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

VPC_meda	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1,3565	,2063	,0915	2,2548	,0250	,0261	,3865
,0000	,3539	,0974	3,6320	,0003	,1620	,5458
1,3565	,5015	,1338	3,7486	,0002	,2381	,7649

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

\*\*\*\*\*

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/RELASJON VPC\_medarb AFFCOM.  
BEGIN DATA.

-1,1745	-1,3565	3,5924
,0000	-1,3565	3,8348
1,1745	-1,3565	4,0771
-1,1745	,0000	3,9160
,0000	,0000	4,3317
1,1745	,0000	4,7473
-1,1745	1,3565	4,2396
,0000	1,3565	4,8286
1,1745	1,3565	5,4176

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=RELASJON WITH AFFCOM BY VPC\_medarb.

\* Estimates are based on setting covariates to their sample means.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
RELASJON VPC\_meda

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:  
4

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

## Vedlegg 16: Tilleggsanalyser til H3 med medarbeidernes alder

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.12.1 *****
          Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
          Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model = 1
  Y = AFFCOM
  X = RELASJON
  M = Alder

Sample size
    267

*****
Outcome: AFFCOM

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    ,5677    ,3223    1,4147    46,0072    3,0000    263,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    4,4302    ,0735    60,2646    ,0000    4,2855    4,5750
Alder        ,0422    ,0073    5,8048    ,0000    ,0279    ,0565
RELASJON     ,5424    ,0679    7,9854    ,0000    ,4087    ,6762
int_1        ,0053    ,0057    ,9296    ,3534    -,0060    ,0166

Interactions:

int_1    RELASJON    X    Alder

*****

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):
      Alder      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
-10,4811    ,4865    ,0969    5,0225    ,0000    ,2958    ,6773
  ,0000     ,5424    ,0679    7,9854    ,0000    ,4087    ,6762
 10,4811    ,5983    ,0841    7,1109    ,0000    ,4327    ,7640

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from
mean.
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

*****

----- END MATRIX -----
```

## Vedlegg 17: Tilleggsanalyser til H3 med leders alder

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.12.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2013). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model = 1  
 Y = AGG\_AFFC  
 X = AGG\_RELA  
 M = Alder

Sample size  
 32

\*\*\*\*\*

Outcome: AGG\_AFFC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6987	,4882	,1775	11,4091	3,0000	28,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,7918	,0810	59,1553	,0000	4,6258	4,9577
Alder	,0322	,0089	3,6116	,0012	,0139	,0505
AGG_RELA	,4488	,1360	3,3003	,0026	,1702	,7273
int_1	,0288	,0157	1,8333	,0774	-,0034	,0610

Interactions:

int\_1 AGG\_RELA X Alder

\*\*\*\*\*

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

Alder	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-9,0696	,1877	,2066	,9085	,3714	-,2355	,6108
,0000	,4488	,1360	3,3003	,0026	,1702	,7273
9,0696	,7099	,1868	3,8007	,0007	,3273	1,0925

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

\*\*\*\*\*

Data for visualizing conditional effect of X on Y

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/AGG\_RELASJON Alder AGG\_AFFCOM.  
 BEGIN DATA.

-,6919	-9,0696	4,3697
,0000	-9,0696	4,4995
,6919	-9,0696	4,6293
-,6919	,0000	4,4813
,0000	,0000	4,7918

SNF-rapport nr. 11/15

,6919	,0000	5,1023
-,6919	9,0696	4,5929
,0000	9,0696	5,0840
,6919	9,0696	5,5752

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=AGG\_RELASJON WITH AGG\_AFFCOM BY Alder.

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
AGG\_RELA Alder

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:  
2

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

## Vedlegg 18: Korrelasjonsmatrise av lederrapportert og medarbeiderrapportert lederatferdsdata

		Leder sammenslått relasjon	Leder sammenslått oppgave	Leder sammenslått endring	Aggregert relasjon	Aggregert oppgave	Aggregert endring
Leder sammenslått relasjon	Pearson Correlation	1	.344*	.551**	-.134	-.250	-.134
	Sig. (2- tailed)		.046	.001	.465	.168	.464
	N	34	34	34	32	32	32
Leder sammenslått oppgave	Pearson Correlation	.344*	1	.760**	-.214	.075	-.112
	Sig. (2- tailed)	.046		.000	.240	.684	.542
	N	34	34	34	32	32	32
Leder sammenslått endring	Pearson Correlation	.551**	.760**	1	-.005	.029	.111
	Sig. (2- tailed)	.001	.000		.980	.876	.544
	N	34	34	34	32	32	32
Aggregert relasjon	Pearson Correlation	-.134	-.214	-.005	1	.558**	.842**
	Sig. (2- tailed)	.465	.240	.980		.001	.000
	N	32	32	32	32	32	32
Aggregert oppgave	Pearson Correlation	-.250	.075	.029	.558**	1	.702**
	Sig. (2- tailed)	.168	.684	.876	.001		.000
	N	32	32	32	32	32	32
Aggregert endring	Pearson Correlation	-.134	-.112	.111	.842**	.702**	1
	Sig. (2- tailed)	.464	.542	.544	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Formålet med denne utredningen har vært å undersøke effekter av lederatferd. Vi har tatt utgangspunkt i tre typer lederatferd. Disse tre typene er relasjonsorientert, oppgaveorientert og endringsorientert lederatferd. Vi har sett på hvilke betydninger disse kan ha for tre sentrale organisasjonsutfall, henholdsvis bedriftens lønnsomhet, medarbeidernes forpliktelse til bedriften og medarbeidernes endringsvillighet. Vi har også undersøkt om to andre faktorer spiller inn på sammenhengen mellom lederatferd og organisasjonsutfall.

Vi har studert bedrifter i regnskapsbransjen. Dette er en bransje som i løpet av det siste tiåret har opplevd store endringer i teknologi, kundebehov og konkurranse. Tidligere studier om bransjen har også vist at ledelse i liten grad prioriteres i norske regnskapsbedrifter. Vi mente derfor at den norske regnskapsbransjen ville egne seg godt for å studere ledelse i. Analysene våre er basert på en spørreundersøkelse samlet inn fra 268 medarbeidere i 34 mellomstore regnskapsbedrifter.

Overordnet viser funnene fra studien vår at lederatferd har betydning for de ulike organisasjonsutfallene vi har sett på, men i ulik grad. Utredningen avdekker at alle de tre typene lederatferd hadde positiv betydning for medarbeidernes forpliktelse til organisasjonen. Videre fant vi at oppgaveorientert lederatferd hadde positiv effekt på lønnsomhet, mens relasjonsorientert lederatferd hadde en negativ effekt på bedriftens lønnsomhet. I tillegg viser funnene våre at relasjonsorientert lederatferd hadde en signifikant og positiv betydning for medarbeidernes endringsvillighet blant respondentene i studien.

Disse funnene kan bidra med innsikt for både ledere og eiere av regnskapsbedrifter, og NARF som bransjeorganisasjon. Også forskere med interesse for lederatferd og endring kan ha nytte av våre funn.

# SNF



**Samfunns- og næringslivsforskning AS**

Centre for Applied Research at NHH

Helleveien 30  
NO-5045 Bergen  
Norway

P +47 55 95 95 00  
E [snf@snf.no](mailto:snf@snf.no)  
W [snf.no](http://snf.no)

Trykk: Allkopi Bergen