



# FRA REGNSKAPSFØRER TIL RÅDGIVER

*En casestudie om hvordan en endring av regnskapsførers rolle kan tilrettelegges for å imøtekomme økt digitalisering i regnskapsbransjen*

**Karoline Borge Bratland og Rebecca Råheim Hiis Bergh**

**Veileder: Kjersti Berg Danilova**

Selvstendig arbeid for masterstudiet i økonomi og administrasjon,  
hovedprofil i strategi og ledelse

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Forord

Masterutredningen er skrevet som en avsluttende del av masterutdanningen i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innen vår hovedprofil, Strategi og Ledelse. Denne masterutredningen er skrevet basert på vår felles interesse for digitalisering og håndtering av menneskelige ressurser. Arbeidet med studien har vært en spennende, lærerik og interessant prosess som har utfordret oss og vårt tankesett. Studien har bidratt til å styrke vår kompetanse om et dagsaktuelt tema som vi gleder oss til å ta med inn i arbeidslivet.

Vi ønsker å starte med å rette en stor takk til vår veileder, Kjersti Berg Danilova. Takk for at du har vært tilgjengelig og hjelpsom gjennom hele skriveprosessen. Vi setter stor pris på at du har disponert mye tid til veiledning og gitt oss konstruktive tilbakemeldinger. Dette har bidratt til høy motivasjon og faglig relevans for studien.

Videre ønsker vi å takke informantene som har tatt seg tid til intervjuer, og bidratt med verdifull informasjon og innsikt i bransjen. Vi setter stor pris på at dere har vært behjelpelig og satt av tid til å delta i vår forskning i en periode hvor samfunnet er annerledes fra det vi er vant til.

Avslutningsvis vil vi benytte anledningen til å takke familie, venner og kjærester som har vært viktige støttespillere for oss gjennom hele utdanningsløpet. Takk for all motivasjon, inspirasjon og for at dere alltid har vært der for oss. Vi setter så stor pris på dere alle.

*Karoline B. Bratland*

Karoline Borge Bratland

*Rebecca R. Hiis Bergh*

Rebecca Råheim Hiis Bergh

## Sammendrag

Arbeidssituasjonen til regnskapsførere har lenge vært stabil, men den profesjonelle rollen utfordres betraktelig som følge av økt digitalisering i regnskapsbransjen. Tidligere studier har avdekket at en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver er hensiktsmessig for å imøtekomme økt digitalisering i bransjen. En rolleendring har imidlertid ikke skjedd enda, og det foreligger få eller ingen studier som undersøker hvordan en kan tilrettelegge for endring. Formålet med denne masterutredningen er derfor å bidra med ny innsikt til litteraturen ved å identifisere sentrale faktorer for hvordan en kan tilrettelegge for en endring av regnskapsførers rolle i regnskapsbransjen.

Vi har gjennomført en kvalitativ casestudie, hvor vi har benyttet et eksplorerende forskningsdesign. Gjennom syv semistrukturerte intervjuer har vi innhentet primærdata som danner grunnlaget for våre empiriske funn.

Våre funn viser at flere regnskapsførere har lav selvtillit og manglende kompetanse, noe som kan være et hinder for deres endringsvilje. Regnskapsførere stiller seg ulikt til en rolleendring, og det er derfor sentralt å tilrettelegge for hver enkelt. Basert på dette har vi identifisert sentrale faktorer som må gjennomføres for å kunne tilrettelegge for en rolleendring. Basert på de sentrale faktorene, har vi utarbeidet en fire stegs-modell for hvordan en kan tilrettelegge for en rolleendring. Fire stegs-modellen består av følgende: ufarliggjøring av ny rolle, motivasjon, kompetanseutvikling og opplæring, og teamarbeid.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b>	<b>6</b>
1.1 Utredningens formål og forskningsspørsmål	7
1.2 Utredningens struktur	8
<b>2. Teori</b>	<b>9</b>
2.1 Rolleteori	9
2.1.1 Roller og identitet	9
2.1.1.1 <i>Fagpersoners rolle og identitet</i>	10
2.1.1.2 <i>Regnskapsførers rolle</i>	10
2.1.2 Tiltredelse i en ny rolle	11
2.1.2.1 <i>Rollekonflikter</i>	12
2.1.2.2 <i>Identitetstrusler</i>	13
2.1.3 Ufrivillige rolleendringer	14
2.1.3.1 <i>Dytte- eller dra perspektivet</i>	14
2.1.3.2 <i>Rammeverk for ufrivillige rolleendringer</i>	14
2.1.4 Tiltak for rolleendring	16
2.1.4.1 <i>Motivasjon</i>	16
2.1.4.2 <i>Kompetanseutvikling og opplæring</i>	17
2.1.4.2.1 <i>70-20-10 Rammeverk for læring og utvikling</i>	18
2.2 Team	19
2.2.1 Hva er et team?	19
2.2.2 Forutsetninger for et velfungerende team	19
2.2.2.1 <i>Gevinster ved velfungerende team</i>	22
2.3 Digitalisering	22
2.3.1 Hva er digitalisering?	23
2.3.1.1 <i>Gevinster og utfordringer ved digitalisering</i>	24
2.3.2 Robotisert prosessautomatisering (RPA) og kunstig intelligens (AI)	26
2.3.2.1 <i>Hva er robotisert prosessautomatisering (RPA)?</i>	26
2.3.2.2 <i>Hva er kunstig intelligens (AI)?</i>	26
2.3.2.3 <i>Gevinster og utfordringer ved RPA og kunstig intelligens</i>	27
2.3.3 Digitalisering i regnskapsbransjen	29
2.4 Oppsummering av teori	31
<b>3. Metode</b>	<b>32</b>
3.1 Forskningsdesign	32
3.2 Forskningstilnærming	33
3.4 Forskningsstrategi	34
3.5 Innsamling av data	34
3.5.1 Presentasjon av casebedrift	34
3.5.2 Intervju	35
3.5.3 Utvalg	36

3.5.4 Forberedelser til intervju	37
3.5.5 Gjennomføring av intervju	37
3.6 Analyse av data	38
3.7 Forventninger om funn	40
3.8 Datakvalitet	40
3.8.1 Reliabilitet	40
3.8.2 Validitet	42
3.9 Etikk og retningslinjer	43
<b>4. Analyse</b>	<b>44</b>
4.1 Bakteppe	44
4.1.1 Digitalisering i regnskapsbransjen	44
4.1.2 Hva skal til for å lykkes i bransjen?	47
4.2 Regnskapsførerrollen	48
4.2.1 Beskrivelse av en regnskapsfører	48
4.2.2 Dagens arbeidsoppgaver og krav til regnskapsførerrollen	51
4.3 Fra regnskapsfører til rådgiver?	53
4.3.1 Vil regnskapsfører være en yrkestittel i fremtiden?	53
4.3.2 Beskrivelse av en rådgiver	54
4.3.3 Har regnskapsførere det som skal til for å bli gode rådgivere?	56
4.4 Holdning til rolleendring	58
4.4.1 Faktorer som demper endringsvilje	59
4.5 Hvordan tilrettelegge for en rolleendring?	62
4.6 Oppsummering av funn	70
<b>5. Diskusjon</b>	<b>72</b>
5.1 Digitalisering i regnskapsbransjen	72
5.2 Fra regnskapsfører til rådgiver?	73
5.3 Holdning til rolleendring	75
5.4 Tilrettelegging av rolleendring	75
<b>6. Konklusjon</b>	<b>79</b>
6.1 Svar på forskningsspørsmålet	79
6.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner	80
6.3 Begrensninger og forslag til videre forskning	81
<b>7. Litteraturliste</b>	<b>82</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>99</b>
Vedlegg I - Intervjuguide med regnskapsførere	99
Vedlegg II - Intervjuguide med ledere	101
Vedlegg III - Samtykkeerklæring	103

## Figurliste

FIGUR 2-1: Rammeverk for tiltredelse i en ny rolle (Kaufmann & Kaufmann, 2015)	12
FIGUR 2-2: Rammeverk for ufrivillige rolleendringer (Ashforth, 2001)	15
FIGUR 2-3: 70-20-10 Rammeverket (Eichinger, Lombardo, McCall, 1980)	18
FIGUR 2-4: Syv faktorer for utvikling av et team (Shapiro, 2015)	20
FIGUR 2-5: Tre nivåer av digitalisering (Unruh & Kiron, 2017)	23
FIGUR 4-1: Ordsky med beskrivelse av personlige egenskaper	48
FIGUR 4-2: Ordsky med beskrivelse av regnskapsfører	49
FIGUR 4-3: Ordsky med beskrivelse av rådgiver	54
FIGUR 5-1: Fire stegs-modell for tilrettelegging av en rolleendring	76

## Tabelloversikt

TABELL 3-1: Intervjuoversikt	36
TABELL 4-1: Oppsummering av funn	70

# 1. Innledning

Som følge av ny teknologi settes samfunnet på prøve, og menneskelige ressurser blir overflødig. Virksomheter er derfor tvunget til å tenke nytt og skape nye arbeidsoppgaver (NHO, 2021a). Basert på dette vil økt digitalisering bidra til at flere roller endres, noen vil forsvinne og nye vil komme til (Ekspertutvalg for etter- og videreutdanning, 2018). Digitalisering endrer dermed organisasjoner og samfunnet som helhet (Kaarbøe et al., 2018; Parviainen et al., 2017).

Regnskapsbransjen er en av de mest utsatte bransjene når det gjelder digitalisering, robotisert prosessautomatisering og kunstig intelligens (Brandvold, 2017). Bransjen står i dag overfor et paradigmeskifte hvor aktørene utfordres av teknologiske, regulatoriske og markedsrelaterte endringer (Løvaas et al., 2018). Det tradisjonelle regnskapet er preget av manuelle og rutinemessige prosesser, og den teknologiske utviklingen skaper stadig nye muligheter for å automatisere flere arbeidsoppgaver (Lønneid, 2019). Det stilles derfor stadig krav til økt faglig kompetanse, kostnadseffektiv levering av avanserte tjenester og bruk av digitaliserte løsninger for å skape merverdi til kunde. For å kunne tilfredsstille de nye kravene, må aktører i regnskapsbransjen gjennomføre strategiske og organisatoriske endringer. Flere aktører i bransjen er allerede etablerte virksomheter og kan ikke omstille seg over natten. De er derfor avhengig av å både utnytte og opprettholde sine opprinnelige forretningsområder, samtidig som de utvikler nye (Løvaas et al., 2018). På bakgrunn av dette har det i flere år vært snakk om en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver for å opprettholde produktivitet og inntjening, i takt med økt digitalisering i bransjen (Løvaas et al., 2018; Schei et al., 2015).

Regnskapsførere har historisk sett hatt en stabil arbeidssituasjon. Det hevdes imidlertid at det foreligger en 95 % sannsynlighet for at regnskapsføreryrket vil bli automatisert innen 2035 (Pajarinen et al., 2015; Sannes, 2017). Digitalisering er en trussel for den profesjonelle rollen til regnskapsførere, og det derfor viktig at de er villig til å endre seg. Hva betyr dette for dagens regnskapsførere?

*«Når vi ikke lenger er i stand til å endre en situasjon, blir vi utfordret til å endre oss selv.»*

- (Frankl, 1946).

## 1.1 Utredningens formål og forskningsspørsmål

I tidligere forskning fremkommer det at en endring av regnskapsførers rolle til rådgiver vil være hensiktsmessig for å imøtekomme økt digitalisering i bransjen (Løvaas et al., 2018; Schei et al., 2015). Regnskap Norge har i tillegg argumentert i flere år for at rådgivning er aktuelt, slik at aktører i regnskapsbransjen kan opprettholde god lønnsomhet gitt den teknologiske utviklingen (Løvaas et al., 2018). Basert på tidligere forskning som konkluderer med at regnskapsførere bør endre sin rolle, foreligger det få eller ingen studier som sier noe om hvordan endringen kan tilrettelegges. Formålet med denne masterutredningen er derfor å undersøke nærmere hvordan en kan tilrettelegge for en endring av regnskapsførers rolle. Basert på dette har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

*«Hvordan kan en endring av regnskapsførers rolle tilrettelegges for å imøtekomme økt grad av digitalisering i regnskapsbransjen?»*

Hensikten med forskningsspørsmålet er å avdekke hvordan en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver kan tilrettelegges. Vi ønsker å undersøke hvordan digitalisering har påvirket regnskapsførerrollen. Videre vil vi se nærmere på hvilke holdninger regnskapsførere har til en rolleendring, og hvilke faktorer som eventuelt demper deres endringsvilje. Basert på dette ønsker vi å identifisere sentrale faktorer som er nødvendig for å kunne tilrettelegge for en rolleendring i regnskapsbransjen.

For å besvare forskningsspørsmålet, velger vi å benytte en enkel kvalitativ casestudie. En slik studie gir oss mulighet til å få dybdeforståelse for fenomenet vi undersøker. I tillegg er det en fleksibel strategi som tillater oss å gjøre justeringer etter hvert som ny informasjon innhentes, da vi studerer et fenomen i dets virkelige kontekst. Det finnes, som tidligere nevnt, få eller ingen empiriske studier som undersøker hvordan en kan tilrettelegge for en endring av regnskapsførers rolle. Dette underbygger relevansen av vår forskning, og utredningen er derfor et viktig bidrag på fagområdet. Utredningen er også viktig for videre forskning, og våre funn kan anvendes som et grunnlag for virksomheter som ønsker å tilrettelegge for en rolleendring.



## 1.2 Utredningens struktur

Utredningens struktur er valgt for å belyse forskningsspørsmålet på en tydelig måte, og består av følgende deler: I *kapittel 2* vil vi presentere relevant teori hvor vi belyser sentrale temaer for valgt forskningsspørsmål, herunder rolleteori, team og digitalisering. Deretter vil vi i *kapittel 3* redegjøre for de forskningsmetodiske valg og tilnærminger som blir anvendt for å besvare forskningsspørsmålet. Videre vil vi i *kapittel 4* presentere de empiriske funnene som fremkommer av datainnsamlingen. I *kapittel 5* vil vi diskutere de mest sentrale funnene og knytte dem opp mot eksisterende teori, før vi avslutningsvis i *kapittel 6* fremlegger en konklusjon i henhold til utredningens forskningsspørsmål.

## 2. Teori

I dette kapitlet vil vi presentere relevant teori for å belyse forskningsspørsmålet. Formålet med kapitlet er å danne et teoretisk fundament for å kunne diskutere forskningsspørsmålet som studien har til hensikt å besvare. I det første delkapitlet vil vi presentere relevant rolleteori, som er direkte knyttet til utredningens tema. Hensikten er å belyse regnskapsførers rolle, mulige rollekonflikter og identitetstrusler, og sentrale tiltak for en rolleendring. I det andre delkapitlet vil teori om team fremlegges for å videre kunne se på muligheten ved anvendelse av team i en rolleendring. I det tredje delkapitlet vil vi legge frem relevant teori om digitalisering, hvor hensikten er å belyse bakteppet for valgt forskningsspørsmål.

### 2.1 Rolleteori

Regnskapsførere utfører viktige arbeidsoppgaver, og spiller en sentral rolle i det moderne samfunn. Arbeidssituasjonen har lenge vært stabil, men utfordres av den teknologiske utviklingen i bransjen. For å imøtekomme den teknologiske utviklingen er en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver essensielt (Schei et al., 2015; Løvaas et al., 2018). Det kan imidlertid være krevende med en rolleendring (Schei et al., 2015), da det kan medføre en periode hvor identitet og roller er ustabile (Ashforth, 2001). Individene kan reagere på ulike måter dersom de opplever at identiteten trues, og tiltak for å motvirke negative reaksjoner bør iverksettes (Steele, 1997). I det følgende vil vi fremlegge relevant teori om roller og identitet, rammeverk for tiltredelse i ny rolle, rammeverk for ufrivillige rolleendringer, og mulige tiltak for å lette en rolleendring.

#### 2.1.1 Roller og identitet

Roller defineres som «*det sett av forventninger som er knyttet til en stilling eller utførelsen av en oppgave*» (Busch et al., 2010, s. 244). Rolleteori vektlegger forståelsen av menneskers handlinger innenfor sosiale strukturer (Brochs-Haukedal, 2010). I arbeidslivet vil en opptre i ulike roller gitt bestemte situasjoner og relasjoner (Mortensen, 2017). Basert på definerte roller vil en til enhver tid vite hvilke ansvarsområder og arbeidsoppgaver som er gjeldende (DFØ, 2020).

Identitet beskrives som personligheten eller det karakteristiske ved et individ (Hauge, 2007), og er knyttet til spesifikke aspekter ved selvdefinering (Breakwell, 1992). I utredningen skiller vi mellom sosial og profesjonell identitet. Sosial identitet omhandler et individs medlemskap i en sosial gruppe, hvor individet opplever identitet basert på gruppens verdi og emosjonelle betydning (Tajfel, 1972). Profesjonell identitet refererer derimot til et individs selvdefinering i en yrkessammenheng, og er assosiert med tiltredelse i en profesjonell rolle (Chreim et al., 2007). Fagpersoners profesjonelle identitet omhandler hvilke egenskaper, verdier, holdninger, ferdigheter og kunnskaper som de identifiserer seg med i en yrkessammenheng (Chreim et al., 2007; Goodrick & Reay., 2010; Nelson & Irwin., 2014; Pratt et al., 2006).

#### *2.1.1.1 Fagpersoners rolle og identitet*

Barley (1989) påpeker hvordan rolle og identitet er to sider av samme sak. Roller viser til et mønster av situert aktivitet, og identitet er den subjektive opplevelsen av rollen (Barley, 1989). I en studie gjennomført av Pratt et al. (2006) fremkommer det en sterk sammenheng mellom rolle og identitet blant fagpersoner. Da fagpersoner ble bedt om å forklare hvordan de identifiserte seg, benyttet flere informanter sine arbeidsoppgaver for å beskrive seg selv (Pratt et al., 2006). Gjennom utdannings- og opplæringsprosesser utvikler ofte fagpersoner sterke forbindelser til arbeidsoppgavene, og definerer seg selv i henhold til mål, verdier, normer og samhandlingsmønstre som er knyttet til arbeidet (Abbott., 1988; Becker et al., 1961; Freidson., 2001; Pratt et al., 2006).

#### *2.1.1.2 Regnskapsførers rolle*

Regnskapsfører er en profesjonell rolle og refererer til en fagperson som hjelper en eller flere bedrifter, foreninger eller lignende med å føre regnskap (Wangensteen, 2005). Det foreligger ingen konkrete krav om en formell utdanning for å tituleres som regnskapsfører, og er dermed ikke en beskyttet yrkestittel (Vasbotten, 2020). Det stilles derimot krav til at den som tiltrer rollen som regnskapsfører skal ha økonomisk forståelse, og forholde seg til lover og regelverk (Løvaas et al., 2018; Regnskap Norge, 2021).

Finanstilsynet (2017) belyser hovedregelen for føring av regnskap ved at «*samtlig som påtar seg regnskapsoppgaver for andre enn seg selv eller sin arbeidsgiver, må ha autorisasjon som regnskapsfører*». Autorisert regnskapsfører er dermed en beskyttet yrkestittel som kan oppnås ved å oppfylle enkelte krav regulert av norske lover og forskrifter (Altinn, 2020). Utdanningskravene for autorisasjoner følger forskrift av 8. februar 1999 om autorisasjon av

regnskapsførere §1-1 første ledd. Bestemmelsen gir uttrykk for et minimumskrav. Det kreves *«en bachelor i økonomi og administrasjon eller høyere grad enn bachelor. Utdanningen må oppfylle profileringsemnene i anbefalt plan for bachelor i økonomi og administrasjon»*. Videre følger et krav om praksis jf. forskriftens §1-2. *«Det kreves minst to års relevant regnskapspraksis, hvorav minst ett år er hos autorisert regnskapsfører eller autorisert regnskapsførerselskap»*.

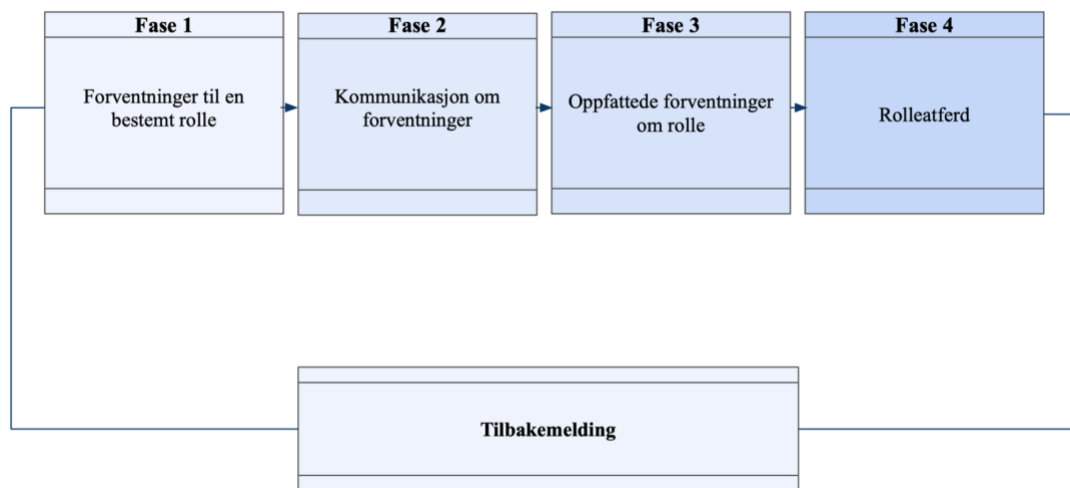
Regnskapsfører har ansvar for å overvåke kontantstrømmen og sørge for at alle økonomiske transaksjoner er lovlige og korrekte (CFI, 2021). Flere av regnskapsførers daglige arbeidsoppgaver er rutinemessige, og består i hovedsak av manuelt regnskapsarbeid som bokføring, avstemming, fakturering, lønnskjøring, årsoppgjør og rapportering (Regnskap Norge, 2014). De rutinemessige arbeidsoppgavene er imidlertid i en overgangsfase til å bli automatisert, og dermed i ferd med å falle bort (Schei et al., 2015). Skjønnsmessige arbeidsoppgaver som rådgivning, bistand ved fusjoner, verdivurderinger og økonomiske analyser vil derfor være sentrale arbeidsoppgaver for den fremtidige regnskapsfører (Regnskap Norge, 2021).

### 2.1.2 Tiltredelse i en ny rolle

Ved tiltredelse i en ny rolle vil det forekomme nye arbeidsoppgaver og prestasjonskrav, og en må definere mål, verdier, holdninger, regler, normer og identitet (Ashforth & Saks, 1995). Dersom en befinner seg i nye situasjoner, vil en fortløpende finne sin rolle som bygger på ens personlige egenskaper, og en opererer derfor som «rollespiller». Videre blir en også påvirket av eksterne aktører, «rolle-påvirkere», som stiller krav og forventninger til rollespilleren (Scott, 1995). Uavhengig om en tiltrer en rolle som leder, ekspert eller kolleger, blir en påvirket av virksomhetens sosiale krefter gjennom normer, regler og forventninger (Biddle, 1986).

Kaufmann og Kaufmann (2015) har utarbeidet et rammeverk for tiltredelse i nye roller. Rammeverket består av fire faser, som illustreres i Figur 2-1. I den første fasen har rolle-påvirker forventninger til hvordan den nye rollen skal utfylles. Videre blir forventningene kommunisert til rollespiller. Deretter vil rollespiller oppfatte hvilke forventninger som ligger til grunn for rollen. I den siste fasen vil rollespiller bruke forventningene som en retningslinje for sin atferd. Rolle-påvirker vil gi tilbakemelding til rollespiller om atferd i henhold til forventningene som ligger til grunn. Dette er en dynamisk prosess som foregår frem til

rollespiller opptrer slik som rolle-påvirker forventer (Brochs-Haukedal, 2010; Kaufmann & Kaufmann, 2015).



Figur 2-1: Rammeverk for tiltredelse i en ny rolle (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

### 2.1.2.1 Rollekonflikter

En rollekonflikt kan oppstå dersom rollespiller opplever motstridende krav og forventninger fra rolle-påvirker (Katz & Kahn, 1978; Rizzo et al., 1970). Katz og Kahn (1978) viser til at rollekonflikter kan ha en negativ påvirkning på effektiviteten til de ansatte, og kan i hovedsak utspille seg på fire måter.

For det første kan en rollekonflikt oppstå på grunn av forskjeller mellom rollespillerens identitet og de forventninger som er satt til rollen (Rizzo et al., 1970). En rollespiller er ofte seg selv, uavhengig av hvilken rolle vedkommende blir satt i, og vil derav sette et naturlig preg av sin identitet på rollen (Katz & Kahn, 1978). For det andre kan en rollekonflikt utspille seg ved at rollespiller ikke føler at en besitter de evner og ressurser som er nødvendig for å innfri forventningene til en ny rolle. En tredje rollekonflikt kan forekomme dersom rollespiller besitter flere roller som krever ulik atferd, noe som kan føre til en overbelastning for rollespiller. En fjerde rollekonflikt kan utartes dersom rollespiller må bryte en forventning for å kunne oppfylle en annen. Konflikten kan oppstå fordi rollespiller befinner seg i en posisjon hvor vedkommende er usikker på hvilke forventninger som stilles til rollen, og må derfor velge hvilke retningslinjer som skal følges (Rizzo et al., 1970).

### 2.1.2.2 Identitetstrusler

Det kan være utfordrende å endre en profesjonell rolle som flere fagpersoner identifiserer seg med, og en rolleendring kan medføre en usikker periode rundt identitet og roller (Ashforth, 2001). Identiteter kan endres, men individer verdsetter sine identiteter og ønsker å opprettholde stabile identiteter over tid (Shamir, 1991). Individer kan derfor reagere på ulike måter dersom de opplever at deres identitet trues (Steele, 1997). Identitetstrusler defineres som «*de erfaringer som indikerer potensiell skade på verdien, betydningen eller gjennomføring av en identitet*» (Petriglieri, 2011, s. 645). Identitetstrusler kan blant annet redusere individuell prestasjon (Steele, 1997), selvtillit (Taylor & Brown, 1988) og lysten til å ta lederstillinger (Davies et al., 2005). Videre kan identitetstrusler føre til bevisste forsøk på å hindre organisasjonsendringer (Nag et al., 2007), avvisning av selskapets regler (Elsbach, 2003) og frivillig avslutning av arbeidsforholdet (Trevor & Nyberg, 2008). I litteraturen skilles det mellom tre ulike identitetstrusler, herunder profesjonelle verdikonflikter, sosiale identitetskonflikter og statustap (Kyratsis et al., 2017).

Profesjonelle verdikonflikter knyttes til de profesjonelle verdiene som tilhører ulike roller (Kyratsis et al., 2017). I en studie utført av Kyratsis et al. (2017) ble det gjort funn om hvordan fagpersoner som hadde arbeidet i helsevesenet over lengre tid opplevde en sterk profesjonell verdikonflikt ved endring av arbeidsmønstre og arbeidsoppgaver.

Sosiale identitetskonflikter representerer de tilfeller hvor enkeltpersoner er bekymret for at deres gruppe blir evaluert negativt (Martiny & Nikitin, 2019; Steele et al., 2002). Som en konsekvens av sosiale identitetskonflikter kan fagpersoner få nedsatt ytelse og redusert følelse av aksept og tilhørighet i samfunnet (Good et al., 2012; Hall et al., 2015; Walton & Cohen, 2007). Funn fra tidligere forskning viser imidlertid at individer er motivert til å forene trusselen for å opprettholde en positiv sosial identitet (White et al., 2018).

Statustap er risikoen for tap av profesjonell status, og kan forekomme dersom fagpersoner må endre sin rolle (Kyratsis et al., 2017). I studien til Kyratsis et al. (2017) ble det gjort funn om at fagpersoner i helsevesenet opplevde tap av profesjonell status, da de måtte endre sin profesjonelle rolle. Dette var spesielt tilfelle for eldre fagpersoner med spesialisering innenfor et fagfelt, som måtte vurdere sitt spesialiseringsfelt og gå over i en mer generell rolle (Kyratsis et al., 2017).

### 2.1.3 Ufrivillige rolleendringer

Rolleendringer kan oppleves som usikre, kaotiske og krevende da endringen tvinger den ansatte til å utvikle nye mål, holdninger og identitet (Ashforth & Saks, 1995). Flere regnskapsførere anerkjenner at en rådgiver har en større kompetansebase og bredere erfaring, og at de ikke gjenkjenner seg selv med like ferdigheter. Dette kan være et tegn på lav selvtillit og høy usikkerhet, noe som kan være en barriere for rolleendring (Løvaas et al., 2018).

#### 2.1.3.1 Dytte- eller dra perspektivet

Dytte- eller dra perspektivet viser til to ulike måter for å skape endring. Perspektivet innebærer å få de ansatte enten ut av tilstanden de er i ved å dytte dem, eller å dra dem over i en ny tilstand. Hovedideen ved dytte-perspektivet er å skremme de ansatte til endring. Trusler og reaktiv atferd anvendes slik at de ansatte ønsker å komme seg vekk fra situasjonen. Ved dra-perspektivet er hovedideen å lokke de ansatte til endring, ved å beskrive noe som er så attraktivt at de ønsker det selv. I dette perspektivet forsøker en å skape begeistring, og en uttrykker seg i fremtid og handler proaktivt (Schei et al., 2015).

Dytte-perspektivet har blitt anvendt i flere år for å skremme regnskapsførere til å bli rådgivere. Det har imidlertid ikke vært vellykket av to grunner. For det første har regnskapsførere en sterk rolleidentitet, og vil av den grunn ikke grunn gi slipp på rollen. For det andre oppleves ikke truslene om en rolleendring alvorlig (Schei et al., 2015), da regnskapsbransjen har hatt en høy omsetningsvekst de siste årene (Austheim, 2018). Det har også blitt forsøkt å anvende dra-perspektivet for å lokke regnskapsførere til en rolleendring, noe som har blitt ansett som mer vellykket. Dra-perspektivet har imidlertid medført utfordringer da regnskapsførere er usikre på egen kompetanse for å kunne tiltre en rolle som rådgiver (Schei et al., 2015).

#### 2.1.3.2 Rammeverk for ufrivillige rolleendringer

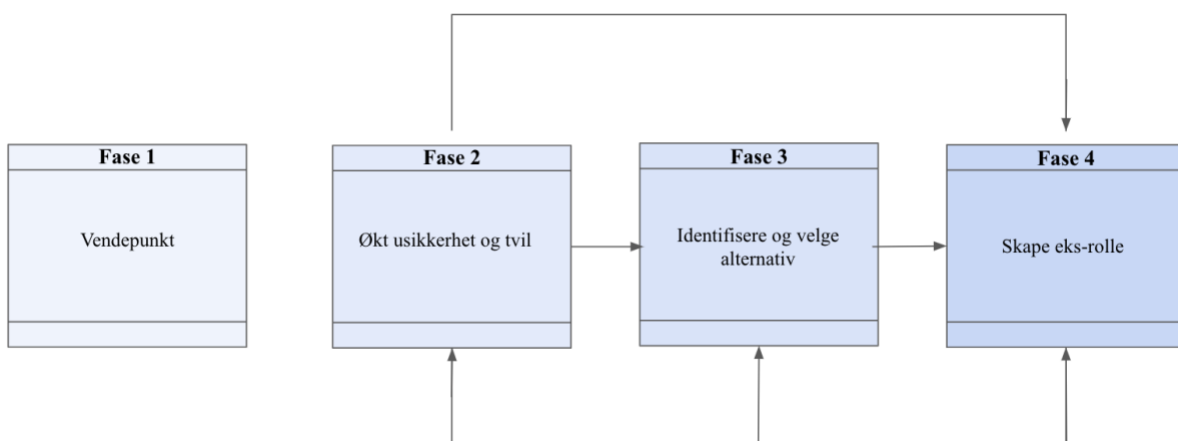
Frivillige rolleendringer, hvor det foreligger et ønske om forandring eller ny posisjon, vil være lettere å gjennomføre enn ufrivillige rolleendringer. Ved ufrivillige rolleendringer vil overgangen mellom ulike roller kunne by på utfordringer (Ashforth, 2001). Ebaugh (1988) trekker frem at en må gjennomgå en transformasjon for å skape en eks-rolle før en tiltre en ny rolle. Ashforth (2001) har utarbeidet et rammeverk bestående av fire faser tilpasset ufrivillige rolleendringer, som illustrert i Figur 2-2.

Den første fasen i rammeverket kalles vendepunkt. I vendepunktet vil interne og eksterne faktorer identifiseres, noe som resulterer i en felles oppfattelse av at en rolle må endres (Ashforth, 2001).

I den andre fasen opplever de ansatte økende grad av usikkerhet og tvil som følge av rolleendringen. For å få en oversikt over situasjonen, innhenter og vurderer de ansatte tilgjengelig informasjon om rolleendringen. Dette kan være informasjon om hvordan de ytre omgivelsene påvirker den profesjonelle rollen. I denne fasen er det derfor sentralt at ledere imøtekommer de ansatte og er en motivasjonskilde for dem (Ashforth, 2001).

I den tredje fasen identifiserer de ansatte tiltak og ulike alternativer som skal iverksettes for å gjennomføre rolleendringen. Ledere med høy grad av tillit vil kunne bidra til en lettere gjennomførelse av overgangsprosessen. Dersom de ansatte opplever tillit til sin leder vil de sannsynligvis følge lederens strategi fremfor å motvirke den (Ashforth, 2001).

I den siste fasen utvikles en forståelse for den nye rollen, hva den gamle rollen betydde og hvorfor en har foretatt en rolleendring. I denne fasen vil en ofte ha lite kontroll over egen situasjon, og fasen kan oppleves som utfordrende for de ansatte, da en mangler identitet og tilhørighet til den nye rollen (Ashforth, 2001).



*Figur 2-2: Rammeverk for ufrivillige rolleendringer (Ashforth, 2001).*



## 2.1.4 Tiltak for rolleendring

Rolleendringer kan resultere i emosjonelle og kognitive holdninger som både kan bygge oppunder eller svekke muligheten for å lykkes med en rolleendring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I en rolleendring hvor det er et skifte av arbeidsoppgaver, kan ansatte oppleve endringen i form av angst (Jacobsen & Thorsvik, 2019) eller som tap av identitet (Jacobsen, 1998). Dersom ansatte opplever negative holdninger til en rolleendring, kan de gjøre motstand ved å blant annet si opp eller initiere til aksjoner (Lines et al., 2005). Det er derfor viktig å iverksette tiltak for å motivere ansatte slik at de er villig til å gjennomføre en rolleendring (Ben-Hur & Kinley, 2016). Det kan også være hensiktsmessig å investere i kompetanseutvikling og opplæring for å trygge de ansatte til en endring (Schei et al., 2015).

### 2.1.4.1 Motivasjon

Motivasjon er sentralt i alle virksomheter, og handler om å tiltrekke nye og beholde ansatte, oppmuntre dem til videreutvikling og besørge at de anstrender seg for å gjøre et godt arbeid (Alvesson, 2011). Begrepet defineres som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Basert på definisjonen er motivasjon drivkraften for våre handlinger og kan være et resultat av både ytre og indre faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Ytre motivasjon viser til atferd som er drevet av et ønske om å oppnå belønning eller unngå straff (Gagné & Deci, 2005). Ved ytre motivasjon er det ikke personen selv som er opphavet til motivasjonen, men det foreligger et press fra det ytre miljøet (Ryan & Deci, 2000). Belønninger ved ytre motivasjon er gjerne lønn, bonus eller forfremmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Basert på tidligere forskning er intensiver som bonusordninger betydelig effektive i henhold til ansattes produktivitet, motivasjon og prestasjon (Ahammad et al., 2015). Anvendelse av bonusordninger kan gjøre det lettere for ledere å følge med på hvordan de ansatte presterer i den nye rollen (Bragelien, 2018). Videre kan forfremmelse være en motivasjonsfaktor for å få de ansatte til å yte best mulig og sikre egen arbeidssituasjon (Smets et al., 2012).

Indre motivasjon refererer til atferd og deltakelse hvor en har glede, interesse eller oppfatning om at aktiviteten er spennende (Gagné & Deci, 2005; Olafsen, 2018; Skaalvik & Skaalvik, 2015). Virksomheter kan bidra til økt indre motivasjon ved å tydeliggjøre at de ansatte er viktig for virksomheten, og derav investere i tid og ressurser for personlig utvikling og tilbakemeldinger. Videre kan virksomheter også sørge for at HR-aktiviteter bidrar til å øke de ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og gode sosiale relasjoner mellom medarbeidere og ledere. Avslutningsvis kan virksomheter tilby de ansatte trening og utvikling slik at de kan videreutvikle seg i jobben (Dysvik, 2010).

#### *2.1.4.2 Kompetanseutvikling og opplæring*

Kompetanse refererer til evnen til å løse oppgaver og mestre utfordringer i konkrete situasjoner. Kompetanse omhandler derav en persons kunnskaper, ferdigheter og holdninger, og hvordan disse brukes i samspill (NHO, 2021b). I en omstillingsprosess vil det være essensielt å drive kompetanseutvikling for å opprettholde konkurranseevne, effektivitet og økonomisk vekst (Nordhaug & Brandi, 2004). Ved en systematisk kompetanseutvikling står personalutvikling sentralt, og med målrettede tiltak vil en kunne oppnå god læring slik at en kan tilegne seg ny eller endret kompetanse for å tiltre en ny rolle (Lai, 2013).

For å sikre høy kvalitet på kompetanseutvikling, vil det være gunstig med god opplæring av nye arbeidsprosesser (Norsk Industri, 2016). Opplæring defineres som «*tilrettelegging av aktiviteter som har til hensikt å utvikle kompetanse, herunder kunnskap, ferdigheter og holdninger, hos en eller flere deltagere*» (Torgersen & Steiro, 2009, s. 210). Ved planlegging av opplæring i en virksomhet, foreligger det flere faktorer som ledelsen må ta hensyn til, deriblant læringsmål, ansattes faglige og sosiale forutsetninger, konkretisering av opplæringsplan, tematisk progresjon, valg av metoder, veileders faglige kompetanse, tilgjengelige ressurser og tidsramme for opplæringen (Torgersen & Steiro, 2009).

Tidligere forskning viser at det foreligger et behov for bredere kompetanse (Løvaas et al., 2018; Schei et al., 2015) og gode kommunikasjonsferdigheter blant regnskapsførere som skal tre inn i en rådgiverrolle. Lav selvtillit og manglende tro på egen kompetanse kan derimot være en barriere for regnskapsførere (Løvaas et al., 2018).

#### 2.1.4.2.1 70-20-10 Rammeverk for læring og utvikling

Figur 2-3 illustrerer 70-20-10 rammeverket, som anses å være en generell retningslinje for virksomheter som ønsker å maksimere effektiviteten av lærings- og utviklingsprogrammer. Kjernen i rammeverket påpeker at om lag 70 % av læring på arbeidsplassen skjer gjennom arbeidspraksis, 20 % foregår ved samhandling med andre mennesker, og resterende 10 % skjer gjennom formell læring (Kajewski & Madsen, 2012; Rabin, 2014; Scott & Ferguson, 2014). Rammeverket tar for seg forholdet mellom prestasjon og læring som er situasjonsavhengig, og påvirkes av eksterne faktorer som ledere, teknologi og kunders behov (Filstad, 2016). Ved anvendelse av rammeverket kan en øke bevissthet utover de formelle arenaene for læring (Kajewski & Madsen, 2012).



Figur 2-3: 70-20-10 rammeverket (Eichinger, Lombardo, McCall, 1980).

Tidligere studier viser til at virksomheter bruker mye ressurser på tradisjonell opplæring, mens læringsmetoder med høyere effekt som uformell læring og arbeidspraksis ikke blir prioritert. Basert på dette finner en ofte at virksomheter følger en invers av rammeverket 70-20-10 ved investering i leder- og medarbeiderutvikling. Virksomheter investerer 70 % i formell læring, 20 % i læring gjennom samhandling med andre, og resterende 10 % investeres i arbeidspraksis. Det er derfor ikke gitt at 70-20-10 rammeverket alltid vil fungere i praksis, da virksomheter investerer ulikt i læring (Kinal, 2015).

## 2.2 Team

For å drive kompetanseutvikling kan en danne team bestående av personer med ulike rollebakgrunn. Teamarbeid vil være et viktig tiltak for å trygge regnskapsførere til en rolleendring og øke deres kompetanse (Schei et al., 2015). Vi vil i følgende delkapittel definere begrepet team, og deretter se på hvilke forutsetninger som danner grunnlag for et velfungerende team.

### 2.2.1 Hva er et team?

*«Et team er et lite antall mennesker med komplementære ferdigheter som er forpliktet til et felles formål, felles mål og tilnærming til arbeidet som de holder hverandre gjensidig ansvarlig for» - (Katzenbach & Smith, 1993, s. 45).*

Økt globalisering, mer komplekse arbeidsoppgaver og flatere organisasjonsstrukturer har ført til at teamarbeid har blitt viktigere for virksomheter. Teamene blir i stadig større grad satt sammen av personer med ulike kompetanse og faglig bakgrunn for å skape synergier, fellesskap og god ressursstyring (Thompson, 2018). Arbeidsteam innen regnskap og økonomi er i hovedsak strukturert som funksjonelle arbeidsteam hvor arbeidsstrukturen er av hierarkisk art. Medlemmene har spesifikke ansvarsområder og rapporterer til den samme lederen. Lederen for funksjonelle arbeidsteam har autoritet og myndighet til å styre interne prosesser og eksterne forhold på vegne av en avdeling eller divisjon (Parker, 2003).

### 2.2.2 Forutsetninger for et velfungerende team

For å lykkes med team er det avgjørende med en velfungerende teamleder. En teamleder bør ha tilstrekkelig faglig kompetanse og forståelse for arbeidet, samtidig som vedkommende må forholde seg nøytral til utførelsen av det faglige arbeidet og kommunisere godt med teammedlemmene. Dersom en teamleder ikke besitter nevnte egenskaper, kan det føre til konsekvenser for både måloppnåelse og kvalitet i arbeidet (Larsen, 2002). Teamleder sin viktigste oppgave er å bistå teamet til å oppnå sine målsettinger ved å observere teamet og gjennomføre de tiltak som er nødvendige (Northouse, 2016).

For å danne et velfungerende team er det viktig å gjennomgå syv ulike faktorer som er avgjørende for teamets prestasjoner, som illustreres i Figur 2-4 (Houge, 2018; Shapiro, 2015).



Figur 2-4: Syv faktorer for utvikling av et team (Shapiro, 2015).

Den første faktoren innebærer å utforme et team med optimal størrelse. Det foreligger en enighet blant forskere om at fem til seks medlemmer er en optimal størrelse for å oppnå et effektivt team (Bang, 2008; Harrison, 2020).

Den andre faktoren spesifiserer at teamet må inneha de nødvendige ferdigheter og kompetanse for å kunne nå sine målsettinger. Det er derav viktig å definere hvilken kjernekompetanse og ferdigheter teamets medlemmer eller teamets sammensetning må inneha (Houge, 2018; Shapiro, 2015).

Den tredje faktoren er like avgjørende som de nødvendige ferdigheter og kompetanse (Houge, 2018; Shapiro, 2015). Larson og LaFasto (1989) påpeker hvordan den menneskelige faktoren ofte nedprioriteres ved teamsammensetninger i forhold til ferdigheter og kompetanse. En konsekvens av skjev prioritering kan resultere i et uharmonisk team med ugunstig sammensetning av personligheter. Store ulikheter i personligheter kan skape intriger og

relasjonskonflikter innad i teamet, noe som kan påvirke fremdriften negativt. Hva som er optimal teamsammensetning avhenger av teamets behov og mål (Houge, 2018; Shapiro, 2015).

Den fjerde faktoren legger vekt på å skape trygghet og gjensidig tillit i teamet (Houge, 2018; Shapiro, 2015). Forskning viser at høy grad av tillit innad i teamet styrker et positivt, åpent og ærlig samarbeid (Edmondson, 1999). Ved høy grad av tillit foreligger det en lav terskel for å uttrykke meninger og risikoen for sosial loffing reduseres (Harkins, 1987). Respekt, åpenhet, konsistens og ærlighet kan være viktige faktorer for å styrke tilliten innad i teamet (Larson & LaFasto, 1989).

Den femte faktoren påpeker hvordan et felles mål bør skapes, og at det må foreligge en «vi»-kultur i teamet (Houge, 2018; Shapiro, 2015). For å skape et felles mål bør teamet utarbeide oppgavemål i form av handlingsplaner, tidsfrister og progresjoner, og planlegge hvordan prosessmål bør utformes med vekt på hvordan en skal utfordre og støtte hverandre (Shapiro, 2015).

Den sjette faktoren innebærer å fordele interne roller innad i teamet. Hvert teammedlem må kjenne til sine ansvarsområder og hvilke krav som stilles til dem. Derav bør rollene inneha høy grad av autonomi (Houge, 2018; Shapiro, 2015).

Den siste faktoren belyser viktigheten av økt bevissthet om teamets grunnverdier. Mange team dropper å diskutere grunnleggende verdier og retningslinjer, da det foreligger en antagelse om at medlemmene har erfaring fra tidligere teamarbeid. Normer varierer fra team til team, og det er av den grunn viktig at teamet definerer verdier og blir enige om hvilke normer som er gjeldende (Houge, 2018; Shapiro, 2015). Her vil det være viktig å utarbeide en teamkontrakt, som er en systematisk plan for hvordan teamet skal strukturere arbeidet. Formålet med teamkontrakten er å avklare forventninger, og den bør redegjøre for mål, strategier, normer, roller og ansvarsområder (Schei & Sverdrup, 2019).

### *2.2.2.1 Gevinster ved velfungerende team*

Ved å foreta nødvendige forutsetninger for å skape et vellykket team, kan en oppnå flere gevinster. Ved teamarbeid kan en oppnå bedre problemløsning, måloppnåelse, beslutninger, ressursutnyttelse, relasjoner og løsninger. Dette kan medføre økt kunnskap, trivsel, eierskap og endringsdyktighet blant teammedlemmene (Gotvassli & Moe, 2016).

Teamarbeid er essensielt for å utføre kvalitetsbeslutninger, øke kreativitet og forbedre innovasjon. Ved teamarbeid har hvert enkelt teammedlem en forpliktelse overfor de tildelte arbeidsoppgavene, noe som er en bidragsyter for økt motivasjon hos de ansatte. Effektiviteten kan også økes ved bruk av teamarbeid, dersom teammedlemmene er i stand til å arbeide på en systematisert måte, og utveksler informasjon og ideer ved jevne mellomrom (Kirchhof et al., 2016). Teamarbeid er derav spesielt foretrukket i virksomheter hvor målsettingen omhandler reduserte kostnader og økt effektivitet (Fewster-Thuente & Velsor-Friedrich, 2008).

## 2.3 Digitalisering

Den fjerde industrielle revolusjon omfatter begreper som digitalisering, robotisert prosessautomatisering og kunstig intelligens, og er et sentralt tema for arbeidslivet. De fleste profesjonelle roller vil i større eller mindre grad bli påvirket av den teknologiske utviklingen, hvor mange roller vil endres, noen vil forsvinne og nye vil komme til (Ekspertutvalg for etter- og videreutdanning, 2018). Regnskapsbransjen påvirkes i større grad av digitalisering da de rutinemessige arbeidsoppgavene automatiseres, og fokuset bør derfor rettes mot de skjønnsmessige arbeidsoppgavene (Regnskap Norge, 2021). Det hevdes at regnskapsføreryrket med 95 % sannsynlighet vil være fullstendig automatisert innen 2035 (Pajarinen et al., 2015; Sannes, 2017). I det følgende delkapittelet vil vi herunder definere begreper som digitalisering, robotisert prosessautomatisering og kunstig intelligens, og deretter fremlegge generelle gevinster og utfordringer. Avslutningsvis vil vi se nærmere på hvordan teknologiene benyttes i regnskapsbransjen og hvilke effekter dette har for regnskapsførerrollen.

### 2.3.1 Hva er digitalisering?

I dag opplever bransjer, virksomheter og offentlig sektor digitalisering i større eller mindre grad, og regnskapsbransjen er intet unntak (Kaarbøe et al., 2018). For å forstå hvilken effekt den digitale revolusjon har på regnskapsførers rolle, må en ha forståelse for hva begrepet digitalisering innebærer. I vår utredning har vi valgt å benytte Unruh og Kiron (2017) sitt rammeverk for å illustrere den digitale revolusjon, som deles inn i tre nivåer: digitisering, digitalisering og digital transformasjon, som illustreres i Figur 2-5.



*Figur 2-5: Tre nivåer av digitalisering (Unruh & Kiron, 2017).*

Første nivået i rammeverket, digitisering, defineres i litteraturen som en ren teknisk prosess, som innebærer å konvertere data og komponenter fra analogt eller fysisk format, til digitalt format, og på denne måten gjøre dem programmerbare, adresserbare, sporbare og kommuniserbare (Osmundsen et al., 2018; Yoo et al., 2010). Et eksempel på digitisering er konvertering av data fra et papirdokument til en elektronisk database, slik som overgangen fra fysisk til elektronisk bilagshåndtering i regnskapsbransjen. Digitisering er et nødvendig grunnlag for digitalisering (Iden, 2018).

Det andre nivået i rammeverket, digitalisering, kan derimot ikke kun karakteriseres som en teknisk endring. Ved digitalisering endres også de sosiale aspektene knyttet til utvikling og anvendelse av teknologi (Osmundsen et al., 2018; Hylving & Schultze, 2013). Dersom noe først har blitt digitisert, vil det gjennom digitalisering oppstå nye måter å arbeide på (Osmundsen et al., 2018; Pettersen, 2018). I litteraturen foreligger det en rekke definisjoner av digitalisering, men Osmundsen et al. (2018, s. 10) foreslår i sin studie følgende definisjon: «*Proessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer*». Digitalisering anvendes derfor for å fornye, forenkle og forbedre en eller flere prosesser (Iden, 2018; KMD, 2014). Ved å digitalisere kan en tilby nye og bedre tjenester, som



er brukervennlige, effektive og pålitelige. Digitalisering tilrettelegger for økt innovasjon og verdiskapning, og kan bidra til økt produktivitet både i offentlig og privat sektor (KMD, 2014).

Det siste nivået i rammeverket, digital transformasjon, defineres som «*endringer i arbeidsmåter, roller og forretningstilbud forårsaket av adopsjon av digital teknologi i en organisasjon, eller i driftsmiljøet til organisasjonen*» (Parviainen et al., 2017, s. 64). Det presiseres at digital transformasjon er anvendelse av digital teknologi for å utføre vesentlige endringer av arbeidsprosesser eller verdiskapning, og i enkelte tilfeller, tilby nye digitale produkter (Nwankpa & Roumani, 2016). Med digitale teknologier refereres det til moderne teknologier, slik som skyløsninger, sosiale medier, smarttelefon, stordata, og tingenes internett (Osmundsen et al., 2018). Digital transformasjon vil kunne endre atferd på en større skala enn hva som er tilfelle for digitalisering (Unruh & Kiron, 2017).

#### *2.3.1.1 Gevinster og utfordringer ved digitalisering*

Digitalisering kan overordnet bidra til en rekke gevinster for en virksomhet, alt fra reduserte produksjonskostnader, effektive produktleveranser til forbedrede produksjonsprosesser (Stief et al., 2016). Ved digitalisering kan en standardisere og automatisere arbeidsprosesser for å eliminere manuelle og rutinemessige arbeidsoppgaver (Stief et al., 2016; Westerman et al., 2011). Ved eliminering av de rutinemessige arbeidsoppgavene kan en frigjøre menneskelige ressurser som kan anvendes til aktiviteter som er verdiskapende for vekst og innovasjon (Parviainen et al., 2017). Basert på dette kan en anvende digitalisering for å endre rutiner og utforme nye strukturer innad i en virksomhet (Stief et al., 2016). Ved å benytte digitalisering kan en dermed distribuere en felles infrastruktur i virksomheten som bidrar til at arbeidsprosesser utføres mer effektivt (Dvergsdal, 2019; Westerman et al., 2011). Digitalisering av interne prosesser kan forbedre kommunikasjon- og kunnskapsflyt på tvers av virksomheten (Westerman et al., 2011), noe som kan bidra til tidsbesparelse og redusert responstid (Iden, 2018; Parviainen et al., 2017). Ved digitalisering reduseres sannsynligheten for menneskelige feil, noe som kan bidra til gevinster i form av effektivitet, konsistens og økt nøyaktighet (Parviainen et al., 2017).

Digitalisering kan medføre en redefinering av profesjonelle roller og nye arbeidsoppgaver, noe som kan være en gevinst eller utfordring, basert på subjektiv oppfattelse (Nelson & Irwin, 2014). En studie gjennomført av Nelson og Irwin (2014) viser til hvordan bibliotekarer endret sin rolle fra søkerhåndtering til å koble mennesker og informasjon. Bibliotekarene i studien opplevde ikke digitalisering som truende, men så potensialet i ny teknologi for å bedre sin posisjon (Nelson & Irwin, 2014).

Selv om det foreligger en rekke gevinster ved digitalisering, kan det være utfordrende og tidkrevende ved implementering av ny teknologi. Det kan oppleves som frustrerende for både ledere og ansatte da tid til andre aktiviteter må nedprioriteres (Øvretveit et al., 2007). Digitalisering kan også bidra til nye forventninger fra både ledelsen, kunder og kolleger om tilgjengelighet utover betalt arbeidstid i form av e-post lesing og telefoner. Forventninger om tilgjengelighet kan føre til økt arbeidsbelastning, da forholdet mellom arbeidstid og fritid påvirkes. Som følge av nye forventninger kan arbeidstaker oppleve økt tidspress for å rekke alle sine arbeidsoppgaver og tilfredsstillende forventninger. Arbeidstakere ønsker i hovedsak å utføre sine kjerneoppgaver, og vil få unnagjort andre arbeidsoppgaver på et minimum av tid (Torvatn et al., 2017).

Ved implementering av ny teknologi kan arbeidstakere oppleve økt jobbusikkerhet (Steen & Nygaard, 2018; Venkatesh, 1999). Det er vanlig at arbeidstakere opplever jobbusikkerhet i virksomheter som gjennomgår endringer (DiFonzo & Bordia, 1998; Ito & Brotheridge, 2001; Maurier & Northcott, 2000), da det påvirker arbeidstakere og deres personlige gevinster og tap (Bartunek et al., 2006). Gitt digitalisering er det en overrepresentasjon av sysselsatte som er bekymret for å miste jobben sin, eller få en mindre tilfredsstillende arbeidssituasjon. Undersøkelser viser til resultater om at ansatte innenfor finans- og økonomisektoren føler seg betydelig mer berørt av digitalisering enn ansatte i helse- eller kommunal sektor (Steen & Nygaard, 2018).

## 2.3.2 Robotisert prosessautomatisering (RPA) og kunstig intelligens (AI)

Regnskapsbransjen har de seneste årene opplevd en fremvekst av moderne teknologi, hvor robotisert prosessautomatisering og kunstig intelligens er sterke drivere for digitalisering i bransjen (Sannes, 2017). Undersøkelser viser at 40 til 70 % av regnskapsførers arbeidsoppgaver vil bli automatisert i løpet av de nærmeste årene (Myhrvold, 2017). Smartere roboter vil gjøre det mulig å automatisere flere arbeidsoppgaver, og skillet mellom roboter og kunstig intelligens vil etter hvert viskes bort. Virksomheter som følger den teknologiske utviklingen, kan oppnå et konkurransefortrinn. Barrierer for å anvende teknologier som roboter er relativt lav, og de fleste bransjer har mulighet til å omstille seg gradvis for å imøtekomme økt digitalisering (Paulsen & Brørs, 2017).

### 2.3.2.1 Hva er robotisert prosessautomatisering (RPA)?

Robotisert prosessautomatisering (RPA) er et digitaliseringstiltak som i økende grad benyttes av norske virksomheter (Osmundsen & Iden, 2019). RPA er en programvare som automatiserer oppgaver som tidligere har blitt utført av mennesker, ved å følge regler for å behandle strukturerte data (Willcocks et al., 2015). RPA fungerer som en virtuell robot som etterligner de samme aktivitetene som et menneske utfører når vedkommende benytter en datamaskin for å løse sine arbeidsoppgaver (Osmundsen et al., 2018; Davenport & Kirby, 2015; Osmundsen & Iden, 2019). En RPA-robot har ikke de samme behovene som en menneskelig medarbeider, og kan derfor arbeide døgnet rundt og bidra til resultater i form av økt effektivitet, høyere servicegrad og eliminering av feil (Osmundsen & Iden, 2019). Eksempelvis anvendes RPA ved beregning av forsikringspremier, gjennomgang av låne- og kredittsøknader, og generering av nyhetssaker (Lacity & Willcocks, 2016).

### 2.3.2.2 Hva er kunstig intelligens (AI)?

*«Kunstig intelligens er det mekaniske simuleringssystemet for innsamling av kunnskap og informasjon, og videre bearbeiding av intelligens og derav formidle den til kvalifiserte former for handlingsbar intelligens» - (Grewal, 2014, s. 9).*

Det er utfordrende å definere kunstig intelligens på en enklere måte enn definisjonen til Grewal (2014), da feltet er bredt og målene for kunstig intelligens stadig endres. Selv ikke Elon Musk kan skryte på seg det å kunne gi en konkret definisjon av begrepet (Boutin, 2017). Kunstig intelligens forventes å få økt innvirkning på alle deler av arbeidslivet, da det er IT-applikasjoner

som kan sanse, forstå, lære og handle (Kolbjørnsrud, 2017). Formålet med kunstig intelligens er å automatisere, støtte og forbedre oppgaver som tidligere har krevd menneskelig intelligens (Christensen, 2018). Kunstig intelligens kan også bidra til å løse oppgaver som mennesker tidligere ikke har evnet å løse, og derav tilføre ny viten til eksisterende teori (Kolbjørnsrud, 2017). Når en snakker om kunstig intelligens skiller en ofte mellom tre spesialiseringer, herunder maskinlæring, nevralt nettverk og dyp læring, og ekspertsystemer (Tidemann, 2020).

### *2.3.2.3 Gevinster og utfordringer ved RPA og kunstig intelligens*

Det foreligger flere gevinster ved anvendelse av teknologiene. RPA og kunstig intelligens kan bidra til å skape verdi for virksomhetens kunder gjennom en forbedret kundereise. Ved RPA kan virksomheten tilby kunder raskere levering, kontinuerlig drift og økt servicetilgjengelighet, da roboten ikke har de samme behovene som en menneskelig medarbeider, og kan arbeide døgnet rundt (Lacity & Willcocks, 2016; Lacity & Willcocks, 2017; Asatiani & Penttinen, 2016). Ved å skape en forbedret kundereise, kan dette bidra til resultater som økt service, redusert leveringstid og bedre kvalitet (Lacity & Willcocks, 2017). Kunstig intelligens kan anvendes for å identifisere atferdsmønstre, og derav forutse kundeatferd (Microsoft Azure, 2021). Dette vil være en gevinst for virksomheten da en kan tilby kunden en bedre kundereise, og iverksette tiltak for å forhindre uønsket atferd, eller tilby tjenester som imøtekommer kundenes behov (Popescu, 2018).

Videre kan teknologiene bidra til verdi for de ansatte ved at arbeidsoppgaver utføres mer effektivt og feilfritt. RPA og kunstig intelligens kan bidra til å eliminere eller redusere menneskelige feil, da teknologiene overtar flere av de manuelle og rutinemessige arbeidsoppgavene (Carmon et al., 2019; Lacity & Willcocks, 2017). Dette er noe som tillater ansatte til å fokusere på arbeidsoppgaver som skaper merverdi og krever større evne for vurdering, problemløsning, kreativitet og emosjonell intelligens (Microsoft Azure, 2021; Lacity & Willcocks, 2017). De ansatte kan derav oppleve nye arbeidsoppgaver som mer engasjerende og interessante, noe som kan resultere i økt jobbtilfredshet (Lacity & Willcocks, 2017).

RPA og kunstig intelligens vil være nyttig i de sektorer hvor arbeidsoppgaver er preget av rutinemessige arbeidsoppgaver (Kelnar, 2019), men teknologiene kan også by på utfordringer. En antar gjerne at nye teknologier vil løse alle problemer ved dagens prosesser, men dersom en implementerer roboter for å gjennomføre arbeidsoppgaver som i utgangspunktet ikke bør

bli utført av roboter, utsetter en bare problemet (Iden, 2018). Dersom ny teknologi innføres på en prosess som allerede er ineffektiv, vil gevinstene på lang sikt være lave (Lacity & Willcocks, 2016).

Implementering av ny teknologi er som oftest kostbart. Kostnadene knyttet til implementering av RPA er ofte betydelig høyere enn først antatt, noe som er i sterk kontrast med den generelle oppfatningen om at RPA fører til kostnadsreduksjoner (Fung, 2014). Implementering av kunstig intelligens kan også være kostbart, da det kreves en rekke ressurser med ekspertise til trening og konfigurering av tilpasset maskinlæring for virksomhetens behov (Hosanagar & Saxena, 2017).

Videre kan anvendelse av RPA og kunstig intelligens føre til at de ansatte blir urolige og engstelige over egen arbeidssituasjon, da teknologiene overtar deres arbeidsoppgaver (Brynjolfsson & Mitchell, 2017; Lacity & Willcocks, 2016). Jobbusikkerhet er en av de mest rapporterte psykologiske tilstandene som ansatte opplever i forbindelse med organisasjonsendringer, og oppstår som regel på bakgrunn av tvetydige, motsigende eller manglende informasjon (Bordia et al., 2004; Jimmieson et al., 2004). Det kan være utfordrende for de ansatte å oppleve endrede forventninger fra ledelsen knyttet til omstilling og tilpasning (Day et al., 2010). Ledelsen bør av den grunn kommunisere tidlig i implementeringsprosessen om hvilke effekter og konsekvenser innføring av ny teknologi vil ha for den enkelte ansatte (Lacity & Rottman, 2008).

Avslutningsvis stiller RPA og kunstig intelligens krav om ny kompetanse fra de ansatte, da de må ha forståelse og kjennskap til hvordan systemene fungerer. Basert på dette kan det være aktuelt med etterutdanning, da denne form for kompetanse er begrenset i arbeidsmarkedet. Dette er en risiko som er viktig å være oppmerksom på, både for de ansatte og virksomheten som implementerer smartere teknologi (Kolbjørnsrud, 2017). Ved anvendelse av kunstig intelligens kan det oppstå utfordringer knyttet til forklarbarhet da maskinen lærer kontinuerlig, og den menneskelige dømmekraften bortfaller til fordel for datadreven dømmekraft (Chui et al., 2021; Kaarbøe et al., 2018).

### 2.3.3 Digitalisering i regnskapsbransjen

Det foreligger tre sentrale drivere for digitalisering i regnskapsbransjen som vil medføre betydelige endringer for forretningsmodell, prisstruktur og arbeidsmetoder for regnskapsførere (Myhrvold, 2017). Den første driveren innebærer en eksponentiell vekst av ny teknologi, som RPA og kunstig intelligens. Den andre driveren innebærer økt vekst i analyseverktøy, noe som er essensielt for å kunne utføre og vedlikeholde et oppdatert regnskap slik at økonomiske beslutninger kan foretas i sanntid. Den siste driveren for digitalisering i regnskapsbransjen er økt investering i robotisering og maskinlæring, som medfører reduksjon i kostnader av regnskapsproduksjonen (Myhrvold, 2017).

Regnskapsførere har fremdeles en sentral rolle i dagens virksomheter, men digitalisering utfordrer rollen betraktelig. Ved digitalisering forskyves grensene for hvem som fører og hvordan regnskapet skal utarbeides. Digitalisering, RPA og kunstig intelligens vil ikke erstatte alle regnskapsførers arbeidsoppgaver, men det vil endre måten arbeidsoppgavene utføres (Knudsen, 2020).

Det forventes at flere av regnskapsførers arbeidsoppgaver som bokføring, avstemming, remittering og skattemelding vil bli automatisert (Sandvold, 2018). Flere skybaserte regnskapssystemer har allerede automatisert noen av de rutinemessige arbeidsoppgavene og erstattet flere elementer ved det tradisjonelle regnskapet (Hegelund, 2018). Ved digitalisering av regnskapsførers arbeidsoppgaver vil en høste gevinster i form av eliminering av antall menneskelige feil og dobbeltarbeid (Brørs & Sælleg, 2015). Videre vil regnskapsførere håndtere data på en enklere måte, slik at de kan håndtere flere transaksjoner og utarbeide rapporter av høyere kvalitet (Brørs & Sælleg, 2015). Digitalisering kan også føre til utfordringer for rolleidentitet da arbeidsoppgaver endres. Dette kan resultere i endring av profesjon og økt jobbusikkerhet (Brynjolfsson & Mitchell, 2017).

RPA kan anvendes for å automatisere rutinemessige, manuelle og standardiserte arbeidsoppgaver for regnskapsførere. Osmundsen og Iden (2019) fremlegger i sin studie hvilke effekter implementering av RPA har medført for regnskapsavdelingen i et direktorat av Finanstilsynet. Formålet med implementeringen var å øke kvalitet, effektivitet og produktivitet, og eliminere menneskelige feil. Det ble innført RPA i seks ulike prosesser, herunder avstemming, utfylling av KPI, rapporter, avvikshåndtering, remittering og opprettelse av nye

leverandører. Studien viser til resultater hvor direktoratet opplevde økt kvalitet, og reduserte fire årsverk i regnskapsavdelingen. I tillegg fikk ansatte nye arbeidsoppgaver, da det var et redusert behov for menneskelige ressurser på de rutinemessige arbeidsoppgavene. Studien viser videre at de ansatte opplevde nye arbeidsoppgaver som mer givende og interessant, da flertallet var tilfreds med økt og tettere kundekontakt (Osmundsen & Iden, 2019).

Kunstig intelligens effektiviserer bilagshåndtering i regnskapsbransjen og kan ta hensyn til de samme forholdene som en erfaren regnskapsfører som kundenavn, logo, varetype og dato på bilagene. Maskinen har samme kvalitet som en erfaren regnskapsfører, men utarbeider posteringer i en hastighet på flere tusen ganger i sekundet. Maskinen forstår når den gjør feil, parkerer transaksjonen og ber om bistand. En regnskapsfører vil kunne foreslå en løsning for problemet, og maskinen vil da merke seg forslaget. Det vil imidlertid foreligge naturlige begrensninger for maskinen, og den menneskelige dimensjonen vil være avgjørende for en følelse av tilhørighet og helhetlig kundeopplevelse. Mennesker vil alltid overgå kunstig intelligens når det gjelder relasjonsbygging, empati og samarbeid i kompliserte problemstillinger (Ellefsen, 2017).

## 2.4 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har vi gitt en innføring i rolleteori på et overordnet plan, hvor vi har presentert regnskapsførers rolle, rammeverk for tiltredelse i ny rolle og ufrivillige rolleendringer, og identifisert mulige rolle- og identitetskonflikter som kan oppstå ved en rolleendring. I kapitlet har vi også avdekket at fagpersoner kan oppleve usikkerhet når deres identitet og rolle trues (Ashforth, 2001), og regnskapsførere er usikre på egen kompetanse ved tiltredelse i en ny rolle (Schei et al., 2015; Løvaas et al., 2018). Vi har derfor valgt å fremlegge relevant teori om motivasjon, kompetanseutvikling og opplæring, og anvendelse av team, som mulige tiltak for tilrettelegging av en rolleendring. I den siste delen av teorikapitlet har vi presentert relevant teori om digitalisering for å underbygge viktigheten og aktualiteten av forskningsspørsmålet. Teorien som har blitt presentert vil danne et videre grunnlag for diskusjon.

Eksisterende forskning viser til at en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver er en potensiell løsning for å imøtekomme økt grad av digitalisering i regnskapsbransjen (Schei et al., 2015; Løvaas et al., 2018). Det eksisterer imidlertid få eller ingen studier som undersøker hvordan en endring av profesjonelle roller kan tilrettelegges. Dette underbygger utredningens relevans og vil være et viktig bidrag til videre forskning på området. Videre vil utredningen være et godt utgangspunkt for andre virksomheter eller bransjer som ønsker å tilrettelegge for en rolleendring.



## 3. Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for de forskningsmetodiske valg og tilnærminger som anvendes for å besvare forskningsspørsmålet. Forskningsmetode er de teknikker og prosedyrer som benyttes for å samle inn og analysere data (Saunders et al., 2019). For å besvare forskningsspørsmålet anvendes en eksplorerende kvalitativ casestudie med en abduktiv tilnærming. Basert på en analyse av datainnsamlingen, kan vi trekke konklusjoner til valgt forskningsspørsmål:

*«Hvordan kan en endring av regnskapsførers rolle tilrettelegges for å imøtekomme økt grad av digitalisering i regnskapsbransjen?»*

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den generelle planen for hvordan en ønsker å besvare et forskningsspørsmål. Faktorer som forskningsspørsmålets natur, eksisterende kunnskap og tilgjengelige ressurser påvirker hvordan utredningen vil utformes (Saunders et al., 2019). Det eksisterer flere studier om hvorvidt regnskapsførers rolle bør endres for å imøtekomme økt digitalisering i regnskapsbransjen, hvorav de fleste studier konkluderer med at rollen bør endres til en rådgivende rolle (Løvaas et al., 2018; Schei et al., 2015). Tatt i betraktning at regnskapsførers rolle bør endres, er det derimot få eller ingen studier som utforsker hvordan en kan tilrettelegge for rolleendring. På bakgrunn av dette, ser vi det hensiktsmessig å anvende et eksplorerende design for å strukturere forskningen. Et eksplorerende design kan anvendes i studier hvor en ønsker å studere nye fagområder, få ny innsikt og bedre forståelse av et problem eller fenomen (Saunders et al., 2019). Formålet med utredningen er å få innsikt i, og mulighet til å bidra med ny kunnskap om hvordan en endring av regnskapsførers rolle kan tilrettelegges for å imøtekomme økt grad av digitalisering. Ved anvendelse av et eksplorerende design får vi fleksibilitet til å tilpasse retning etter hvert som ny informasjon fremkommer av datainnsamlingen (Saunders et al., 2019).

## 3.2 Forskningstilnærming

Videre er det viktig å avgjøre hvilken forskningstilnærming som skal anvendes for å besvare forskningsspørsmålet. Valg av forskningstilnærming avhenger av eksisterende kunnskap og forskningsspørsmålets natur. Det skilles i hovedsak mellom deduktiv og induktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming vil være gunstig å anvende dersom forskningen tar utgangspunkt i akademika, og deretter formes en metodikk for å teste teorien. Ved en induktiv tilnærming innsamles data for å utforske et fenomen og et rammeverk utformes basert på dette, ved kartlegging av mønstre og supplerer av eksisterende teori. Ved et eksplorerende forskningsdesign er det vanlig å benytte en induktiv tilnærming, men i denne studien ønsker vi imidlertid å anvende en abduktiv tilnærming. Tilnærmingen er en kombinasjon av induksjon og deduksjon, noe som gir oss mulighet til å veksle mellom teori og empiri (Saunders et al., 2019). Ved en abduktiv tilnærming har vi anledning til å utvikle kunnskap både gjennom empiri og eksisterende teori. Det eksisterer studier som konkluderer med at en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver er hensiktsmessig for å imøtekomme økt grad av digitalisering i regnskapsbransjen. Sett fra en annen side, finnes det få eller ingen studier som utforsker hvordan en endring av regnskapsførers rolle kan tilrettelegges i lik grad som vår utredning.

## 3.3 Forskningsmetode

Ved samfunnsvitenskapelige studier skilles det mellom kvantitative og kvalitative forskningsmetoder (Jacobsen, 2015). Kvantitativ forskningsmetode anvendes ofte når en går i bredden på et bestemt område. Det benyttes mange informanter som får relativt få spørsmål og begrenset med svaralternativer (Andersen, 2019). Metoden er best egnet i bred forskning hvor formålet er å gjennomføre analyse basert på informasjon fra et tallmateriale (Saunders et al., 2019). Kvalitativ forskningsmetode anvendes dersom en utforsker nye og ukjente problemstillinger (Saunders et al., 2019), og egner seg for studier hvor en ønsker å generere teori (Thagaard, 2018). Ved kvalitativ metode søker en å identifisere nye tanker, ideer og følelser gjennom intervjuer og deltakende observasjon (Saunders et al., 2019).

For vårt forskningsformål ser vi det naturlig å anvende kvalitativ metode, da vi ønsker å få en dypere forståelse for hvordan en endring av regnskapsførers rolle kan tilrettelegges for å imøtekomme økt digitalisering i regnskapsbransjen. En fordel ved kvalitativ metode er at vi får

mulighet til å identifisere tanker, ideer og følelser gjennom våre informanter, og metoden tillater oss å utføre tilpasninger etter hvert som vi innhenter data.

### 3.4 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi legger føringer for hvordan forskningsspørsmålet vil bli besvart. Ved valg av forskningsstrategi må en ta hensyn til tidsbruk og tilgjengelige ressurser (Saunders et al., 2019). Det skilles mellom ulike forskningsstrategier som eksperiment, observasjon, casestudier og aksjonsforskning (Sekaran & Bougie, 2016). I vår utredning har vi valgt å ta utgangspunkt i én casebedrift for å få bedre innsikt i regnskapsbransjen og økt forståelse for regnskapsførere sine holdninger knyttet til en rolleendring. Casestudier er hensiktsmessig dersom en skal studere et aktuelt fenomen innenfor dets virkelige kontekst (Yin, 2018). En casestudie er derfor en omfattende og detaljert studie, hvor emnet eller fenomenet studeres i sin naturlige setting, og hvor en søker å skape generaliserende resultater (Saunders et al., 2019). Det er også en fleksibel strategi som tillater oss justeringer etter hvert som ny informasjon innhentes (Saunders et al., 2019). På bakgrunn av dette vil det være nyttig å anvende en forskningsstrategi som casestudie, da vi ønsker å få en dypere forståelse av en endring av regnskapsførers rolle i dets virkelige kontekst.

### 3.5 Innsamling av data

I vår utredning har vi benyttet primærdata som er innsamlet for et spesifikt forskningsformål (Saunders et al., 2019). Basert på forskningsspørsmålets natur og valgt forskningsmetode, har vi anvendt dybdeintervjuer som primærkilde for datainnsamling. I dette delkapittelet vil vi presentere valgt casebedrift, intervjuutvalg, intervjuforberedelser og gjennomføring av intervju.

#### 3.5.1 Presentasjon av casebedrift

For å besvare forskningsspørsmålet valgte vi Amesto AccountHouse som casebedrift. Amesto AccountHouse er en del av Amesto Group-konsernet, et konsern som er høyt rangert innen innovasjon og ny teknologi blant norske virksomheter (Amesto AccountHouse, 2021a). Vi anså Amesto AccountHouse som en aktuell casebedrift da virksomheten har investert i flere teknologiske løsninger for å effektivisere regnskapet. Virksomheten ble etablert i 2004 og er blant landets ledende økonomihus som tilbyr tjenester innen lønn, regnskap, HR og rådgivning

(Amesto AccountHouse, 2021b). Virksomheten fører i dag regnskap for mer enn 2500 kunder i Norge, alt fra enkeltpersonsforetak til børsnoterte virksomheter (Amesto AccountHouse, 2021c). I 2019 var omsetningen på 133 670 000 norske kroner (Proff, 2021).

Vi tar utgangspunkt i at flere regnskapsførere ved Amesto AccountHouse har opplevd hvordan digitalisering påvirker deres arbeidssituasjon, da virksomheten har foretatt høye investeringer i teknologiske løsninger for å lette flere av regnskapsførers arbeidsoppgaver (Amesto AccountHouse, 2021a). Basert på dette ble vi nysgjerrig på regnskapsføreres oppfatninger om hvordan en rolleendring kan tilrettelegges for å imøtekomme økt digitalisering i bransjen.

### 3.5.2 Intervju

Et intervju refererer til en målrettet samtale mellom intervjuer og informant. Det er hensiktsmessig å anvende intervju når en søker å forstå fenomener og sammenhenger som ikke kan observeres (Saunders et al., 2019). Intervju med informanter fra casebedriften vil gi oss innsikt i hvordan regnskapsførere stiller seg til en rolleendring, og hvilke forventninger de har for tilrettelegging. Gjennom intervju kan vi observere informantens kroppsspråk og ansiktsuttrykk, og dette kan gi oss verdifull tilleggsinformasjon da ikke-verbal kommunikasjon kan avsløre både bevisste og ubevisste reaksjoner (Eide & Eide, 2007). Ved anvendelse av intervjuer i kvalitative studier skilles det mellom ustrukturerte og semistrukturerte intervjuer. Et ustrukturert intervju innebærer at forsker og informant snakker fritt om et tema uten å følge en bestemt intervjuguide (Dahl, 2019). Et semistrukturert intervju er passende i tilfeller hvor en ønsker å tilpasse seg informanten og situasjonen (Malt, 2020). Semistrukturerte intervjuer defineres som «*en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med hensyn på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet*» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 325). For å kunne besvare valgt forskningsspørsmål vil datainnsamlingen foregå gjennom semistrukturerte intervjuer, slik at informantene kan tilføre opplysninger utover våre spørsmål (Saunders et al., 2019).

### 3.5.3 Utvalg

Det foreligger ingen krav om et spesifikt antall informanter ved en kvalitativ tilnærming, men en bør anvende et strategisk antall informanter for å innhente relevant informasjon (Kvale et al., 2015; Thagaard, 2018). Intervju kan være ressurskrevende og en må ofte begrense antallet informanter (Johannessen et al., 2011). Vi har av den grunn valgt å gjennomføre intervjuer med et strategisk antall informanter, slik at vi evner å innhente den informasjon som er nødvendig for å besvare forskningsspørsmålet. Vi fant det hensiktsmessig å intervjuer både ledere, teamledere, og regnskapsførere med og uten autorisasjon. Utvalget består av både menn og kvinner i aldersspennet fra 25 til 50 år, med alt fra ett til over 20 års erfaring i regnskapsbransjen. Tabell 3-1 viser en oversikt over informanter, roller og dato for intervju.

<b>Informant</b>	<b>Rolle</b>	<b>Dato</b>
A	Regnskapsfører ved Amesto AccountHouse	19.03.2021
B	Regnskapsfører ved Amesto AccountHouse	22.03.2021
C	Autorisert regnskapsfører ved Amesto AccountHouse	23.03.2021
D	Regnskapsfører ved Amesto AccountHouse	26.03.2021
E	Regnskapsfører ved Amesto AccountHouse	16.04.2021
F	Leder ved Amesto AccountHouse	19.04.2021
G	Leder ved Amesto AccountHouse	21.04.2021

*Tabell 3-1: Intervjuoversikt.*

### 3.5.4 Forberedelser til intervju

Det er viktig med gode forberedelser i forkant av intervjuer for å opptre profesjonelt. Dette skaper tillit og respekt mellom partene, og bidrar til en behagelig sfære i intervjuene (Børsting, 2017). For å skape en strukturert ramme for intervjuet og sikre at informantenes svar er relevant for forskningen, er det hensiktsmessig å benytte en intervjuguide (Thagaard, 2018). Basert på dette utarbeidet vi to intervjuguider. En som var gjeldende for regnskapsførere med og uten autorisasjon, og en som var gjeldende for ledere. Intervjuguidene ble utarbeidet med utgangspunkt i forskningsspørsmålet og presentert litteratur. I intervjuguidene ble spørsmål delt inn i ulike tematikker som regnskapsførerrollen, digitalisering, rådgiver og rolleendring, tilrettelegging, læring og team. Intervjuguidene var utformet med den intensjon om å stille åpne spørsmål, slik at informantene måtte avgi reflekterte og utdypende svar.

Videre utarbeidet vi en samtykkeerklæring (Vedlegg III) som ble sendt til informantene før gjennomførelse av intervjuer. I samtykkeerklæringen informerte vi om praktisk informasjon, herunder formålet med studien og intervjuet, frivillig deltakelse, varighet, lydopptak, anonymitet og konfidensialitet slik at alle parter var innforstått med dette. Det var også viktig for oss å presisere til informantene at studien omhandlet deres rolle i regnskapsbransjen generelt, og ikke deres rolle i casebedriften.

Før intervjuene fant sted, satt vi oss godt inn i bransjen, regnskapsførers rolle og presentert litteratur. Videre utformet vi en agenda hvor vi planla hvem som var intervjustyrer og hvem som tok notater av kroppsspråk og holdninger. I tillegg utførte vi prøveintervjuer med hverandre for å teste spørsmålene og flyten i intervjuet.

### 3.5.5 Gjennomføring av intervju

Intervjuene fant sted fysisk ved casebedriften sine lokaler. Intervjuene hadde en varighet på 45 til 60 minutter. På grunn av koronapandemien ble det gjort nødvendige tiltak for å ivareta smittevern, og det ble plassert et plexiglass mellom oss og informantene. Det opplevdes som unaturlig å sitte med stor avstand og plexiglass, og vi ønsket derfor å skape en behagelig sfære. Videre forsøkte vi å etablere en likeverdige relasjon mellom oss og informantene, og hadde en uformell prat med hver enkelt før vi startet lydopptaket.

Vi startet intervjuene med å presentere oss selv og gi en kort beskrivelse av formålet med utredningen. Derneft forsikret vi informantene om anonymitet og konfidensialitet, og at lydopptak ble benyttet for å sikre kvalitet. Vi var bevisst på at enkelte kunne oppleve lydopptak som ubehagelig, og vi var av den grunn opptatt av å trygge informantene om at opptaket ville bli slettet innen 48 timer, og at transkribering ville skje like etter intervjuets slutt. Ingen av informantene hadde innvendinger til at det ble benyttet lydopptak. Vi valgte å starte med enkle spørsmål, hvor informanten fortalte om seg selv, sin bakgrunn og erfaring i bransjen. Derneft fulgte vi intervjuguiden hvor vi hadde ansvar for ulike tematikker. Den forskeren som ikke stilte spørsmål, utarbeidet notater av kroppsspråket.

Ved å benytte lydopptak fikk vi mulighet til å lytte til informanten, stille oppfølgings spørsmål og bli oppmerksom på ikke-verbale signaler. Vi opplevde at valgt intervjumetode fungerte godt for vårt forskningsformål, da vi fikk gode og reflekterte svar fra informantene. Videre opplevde vi hvordan et semistrukturert intervju la godt til rette slik at vi kunne stille oppfølgings spørsmål med utgangspunkt i informantenes besvarelser, og derav innhentet vi en dypere forståelse for informantens tanker og følelser. Vi mottok også gode tilbakemeldinger fra informantene om intervjuprosessen, da de følte seg komfortabel med å svare åpent og ærlig om sine synspunkter.

### 3.6 Analyse av data

Analyse av datamaterialet startet med transkribering av lydopptakene. Ved transkribering skriver en ned informantens respons på de spørsmålene som stilles og gjør disse om til et skriftlig dokument (Saunders et al., 2019). Vi gjennomførte transkriberingen samme dag som intervjuet fant sted, da intervjuet fortsatt var friskt i minnet og gav oss muligheten til å kommentere observasjoner som ble gjort under intervjuet. I tillegg reduserte det risikoen for å blande informasjon fra ulike informanter. Transkriberingen var en tidkrevende prosess, men bidro til at vi kunne gjengi svarene til informantene og kontrollere at vi hadde oppfattet informasjonen korrekt. Vi transkriberte intervjuene i fulltekst, men utelot fyllord og «tomt» innhold. For å øke kvaliteten på transkriberingen sendte vi dokumentet til hver informant slik at de kunne godkjenne eller eliminere feiltolkning.

For å videre analysere innhentet data fra våre informanter, har vi valgt å benytte en temasentrert analyse. Temasentrert analyse anvendes for å identifisere, analysere og gjenkjenne sammenhenger av innhentet data (Braun & Clarke, 2006). Dette er den vanligste

analysemetoden ved kvalitative undersøkelser (Guest, 2012). Utredningen belyser forskningsspørsmålet fra flere perspektiver, og metoden muliggjør å strukturere funnene på en hensiktsmessig og naturlig måte. Basert på innhentet data, tillater metoden oss å se sammenhenger og sammenligne informantenes utsagn. Ved temasentrert analyse gjennomføres en kategoriseringsprosess for å etablere meningsfulle mønstre (Braun & Clarke, 2006). Ved kategoriseringen identifiseres og kodes ulike enheter i datamaterialet (Saunders et al., 2019). Kategoriseringsprosessen består av seks faser, hvor den første fasen innebærer å bli kjent med datamaterialet. I den andre fasen deles sitater inn i ulike kategorier basert på deres betydning i forhold til forskningsspørsmålet. I den tredje fasen deles kategoriene inn i ulike tema. I den fjerde fasen opprettes koder basert på meningsinnholdet i utsagnene til informantene. Ved å anvende koder får en større oversikt over innhentet data og trender identifiseres (Thagaard, 2018). Identiske utsagn fra informantene tildeles lik kode. I den femte fasen definerer og navngis endelig tema. I den siste fasen vil den endelige utredningen utarbeides (Braun & Clarke, 2006).

Ved gjennomføring av en temasentrert analyse valgte vi å følge fasene, så godt det lot seg gjøre. I transkriberingsprosessen valgte vi å fordele ulike tematikker mellom oss, og vi la derfor vekt på at den andre parten satt seg godt inn i transkriberingsnotatene som en selv ikke hadde skrevet. I første fase la vi vekt på at begge forskerne skulle lese gjennom transkriberingsnotatene slik at vi hadde god kjennskap til innsamlet data, før kodingen startet. Dernest begynte vi å kode innsamlet data basert på fem overordnede kategorier som bakteppe, regnskapsførerrollen, rådgiverrollen, holdning til rolleendring og tilrettelegging for rolleendring. Videre utarbeidet vi underkategorier innen de overordnede temaene som for eksempel: personlige egenskaper, beskrivelse av regnskapsfører, beskrivelse av rådgiver, holdning til rolleendring, forventinger til rolleendring og så videre. Vi innhentet informasjon fra de transkriberte intervjuene og delte opp sitatene i passende kategorier. Vi valgte å benytte ulike fargekoder for å lettere kunne skille svarene til informantene. Hensikten med kodifiseringen var å identifisere fellestrekk og ulikheter ved informantenes svar. Innsamlet data fra ledere og regnskapsførere ble adskilt, men kategorisert på tilsvarende måte. Ved å skille innsamlet data fra ledere og regnskapsførere, har det gitt oss et godt sammenligningsgrunnlag for hvilke tiltak som bør implementeres for å tilrettelegge for en rolleendring. Etter å ha behandlet de ulike kategoriene, vurderte vi utsagnene i forhold til presentert teori og utarbeidet temaene: bakteppe, regnskapsførerrollen, regnskapsfører til rådgiver, holdning til rolleendring, og hvordan tilrettelegge for en rolleendring.



### 3.7 Forventninger om funn

Vi forventer at innhentet informasjon skal kunne besvare forskningsspørsmålet, og være et bidrag til videre forskning på området. Videre forventer vi å innhente informasjon slik at vi kan bekrefte tidligere forskning som tilsier at regnskapsførers rolle i stor grad blir påvirket av digitalisering, og at en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver derfor er hensiktsmessig. Det forventes å avdekke funn om hvordan en endring av regnskapsførers rolle kan tilrettelegges. Videre forventer vi å identifisere ulike faktorer som kan ha en negativ påvirkning på regnskapsføreres endringsvilje. Dette ser vi på som sentrale faktorer for å kunne besvare forskningsspørsmålet.

### 3.8 Datakvalitet

Høy grad av reliabilitet og validitet er essensielt for å øke studiens kvalitet og troverdighet. Identifisering av ulike faktorer som påvirker reliabilitet og validitet, vil være sentralt for å kunne iverksette tiltak for å imøtekomme trusler mot datakvaliteten.

#### 3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler hvor pålitelig og konsistent forskningen er (Saunders et al., 2019). Det foreligger tre faktorer som vurderer studiens reliabilitet, herunder i hvilken grad studien ville gitt identisk resultat i en annen anledning, i hvilken grad andre observatører ville fått samme resultat og graden av transparens i studien (Easterby-Smith et al., 2008). Det kan være vanskelig å komme frem til samme resultat ved kvalitative undersøkelser, da forskningskonteksten er vanskelig å gjenskape (Thagaard, 2018). Det skilles mellom fire ulike trusler for studiens reliabilitet: informantfeil, informantbias, forskerfeil og forskerbias (Saunders et al., 2019).

Informantfeil beskriver de faktorer som kan påvirke informantens svar og troverdighet. Faktorer som kan påvirke og bidra til informantfeil kan for eksempel være dersom intervjuet gjennomføres like før lunsj, helg eller ferie (Saunders et al., 2019). For å unngå informantfeil sørget vi for at informantene selv kunne velge tidspunkt for intervjuet. I tillegg ble informantene kontaktet i god tid før intervjuet fant sted, slik at de ikke ble overrasket eller opplevde tidspress og stress vedrørende intervjuet.

Informantbias beskriver de faktorer som kan fremprovosere en falsk respons, og kan forekomme dersom intervju av en ansatt gjennomføres med kolleger og ledelsen til stede. Dette kan resultere i uærlig svar fra informanten (Saunders et al., 2019). For å hindre informantbias sørget vi for at kun informanten og forskerne var til stede, og at intervjuet ble gjennomført i enerom, slik at informanten ikke ble påvirket av omgivelsene. Videre forsikret vi informantene om anonymitet i forkant av intervjuene, slik at informantene kunne uttrykke ekteføyte meninger og tanker. Vi valgte å ikke sende ut intervjuguiden på forhånd for å unngå at informantene påvirkes hverandres svar før intervjuene. Under intervjuene var vi bevisst på å ha et åpent kroppsspråk og et positivt toneleie slik at vi ikke la negative føringer for intervjuet. Videre var vi bevisst på å unngå ledende spørsmål som kunne påvirke informantenes svar.

Forskerfeil innebærer forskerens egen tolkning av informantenes svar, og kan forekomme dersom flere intervjuer utføres på samme dag. Dette kan bidra til å svekke forskernes konsentrasjon og evne til å skille mellom informantenes svar (Saunders et al., 2019). For å unngå forskerfeil gjennomførte vi grundige forberedelser i forkant av intervjuene for å skape tillit og opptre profesjonelt. Vi satt oss godt inn i informasjon om casebedriften, regnskapsførers rolle og presentert litteratur. I tillegg utførte vi prøveintervju med hverandre for å sikre at spørsmålene ble oppfattet slik vi ønsket og for å unngå misforståelser. Intervjuene ble gjennomført med begge forskerne til stede for å sikre en felles forståelse. Etter intervjuene hadde vi en egen gjennomgang hvor vi så på ulike aspekter ved intervjuene for å unngå feiltolkning og misforståelser. I tillegg sendte vi transkriberingen til informantene slik at de selv kunne tillegge informasjon eller rette opp i eventuelle misforståelser.

Forskerbias er de faktorer som påvirker måten forskerne registrerer og oppfatter informantenes utsagn. Dette kan forekomme dersom forskerne er uenig med informantens utsagn, eller nylig har intervjuet andre med like meninger og generaliserer funnene i stedet for å se på dette som to ulike meninger (Saunders et al., 2019). For å hindre forskerbias var begge forskerne til stede under gjennomføring av intervjuene. Etter gjennomføring av intervjuene diskuterte vi hvert intervju som en helhet og sørget for å avklare eventuelle uklarheter med hverandre. Etter hvert intervju valgte vi å fordele transkriberingsarbeidet mellom oss, og kontrollerte hverandres transkriberingsarbeid for å sikre samme oppfattelse av intervjuet.

### 3.8.2 Validitet

Validitet sier noe om i hvilken grad resultatene samsvarer med det vi har undersøkt (Dahlum, 2021). I litteraturen skilles det mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om i hvilken grad funnene har sammenheng med virkeligheten, og ekstern validitet er i hvilken grad studien er generaliserbar til liknende sammenhenger (Saunders et al., 2019).

Intern validitet i kvalitative studier sier noe om hvorvidt forskerne har fått tilgang til riktige informanter med riktig kunnskap og erfaringer, og at forskerne tolker det som informanten har formidlet på korrekt måte (Saunders et al., 2019). Før valg av informanter, tok vi en nøye gjennomgang over hvilke faktorer vi anså som sentrale, herunder alder, kjønn, utdanning, rolle og erfaring, slik at vi kunne få en god representasjon av virkeligheten. Ved anvendelse av semistrukturerte intervjuer kan en oppnå høy intern validitet (Saunders et al., 2019). Det har vært en fordel å anvende semistrukturerte intervjuer som primærdata, da vi har hatt mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom noe har vært uklart ved utsagnene til informantene. Vi har utformet åpne spørsmål for å kunne øke sannsynligheten for å få tilgang til informantenes kunnskaper, tanker og erfaringer. Videre har vi transkribert intervjuene innen kort tid etter gjennomført intervju for å oppnå en nøyaktig gjengivelse av hva informanten har formidlet. Dette har vært sentrale bidragsyttere for å styrke den interne validiteten for denne studien.

Hensikten med kvalitative studier er å forstå og utdype fenomener, og kan by på utfordringer i henhold til generaliserbarhet. Årsaken til dette er at kvalitative studier kun samler informasjon fra noen få informanter, og informantene er samlet inn for et spesifikt formål (Jacobsen, 2015). I vår kvalitative forskning tar vi utgangspunkt i én spesifikk casebedrift og har intervjuet syv informanter. Våre syv informanter representerer ikke nødvendigvis de holdninger som alle regnskapsførere innehar. Vi forsøkte imidlertid å styrke den eksterne validiteten i vår studie ved å inkludere et strategisk utvalg av informanter basert på alder, kjønn, utdanning, rolle og erfaring. Interne og eksterne faktorer kan variere mellom ulike virksomheter, noe som kan svekke generaliserbarheten i casestudier. Vi håper likevel at vår studie kan bidra med ny innsikt i endring av regnskapsførers rolle, og hvordan dette kan tilrettelegges for å imøtekomme økt grad av digitalisering i regnskapsbransjen. Basert på dette kan studien være nyttig for andre virksomheter som vurderer å gjennomføre en rolleendring.

### 3.9 Etikk og retningslinjer

Forskningsetikk er anvendelse av grunnleggende etiske prinsipper på vitenskapelig aktivitet. Dette innebærer å sikre personvern for alle involverte parter, og for å sikre troverdigheten til forskningsresultatene, uten at dette går utover individenes integritet (Dalland, 2007). Videre er det viktig å forsikre at informantene behandles respektfullt (Tjora, 2012). En samtykkeerklæring sikrer at informasjon om fortrolighet, tilgang til intervjuet og forskernes rett til offentliggjøring av intervjuet (DNFK, 2018). Gjennom samtykkeerklæringen ble informantene gjort oppmerksom om utredningens formål og utforming, samt mulige risikoer og fordeler ved å delta i utredningen. Videre ble informantene opplyst om at intervjuet var frivillig, og om retten til å trekke seg fra intervjuet dersom de ønsket dette. I tillegg hadde vi forståelse for at noen av spørsmålene kunne oppleves som personlige, og av den grunn ble det gitt informasjon om at informantene ikke måtte svare på alle spørsmål dersom de opplevde dem som ubehagelige. Videre ble det informert om estimert varighet på intervjuene og at det ville bli gjort notater underveis. Vi informerte også om at det ville bli tatt lydopptak, og at dette ville bli slettet 48 timer etter gjennomført intervju. Til slutt forsikret vi informantene om anonymitet og konfidensialitet i utredningen.

For å sikre anonymitet i utredningen har vi valgt å anvende uttrykket «Vedkommende» ved referanse til informantene for å ikke avsløre kjønnet. I tillegg har vi valgt å titulere informantene som «Informant X», slik at det blir vanskelig å spore opp hvem som har deltatt i studien. Ved personlige utsagn har vi valgt å ikke referere til «Informant X», men heller valgt å benytte «En annen informant». Videre ble lydopptakene slettet 48 timer etter intervjuet, og transkriberte intervjuer ble lagret under filnavn som sikret anonymitet. Transkriberte intervjuer ble sendt på privat e-post til informantene, hvor begge parter slettet e-posten etter gjennomlesning.

## 4. Analyse

I det følgende kapittelet vil vi presentere de empiriske funnene som fremkommer av vår datainnsamling. Vi vil belyse funnene ved hjelp av ordskyer, figurer og sitater. I dette kapittelet vil vi ikke diskutere funnene, men illustrere og fremheve sentrale resultater fra intervjuene. Formålet med analysen er å danne et grunnlag for å besvare valgt forskningsspørsmål:

*«Hvordan kan en endring av regnskapsførers rolle tilrettelegges for å imøtekomme økt grad av digitalisering i regnskapsbransjen?»*

I det første delkapittelet vil vi presentere bakteppe for en rolleendring, før vi vil fremlegge utredningens faktiske funn knyttet til forskningsspørsmålet. I det andre delkapittelet vil vi trekke frem funn om hvordan informantene beskriver regnskapsførerrollen, før vi i det tredje delkapittelet ser nærmere på overgangen fra regnskapsfører til rådgiver. I det fjerde delkapittelet vender vi oppmerksomheten til hvilke holdninger informantene har til en rolleendring. I det siste delkapittelet vil vi legge frem funn om hvordan det kan tilrettelegges for en rolleendring.

### 4.1 Bakteppe

Vi vil i dette delkapittelet danne et bakteppe for videre analyse av studiens funn. Bakteppe vil utpeke nødvendig informasjon for å underbygge og forklare hvorfor en endring av regnskapsførers rolle vil være hensiktsmessig, gitt økt grad av digitalisering i regnskapsbransjen.

#### 4.1.1 Digitalisering i regnskapsbransjen

I våre funn ser vi at digitalisering har hatt en påvirkning på regnskapsførers rolle, og har bidratt til flere gevinster som effektivisering, økt arbeidskapasitet og forenklede arbeidsoppgaver. Vi ser imidlertid at kunder kan være til hinder for digitalisering i bransjen, da flere ikke ønsker å anvende ny teknologi for å automatisere regnskapet.

Våre funn viser at flere informanter opplever at deres rolle og arbeidsoppgaver har blitt påvirket som følge av digitalisering i regnskapsbransjen. Informantene med lang erfaring i bransjen, påpeker at den største endringen som følge av digitalisering er overgangen fra papir til elektronisk format. Dette illustrerer Informant D i følgende: *«Den største endringen har vel vært at vi ikke sitter med papirene og alt kommer inn elektronisk. Før satt vi og konterte på selve bilaget. Det gjør man ikke nå lengre, heldigvis.»* Informant F underbygger utsagnet:

*«Du skal ikke langt tilbake før vi skrev fysisk på hvert bilag. Nå kan kunden ta bilde av et bilag og sende det rett i systemet. Det er nok ikke lenge til kunden kan sende bilaget rett på flyt, uten at regnskapsfører trenger å se på det. Så digitalisering har påvirket oss i stor grad.»* - (Informant F)

Informantene trekker frem at de anvender flere skybaserte regnskapssystemer som benytter både RPA og kunstig intelligens, noe Informant A beskriver: *«Hvilke systemer vi benytter, kommer an på hva kunden foretrekker. Vi bruker for det meste skybaserte regnskapssystemer som bruker RPA for å automatisere deler av bokføringsprosessen. På de største kundene anvender vi en regnskapsrobot som benytter kunstig intelligens.»* Informant D understreker hvordan regnskapsroboten effektiviserer flere av arbeidsoppgavene: *«Regnskapsroboten leser bilaget og utarbeider forslag om hvilke kontoer det skal føres på. Du slipper å tenke på det. Det eliminerer flere av de manuelle arbeidsoppgavene og sparer oss for mye tid.»*

Det foreligger en enighet blant informantene om at ny teknologi har effektivisert regnskapet og bidratt til økt arbeidskapasitet, noe Informant A belyser i følgende: *«Digitalisering har ført til at regnskapsarbeidet går forttere, og at man kan ha ansvar for flere og større kunder, da man bruker kortere tid på arbeidsoppgavene nå enn tidligere.»* Videre støtter Informant C opp om utsagnet, og viser til hvordan ny teknologi har bidratt til et enklere regnskapshold: *«Ved skybaserte regnskapssystemer er det enklere for oss og kunden, da man kan legge kvitteringer rett inn i systemet. Implementeringen har vært enkel for flere av kundene, og regnskapet går nesten helt av seg selv.»* Informant D underbygger utsagnene, og trekker frem hvordan regnskapsarbeidet er mer oversiktlig som følge av digitalisering: *«For min del er det mer effektivt med digitalisering. Utarbeidelse av regnskapet har blitt enklere fordi vi har full oversikt. Vi ser alt på samme skjerm.»*

Et digitalt regnskap og enklere arbeidsoppgaver medfører endringer for rollen til regnskapsfører, noe Informant A forklarer: *«Økt grad av digitalisering fører til at vi får andre arbeidsoppgaver, gjerne kontrollering av det robotene gjør og rådgivning til kunder. Det er jo en stor endring for en regnskapsfører.»* Utsagnet underbygges av Informant D som belyser hvorfor regnskapsførere vil innta en mer kontrollerende rolle: *«Nå har det kommet mange roboter som skal gjøre alt mulig. Etter min erfaring, så gjør ikke roboten alltid det vi tror den skal gjøre. Derfor blir det viktig med kontrollering av det roboten gjør.»* Basert på dette argumenterer Informant F for viktigheten av en kontrollfunksjon ved økt digitalisering: *«Jeg tror den typiske 'debet-kredit' rollen forsvinner, og mer går over til kontroll. Man må ha en kontrollfunksjon, uansett hvor god robotene er til å tolke bilagene. Feil kan forekomme, og det er viktig å oppdage de tidlig.»*

Selv om det foreligger en rekke gevinster ved økt digitalisering i regnskapsbransjen, er det en enighet blant flere informanter om at kunder kan være til hinder for implementering av ny teknologi, noe Informant D trekker frem i følgende: *«Flere av mine kunder synes det er vanskelig å gå inn i en digitalisert verden, uavhengig av selskapets størrelse. De vil komme med bilaget i papirform og sånn er det. Digitalisering er litt skummelt for enkelte.»* Videre støtter Informant C opp om utsagnet: *«Noen kunder synes regnskapssystemet er vanskelig, noe det ikke er, men de forstår ikke teknologien bak det. Da er det veldig vanskelig for oss som regnskapsfører å få kunden med på det.»* Informanten trekker også frem hvordan digitalisering kan fungere mot sin hensikt, dersom kunden ikke har forståelse for teknologien i følgende:

*«Når kunden sliter med å forstå den tekniske biten, og jeg prøver å forklare hvordan de skal sende inn et bilag elektronisk, og de plutselig sender inn samme bilag fire til fem ganger, så bruker vi mye tid på å gå gjennom hva som er dobbelt eller trippelt og så videre. Da er det gjerne sånn at det var mer effektivt før, og det er gjerne hensiktsmessig å gå et steg tilbake og ikke bruke de teknologiske verktøyene på den aktuelle kunden.»* - (Informant C)

#### 4.1.2 Hva skal til for å lykkes i bransjen?

På direkte spørsmål om hva som skal til for å lykkes i bransjen som følge av økt digitalisering, foreligger det en enighet blant informantene om at rådgivning og kontrollering vil være sentrale arbeidsoppgaver for å skape merverdi. Informant F viser i sitt utsagn til hvordan dagens arbeidsoppgaver vil forsvinne, og at rådgivning er sentralt for å lykkes i bransjen:

*«Vi må ta mer ansvar for rådgiverrollen. Jo mer automatisert regnskapet blir, jo mer vil de typiske arbeidsoppgavene forsvinne, og da er det ikke nok regnskapsarbeid til å fylle opp en arbeidsdag. Det er derfor naturlig å se litt videre, og finne ut hvordan vi kan bruke tiden til å skape merverdi. For eksempel kan vi bruke dataene vi har, til å vise kundene at vi kan gi dem mer enn bare debet og kredit.» - (Informant F)*

Utsagnet underbygges av Informant A som trekker frem hvordan en kan bruke mer tid på rådgivning dersom regnskapet blir heldigitalisert og automatisert:

*«Det som skal til for å lykkes er at alt blir digitalisert og automatisert, sånn at det blir mer effektivt. Da kan vi hjelpe kunden gjennom rådgivning og ikke jobbe med manuelle oppgaver. Det er viktig at man klarer å opprettholde den samme inntekten, men at man hjelper kunden på en annen måte.» - (Informant A)*

Informant C fremhever viktigheten av god kunderelasjon for å kunne lykkes med rådgivning i bransjen:

*«Vi går inn i en bransje hvor kunden ser verdien av hva de bruker penger på, så vi må tilpasse oss samfunnets og kunders krav. For at regnskapsbyråene skal lykkes tror jeg det må dannes gode kunderelasjoner. (...) Vi må være imøtekommende og serviceinnstilt, men vi må også være rådgivere. Kunden må forstå at vi ikke bare er regnskapsførere, men også rådgivere.» - (Informant C)*

Informant D trekker frem at åpenhet for endring er sentralt for å lykkes i bransjen fremover i følgende: *«For å lykkes i bransjen er det viktig at man er åpen for endringer, og at man får nye arbeidsoppgaver. Rådgivning og kontrollering er jo helt andre måter å arbeide på enn det å føre regnskap.»*



## 4.2 Regnskapsførerrollen

I dette delkapittelet vil vi fremlegge funn om hvordan informantene karakteriserer en regnskapsfører. Dernest vil vi presentere dagens arbeidsoppgaver, før vi ser nærmere på hvilke krav som stilles til dagens regnskapsfører.

### 4.2.1 Beskrivelse av en regnskapsfører

For å danne et grunnlag for videre analyse, ønsker vi å se nærmere på sammenhengen mellom hvordan informantene beskriver sine personlige egenskaper og en regnskapsfører. Funnene viser at det foreligger et tydelig skille mellom informantene hvor selvtillit er en sentral faktor ved beskrivelse av personlige egenskaper. For å illustrere dette, anvendes sitater fra to informanter som viser til ulik grad av selvtillit. En av informantene viser til manglende selvtillit og usikkerhet i sitt utsagn: «Jeg er usikker på hvordan jeg er som person. Jeg er nok en blanding av både innadvendt og utadvendt, det varierer. Jeg er strukturert og nøyaktig på noen ting tror jeg, ikke på alt.» En annen informant viser imidlertid til høyere grad av selvtillit, og avgir følgende svar: «Jeg er sosial og utadvendt. Jeg liker at det skjer ting rundt meg. Jeg blir fort engasjert når jeg jobber med noe jeg trives med.»

Våre funn viser at flere av informantene benytter samme begreper for å beskrive deres personlige egenskaper, hvor nøyaktig, strukturert og tillit er gjentakende. Figur 4-1 illustrer en ordsky med de mest sentrale personlige egenskapene som informantene trekker frem, og begrepene som er nevnt av flere informanter er uthevet.



Figur 4-1: Ordsky med beskrivelse av personlige egenskaper.

Basert på våre funn fremkommer det at begrepene som informantene anvender ved beskrivelse av sine personlige egenskaper, er noe tilsvarende lik hvordan informantene karakteriserer en regnskapsfører. Funnene viser også til at flere informanter benytter faglige begreper og arbeidsoppgaver for å beskrive en regnskapsfører. Ordene som er hyppigst brukt av informantene er uthevet i ordskyen som er illustrert i Figur 4-2.



Figur 4-2: Ordsky med beskrivelser av regnskapsfører.

#### *En regnskapsfører er innadvendt*

Innadvendt er et begrep som flere informanter anvender for å beskrive både en regnskapsfører og sine personlige egenskaper. Informant A beskriver hvorfor en regnskapsfører er å anse som innadvendt i følgende: «En regnskapsfører er ofte innadvendt. De jobber med regnskap for en grunn, og de liker å sitte i fred og ro. Jeg vet det er mange innadvendte regnskapsførere, jeg kjenner mange av dem.» Informant C støtter påstanden og poengterer: «Jeg har arbeidet ved flere regnskapskontorer hvor enkelte regnskapsførere har fremstått som både innadvendt og taus.» Videre utdyper Informant F at utadvendt ikke er et personlighetstrekk som kreves av regnskapsførere for å utføre dagens arbeidsoppgaver.

### *En regnskapsfører er nøyaktig og strukturert*

Basert på våre funn fremkommer det at flere informanter benytter begrepene nøyaktig og strukturert for å beskrive en regnskapsfører. Dette er også de samme begrepene som går igjen når informantene blir bedt om å beskrive sine personlige egenskaper. En av informantene uttrykker følgende: «*En regnskapsfører er strukturert og nøyaktig, litt sånn som meg.*» Informant E underbygger utsagnet og påpeker følgende: «*En regnskapsfører er nøyaktig, strukturert og pålitelig. De tar arbeidsoppgavene på alvor og overholder tidsfrister etter beste evne.*»

### *En regnskapsfører skaper tillit og er pliktoppfyllende*

Begrepene tillit og pliktoppfyllende blir anvendt av en rekke informanter for å beskrive en regnskapsfører og sine personlige egenskaper. Informant C utdyper: «*Jeg vil si at de fleste regnskapsførere skaper tillit, både til sine kunder og arbeidsgiver. Regnskapsførere er pliktoppfyllende, og gjør det de får beskjed om. De skal gjøre alt hele tiden, og mange vil nok møte veggen til slutt.*» Informant E underbygger utsagnet og trekker frem viktigheten av å skape tillit til kunden i følgende: «*Det er viktig å skape tillit hos sine kunder. Kunden må kunne stole på at regnskapsføreren overholder frister og gjør arbeidet.*»

### *En regnskapsfører trives med tall*

Videre tydeliggjør informantene at regnskapsførere generelt sett trives med tall og sine manuelle arbeidsoppgaver, noe Informant C poengterer: «*Regnskapsførere arbeider med regnskap for en grunn, og jeg tror mange liker å 'puncher' tall.*» Informant F støtter utsagnet og uttrykker: «*En regnskapsfører er forhåpentligvis glad i tall. De må være våkne da de sitter å 'puncher' tall i forhold til 'moms' og bokføring.*»

### *En regnskapsfører er «kjedelig»*

To av informantene har negative assosiasjoner til regnskapsførerrollen og karakteriserer regnskapsførere som «kjedelige», noe følgende sitat viser til: «*En regnskapsfører er gjerne en stresset og 'plain' person, litt sånn grå mus. En gammel dame som drikker kaffe, en kjedelig person rett og slett.*» En annen informant underbygger med følgende: «*Regnskapsførere har grått hår, sitter i en krok og er veldig kjedelige personer.*»

### *En regnskapsfører er sine arbeidsoppgaver*

Som det fremkommer av ordskyen, henviser flere informanter til ulike fagbegreper og arbeidsoppgaver for å beskrive en regnskapsfører. På direkte spørsmål om hvordan informantene vil beskrive en regnskapsfører, uttrykker Informant D følgende: «*En standard regnskapsfører bør ha kjennskap til lover og regler, og vite hvordan et bilag føres. En regnskapsfører må kunne si hva tallene betyr, og må forstå lønn, avstemming og bilagsføring. En bør kunne det meste fra A til Å.*» Informant E underbygger sitatet og beskriver en regnskapsfører følgelig: «*En regnskapsfører holder frister og gjør det en skal i forhold til avstemming, bokføring, lønnskjøring og 'moms'.*» Informant G trekker frem at regnskapsførere er regelryttere da de er opptatt av å overholde lover og regelverk.

### 4.2.2 Dagens arbeidsoppgaver og krav til regnskapsførerrollen

Basert på våre funn fremkommer det at dagens arbeidsoppgaver i hovedsak består av rutinemessig karakter, og at det stilles høye krav til regnskapsførere om overholdelse av tidsfrister, økt tilgjengelighet og gode IT-kunnskaper.

Til tross for økt digitalisering i regnskapsbransjen, fremkommer det imidlertid at regnskapsførere utfører flere rutinemessige arbeidsoppgaver, noe Informant F understreker: «*Det er mye bokføring, avstemming og lønn. Det meste av bokføringen går på 'repeat' og du vet hvilke frister du skal forholde deg til. Så det er mye rutinearbeid.*»

Videre viser våre funn at det stilles en rekke krav til regnskapsførerrollen, både fra ledelsen og kunder. Informant A påpeker at ledelsen har et stort fokus på å opprettholde tidsfrister, noe som belyses i følgende: «*Ledelsen stiller krav om at frister må overholdes, slik at kundene ikke blir straffet med gebyrer. Så det er viktig at alt er gjort riktig, og at vi har medarbeidere som kontrollerer det som har blitt utført.*» Det hevdes også at ledelsen stiller andre krav til regnskapsførerrollen, noe Informant C trekker frem:

*«Regnskapsføreryrket er på topplisten i Norge over de mest stressende yrkene. Vi må overholde frister, noe som er krav fra både ledelsen og kunder. Vi har hele tiden noe som skal gjøres og vi har gjerne ikke tid til å rekke over alle arbeidsoppgavene. Ledelsen forventer at man gjennomfører ulike kurs, prøver nye metoder og IT-systemer,*

*men dette er det ofte ikke tid til. Jeg synes at de interne kravene er mer utfordrende enn kunders krav, man må hele tiden være effektiv og være på tiden, 'time is money'.»*

- (Informant C)

Funnene viser til at kunder stiller krav om økt tilgjengelighet, noe Informant B belyser i følgende sitat: «Kundene forventer at vi er tilgjengelig og svarer på deres henvendelser.» Informant C underbygger utsagnet, og trekker frem hvordan digitalisering har bidratt til mer diffuse grenser for normal arbeidstid for regnskapsførere:

*«Jeg opplever at jeg må være tilgjengelig utover arbeidstiden. Nå har jeg mye mer kundekontakt på telefon og e-post, enn det jeg hadde før. Terskelen for å ringe eller sende en e-post om noe er vesentlig lavere enn før, og kundene spør ofte om ting de kunne funnet ut av selv. De forventer å få svar på stående fot, uavhengig om det er etter arbeidstid eller ei.» - (Informant C)*

Videre stilles det krav fra både ledelsen og kunder om gode teknologiske ferdigheter, da arbeidsoppgaver knyttet til IT har økt betraktelig. Det informeres om at flere kunder ikke er tilstrekkelig opplært i anvendte regnskapssystemer, noe som resulterer i at noen kunder benytter regnskapsførere aktivt for IT-veiledning:

*«Jeg har aldri holdt på med så mye IT som etter at jeg begynte med regnskap. Det er mye digitalt og du må ha god IT-kompetanse for å kunne klare å henge med på ulike programmer, noe ledelsen forventer at du behersker. (...) Flere kunder er ikke godt nok opplært på det tekniske, noe som gjør at det blir mye IT-relaterte spørsmål. Kunder ringer ofte og spør om hvordan de gjør det ene og det andre, og hvordan de finner frem i systemet.» - (Informant C)*

En av informantene underbygger utsagnet og trekker frem at bransjen kontinuerlig tester nye teknologier, noe som stiller høye krav om IT-kompetanse blant regnskapsførere:

*«Jeg har satt meg inn i utallige programmer siden jeg kom inn i bransjen. Det blir mye IT som ikke vedvarer, men man må likevel hele tiden sette seg inn i alle programmene og forstå dem. Jeg tror regnskapsbransjen tester, prøver og feiler, men det er feil å teste på de mest slitne 'rottene'.»*

### 4.3 Fra regnskapsfører til rådgiver?

I dette delkapittelet ser vi nærmere på om regnskapsfører vil være en yrkestittel i fremtiden. Videre vil vi se på informantenes beskrivelser av en rådgiver, før vi fremlegger funn om regnskapsførere har det som skal til for å bli gode rådgivere.

#### 4.3.1 Vil regnskapsfører være en yrkestittel i fremtiden?

På direkte spørsmål om regnskapsfører vil være en yrkestittel i fremtiden, viser funnene til en uenighet blant informantene. Informant C hevder at regnskapsfører vil være en yrkestittel i fremtiden og argumenterer følgende: *«Det har vært snakk om en rolleendring av regnskapsfører til rådgiver i 15 til 20 år. Det har ikke skjedd enda, så hvorfor skal det skje nå?»* Informant A er imidlertid uenig i utsagnet og poengterer:

*«Jeg tror nok en rådgiver eller en slags systemekspert vil bli mer aktuelt i fremtiden. Regnskapsførere må være veldig god på to ting, de må ha forståelse for systemet og hjelpe kunden med det, og må kunne lover og regler. Så de blir en slags rådgiver i fremtiden ser jeg for meg. Men det tar jo tid før alt blir automatisert.»*  
- (Informant A)

Informant E underbygger utsagnet overfor, og poengterer at rollen vil endres til å ha et større fokus på rådgivning og kontrollering: *«Jeg tror på sikt at det vil bli mer kontrollering og rådgivning. Men, jeg har vært i bransjen i over 20 år, og det har ikke skjedd så veldig mye med rollen enda.»* En av informantene har derimot ikke klare tanker på hva som vil skje med yrkestittelen til regnskapsfører i fremtiden, og uttrykker følgelig: *«Vi får jo beskjed om at det ikke kommer til å være en yrkestittel, så nei, det tror jeg ikke. Det blir vel konsulent eller regnskapskonsulent.»*

Basert på våre funn ser vi at flertallet av informantene mener at regnskapsfører ikke vil være en yrkestittel i fremtiden, da nye teknologier stadig tar over flere av de manuelle arbeidsoppgavene ved regnskapet. Det fremkommer at potensielle yrkesveier for en regnskapsfører i fremtiden vil kunne være rådgiver, systemekspert eller kontrollør.

### 4.3.2 Beskrivelse av en rådgiver

Basert på våre funn fremkommer det at informantene beskriver en rådgiver med positive begreper, hvor noen av begrepene er i kontrast med hvordan flertallet karakteriserer en regnskapsfører. Figur 4-3 illustrerer begreper som informantene benytter for å beskrive en rådgiver, og de mest sentrale er uthevet.



Figur 4-3: Ordsky med beskrivelse av rådgiver.

#### *En rådgiver er selvsikker og utadvendt*

Flere av informantene hevder at en rådgiver er selvsikker og utadvendt. Dette er noe Informant F uttrykker som sentrale egenskaper for en rådgiver i følgende sitat: «*En god rådgiver må være uredd, utadvendt og ha nok selvtillit til å kunne si det som det er.*» Argumentet underbygges av Informant A som poengterer: «*En rådgiver må være utadvendt og ha god selvtillit, slik at en har tro på at en kan rådgi kunden.*»

#### *En rådgiver er kunnskapsrik og erfaren*

Basert på våre funn ser vi at det foreligger en enighet blant informantene om at en rådgiver er kunnskapsrik og erfaren. Dette er nøkkelfaktorer som informantene mener er nødvendige for å lykkes i rollen som rådgiver, noe Informant B poengterer i sitt sitat: «*En rådgiver er en som kan gi svar på det en spør om. De sitter med gode fagkunnskaper, dyp fagforståelse og mye erfaring.*» Informant A støtter utsagnet og understreker: «*En rådgiver er en slags fagspesialist og må inneha riktig kompetanse for å kunne rådgi på feltet.*»

Flere informanter fremhever viktigheten om evne til strategisk tenkning for å kunne utføre rådgivning, noe Informant G belyser i følgende: «En rådgiver bør ha god kunnskap om regnskapet, og forstå det. En må vite hva en snakker om. En rådgiver må kunne se på tallene, og si noe om hvordan en bedrift bør arbeide, og hva som må gjøres annerledes.» Informant F underbygger utsagnet, og påpeker hvordan en kan være en god rådgiver innenfor ulike bransjer ved å ha god tallforståelse og se det totale bildet: «En rådgiver må ha et godt øye for å tolke tallene. Tallene er i hovedsak lik fra bransje til bransje. En kan derfor være en god rådgiver innenfor flere bransjer, og som rådgiver må en kunne se det totale bildet.»

### *En rådgiver er en støttespiller*

Et annet moment som trekkes frem ved rådgiverrollen er viktigheten av å opptre som en støttespiller og opprettholde god kundekontakt, noe Informant A understreker i sitt utsagn: «En rådgiver er en som driver en del med kundekontakt, og skal være en som kunden kan lene seg på til tider, hvis de trenger hjelp. Det er også viktig å forstå kunden og være god med dem.» Informant D trekker frem at en rådgiver bør være en støttespiller for kunden, og kunne predikere behov før kunden selv er bevisst på det: «En rådgiver vet hva kunden trenger før kunden vet det selv, og fungerer som en slags støttespiller som alltid er tilgjengelig for kunden.» Informant F poengterer viktigheten av å skape troverdighet hos kunden i følgende: «En må kjenne kunden og bransjen godt. I tillegg må en rådgiver være våken og interessert, slik at det skaper troverdighet hos kunden. Vi må være en god støttespiller.»

### *En rådgiver er flink til å kommunisere*

Det fremkommer også at rådgivere er flinke til å kommunisere med kundene, noe Informant D trekker frem i følgende sitat: «En rådgiver er flink til å kommunisere med kunden på en saklig og grei måte.» Dette underbygges av Informant F som påpeker: «En rådgiver må være ærlig og direkte når de kommuniserer, men må ha en litt 'lur' tilnærming til kunden.» Informant C understreker viktigheten av at en rådgiver forenkler og konkretiserer informasjonen som formidles i følgende:

«Som rådgiver er det viktig at du klarer å kommunisere på en tydelig måte til kunden. En rådgiver må tilpasse seg den en snakker med, og ikke bruke tunge økonomiske fagbegreper når en snakker med en som ikke har den samme forståelsen for økonomi. Det er viktig at en rådgiver forenkler og konkretiserer informasjonen.» - (Informant C)



### 4.3.3 Har regnskapsførere det som skal til for å bli gode rådgivere?

Basert på våre funn ser vi et tydelig skille mellom hvordan unge og eldre stiller seg til spørsmålet om regnskapsførere har det som skal til for å bli gode rådgivere. Det stilles forventninger om at yngre regnskapsførere har det som skal til for å bli gode rådgivere, men det forventes derimot at eldre regnskapsførere vil ha vanskeligheter med å gå inn i en rådgiverrolle. Dette belyses i utsagnet til Informant F:

*«Jeg tror ikke alle har det som skal til for å kunne bli gode rådgivere. Mange har arbeidet med regnskap i flere år og blir svimmel av tanken på digitalisering. Mens den yngre generasjon har jo vært med på det. Nå når en velger yrke så vet man litt hvilken vei det går. Jeg tror mange eldre regnskapsførere liker å sitte på eget kontor og putle med tallene.» - (Informant F)*

Utsagnet støttes av Informant B som poengterer: *«Det spørres om alle har det som skal til for å bli gode rådgivere. De eldre i bransjen er litt 'stuck' i hvordan ting har vært og ser det kanskje som utfordrende å bli rådgivere.»* Informant G bygger opp om utsagnet med følgende: *«Jeg tror at de som har jobbet lenge i bransjen synes det vil være vanskelig å omstille seg til rådgiver. De har arbeidet veldig lenge på samme måte.»* En av informantene hevder at yngre regnskapsførere har bedre forutsetninger for å bli rådgivere, og argumenterer for dette i følgende:

*«Jeg tror regnskapsførere kan bli gode rådgivere, men jeg tror at de yngre har bedre forutsetninger for å bli gode rådgivere, enn oss eldre. De er ferske og klarer gjerne å se regnskapet og kundene på en annen måte. Vi som har over 20 års erfaring i bransjen er veldig vant til rutiner og vi jobber jo med regnskap for en grunn, vi trives med det.»*

Videre fremkommer det funn om at en må være villig til å tilegne seg ny kunnskap om systemer, noe Informant A utdyper: *«Det som skal til for å bli gode rådgivere er at man er villig til å lære seg nye systemer og lære kunden nye systemer.»* Videre trekkes det frem viktigheten av å være tilgjengelig for kunden og et ønske om å bli en god rådgiver:

*«Det er viktig å være tilgjengelig for kunden og ha dørene åpne. Jeg tror det er mange som ikke åpner dørene fordi de ikke er komfortabel med det. For noen er det psykisk utfordrende å øke kundekontakten. Jeg føler likevel at de fleste har det som skal til for*

*å ha kundekontakt og drive med rådgivning. For å bli en god rådgiver tror jeg man må ha et ønske om å faktisk bli god til å gi råd.» - (Informant C)*

Informant D trekker frem viktigheten av å anvende den kunnskapen en allerede besitter for å utføre mer rådgivende arbeidsoppgaver: *«En regnskapsfører har veldig mye kunnskap om regnskap generelt, og om de ulike kundene. Om man klarer å se utover regnskapet, kan man se hva kunden faktisk trenger, og bruke rådgivning aktivt for å skape merverdi for kunden.»*

På direkte spørsmål om hvordan informantene passer inn i en rådgiverrolle, fremkommer det ulike synspunkter. Våre funn viser at flertallet av informantene uttrykker at de passer inn i rollen som rådgiver, og en av informantene forklarer følgende: *«Basert på mine personlige egenskaper, tror jeg at jeg passer fint i rollen som rådgiver. Man må være litt utadvendt og tørre å ta telefonen. Ikke minst må man ha et glimt i øye og være hyggelig.»* Videre belyser en annen informant at vedkommende også passer inn i rollen som rådgiver, da vedkommende foretrekker rådgivende arbeidsoppgaver fremfor manuelle arbeidsprosesser: *«Jeg liker å automatisere prosessene, da går alt kjappere og mer effektivt. Jeg ønsker å anvende ny teknologi slik at jeg kan være tilgjengelig for kunden og rådgi dem, fremfor å jobbe med manuelle arbeidsoppgaver.»* En annen informant trekker frem at vedkommende har blitt tryggere på å skulle utføre rådgivning i følgende sitat: *«Jeg har utviklet meg mye fra jeg begynte til nå, og jeg kan tyde mye ut fra regnskapet. Jeg føler meg tryggere på å skulle utføre rådgivning.»*

Det fremkommer imidlertid at to av informantene ikke føler seg klar og komfortabel for å tiltre rollen som rådgiver. En av informantene uttrykker: *«Jeg føler ikke at jeg er helt der enda. Jeg er rett og slett ikke helt komfortabel med å bli rådgiver.»* Sitatet underbygges av en annen informant som sier: *«Det innebærer en del mer kundekontakt, og akkurat nå trives jeg godt med å 'puncher' tall og jobbe for meg selv. Det kreves nok litt jobb før jeg blir rådgiver.»*

## 4.4 Holdning til rolleendring

Basert på våre funn fremkommer det at flertallet av informantene er positive til en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver. En av informantene påpeker at en av de bakenforliggende årsakene til at vedkommende valgte å bli regnskapsfører, var forventningene om en fremtidig rolleendring. Informanten belyser dette i følgende:

*«Jeg er positiv til en rolleendring. Jeg så det for meg når jeg gikk inn i regnskapsbransjen. Først skulle jeg lære regnskapet på detaljnivå, og deretter anvende teknologi for å effektivisere regnskapet sånn at jeg kan bruke mer tid på rådgivning.»*

Informant F er også positiv til en rolleendring, og trekker frem hvordan dette kan bidra til økt merverdi for kunder: *«Jeg er klar for en rolleendring og liker mer det å skape verdi for kunden enn å 'punché'. Vi sitter jo på tallene, hjertet til bedriften, og med økt fokus på rådgivning kan vi hjelpe kundene med å lykkes.»* Videre stiller også Informant G seg positivt til en rolleendring, og påpeker at nye arbeidsoppgaver vil komme til: *«En rolleendring vil gi nye og utfordrende arbeidsoppgaver. Bokføring er ikke så spennende. Det er mer spennende å lese seg opp på nye temaer, og rådgi kunder. Du får mye mer igjen for det. Kunden tar bokføring som en selvfølge.»*

Basert på våre funn ser vi at andelen av informanter som har en negativ holdning til rolleendring, er informanter som benytter negative uttrykk for å beskrive sine personlige egenskaper og regnskapsførerrollen. Informantene uttrykker høyere tanker om rådgivere og føler ikke at de er i stand til å tiltre rollen. En av informantene viser til en følelse av frykt ved en rolleendring, og uttrykker følgende: *«Vi har ikke så mye valg når det kommer til en rolleendring. Vi må bare hoppe i det. Det er litt skummelt. Det er mye vi må kunne.»* Frykt er også noe som går igjen i følelsesspekteret til en annen informant som har negative holdninger til en rolleendring, noe som fremkommer i følgende sitat:

*«Nå er jeg såpass gammel at jeg er litt negativ til det. Vi vet jo at det kommer, så man må jo være åpen for det. Jeg er nok litt nervøs av meg og redd for nye ting. Men jeg liker arbeidet jeg gjør og trives med rutineoppgaver.»*

Basert på våre funn ser vi at informantene er under den forståelse om at en rolleendring bør gjennomføres som følge av økt digitalisering i regnskapsbransjen. Dette trekker en av informantene frem i følgende: «*Det er bare noe man må på grunn av digitalisering. Hvis ikke har man ikke jobb. Vi har ikke så mye valg.*» Informant C støtter utsagnet, men informerer om at en rolleendring ikke er noe regnskapsførere diskuterer med hverandre:

*«Regnskapsførere har ikke så mye valg, de må faktisk endre seg. Vi snakker ikke om dette på kontoret heller, fordi man kan ikke si at man synes at det er 'pyton' eller at man ikke ønsker å bli rådgiver. Jeg tror ikke at noen tør å si høyt på kontoret at de ikke er klar for en rolleendring. De må jo egentlig være klar.» - (Informant C)*

#### 4.4.1 Faktorer som demper endringsvilje

Basert på funnene er det identifisert fire faktorer som har en dempende effekt på regnskapsføreres endringsvilje. Faktorene er sentrale for videre diskusjon av tilrettelegging for en rolleendring. De identifiserte faktorene er lav selvtillit, manglende kompetanse, endrede arbeidsoppgaver og statustap.

##### *Lav selvtillit*

Flere informanter belyser at lav selvtillit er en demper for deres endringsvilje. Informant C hevder at regnskapsførere med lav selvtillit kan oppleve utfordringer med å ta telefoner og opprettholde god kundekontakt. Flere av informantene trekker frem at det tidligere ikke ble stilt krav til kundekontakt, men at bransjen har endret seg. Informant C poengterer hvordan en typisk regnskapsfører ikke innehar de personlige egenskapene som kreves for å bli en rådgiver: «*Den typiske regnskapsfører som fører regnskap uten noe særlig kundekontakt, må tilpasse seg kundenes krav om tilgjengelighet og oppfølging for å kunne rådggi. En må nok endre seg litt. En må ha litt sosiale antenner, selvtillit og være serviceinnstilt.*» Informant G underbygger utsagnet i følgende:

*«Hvis man er tilbaketrukken og ikke liker endringer og oppmerksomhet, så vil en heller ikke passe inn i en rådgiverrolle. En som er utadvendt og liker at ting skjer, og ønsker å lære noe nytt, vil gjerne være mer motivert og innstilt på å få til en rolleendring.»*  
- (Informant G)

Noen av informantene benytter også begrepet «usikker» aktivt i beskrivelse av seg selv. Et eksempel på dette er en informant som uttrykker: «*Når det gjelder personlige egenskaper så er jeg en usikker person, både i jobb og generelt i livet. Jeg synes det er vanskelig å ta beslutninger.*» En annen informant finner det vanskelig å beskrive seg selv, og sier: «*Jeg er usikker på hvordan jeg er som person.*» Som tidligere nevnt uttrykker flere informanter negative ord i beskrivelse av en regnskapsfører og refererer til begreper som «kjedelig», «gammel dame» og «grått hår». Dette kan være en indikasjon på lav selvtillit.

### *Manglende kompetanse*

Lav selvtillit påvirker også regnskapsførers oppfatning om egne ferdigheter, og det fremkommer funn om at flere regnskapsførere mener de ikke har tilstrekkelig kompetanse for å kunne tiltre rollen som rådgiver. En av informantene med lang erfaring i bransjen konstaterer dette i følgende utsagn: «*Jeg føler meg ikke komfortabel med å bli en rådgiver nå, jeg føler ikke jeg har nok kunnskap for å kunne rådgi.*» En annen informant underbygger dette, og viser til manglende tro på egen kompetanse: «*En rådgiver må ha kompetanse om systemer, regnskapet, kunder og forskjellige fagfelt. Jeg føler ikke at jeg er helt der enda.*» Videre poengterer en tredje informant følgende: «*Det er ikke alle tema vi har like god kunnskap om, så vi må utvikle oss. Det spørs jo hvilke kunder man har og hva de driver med, men det kreves at vi spesialisere oss på de bransjene vi har.*» En fjerde informant deler de samme følelsene om manglende kompetanse og uttrykker: «*For å kunne rådgi må du være sikker på det du gir råd om. Du kan ikke bare slenge ut det ene og det andre. Du må ha en base. Du må vite at det er sann.*»

### *Endrede arbeidsoppgaver*

Ved en rolleendring vil de rutinemessige arbeidsoppgavene falle bort, og de skjønnsmessige vil være dominerende. Basert på våre funn fremkommer det at flere regnskapsførere er vant til å jobbe etter frister, og utfører hovedsakelig kun rutinemessige arbeidsoppgaver. Det foreligger en enighet blant informantene om at det vil være en lengre prosess å omstille arbeidsoppgavene ved en rolleendring, noe Informant A belyser: «*Jeg tror det vil ta lang tid å omstille arbeidsoppgavene til å ha mer fokus på rådgivning, spesielt for regnskapsførere med lang erfaring i bransjen. De er vant til å utføre rutinemessige arbeidsoppgaver og opererer på et detaljnivå.*» Informant G underbygger utsagnet: «*Regnskapsførere arbeider på detaljnivå, og jeg tror vi må få dem til å endre sitt perspektiv og se på regnskapet fra et mer overordnet*

*perspektiv.» En av informantene trekker frem frykt for endringer i sitt sitat: «Jeg har litt angst for endringer. Jeg har brukt lang tid på å bli komfortabel med de endringene som skjer i bransjen. Jeg trenger nok litt tid på å føle på det og omstille meg.»*

Informant A trekker frem at en annen faktor som demper endringsviljen er økt grad av automatisering: *«Det er en tung prosess å få regnskapsførere til å jobbe med automatisering. Det er ikke enkelt å automatisere alt. Det tar tid. Regnskapsførere må være villig til å investere mye tid for å gjøre seg selv og kundene komfortabel.»* Videre underbygger Informant C hvordan automatisering kan være en demper for endringsviljen, da regnskapet i realiteten ikke er helautomatisert: *«Jeg tror ikke at regnskapet blir så komplett automatisert. Jeg tror man blir sittende som rådgiver, men at man likevel gjør mange av de samme oppgavene som en regnskapsfører.»*

### *Statustap*

På direkte spørsmål om regnskapsførere vil oppleve et statustap ved å endre yrkestittel fra regnskapsfører til rådgiver, uttrykker en av informantene følgende: *«Jeg tror det ligger status i det å være autorisert regnskapsfører og ha fått det innvilget. Rådgivertittelen vil være en form for degradering fordi alle kan være en rådgiver.»*

Flertallet av informantene viser derimot til en enighet om at en ny yrkestittel vil resultere i høyere status, noe Informant A argumenterer for: *«Jeg tror at flere vil jobbe med fagfeltet regnskap og rådgivning, enn å bare sitte å gjøre arbeidet manuelt. Jeg tror flertallet vil si at det er en oppgradering.»* Informant F støtter sitatet i følgende: *«Rådgiver er jo egentlig et hakk opp fra regnskapsfører hvis man tenker på hvilken erfaring man har.»*

## 4.5 Hvordan tilrettelegge for en rolleendring?

Vi vil i dette delkapittelet fremlegge funn om hvordan en rolleendring kan tilrettelegges. Våre funn indikerer at potensielle tiltak for tilrettelegging av en rolleendring er ufarliggjøring av ny rolle, motivasjon, kompetanseutvikling og opplæring, og teamarbeid.

### *Ufarliggjøring av ny rolle*

Informant F trekker frem at endring sjeldent er godt mottatt, og at ledelsen må vise til bakgrunnen for en rolleendring i følgende:

*«Endring er vel sjeldent godt mottatt. Det er viktig å vise til hvorfor man gjennomfører en endring, og hva som er bakgrunnen for endringen. Alle regnskapsførere har ulike personligheter, så det er viktig å tilpasse hvordan man snakker til dem. Det er viktig at hver enkelt forstår hvorfor endringen skjer.» - (Informant F)*

Basert på våre funn ser vi at det foreligger en enighet blant regnskapsførere og ledere om at ufarliggjøring av den nye rollen er sentralt for å kunne tilrettelegge for en rolleendring. I funnene trekkes det frem at ledelsen kan vise til eksempler og resultater om at rådgivning fungerer positivt, noe Informant D belyser: *«Ledelsen må vise til at rådgivning fungerer bra. De må komme med eksempler om at 'dette gjorde vi med en kunde, og kunden ble så fornøyd og vi sparte kunden for så masse'. Det tror jeg vil gjøre det mindre skremmende.»* En annen informant understreker hvordan eksempler er viktig for å ufarliggjøre den nye rollen i følgende: *«For meg er det viktig å se eksempler på at rådgivning er veien å gå. Jeg er som sagt redd, og det vil være skummelt å kaste seg ut i noe nytt, uten at jeg har sett at det fungerer.»*

Ledelsen fremhever at det er viktig å ufarliggjøre den nye rollen da flere regnskapsførere kan være skeptiske og usikre til en rolleendring. Informant G påpeker hvordan ledere kan ufarliggjøre rollen i følgende: *«Som leder er det viktig at vi kommer med tilbakemeldinger og bistår regnskapsførere i de nye arbeidsoppgavene. Gjennom tilstedeværelse kan ledere gjøre rolleendringen mindre farlig.»* Informant F underbygger utsagnet og påpeker at det er viktig at ledelsen viser til gode resultater ved en rolleendring: *«Det er viktig å ufarliggjøre den nye rollen ved å vise til konkrete eksempler. Hent gjerne inn en rådgiver som har vært gjennom endringsprosessen for å dele sine erfaringer.»*

Videre fremkommer det at ledelsen må sørge for god oppfølging av hver enkelt, da regnskapsførere kan oppleve en rolleendring ulikt, noe en av informantene poengterer: *«Det er viktig med god oppfølging fra ledelsen, spesielt hvis man skal utføre rådgivende tjenester som man ikke har gjort før. Så det vil være viktig for meg å få god oppfølging.»* En annen informant underbygger utsagnet og uttrykker: *«Det er viktig at ledelsen er tilgjengelig og følger oss opp, spesielt for meg som er litt redd for disse endringene.»*

For regnskapsførere som vil oppleve en følelse av statustap som følge av en rolleendring, er det viktig at ledelsen følger opp den enkelte og viser til hvilken nytteverdi det vil gi for dem personlig og deres kunder ved at rollen endres. Dette utfyller Informant F i følgende:

*«Jeg tror jeg ville snakket om hvilken nytteverdi en rolleendring gir for både den ansatte og kunden. Det er viktig å få dem til å forstå hva man gav kunden før, og hva man kan gi dem nå. I tillegg er det viktig at de ser hvilken nytte en slik rolleendring vil ha for dem personlig. Det vil utfordre dem og gi dem viktig og verdifull erfaring. Mer erfaring er aldri negativt og vil ikke føre til lavere status. Vi må vise de det totale bildet, og vise at en endring av deres rolle ikke er farlig og ikke vil føre til lavere status. Ikke minst må vi bygge opp en selvtillit hos dem for at de skal kunne tiltre en slik rolle.»*

- (Informant F)

For regnskapsførere som har en lav endringsvilje trekker ledelsen frem viktigheten av å lage en plan for endring, noe Informant G belyser i følgende:

*«Det blir viktig å lage en plan for endring sammen med dem. Alle kan ikke ha samme plan, noen er redd og noen er uredd for en rolleendring. Det er helt greit. Jeg tror at hvis man lager en god plan som er tilpasset den enkelte, så skal en rolleendring gå fint.»* - (Informant G)

Informant C trekker frem hvordan ledelsen kan inkorporere rådgivende aktiviteter i dagens rutinebeskrivelser, slik at regnskapsførere blir kjent med arbeidsoppgavene som inngår i en rådgiverrolle. Dette kan bidra til å ufarliggjøre den nye rollen og kan være et tiltak for å håndtere lav endringsvilje:



*«Regnskapsførere utfører i dag mange rutinemessige arbeidsoppgaver, og følger en sjekkliste. Jeg tror ledelsen må legge om interne rutiner for at rolleendringen skal være mer naturlig. Vi har mange frister å forholde oss til, og det er ingen punkt i listene våre som sier at man skal snakke med ulike kunder. Det er ikke en del av oppgavene eller rutinebeskrivelsen. Det er ikke noe frist på å kontakte en kunde eller følge dem opp, og da blir det heller ikke prioritert. Det blir mer en aktivitet som er aktuell dersom en har ekstra tid. Dette må pakkes inn i rutinebeskrivelsen og da er det jo plutselig en del av sjekklisten vår, og flere kommer til å drive med kundekontakt.» - (Informant C)*

### *Motivere til rolleendring*

På direkte spørsmål om hva som vil motivere regnskapsførere til en rolleendring, uttrykker en av informantene: *«Jeg vet ikke hva som skal til for å motivere til en rolleendring, jeg.»* Videre forteller en annen informant følgende: *«Nei, det er jo ikke så mye valg. Man gjør som oftest det man får beskjed om.»* Flere regnskapsførere påpeker at det er vanskelig å si noe om hva som motiverer dem til en rolleendring da mennesker er forskjellige, noe Informant C utdyper: *«Det er vanskelig å si hva som kan motivere til en rolleendring, da regnskapsførere er så forskjellige. Det som motiverer en utadvendt person, fungerer nødvendigvis ikke for en som er innadvendt.»* Lederne underbygger utsagnet, og trekker frem at de må tilpasse seg hvert enkelt individ når de skal motivere, da alle har ulike personligheter, evner og behov. Dette er noe Informant G påpeker:

*«Alle individer er forskjellig, så det som motiverer en person, er ikke gitt at det motiverer en annen. Alle har ulike behov for både ros og tilbakemeldinger, og noen har gjerne et større bekræftelsesbehov. Noen vil gjerne ha tettere oppfølging da de er usikre på sin nye rolle, så vi må tilpasse oss etter hva den enkelte føler et behov for.»*  
- (Informant G)

Basert på våre funn ser vi imidlertid at noen av informantene har tanker om hva som kan motivere regnskapsførere til en rolleendring. Det trekkes frem ulike tiltak som kan trigge både indre og ytre motivasjon.

Flere regnskapsførere forventer at ledelsen skal gå frem som gode rollemodeller, og vise forståelse for regnskapsførere som er i endring. Dette er noe Informant D utdyper i følgende: *«Det er viktig at ledelsen går frem som et godt eksempel, og at de blir opplært før oss, slik at*

*vi kan støtte oss på dem når vi går gjennom rolleendringen. De må vite hva vi går gjennom.»* Informant A underbygger sitatet og trekker frem: *«Ledelsen sin jobb er å motivere oss til å utføre og legge ned tid til å gjennomføre rolleendringen.»*

Videre belyser noen av informantene viktige motivasjonsfaktorer for en rolleendring som skryt og anerkjennelse, noe Informant C beskriver: *«Dersom noen tar den samtalen med kunden, og ledelsen får vite om det, så kan det skrytes av atferden. Når det skrytes så kan det motivere den ansatte til å ta denne samtalen med kunden flere ganger.»* Informant A underbygger utsagnet: *«Jeg tror det er viktig å gi ros til de som faktisk tar kontakt med kunden.»*

Skryt og anerkjennelse trekkes også frem av ledelsen som sentrale faktorer for å motivere til en rolleendring. Informant G påpeker at det å gi tilbakemeldinger og ros kan styrke den indre motivasjonen i følgende sitat: *«For å motivere til en rolleendring, er det viktig å gi ekteføyte og tydelige tilbakemeldinger og ros. En bør roses når en går utenfor komfortsonen. Dette er individuelt fra person til person, så man må tilpasse seg i sine tilbakemeldinger.»* Informant F underbygger viktigheten av å motivere gjennom ros og tilbakemeldinger, og påpeker: *«Jeg tror det er viktig at vi gir regnskapsførere ros og tilbakemeldinger når de utfører rådgivende arbeidsoppgaver. Da vil de føle seg sett, og jeg tror det vil være med på å bygge en indre motivasjon hos dem.»*

Videre påpeker ledelsen at mestringsfølelse også kan være en viktig motivasjonsfaktor for en rolleendring. Informant G påpeker hvordan en kan benytte utfordrende arbeidsoppgaver for å skape mestringsfølelse gjennom følgende utsagn: *«Å gi utfordrende arbeidsoppgaver vil være et viktig virkemiddel for å skape mestringsfølelse og motivasjon for regnskapsførere som er i en rolleendring. Men, det er viktig at man gir utfordringer som man vet at vedkommende klarer å håndtere.»*

Funnene viser til at regnskapsførere og ledere opplever det som utfordrende å implementere tiltak som kan styrke den ytre motivasjonen i en rolleendring. En av informantene påpeker imidlertid at bonusordninger basert på kundetilfredshet kan være et mulig tiltak for å motivere til en rolleendring: *«Jeg tror kanskje en bonusordning basert på kundetilfredshet kan motivere regnskapsførere til å ta mer kundekontakt og bli flinkere på rådgivning.»* Videre utdyper informanten at bonusordninger derimot kan resultere i negative bi-effekter i følgende: *«Når*

man sitter i et lite og stressende miljø, kan det lett bli at en tenker på hvem som får bonus. Dersom en ikke mottar bonus selv, kan det være veldige demotiverende, og det kan gjøre det verre.» Ledelsen underbygger påstanden om at bonusordninger kan fungere mot sin hensikt i en slik rolleendring, noe Informant G uttrykker:

«Jeg tror bonusordninger kan være demotiverende for regnskapsførere som opplever en rolleendring som utfordrende. Å kontakte kunder kan være mer utfordrende for enkelte enn andre, og da blir det feil å gi bonuser til dem som er mest villig til å endre seg.» - (Informant G)

En av informantene fra ledelsen belyser hvordan andre interne ordninger kan bidra til å øke ytre motivasjon i følgende: «En umiddelbar tanke for å styrke ytre motivasjon kan være å kåre 'månedens ansatt' eller lignende. Finne en måte å gi dem skryt og anerkjennelse, for eksempel gjennom intranettet, og gjerne en liten oppmerksomhet i form av twistpakke eller blomster.»

En annen faktor som kan styrke den ytre motivasjonen er å vise til nytteverdien og hvordan inntektsgrunnlaget kan endres ved å implementere rådgivende aktiviteter, noe Informant A beskriver:

«Det er viktig å få de ansatte til å se nytteverdien for seg selv, og at de bruker mindre tid på det manuelle, og mer tid på møter og korrespondanse med kunden. Det er viktig at ledelsen får frem at en rolleendring ikke vil føre til tap i inntekter, da det manuelle erstattes med rådgivende aktiviteter. Det kan nok også generere høyere inntekter ved rådgivende aktiviteter, og dette kan være en 'boost' for å motivere.» - (Informant A)

### *Kompetanseutvikling og opplæring*

Våre resultater viser at flere regnskapsførere har manglende tro på egen kompetanse, og at de selv mener de ikke innehar tilstrekkelig kunnskap for å tiltre rollen som rådgiver. Flere regnskapsførere understreker betydningen av kompetanseutvikling som sentralt for å tiltre en ny rolle, noe Informant E belyser i følgende: «Det er viktig at ledelsen fokuserer på kompetanseutvikling og opplæring, slik at vi kan utvikle oss og bli trygge på at den kompetansen vi har er god nok i en rådgiverrolle.» Dette er noe Informant A også uttrykker forventninger om, men trekker frem hvordan tid er en knapp ressurs: «Ledelsen må sørge for

*at regnskapsførere holder seg oppdatert på fagfeltet, og må investere mer tid til kursing og opplæring på fagfeltet, systemer og rollen som rådgiver. Vi har mange kurs, det eneste er om man har tid til å gjennomføre de. Jeg kjenner hvert fall at det er for lite tid til å få sett kursene da vi hele tiden må forholde oss til løpende frister.»* Informant D underbygger utsagnet, og trekker frem at ledelsen ikke har tilrettelagt for bruk av tid til kursing: *«Det er brukerbasert, så vi må oppsøke det selv. Der kan ledelsen bli bedre på å tilrettelegge for mer tid til kursing og opplæring.»*

Basert på våre funn er en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver å anse som en stor overgang. Lederne fremhever at flere regnskapsførere allerede besitter høy kompetanse som er viktig for å kunne rådgi. Dette belyser Informant G i sitt utsagn: *«Regnskapsførere har mye kompetanse om regnskap. Jeg tror de er selvkritiske, og jeg vet de kan mye om sine kunder, slik at de kan gi gode råd. Regnskapsførere liker å ha et fasitsvar, noe det ikke alltid er med rådgivning.»* Informant F underbygger utsagnet og påpeker:

*«Det er en stor overgang å gå fra regnskapsfører til rådgiver. Det vil kreve mer kundekontakt. En vil jobbe på en annen måte enn det man gjør i dag. Jeg tror nok mange kan få bruk for den kompetansen de har fra før, men det vil også kreve kompetanseutvikling og videre opplæring.»* - (Informant F)

Kompetanseutvikling og opplæring er essensielt for å bygge selvtillit og trygge regnskapsførere i en ny rolle, noe Informant G henviser til i sitt sitat: *«Det er viktig med kompetanseutvikling og opplæring for å bygge selvtillit og trygge regnskapsførere til å bli rådgivere. Ved å jobbe med ulike rådgivningscaser kan dette bidra til at de føler en form for mestringfølelse.»* Videre kommer Informant G med et eksempel på hvordan en som leder kan skape trygghet til rådgiverrollen og trene regnskapsførere til nye arbeidsoppgaver:

*«Jeg tenker at 'workshops' vil være viktig for å gjøre regnskapsførere trygg i den nye rollen som rådgivere. I 'workshops' vil en kunne gi et innblikk i hva en faktisk må se etter, for å kunne rådgi en bedrift. Det er viktig at man forstår tallene og ser det store bildet. En må også kjapt kunne forstå hva som er galt, og kunne påpeke det som er bra. Ved hjelp av slike 'workshops' vil regnskapsførere få en forståelse av hva den nye rollen innebærer, og her er det viktig at vi som ledere må være tilgjengelig og svare på spørsmål, for å skape trygghet og forståelse.»* - (Informant G)

## *Teamarbeid*

Funnene viser at informantene arbeider i sammensatte funksjonelle arbeidsteam, og det foreligger en enighet blant informantene om en positiv opplevelse av teamarbeid, og det trekkes frem flere fordeler som trygghet, kunnskapsdeling og læring. Informant D påpeker hvordan team skaper trygghet i følgende: «*Jeg synes team fungerer veldig bra. Du føler en trygghet hvis du sitter fast med noe, da vet du at dette kan du ta opp i teamet, og da blir det løst.*» Videre støtter Informant E opp om utsagnet, og trekker frem hvordan kunnskapsdeling og læring er sentralt ved teamarbeid: «*Jeg opplever det å arbeide i team som positivt. Man får faglig støtte og kan utveksle faglig kompetanse, og få fort hjelp. Man blir også kontrollert og man lærer av det.*» Informant A underbygger utsagnene og argumenterer følgende:

*«Du lærer best ved å jobbe i team fordi du har flere kolleger som kan sjekke opp i det du gjør og finne feil. Du kan også lete etter feil hos de andre. Det er en egen læringsprosess. Hvis du jobber alene er det vanskelig å se egne feil, og da lærer du ikke hva som er feil før revisor påpeker det. Så det er viktig å ha flere å samarbeide med, og at flere kontrollerer det som blir gjort. Det er viktig med team i regnskap.»*

- (Informant A)

Lederne er samstemte om at team er viktig for både trygghet og kompetansedeling. Informant G påpeker at regnskapsførere har ulike personligheter, og at de har ulike preferanser og målsettinger. Videre uttrykker informanten hvordan teamarbeid kan bidra til en felles målsetting i følgende: «*Hvis teamet har et mål, og er enig om hvordan utfordringer skal løses, vil medlemmene føle seg tryggere. Jeg tror det er viktig at ingen kommentarer eller spørsmål er dumme, og man får bare diskutert det man lurer på.*» Informant F underbygger sitatet i følgende: «*Team er en veldig fin måte å arbeide på. Man får mulighet til å ha en tettere dialog og økt kompetansedeling. Jeg har virkelig troen på teamarbeid.*»

På direkte spørsmål om hvordan et team kan sammensettes for å best mulig tilrettelegge for en rolleendring, uttrykker Informant D følgende: «*Jeg tror at man må sette sammen team med forskjellige personer, både forskjellige personligheter, alder, yrkeserfaring og kunnskapsnivåer. Det er også viktig at teamet er positivt innstilt til økt kundekontakt. Da tror jeg at rolleendringen blir bedre.*» Informant A understreker at det er viktig med en teamsammensetning hvor medlemmene utfyller hverandre i følgende:

*«Teamet må utfylle hverandres svakheter. Noen må være god på systemer, andre på lover og regelverk i henhold til regnskap og noen må være god på lønn. Det er viktig at noen er villig til å ta de 'kjipe' oppgavene. Det er også veldig viktig å ha en som trives med kundekontakt og rådgivning. Det er en fin sammensetning av et team for å gjennomføre en rolleendring.» - (Informant A)*

Ledelsen underbygger utsagnet, og Informant G trekker frem følgende: *«Alle team bør ha en som liker å ta utfordringer, og liker å fremlegge for kunden. Teammedlemmene kan godt komme med innspill og hjelpe til i bakhånd, som støttespillere.»* Videre uttrykker informanten hvordan teamarbeid er viktig i en rolleendring, og kan bidra til kompetansedeling i følgende: *«Team er viktig for rolleendring, da det bidrar til kompetansedeling. Teammedlemmene har ulik kompetanse, noen er god på skatt, andre på lønn, regelverk og kundekontakt. Det er derfor viktig å arbeide i team slik at man kan lære av hverandre.»* Informant F underbygger dette, og belyser hvordan team vil være viktig i en rolleendring: *«Jeg tror team vil være en sentral faktor for å lykkes med en rolleendring. Det er viktig at teamet har tillit til hverandre. Ved team kan regnskapsførere prøve og feile innenfor trygge rammer og lære av hverandre.»* Informant G viser til et eksempel på hvordan team kan anvendes for å trene og trygge regnskapsførere i følgende:

*«Man kan arrangere interne møter en gang i uken i de ulike teamene, for å diskutere ulike kunder og gjennomføre analyser av ulike regnskap. Teamene kan diskutere hvordan en kan rådgi kunden basert på analysen, og her kan regnskapsførere trene og bli mer komfortabel med å bygge rådgivningscaser. I teamene kan regnskapsførere også diskutere ulike kunder, nåværende og potensielle problemstillinger, og hvordan en skal fremlegge forslag for kunden.» - (Informant G)*

## 4.6 Oppsummering av funn

I analysekapittelet har vi presentert funnene i studien. De viktigste resultatene oppsummeres i Tabell 4-1.

Tema	Funn
Digitalisering i regnskapsbransjen	<ul style="list-style-type: none"><li>● Aktører i regnskapsbransjen tester kontinuerlig nye teknologier.</li><li>● Aktører i bransjen anvender skybaserte regnskapssystemer som benytter RPA og kunstig intelligens.</li><li>● Rådgivning og kontrollering blir mer sentrale arbeidsoppgaver som følge av digitalisering.</li><li>● God kunderelasjon og åpenhet for endringer er sentralt for å lykkes i bransjen.</li><li>● Gevinster ved digitalisering i regnskapsbransjen:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Effektivisering</li><li>○ Økt arbeidskapasitet</li><li>○ Forenklede og nye arbeidsoppgaver</li></ul></li><li>● Flere kunder ønsker ikke å anvende ny teknologi, noe som kan være et hinder for digitalisering i bransjen.</li></ul>
Regnskapsførerrollen	<ul style="list-style-type: none"><li>● Det er en sammenheng mellom personlige egenskaper og beskrivelse av en regnskapsfører.</li><li>● En regnskapsfører beskrives som innadvendt, nøyaktig, strukturert, skaper tillit, pliktoppfyllende, trives med tall og «kjedelig».</li><li>● En regnskapsfører utfører i hovedsak kun rutinemessige arbeidsoppgaver.</li><li>● Ledelsen og kunder stiller høye krav om overholdelse av tidsfrister, økt tilgjengelighet og god IT-kunnskap.</li></ul>
Fra regnskapsfører til rådgiver?	<ul style="list-style-type: none"><li>● Potensielle yrkesveier i fremtiden for regnskapsførere kan være rådgivere.</li><li>● En rådgiver er selvsikker, utadvendt, kunnskapsrik, erfaren, støttespiller og flink til å kommunisere.</li><li>● Yngre regnskapsførere har bedre forutsetninger for å bli rådgivere.</li><li>● Eldre trives med dagens regnskapsarbeid og kan oppleve en rolleendring som utfordrende.</li><li>● Mange kan bli rådgivere, men ikke alle.</li></ul>

Holdning til rolleendring	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En rolleendring er ikke overraskende da det har vært snakk om det i flere år, og flertallet er positive til en rolleendring.</li> <li>● Faktorer som kan ha en negativ påvirkning på endringsviljen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lav selvtillit</li> <li>○ Manglende kompetanse</li> <li>○ Endrede arbeidsoppgaver</li> <li>○ Statustap</li> </ul> </li> </ul>
Tilrettelegging av en rolleendring	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ufarliggjøre den nye rollen. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forhindre følelsen av statustap.</li> <li>○ Håndtere lav endringsvilje.</li> </ul> </li> <li>● Motivere til rolleendring. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trigge indre og ytre motivasjon.</li> </ul> </li> <li>● Kompetanseutvikling og opplæring.</li> <li>● Teamarbeid.</li> </ul>

*Tabell 4-1: Oppsummering av funn.*



## 5. Diskusjon

I det følgende kapittelet vil vi diskutere de mest sentrale funnene som ble presentert i analysen. Funnene vil bli knyttet opp mot tidligere presentert litteratur for å kunne diskutere forskningsspørsmålet:

*«Hvordan kan en endring av regnskapsførers rolle tilrettelegges for å imøtekomme økt grad av digitalisering i regnskapsbransjen?»*

### 5.1 Digitalisering i regnskapsbransjen

Teorien trekker frem at rutinemessige arbeidsoppgaver vil bli automatisert, og derav erstattes flere prosesser ved det tradisjonelle regnskapet (Sandvold, 2018; Hegelund, 2018). Basert på dette dannet vi en forventning om at flere regnskapsførere hadde et økt fokus på skjønnsmessige arbeidsoppgaver. Det var derfor overraskende at regnskapsførere i hovedsak kun utfører rutinemessige arbeidsoppgaver. Videre fant vi det også overraskende at flere kunder, uavhengig av størrelse, ikke ønsker å implementere ny teknologi for å automatisere regnskapet, til tross for at regnskapsbransjen kontinuerlig tester nye teknologier. Det at kunder ikke ønsker å anvende ny teknologi kan være et hinder for digitalisering i bransjen, og det kan være en av grunnene til at regnskapsførere fortsatt utfører flere manuelle og rutinemessige arbeidsoppgaver i dag.

Det er derimot flere kunder som anvender ny teknologi for å automatisere regnskapet, noe som har bidratt til eliminering av flere rutinemessige arbeidsoppgaver. Teorien belyser at eliminering av rutinemessige arbeidsoppgaver kan frigjøre menneskelige ressurser, og bidra til mer verdiskapende aktiviteter for vekst og innovasjon (Parviainen et al., 2017). I vår studie fant vi at ny teknologi har bidratt til økt arbeidskapasitet og forenklete arbeidsoppgaver. Imidlertid fant vi at den frigitte tiden i hovedsak ikke anvendes til utførelse av skjønnsmessige arbeidsoppgaver, men til regnskapsføring for flere og større kunder.

Teorien belyser at regnskapsførere har en sentral rolle i dagens næringsliv, men digitalisering vil utfordre rollen betraktelig (Knudsen, 2020). Implementering av ny teknologi kan føre til at ansatte kan oppleve økt jobbusikkerhet (Steen & Nygaard, 2018; Venkatesh, 1999). Selv om flere av regnskapsførers arbeidsoppgaver blir truet av økt digitalisering, fant vi ikke noe i vår studie som indikerer økt jobbusikkerhet blant regnskapsførere per i dag. Imidlertid fant vi et flertall som mener at regnskapsførerrollen i nær fremtid må endres med et økt fokus på rådgivning som følge av digitalisering i bransjen. Dette er noe som også underbygges i teorien, da økt digitalisering og ny teknologi kan skape nye arbeidsoppgaver og redefinere profesjonelle roller (Nelson & Irwin, 2014). Det argumenteres imidlertid at det har vært snakk om en rolleendring i 15 til 20 år, og at det ikke har skjedd enda. I tillegg fant vi at regnskapsførere ikke opplever at regnskapet er like digitalisert som teorien tilsier, noe som kan være en sentral faktor for at rolleendringen ikke har skjedd enda. Det er verdt å merke seg at digitalisering og ny teknologi har en eksponentiell vekst (Myhrvold, 2017), og endrer seg derfor i en hyppigere grad nå enn for 20 år siden.

## 5.2 Fra regnskapsfører til rådgiver?

Fagpersoner utvikler sterke forbindelser til sine arbeidsoppgaver gjennom utdannings- og opplæringsprosesser, og definerer seg selv i henhold til mål, verdier, normer og samhandlingsmønstre som er knyttet til arbeidet (Abbott, 1988; Becker, et al., 1961; Freidson, 2001; Pratt et al., 2006). I vår studie fant vi en sammenheng mellom hvordan regnskapsførere beskriver sine personlige egenskaper i henhold til mål og verdier knyttet til arbeidet. Flere regnskapsførere brukte begreper som strukturert, nøyaktig, pliktoppfyllende og tillitsvekkende i beskrivelse av sine personlige egenskaper. Videre fant vi også at regnskapsførere benyttet sentrale arbeidsoppgaver i beskrivelse av regnskapsførerrollen.

### *Rollekonflikter*

I en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver kan det oppstå ulike rollekonflikter, som følge av personlige egenskaper, kompetanse, ulik atferd og forventninger (Rizzo et al., 1970).

Den første rollekonflikten som kan oppstå ved en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver, er at regnskapsførere setter et naturlig preg av sin identitet på rådgiverrollen (Rizzo et al., 1970). I vår studie fant vi at noen regnskapsførere benytter negative begreper for å beskrive sine personlige egenskaper og regnskapsførerrollen. De negative personlige egenskapene kan

tilegnes den nye rollen som rådgiver. For eksempel vil personlige egenskaper som usikker og innadvendt ikke være egenskaper å foretrekke hos en rådgiver.

For det andre kan en rollekonflikt oppstå dersom regnskapsførere ikke besitter de evner og ressurser som er nødvendig for å innfri forventningene til en rådgiverrolle (Rizzo et al., 1970). I vår studie fant vi at flere regnskapsførere ikke føler seg klar for å tiltre rollen som rådgiver, da de opplever manglende kompetanse, lav selvtilit og ikke innehar de personlige egenskaper som er best egnet for en rådgiver. Dette kan være en barriere for rolleendring og en bidragsyter til økt rollekonflikt.

En tredje rollekonflikt som kan forekomme i en rolleendring, er at regnskapsførere innehar flere roller som krever ulik atferd (Rizzo et al., 1970). Vi fant i vår studie at det tar lang tid å digitalisere og automatisere flere av regnskapsførers arbeidsoppgaver. I tillegg uttrykte flere regnskapsførere at det vil ta lang tid å omstille seg til en ny rolle. Dette kan skape en rollekonflikt, da regnskapsførere gjerne må forholde seg til ulike roller over tid. For eksempel kan rollekonflikten forekomme dersom en må operere som både regnskapsfører og rådgiver over en lengre periode.

En fjerde rollekonflikt kan utartes dersom regnskapsførere må bryte en forventning for å oppfylle en annen (Rizzo et al., 1970). Vi fant at regnskapsførere ønsker å ha kontroll, og er vant til å forholde seg til tidsfrister, sjekklister, lover og regelverk. En ny rolle som rådgiver vil medføre nye forventninger som vil være ulik dagens krav som stilles til en regnskapsfører. Basert på dette kan regnskapsførere oppleve at de må bryte tidligere forventninger for å tilfredsstillte nye forventninger til rådgiverrollen.

### *Identitetstrusler*

Det kan være utfordrende å endre en profesjonell rolle som flere fagpersoner identifiserer seg med (Ashforth, 2001). Den mest fremtredende identitetstrusselen som vi fant i vår studie er statustap. Vi ser at autoriserte regnskapsførere med lang utdanning kan oppleve et statustap ved å tiltre en rådgiverrolle. Det stilles ingen krav for å inneha yrkestittel som rådgiver, men det foreligger flere sentrale krav for å kunne tituleres som autorisert regnskapsfører (Altinn, 2020). Vi fant imidlertid at flere regnskapsførere ikke vil oppleve et statustap ved en rolleendring til rådgivere. Dette kan skyldes at regnskapsførere historisk sett har blitt ansett som tallknusere, og at flere er klar for å utføre oppgaver som bidrar til vekst og innovasjon. Vi ser også at det

kan oppstå en identitetstrussel i tråd med den første rollekonflikten, da regnskapsførere setter et naturlig preg av sin identitet på rådgiverrollen. Vi fant at flere regnskapsførere karakteriserer en regnskapsfører som *innadvendt, nøyaktig, strukturert, tillitsvekkende, pliktoppfyllende, trives med tall* og «*kjedelig*», og en rådgiver karakteriseres som *selvsikker, utadvendt, kunnskapsrik, erfaren, støttespiller og flink til å kommunisere*. Beskrivelsene er svært motsigende, noe som kan føre til at regnskapsførere som er i en rolleendring opplever en usikker periode rundt identitet og roller (Ashforth, 2001).

### 5.3 Holdning til rolleendring

Rolleendringer kan oppleves som usikre, kaotiske og krevende da endringen tvinger den ansatte til å utvikle nye mål, holdninger og identitet (Ashforth & Saks, 1995). Teorien viser til to fremgangsmåter for å skape endring gjennom dytte- eller dra perspektivet (Schei et al., 2015). Vi fant i vår studie at noen regnskapsførere stiller seg negativt til en rolleendring, da de gir uttrykk for at de opplever endringen som skremmende. Basert på flere utsagn som «*vi har ikke har noe valg*», «*vi er nødt til å hoppe i det*» og «*jeg er som sagt redd, og det vil være skummelt å kaste seg ut i noe nytt*», kan det tyde på at ledelsen har anvendt et dytte-perspektiv for å skremme dem til endring.

Vi fant derimot at flertallet av regnskapsførere er positive til en rolleendring, noe som kan indikere at de har blitt overbevist gjennom dra-perspektivet om at rådgivning er en mulig løsning for å imøtekomme økt digitalisering i bransjen. Teorien beskriver imidlertid at dra-perspektivet kan medføre utfordringer hvor regnskapsførere er usikre på egen kompetanse for å kunne tiltre en rolle som rådgiver (Schei et al., 2015). I vår studie fant vi at lav selvtillit og manglende kompetanse er dempere for endringsviljen blant flere regnskapsførere.

### 5.4 Tilrettelegging av rolleendring

Rolleendringer kan resultere i emosjonelle og kognitive holdninger, som både kan bygge oppunder eller svekke muligheten for å lykkes med en rolleendring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I vår studie fant vi at regnskapsførere stiller seg ulikt til en rolleendring, men at de er åpne for at deres profesjonelle rolle kan endres for å imøtekomme økt digitalisering i bransjen. For å kunne gjennomføre en rolleendring, vil det være hensiktsmessig å iverksette tiltak som bygger oppunder selvtillit og kompetanse.

På bakgrunn av presentert litteratur og vår analyse, har vi valgt å utarbeide en fire stegs-modell for tilrettelegging av en rolleendring, som illustrert i Figur 5-1. Basert på våre funn fant vi det hensiktsmessig å tilegne steg-modellen fire faser, herunder ufarliggjøring av ny rolle, motivasjon, kompetanseutvikling og opplæring, og teamarbeid. Vi har valgt å tilegne en egen fase for ufarliggjøring av ny rolle for å trygge regnskapsførere i rådgiverrollen. Som våre funn viser til stiller regnskapsførere seg ulikt til en rolleendring, og det er derfor viktig å belyse bakgrunnen for hvorfor det er hensiktsmessig å foreta en endring av deres profesjonelle rolle. De tre følgende fasene, motivasjon, kompetanseutvikling og opplæring, og teamarbeid har vært sentrale tiltak i både presentert litteratur og i vår analyse.



*Figur 5-1: Fire stegs-modellen for tilrettelegging av en rolleendring.*

#### *Ufarliggjøring av ny rolle*

*Første steg* i modellen innebærer å ufarliggjøre den nye rollen da ansatte kan være skeptiske og usikre til en endring av sin profesjonelle rolle. I denne fasen må ledelsen vise til bakgrunnen for rolleendringen. Videre kan ledelsen fremlegge gode eksempler og resultater på de arbeidsoppgaver som er sentrale for den nye rollen. Da ansatte gjerne stiller seg ulikt til en endring av sin profesjonelle rolle, er det viktig at ledelsen sørger for god oppfølging av hver enkelt. Dersom noen opplever en følelse av statustap ved endring av sin profesjonelle rolle, er det viktig at ledelsen kommuniserer og følger opp den enkelte ved å vise til hvilken nytteverdi en endring vil gi for dem personlig og deres kunder. For å håndtere ansatte med lav endringsvilje, kan ledelsen inkorporere nye aktiviteter i interne rutiner for å skape en naturlig overgang til nye arbeidsoppgaver. I tillegg kan ledelsen lage en plan for endring som er tilpasset den enkelte ansatte som opplever lav endringsvilje.

### *Motivasjon*

*Andre steg* i modellen innebærer å iverksette motivasjonsfremmende tiltak som trigger indre og ytre motivasjon for å hindre motstand og negative reaksjoner fra de ansatte i en rolleendring. Teorien belyser hvordan indre motivasjon kan trigges gjennom tilbakemeldinger, og hvordan indre motivasjon påvirker atferd slik at en aktivitet oppleves som spennende og interessant (Gagné & Deci, 2005; Olafsen, 2018; Skaalvik & Skaalvik, 2015; Dysvik, 2010). I vår studie fant vi at ledelsen kan trigge indre motivasjon ved å fremstå som gode rollemodeller og skryte av ansattes atferd når de utfører arbeidsoppgaver som er utenfor deres komfortsone. I denne fasen er det også sentralt å utfordre de ansatte med nye arbeidsoppgaver for å skape mestringsfølelse.

Ytre motivasjon kan trigges gjennom belønninger som lønn, bonus eller forfremmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I vår studie fant vi at det kan være utfordrende å trigge den ytre motivasjon i en rolleendring, da bonusordninger kan resultere i negative bi-effekter. Vi fant imidlertid at ledelsen i denne fasen kan trigge ytre motivasjon ved å vise til nytteverdien av nye arbeidsoppgaver, og vise hvordan en rolleendring vil endre inntektsgrunnlaget i virksomheten. Videre kan også den ytre motivasjon trigges ved for eksempel å utpeke «månedens ansatt», og på den måte gi en form for oppmerksomhet til en av dem som er i en rolleendring.

### *Kompetanseutvikling og opplæring*

*Tredje steg* i modellen omfatter investering i kompetanseutvikling og opplæring. Teorien belyser at det er sentralt å investere i kompetanseutvikling og opplæring for å trygge de ansatte til en endring (Schei et al., 2015). I vår studie fant vi at kompetansehevende tiltak er sentralt for å fremme selvtillit og tro på egen kompetanse, slik at regnskapsførere er komfortable med å tiltre en rådgiverrolle. Det vil derfor være hensiktsmessig å investere i kompetansehevende tiltak som kontinuerlig kursing, interne ukentlige møter og «workshops». I denne fasen vil vi anbefale å anvende «70-20-10 rammeverket» av Eichinger, Lombardo og McCall (1980) for å maksimere effekten av kompetanseutvikling og læring. Her vil det være viktig at regnskapsførere lærer rådgivning gjennom arbeidspraksis og samhandling med andre. I vår studie fant vi også at team kan anvendes for kunnskapsdeling og læring. Ved å investere i kompetanseutvikling og opplæring kan regnskapsførere dele kunnskap og støtte hverandre i rolleendringen.

## *Teamarbeid*

*Fjerde steg* i modellen innebærer tilrettelegging av teamarbeid. I vår studie fant vi at en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver vil kreve økt kompetanse og at team kan anvendes for kompetanseutvikling og kunnskapsdeling. Teamarbeid vil være sentralt i en rolleendring, da teammedlemmene kan prøve og feile innenfor trygge rammer. I tillegg vil de ansatte ha et støtteapparat ved utførelse av nye arbeidsoppgaver. For å oppnå en god sammensetning i teamet, anbefaler vi å anvende de syv faktorer av Shapiro (2015).

Teamet må ha en optimal størrelse på fem til seks medlemmer, og må bestå av medlemmer som innehar nødvendige ferdigheter og kompetanse for å kunne gjennomgå en rolleendring (Bang, 2008; Houge, 2018; Shapiro, 2015). I vår studie fant vi at regnskapsførere har lav selvtillit og manglende kompetanse for å kunne tiltre en rådgiverrolle. Det er derfor viktig at teamet består av medlemmer med ulike personligheter, alder, yrkeserfaringer og kunnskapsnivåer. Vi fant at teammedlemmene må utfylle hverandres svakheter og inneha kompetanse på ulike områder som regnskap, rådgivning, system og kunder. I en rolleendring påpekes det at noen må trives med økt kundekontakt og rådgivning, og at andre påtar seg regnskapstekniske oppgaver.

Videre er det viktig at teamet har fokus på de menneskelige faktorene for å skape et harmonisk team, og det må legges til rette for å skape trygghet og tillit innad i teamet (Houge, 2018; Shapiro, 2015). I vår studie fant vi at det er viktig at regnskapsførere som er i en rolleendring kan prøve og feile innenfor trygge rammer. Det må også skapes en «vi»-kultur, avklare roller og teamets grunnverdier (Houge, 2018; Shapiro, 2015). Her ser vi det hensiktsmessig å utarbeide en teamkontrakt for å avklare forventninger, ansvarsområder, normer og roller (Schei & Sverdrup, 2019). Avslutningsvis fant vi også at det er viktig med en tydelig rollemodell som kan ufarliggjøre den nye rollen og bistå med å utføre nye arbeidsoppgaver.

## 6. Konklusjon

I det følgende kapittelet vil vi besvare forskningsspørsmålet med utgangspunkt i presenterte funn. Videre vil vi redegjøre for begrensninger, og avslutningsvis fremlegge forslag til videre forskning.

### 6.1 Svar på forskningsspørsmålet

Denne studien har hatt som formål å besvare følgende forskningsspørsmål:

*«Hvordan kan en endring av regnskapsførers rolle tilrettelegges for å imøtekomme økt grad av digitalisering i regnskapsbransjen?»*

Vi har i denne utredningen gjennomført en kvalitativ casestudie for å undersøke valgt forskningsspørsmål. Vår studie har bidratt til å identifisere sentrale faktorer for en vellykket endring av regnskapsførers rolle, og studien har tilført et nytt perspektiv på behovet for en rolleendring i regnskapsbransjen. Imidlertid ser vi at ikke alle regnskapsførere er nødt til å bli rådgivere med det første. Studien har vist at den teknologiske utviklingen i bransjen er økende, men det foreligger enda flere manuelle prosesser ved det tradisjonelle regnskapet. Det vil ta tid før regnskapsprosessen er helautomatisert, og det eksisterer derfor enda et behov for regnskapsførere som kan utføre manuelle arbeidsoppgaver. Studien indikerer at det foreligger en eksponentiell vekst i ny teknologi, og det er derfor hensiktsmessig å starte med en rolleendring for å imøtekomme økt grad av digitalisering i regnskapsbransjen.

Studien har avdekket hvordan lav selvtillit og manglende kompetanse påvirker endringsviljen blant regnskapsførere. Dette bidrar til at flere regnskapsførere ikke er klar for å tiltre rollen som rådgivere. Videre har studien belyst at regnskapsførere er åpne for en rolleendring, men det må tilrettelegges for den enkelte, gitt ulike personligheter og behov. Det har derfor blitt identifisert sentrale faktorer som må oppfylles for en vellykket endring av regnskapsførers rolle. Basert på dette har vi utarbeidet en fire stegs-modell som belyser sentrale faktorer for en tilrettelegging av rolleendring. Fire stegs-modellen tar for seg ufarliggjøring av ny rolle, motivasjon, kompetanseutvikling og opplæring, og teamarbeid. Modellen kan anvendes som en retningslinje for virksomheter som ønsker å tilrettelegge for en rolleendring.



## 6.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Utredningen har vist til at det finnes flere studier som konkluderer med at regnskapsfører må endre sin profesjonelle rolle til rådgiver som følge av økt digitalisering i regnskapsbransjen (Løvaas et al., 2018; Schei et al., 2015). Vår studie underbygger tidligere forskning som indikerer at en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver er hensiktsmessig for å imøtekomme økt digitalisering i bransjen. Studien har imidlertid avdekket at digitalisering i regnskapsbransjen ikke har kommet like langt som teorien tilsier, og at en rolleendring ikke har skjedd enda. Vår studie indikerer at det fremdeles foreligger en rekke manuelle og rutinemessige arbeidsoppgaver som må gjennomføres av en regnskapsfører. I tillegg avdekker studien at flere kunder ikke ønsker å anvende ny teknologi for å effektivisere regnskapet. Vår studie er dermed et viktig bidrag på dette området, da det foreligger få eller ingen studier som tidligere har avdekket hvorfor en rolleendring ikke har skjedd.

Videre har studien vår avdekket at regnskapsbransjen er i stadig utvikling og nye teknologier testes kontinuerlig. Utviklingen har en permanent påvirkning på både bransjen, ledere, ansatte og kunder, og de ulike profesjonelle rollene må jevnlig utvikle seg. Det finnes få eller ingen studier som ser på hvordan en kontinuerlig kan utvikle profesjonelle roller for å følge utviklingen som følge av digitalisering. Vår studie er derfor et viktig bidrag på dette området, og andre bransjer som påvirkes av digitalisering kan dra nytte av denne studien.

Tidligere forskning identifiserer lav selvtillit og manglende kompetanse som sentrale dempere for endringsviljen, noe denne studien også avdekker. Studien avdekker videre fire sentrale faktorer som er viktig ved endring av regnskapsførers rolle, herunder ufarliggjøring av ny rolle, motivasjon, kompetanseutvikling og opplæring, og samarbeid. Det eksisterer imidlertid få eller ingen studier som undersøker hvordan en kan tilrettelegge for en endring av regnskapsførers rolle i lik grad som denne studien. Vår studie er derfor et viktig bidrag på dette området, og studien kan anvendes som et utgangspunkt for andre virksomheter eller bransjer som er nysgjerrige, planlegger eller ønsker å tilrettelegge for rolleendring. Ved anvendelse av studien vil virksomheter også kunne benytte fire stegs-modellen som en fremgangsmåte for tilrettelegging av en rolleendring.

### 6.3 Begrensninger og forslag til videre forskning

Studiens utvalg er begrenset til én casebedrift og til syv informanter. Utvalgsstørrelsen kan oppfattes som lite, men vi anser likevel utvalget som representativt da vi gjennom analysen får en rekke ulike synspunkter. Vi har av den grunn opplevd utvalget som tilstrekkelig for å kunne innhente informasjon for å besvare valgt forskningsspørsmål. Vi ønsker likevel å understreke at funnene fra utvalget i en kvalitativ casestudie ikke nødvendigvis kan generaliseres til alle virksomheter som ønsker å tilrettelegge for en rolleendring som følge av økt digitalisering. Vi mener imidlertid at det teoretiske forslaget fra utredningen kan overføres og testes i andre sammenhenger. Et forslag til videre forskning kan her være å teste våre indikasjoner på et større utvalg. Slik kan videre forskning avdekke om studiens funn er unike for casebedriften, eller om det foreligger andre sentrale faktorer for en rolleendring som har blitt utelatt i studien.

Det kan også påpekes at et homogent utvalg ville vært passende dersom vi ønsket å gå mer i dybden på nyanser i utvalget. Vi forsvarer likevel vårt heterogene utvalg, da vi innhentet bredere informasjon slik at vi kunne se forskningsspørsmålet fra ulike perspektiver. Her vil et forslag til videre forskning være å se nærmere på et homogent utvalg, og avklare dypere nyanser som kan ha påvirkning på hvordan en kan tilrettelegge for en endring av regnskapsførers rolle.

Videre vil det også være aktuelt å gjennomføre en langtidsstudie hvor en følger regnskapsførere gjennom fire stegs-modellen. Dette kan bidra til å teste utredningens funn i praksis, for å enten bekrefte eller avkrefte om fire stegs-modellen er egnet til å endre regnskapsførers rolle i regnskapsbransjen. Det kan også være av interesse å teste fire stegs-modellen i praksis i andre bransjer som skal tilrettelegge for en rolleendring. På denne måten kan videre forskning avdekke om tilrettelegging av en rolleendring kan håndteres likt i andre bransjer, eller om utredningens funn er unike for aktører i regnskapsbransjen.

## 7. Litteraturliste

Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: The University of Chicago Press.

Ahammad, M. F., Lee, S. M., Malul, M. & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: the impact of incentives schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Special Issue: Ambidexterity in Human Resource Management. Vol 54*, 45-62. <https://doi.org/10.1002/hrm.21668>

Altinn. (2020. 22. november). Må jeg ha autorisert regnskapsfører? Hentet fra: <https://www.altinn.no/starte-og-drive/regnskap-og-revisjon/ma-jeg-ha-regnskapsforer/>

Alvesson, M. (2011). Hvordan motivere individer. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/hvordan-motivere-individer?tid=213203>

Amesto AccountHouse. (2021a). Norges mest innovative selskaper 2020. Hentet fra: <https://www.amesto.no/trippel-bunnlinje/innovasjon/norges-mest-innovative-selskaper-2020/>

Amesto AccountHouse. (2021b). Om oss. Hentet fra: <https://www.amestoaccounthouse.no/om-oss/>

Amesto AccountHouse. (2021c). Overlat jobben til våre fagfolk. Hentet fra: <https://www.amestoaccounthouse.no/>

Andersen, G. (2019, 31. januar). Valg av forskningsmetode. *Nasjonal Digital Læringsarena*. Hentet fra: <https://ndla.no/nb/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937?filters=urn:filter:cddc3895-a19b-4e30-bd27-2f91b4a02894>

Asatiani, A. & Penttinen, E. (2016). Turning robotic process automation into commercial success – Case OpusCapita. *Journal of Information Technology Teaching Cases, Vol 6*, 67-74. <https://doi.org/10.1057/jittc.2016.5>

Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1995). Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol 68 (2)*, 157-175. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00579.x>

Ashforth, B. E. (2001). Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. *The Academy of Management Review*, Vol 26 (4), 670-672. <https://doi.org/10.2307/3560250>

Austheim, S. (2018, 11. oktober). De viktigste økonomiske utviklingstrekkene i regnskapsbransjen. *Regnskap Norge*. Hentet fra: <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/bransjeaktuelt/de-viktigste-okonomiske-utviklingstrekkene/>

Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Psykologtidsskriftet - Fagartikkel*, Vol 45 (3), 272-286. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/effektivitet-i-lederteam-hva-er-det-og-hvilke-faktorer-pavirker-det>

Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. *Handbook of career theory*, 41–65. England; Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459.005>

Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W. & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of applied behavioral science*, Vol 42 (2), 182-206. <https://doi.org/10.1177/0021886305285455>

Becker, H.S., Geer, B., Hughes, E.C. & Strauss, A.L (1961). *Boys in White: Student Culture in Medical School*. Chicago: University of Chicago Press.

Ben-Hur, S. & Kinley, N. (2016). Intrinsic motivation: The missing piece in changing employee behavior. *International Institute for Management Development*. Hentet fra: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/intrinsic-motivation-the-missing-piece-in-changing-employee-behavior/>

Biddle, B. J (1986). *Recent development in role theory*. *Annual Review of Sociology*, Vol 12, 67-92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, Vol 18, 507-532. <https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>

Boutin, P. (2017, 28. mars). What is AI? Even Elon Musk Can't Explain. *Chatbots Magazine*. Hentet fra: <https://chatbotsmagazine.com/what-is-ai-even-elon-musk-cant-explain-1070b492d3d5>

Bragelien, I. (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt – fordi den virker? *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/utskjelt-bonusloenn-fortsatt-utbredt-fordi-den-virker>

Brandvold, S. (2017, 4. april). Robotene tar regnskapsbransjen. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <https://www.dn.no/innlegg/stian-brandvold/ey/ibm/robotene-tar-regnskapsbransjen/2-1-55739>

Breakwell, G. M. (1992). *Social Psychology of Identity and the Self Concept*. Surrey University Press in association with Academic Press.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol 3 (2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

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

Brynjolfsson, E. & Mitchell, T. (2017). What can machine learning do? Workforce implications. *Science*, Vol 358, 1530-1534. <https://doi.org/10.1126/science.aap8062>

Brørs, T. & Sellæg, F. E. (2015). Automatisering av regnskapsfunksjonen. *Praktisk økonomi & Finans*, Vol 31, 307-318. [https://www.idunn.no/pof/2015/04/automatisering\\_av\\_regnskapsfunksjonen](https://www.idunn.no/pof/2015/04/automatisering_av_regnskapsfunksjonen)

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

Børsting, J. (2017, 26. september). *Metoder for datainnsamling: Spørreundersøkelser, Intervju & Fokusgrupper*. Innlegg presentert ved Universitet i Oslo. Oslo. Hentet fra: [https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF2260/h17/timeplan/chapter\\_5\\_8-norsk.pdf](https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF2260/h17/timeplan/chapter_5_8-norsk.pdf)

Carmon, Z., Schrift, R., Wertenbroch, K. & Yang, H. (2019, 16. desember). Designing AI Systems That Customers Won't Hate. *MITSloan Management Review*. Hentet fra: <https://mitsmr.com/2qY8i35>

Chreim, S., Williams, B.E. & Hinings, C.R. (2007). Inter-level influences on the reconstruction of professional role identity. *Academy of Management Journal*, Vol 50 (6), 1515-1539. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28226248>

Christensen, B. H. (2018). *Anskaffelse og implementering av forretningsystemer. Forretningsutvikling og gevinstrealisering i en digital tidsalder* (Ikke-publisert bokmanus) Versjon 15. Presentert ved Handelshøyskolen BI, Bergen, Norge.

Chui, M., Manyika, J. & Miremadi, M. (2021). What AI can and can't do (yet) for your business. *McKinsey Quarterly*. Hentet fra: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/what-ai-can-and-cant-do-yet-for-your-business>

Corporate Finance Institute. (2021). What is an Accountant? Hentet fra: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/accountant/>

Dahlum, S. (2021, 9. mars). Validitet. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/validitet>

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Davenport, T.H. & Kirby, J. (2015). Beyond automation – strategies for remaining gainfully employed in an era of very smart machines. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <https://hbr.org/2015/06/beyond-automation>

Davies, P.G., Spencer, S. J. & Steele, C.M. (2005). Clearing the air: Identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 88 (2), 276-287. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.2.276>

Dahl, Ø. (2019). Intervju. *Nasjonal Digital Læringsarena*. Hentet fra: <https://ndla.no/nb/subject:18/topic:1:193544/topic:1:82840/resource:1:82852?filters=urn:filter:b9e86c43-93b8-49e9-81af-09dbc7d79401>

Day, A., Scott, N. & Kelloway, K. E. (2010). Information and communication technology: Implications for job stress and employee well-being. *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress. Research in Occupational Stress and Well-being*, Vol 8, 317-350. Canada: Saint Mary's University. [https://doi.org/10.1108/s1479-3555\(2010\)0000008011](https://doi.org/10.1108/s1479-3555(2010)0000008011)

Den nasjonale forskningsetiske komité. (2018, 4. desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra:

<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>

DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management, Vol 37 (3-4)*, 295-303.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4<295::AID-HRM10>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<295::AID-HRM10>3.0.CO;2-3)

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2020, 19. mars). Roller og ansvar. Hentet fra:

<https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/etatsstyring/veileder-i-etatsstyring/roller-og-ansvar>

Dvergsdal, H. (2019, 28. oktober). Digitalisering. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra

<https://snl.no/digitalisering>

Dysvik, A. (2010). *An inside story - is self-determination the key?* (Doktorgradsavhandling). Handelshøyskolen BI.

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

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, Vol 44 (2)*, 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Eide, E. & Eide, T. (2007). *Kommunikasjon i relasjoner - samhandling, konfliktløsning og etikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Ekspertutvalg for etter- og videreutdanning. (2018, 1. november). Kunnskapsgrunnet. Arbeidslivet i endring. Hentet fra:

Arbeidslivet i endring. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/849b377650a449d599d80835e74805ed/no/sved/01.pdf>

Ellefsen, H. (2017, 18. oktober). Hva betyr kunstig intelligens for regnskapsbransjen?

*Regnskap Norge*. Hentet fra:

<https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/medlemsaktuelt/hva-betyr-kunstig-intelligens-for-regnskapsbransjen/>

Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorization: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, Vol 48 (4), 622 - 654. <https://doi.org/10.2307/3556639>

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. (2008). *Management Research: An Introduction* (3 utg). London: Sage.

Fewster-Thuente, L. & B, Velsor-Friedrich. (2008). Interdisciplinary collaboration for healthcare professionals. *Nursing Administration Quarterly*, Vol 32 (1), 40-48. <https://doi.org/10.1097/01.naq.0000305946.31193.61>

Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Finanstilsynet. (2017, 3.november). Hvem må ha autorisasjon som regnskapsfører? Hentet fra: <https://www.finanstilsynet.no/konsesjon/regnskapsforer/hvem-ma-ha-autorisasjon-som-regnskapsforer/>

Forskrift om autorisasjon av regnskapsførere. (1999). FOR-2017-04-06-454. Hentet fra: [https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1999-02-08-196/KAPITTEL\\_1-1#§1-1](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1999-02-08-196/KAPITTEL_1-1#§1-1)

Frankl, V. (1946). *Man's Search for Meaning*. US: Beacon Press.

Freidson, E. (2001). *Professionalism: The Third Logic*. London: Polity Press.

Fung, H. P. (2014). Criteria, Use Cases and Effects of Information Technology Process Automation (ITPA). *Advances in Robotics & Automation*, Vol 3 (3), 124. <https://doi.org/10.4172/2168-9695.1000124>

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 26 (4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Good, C., Rattan, A. & Dweck, C. S. (2012). Why do women opt out? Sense of belonging and women's representation in mathematics. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 102 (4), 700–717. <https://doi.org/10.1037/a0026659>



Goodrick, E. & Reay, T. (2010). Florence Nightingale Endures: Legitimizing a New Professional Role Identity. *Journal of Management Studies*, Vol 47 (1), 55-84.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00860.x>

Gotvassli, K. & Moe, T. (2016, 13. desember). *Utvikling av team*. Innlegget presentert ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim. Hentet fra:  
<https://www.ntnu.no/documents/1268850643/1272367778/%C3%85+utvikle+team.pdf/b063c228-1d87-4150-8462-55aed93ba1f9>

Grewal, D.S. (2014). A Critical Conceptual Analysis of Definitions of Artificial Intelligence as Applicable to Computer Engineering. *Journal of Computer Engineering*, Vol 16 (2), 9-13.  
<https://doi.org/10.9790/0661-16210913>

Guest, G. (2012). *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks, California.

Hall, W. M., Schmader, T. & Croft, E. (2015). Engineering exchanges: Daily social identity threat predicts burnout among female engineers. *Social Psychological and Personality Science*, Vol 6 (5), 528–534. <https://doi.org/10.1177/1948550615572637>

Harkins, G. S. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol 23 (1), 1-18. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(87\)90022-9](https://doi.org/10.1016/0022-1031(87)90022-9)

Harrison, K. (2020, 1. juni). What's the ideal number of people in a work team or committee? *Cutting Edge*. Hentet fra: <https://cuttingedgepr.com/whats-ideal-number-people-work-team-committee/>

Hauge, Å. L. (2007, 1. august). Identitet og sted: En sammenligning av tre identitetsteorier. *Psykologtidsskriftet*. Hentet fra: <https://psykologtidsskriftet.no/fra-praksis/2007/08/identitet-og-sted-en-sammenligning-av-tre-identitetsteorier>

Hegelund, M. (2018, 22. februar). Digitaliseringens påvirkning på regnskapsføring. *Ageras*. Hentet fra: <https://www.ageras.no/blog/digitalisering-og-regnskapsfoering>

Hosanagar, K. & Saxena, A (2017). The First Wave of Corporate AI Is Doomed to Fail. Harvard Business Review. Hentet fra: <https://hbr.org/2017/04/thewave-of-corporate-ai-is-doomed-to-fail>

Houge, E. (2018, 30. oktober). Sju kjennetegn på et vinnerlag. *Psykologisk*. Hentet fra: <https://psykologisk.no/2018/09/sju-kjennetegn-pa-et-vinnerlag/>

Hylving, L. & Schultze, U. (2013). Evolving the Modular Layered Architecture in Digital Innovation: The Case of the Car'S Instrument Cluster. International Conference on Information Systems (1-17), Italy: Milan.

Iden, J. (2018). *Prosessledning: Ledelse og utvikling av prosesser* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Ito, J. K. & Brotheridge, C. M. (2001). An examination of the roles of career uncertainty, flexibility, and control in predicting emotional exhaustion. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 59 (3), 406-424. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1800>

Jacobsen, D.I. (1998). Motstand mot forandring. Eller: 10 gode grunner til at du ikke greier å endre en organisasjon. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jimmieson, N., Terry, D. & Callan, V. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of occupational health psychology*, Vol 9 (1), 11-27. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaarbøe, K., Knudsen, D. & Meidell, A. (2018). Hvordan digitalisering endrer regnskaps- og styringsinformasjonen. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/hvordan-digitalisering-endrer-regnskaps-og-styringsinformasjonen>

Kajewski, K. & Madsen, V. (2012). *Demystifying 70:20:10*. Melbourne: Deakin University Melbourne City Centre. Hentet fra:

<http://storage.ning.com/topology/rest/1.0/file/get/376268?profile=original>

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd edition). New York: Wiley.

Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: McKinsey & Company, Inc.

Kelnar, D. (2019). The future is already here - it's just unevenly disrupted. *Faculty Dental Journal, Vol 3 (4)*, 2-67. <https://doi.org/10.1308/204268512X13466824724391>

Kinal, T. (2015). «Hvor der ingen kamp er, kan der heller ingen seier komme». *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/hvor-der-ingen-kamp-er-kan-der-heller-ingen-seier-komme>

Kirchhof, P., Benussi, S., Kotecha, D., Ahlsson, A., Atar, D., Casadei, B., ..., & Vardas, P. (2016). ESC Guidelines for the management of atrial fibrillation developed in collaboration with EACTS. *European Health Journals, Vol 37(38)*, 2893–2962.

<https://doi.org/10.1093/eurheartj/ehw210>

Knudsen, D. (2020). Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting. *International Journal of Accounting Informations systems, Vol 36*, 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100441>

Kolbjørnsrud, V. (2017). Kunstig intelligens og lederes nye jobb. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/kunstig-intelligens-og-lederens-nye-jobb>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). *Digitalisering i offentlig sektor*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg). Oslo: Gyldendal akademisk.

Kyratsis, Y., Atun, R., Phillips, N., Paul, T. & George, G. (2017) Health systems in transition: Professional identity work in the context of shifting institutional logics. *Academy of Management Journal*, Vol 60 (2), 610-641. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0684>

Larsen, R. P. (2002): *Teamutvikling: Teambygging og teamsamarbeid*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Larson, E. C. & LaFasto, M. F. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. California: Sage Publications, Inc.

Lacity, M. C. & Rottman, J. W. (2008). *Offshore Outsourcing of IT Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9780230582965\\_1](https://doi.org/10.1057/9780230582965_1)

Lacity, M., & Willcocks, L. (2016). A new approach to automating services. *A New Approach To Automating Services. MIT Sloan Management Review*, Vol 58, 40–50. Hentet fra: [http://eprints.lse.ac.uk/68135/1/Willcocks\\_New%20approach\\_2016.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/68135/1/Willcocks_New%20approach_2016.pdf)

Lacity, M. C. & Willcocks, L. P. (2017). *Robotic Process Automation and Mitigating Risks: The Definitive Guide*. England: SB Publishing.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S.T. (2005). The Production of Trust During Organizational Change, *Journal of Change Management*, Vol. 5 (2), 221-245. <https://doi.org/10.1080/14697010500143555>

Lønneid, M. (2019, 12. mai). Regnskapsbransjen er i et paradigmeskifte. *Visma*. Hentet fra: <https://www.visma.no/blogg/spar-digitale-klasseskiller-i-regnskapsbransjen/>

Løvaas, I. Madsen, D. Stenheim, T. & Sande, S. (2018). Fra bokfører til rådgiver? *Idunn*, Vol 32, 165-180. <https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.18261/issn.1504-3134-2018-02-03>

Malt, U. (2020, 8. juni). Strukturerte intervju. *Store norske leksikon*. Hentet fra:

[https://snl.no/strukturert\\_intervju](https://snl.no/strukturert_intervju)

Martiny, S.E. & Nikitin, J. (2019). Social Identity Threat in Interpersonal Relationships: Activating Negative Stereotypes Decreases Social Approach Motivation. *Journal of Experimental Psychology Applied*, Vol 25 (1), 117-118. <https://doi.org/10.1037/xap0000198>

Maurier, W. L. & Northcott, H. C. (2000). Job uncertainty and health status for nurses during restructuring of health care in Alberta. *Western Journal of Nursing Research*, Vol 22 (5), 623-641. <https://doi.org/10.1177/01939450022044638>

Pratt, M.G., Rockmann, K.W. & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, Vol 49, 235-262.

<https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786060>

Microsoft Azure. (2021, 16. februar). Hva er maskinlæring? Hentet fra:

<https://azure.microsoft.com/nb-no/overview/what-is-machine-learning-platform/>

Mortensen, G. (2017, 28. juni). Sosiale roller - eller meg selv? *Nasjonal Digital Læringsarena*. Hentet fra:

<https://ndla.no/nb/subject:3/topic:1:55163/topic:1:168398/resource:1:53029?filters=urn:filter:19dae192-699d-488f-8218-d81535ce3ae3>

Myhrvold, B. (2017, 29. september). Automatisert, men ikke borte! *Regnskap Norge*. Hentet fra: <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/teknologi2/automatisert-men-ikke-borte/>

Nag, R., Corley, K.G. & Gioia, D.A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, Vol 50, 821-847. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279173>

Nelson, A.J. & Irwin, J. (2014). Defining what we do – all over again: Occupational identity, technology change, and the librarian/ internet-search relationship.

<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0201>

Nordhaug, O. & Brandi, S. (2004). *Strategisk kompetanseledelse: teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

Norsk Industri. (2016, 22.februar). Kvalitet- og forbedringsarbeid. Hentet fra: [https://ressurs.norskindustri.no/html/ueiYDnikkBie6KqVUbHkJQ/108/Kvalitetogforbedringsarbeid/story\\_content/external\\_files/Kvalitet\\_og\\_forbedringsarbeid.pdf](https://ressurs.norskindustri.no/html/ueiYDnikkBie6KqVUbHkJQ/108/Kvalitetogforbedringsarbeid/story_content/external_files/Kvalitet_og_forbedringsarbeid.pdf)

Northouse, P. G. (2016). *Leadership, Theory and Practice*. (7th editon). California: Sage Publications, Inc.

Nwankpa, J. K. & Roumani, Y. (2016). IT Capability and Digital Transformation : A Firm Performance Perspective, 1–16. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin*. <https://core.ac.uk/download/pdf/301370499.pdf>

Næringslivets Hovedorganisasjon. (2021a). Digitalisering. Hentet fra: <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/digitalisering/>

Næringslivets Hovedorganisasjon. (2021b). Hva er kompetanse? Hentet fra: <https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/ord-og-uttrykk-om-kompetanse/hva-er-kompetanse/>

Olafsen, A. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>

Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? Norge: UiO Universitetet i Oslo & NHH Norges handelshøyskole. Hentet fra: [https://www.researchgate.net/publication/329443799\\_Hva\\_er\\_digitalisering\\_digital\\_innovasjon\\_og\\_digital\\_transformasjon](https://www.researchgate.net/publication/329443799_Hva_er_digitalisering_digital_innovasjon_og_digital_transformasjon)

Osmundsen, K. & Iden, J. (2019). Robotisert prosessautomatisering i DFØ. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/robotisert-prosessautomatisering-i-dfo>

Parker, G.M. (2003). *Cross-Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers*. John Wiley & Sons Inc. Jossey-Bass.

Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ekeland, A. (2015). Computerization Threatens One-Third of Finnish Employment. *ETLA - Research institute of the Finnish Economy*. 35.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol 5 (1), 63-77.

<https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

Paulsen K. H. & Brørs, T. (2017). Hva er roboter - og hvordan lykkes? *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/hva-er-roboter-og-hvordan-lykkes>

Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, Vol 36 (4), 641–662.

<https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>

Pettersen, L. (2018). Digitalisering: Modernitetens Flyttebyrå. *Norsk Medietidsskrift*, Vol 25, 1- 17. <https://doi.org/10.18261/ISSN.0805-9535-2018-04-03>

Popescu, C. (2018). Improvements in business operations and customer experience through data science and Artificial Intelligence. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, Vol 12 (1), 804-815. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0072>

Proff. (2021). Amesto AccountHouse. Hentet fra: <https://www.proff.no/selskap/amesto-accounthouse-as/oslo/regnskapstjenester/IFTVH3P01D0/>

Rabin, R. (2014). Blended Learning for Leadership. *Center for creative leadership*. Hentet fra: <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/BlendedLearningLeadership.pdf>

Regnskap Norge. (2014). God regnskapsførerskikk (GRFS). Hentet fra:

<https://www.regnskapnorge.no/faget/grfs/grfs/>

Regnskap Norge. (2021). Om yrket. Hentet fra:

<https://www.regnskapnorge.no/faget/karriere/jobb-og-karriere/>

Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol 15 (2), 150-163.

<https://doi.org/10.2307/2391486>

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Vol. 55 (1), 68-71. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Sandvold, A. (2018, 17. august). Robotikk og automatisering – hvordan vil det påvirke regnskapsbransjen? *Amesto AccountHouse*. Hentet fra: <https://www.amestoaccounthouse.no/blogg/en-bransje-i-endring/>

Sannes, R. (2017, 22. september). Fra regnskap til kunnskap. Presentert ved Handelshøyskolen BI, Bergen, Norge. Hentet fra: [https://admin.cw.no/sites/default/files/ragnvald\\_sannes\\_fra\\_regnskap\\_til\\_kunnskap\\_22.09.20173.pdf](https://admin.cw.no/sites/default/files/ragnvald_sannes_fra_regnskap_til_kunnskap_22.09.20173.pdf)

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th edition). Essex: Pearson education.

Schei, V., Sverdrup, T.E., Lund, J. & Riise, S. (2015). Fra transaksjon til relasjon? *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/fra-transaksjon-til-relasjon>

Schei, V. & Sverdrup, T.E. (2019). Start smart. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/start-smart>

Scott, S, & Ferguson, O. (2014). New Perspective on 70:20:10. *Good practice for leaders and managers*. Hentet fra: [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20\(Nov%202014\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20(Nov%202014).pdf)

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations: Ideas, Interest and identities* (4th edition). California: SAGE Publications, Inc.

Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: a skill-building approach*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.

Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, Vol 12 (3), 405-424. <https://doi.org/10.1177/017084069101200304>

Shapiro, M. (2015). *HBR Guide to Leading Teams*. Boston: Harvard Business Review Press.



Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2015). *Motivasjon for læring - teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget. svik

Smets, M., Morris, T. & Malhotra, N. (2012). Changing career models and capacity for innovation in professional services. *Handbook of research on entrepreneurship in professional services. Academy of Management Perspective, Vol 21*, 127–147. <https://doi.org/10.4337/9781781009109.00017>

Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist Vol 52 (6)*, 613-629. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.52.6.613>

Steele, C. M., Spencer, S. J. & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. *Advances in Experimental Social Psychology, Vol 34*, 379–440. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(02\)80009-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80009-0)

Steen, A.H., Ellingsen, D.O. & Nygaard, M.O. (2018). Norsk Arbeidsliv 2018. *Arbeidsforskningsinstituttet AFI*. Hentet fra: [https://s32603.pcdn.co/wp-content/uploads/2016/11/Arbeidslivsbarometerrapport\\_2018\\_LOWRES.pdf](https://s32603.pcdn.co/wp-content/uploads/2016/11/Arbeidslivsbarometerrapport_2018_LOWRES.pdf)

Stief, S. E., Eidhoff, A. T., & Voeth, M. (2016). Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol 10*, 1833-1842. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1124445>

Tajfel, H. (1972). Social categorization. English manuscript of «La caté'gorisation sociale.» In S. Moscovici. *Introduction a` la psychologie sociale, Vol 1*, 272–302. Paris: Larousse.

Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin, Vol 103 (2)*, 193-210. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.2.193>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode (5.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tidemann, A. (2020, 8. januar). Kunstig intelligens. *Store norske leksikon*. Hentet fra: [https://snl.no/kunstig\\_intelligens](https://snl.no/kunstig_intelligens)

Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Torvatn, H., Kløve, B. & Landmark, A.D. (2017. 8.desember). *Ansattes syn på digitalisering*. SINTEF. Hentet fra: <https://www.sintef.no/globalassets/sintef-teknologi-og-samfunn/rapporter-sintef-ts/sintef-rapport-ansattes-syn-pa-digitalisering.pdf>

Thompson, L. (2018). *Making the Team: A Guide for Managers* (6th edition.). Harlow: Pearson.

Torgersen, G.-E. & Steiro T.J. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner: en menneskeligjøring av styringssystemer*. Stjørdal: Læringsforlaget.

Trevor, C. O. & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, Vol 51, 259-276.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767250>

Unruh, G. & Kiron, D. (2017). Digital transformation on purpose. *MIT Sloan Management Review*. Hentet fra: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>

Vasbotten, M. (2020, 5.mai). Regnskapsfører: Et godt alternativ til å føre regnskap selv. *Conta*. Hentet fra: <https://conta.no/regnskapsforing/hva-gjor-en-regnskapsforer/>

Venkatesh, V. (1999). Creation of favorable user perceptions: exploring the role of intrinsic motivation. *MIS quarterly*, Vol 23 (2), 239-260. <https://doi.org/10.2307/249753>

Walton, G. M. & Cohen, G. L. (2007). A question of belonging: Race, social fit, and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 92 (1), 82–96.  
<https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.92.1.82>

Wangensteen, B. (2005). *Bokmålsordboka: definisjons-og rettskrivningsordbok*. Oslo: Kunnskapsforlaget.

Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1-68.

White, K., Stackhouse, M. & Argo, J. (2018). When social identity threat leads to the selection of identity-reinforcing options: The role of public self-awareness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 144, 60–73.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.007>

Willcocks, L., Lacity, M. & Craig, A. (2015). The IT function and robotic process automation. *London School of Economics Outsourcing Unit Working Research Paper Series*.

Hentet fra: [http://eprints.lse.ac.uk/64519/1/OUWRPS\\_15\\_05\\_published.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/64519/1/OUWRPS_15_05_published.pdf)

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and methods* (6th edition). California: SAGE Publications Inc.

Yoo, Y., Lyytinen, K., Boland, R., Berente, N., Gaskin, J., Schutz, D. & Srinivasan, N. (2010). The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges: A Report on the Research Workshop «Digital Challenges in Innovation Research» Social Science Research Network, 1-37. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1622170>

Øvretveit, J., Scott, T., Rundall, T. G., Shortell, S. M. & Brommels, M. (2007). Implementation of electronic medical records in hospitals: two case studies. *Health Policy*, Vol 84 (2-3), 181-190. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2007.05.013>

# Vedlegg

## Vedlegg I - Intervjuguide med regnskapsførere

Intervjuguide I - Regnskapsførere med og uten autorisasjon	
Fase 1: Praktisk informasjon	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Uformell prat.</li><li>2. Kort presentasjon av oss og formålet med masterutredningen.</li><li>3. Sikre informantens rett til anonymitet og vårt ønske om ærlige svar.</li><li>4. Forespørsel om lydopptak.</li><li>5. Signering av samtykkeerklæring.</li></ol>
Fase 2: Persondata	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Innhente relevant personalia:<ul style="list-style-type: none"><li>- Alder</li><li>- Kjønn</li><li>- Stillingstittel</li><li>- Utdanning</li><li>- Antall år med erfaring fra regnskapsbransjen</li></ul></li></ol>
Fase 3: Regnskapsfører- rollen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan vil du beskrive dine personlige egenskaper?</li><li>- Hvordan vil du beskrive en regnskapsfører?</li><li>- Hvordan tror du kunder vil beskrive en regnskapsfører?</li><li>- Hvordan identifiserer du deg med din rolle som regnskapsfører?</li><li>- Hvilke oppgaver består din arbeidshverdag i hovedsak av?</li><li>- Hva anser du som utfordrende oppgaver i din arbeidshverdag?</li><li>- Hvilke krav stilles fra kunder og ledelsen til din rolle som regnskapsfører?</li><li>- Vil regnskapsfører være en yrkestittel i fremtiden?<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvis ja: Hvilke krav tror du blir satt til din rolle i fremtiden?</li></ul></li></ul> <p><i>Tilleggsspørsmål til autoriserte regnskapsførere:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Hva er forskjellen på regnskapsførere med og uten autorisasjon?</i></li><li>- <i>Hvilke krav stilles til deg som autorisert regnskapsfører?</i></li></ul>
Fase 4: Digitalisering	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan har digitalisering påvirket regnskapsbransjen og din rolle?</li><li>- Hvilke teknologier anvender du for å utføre dine arbeidsoppgaver?</li><li>- Hvilke gevinster og utfordringer har du opplevd som følge av digitalisering?</li><li>- Hva tror du kreves for å lykkes i bransjen fremover?</li></ul>
Fase 5: Rådgiver og rolleendring	Rådgiverrollen: <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan vil du beskrive en generell rådgiver?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan tror du at du passer inn i rollen som rådgiver?</li> <li>- Tror du regnskapsførere har det som skal til for å bli gode rådgivere?</li> </ul> <p>Rolleendring:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan stiller du deg til en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver?</li> <li>- Hvordan stiller dine kolleger seg til en rolleendring?</li> <li>- Ved en rolleendring, vil du bruke lang tid på å omstille dine arbeidsoppgaver?</li> <li>- Vil du oppleve en følelse av statustap ved en rolleendring? Hvis ja: Hvorfor?</li> <li>- Vil du oppleve jobbusikkerhet som følge av en rolleendring Hvis ja: Hvorfor?</li> <li>- Hvilke andre utfordringer kan en rolleendring medføre for regnskapsførere?</li> </ul>
<p>Fase 6: Tilrettelegging, læring og team</p>	<p>Tilrettelegging:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva er viktig for deg i en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver?</li> <li>- Hvordan kan ledelsen best mulig tilrettelegge for en rolleendring?</li> <li>- Hva tror du vil motivere regnskapsførere til å gjennomføre en rolleendring?</li> <li>- Er det noen faktorer som demper din endringsvilje?</li> </ul> <p>Læring:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke tiltak har dere for kompetanseutvikling og videre opplæring?</li> <li>- Hvordan opplever du at det blir investert i kompetanseutvikling og opplæring?</li> <li>- Lærer du best ved å jobbe i team eller individuelt?</li> </ul> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan opplever du at team fungerer i arbeidshverdagen?</li> <li>- Hvordan påvirker team din arbeidsprestasjon?</li> <li>- Hvilke fordeler og utfordringer opplever du ved å arbeide i team?</li> <li>- Hvilke roller består ditt team av og hvor mange er dere på teamet?</li> <li>- Anser du ditt team som viktig for en rolleendring?</li> <li>- Hva mener du et team må bestå av for å kunne gjennomføre en rolleendring?</li> <li>- Hvordan kan teamleder bidra til en rolleendring?</li> </ul>
<p>Fase 7: Avslutning</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avsluttende informasjon <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ønsker du å legge til noe i svarene dine?</li> <li>- Forsikre om anonymitet og konfidensialitet</li> <li>- Tilby innsyn i ferdig masterutredning</li> <li>- Takke for deltagelse</li> </ul> </li> </ul>

## Vedlegg II - Intervjuguide med ledere

Intervjuguide II - Ledere	
Fase 1: Praktisk informasjon	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uformell prat.</li> <li>2. Kort presentasjon av oss og formålet med masterutredningen.</li> <li>3. Sikre informantens rett til anonymitet og vårt ønske om ærlige svar.</li> <li>4. Forespørsel om lydopptak.</li> <li>5. Signering av samtykkeerklæring.</li> </ol>
Fase 2: Persondata	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innhente relevant personalia: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alder</li> <li>- Kjønn</li> <li>- Stillingstittel</li> <li>- Utdanning</li> <li>- Antall år med erfaring fra regnskapsbransjen</li> </ul> </li> </ol>
Fase 3: Regnskapsfører- rollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan vil du beskrive dine personlige egenskaper?</li> <li>- Hvordan vil du beskrive en regnskapsfører?</li> <li>- Hvordan vil kunder beskrive en regnskapsfører?</li> <li>- Hvilke oppgaver består i hovedsak arbeidshverdagen til en regnskapsfører av?</li> <li>- Vil regnskapsfører være en yrkestittel i fremtiden? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvis ja: Hvilke krav tror du blir satt til din rolle i fremtiden?</li> </ul> </li> </ul>
Fase 4: Digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan har digitalisering påvirket regnskapsbransjen og regnskapsfører?</li> <li>- Hvilke teknologier anvender regnskapsførere for å utføre arbeidsoppgaver?</li> <li>- Hvilke gevinster og utfordringer har du opplevd som følge av digitalisering?</li> <li>- Hva tror du kreves for å lykkes i bransjen fremover?</li> </ul>
Fase 5: Rådgiver og rolleendring	<p>Rådgiverrollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan vil du beskrive en generell rådgiver?</li> <li>- Tror du regnskapsførere har det som skal til for å bli gode rådgivere?</li> </ul> <p>Rolleendring:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan stiller du deg til en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver?</li> <li>- Hvordan stiller de ansatte regnskapsførerne seg til en rolleendring?</li> <li>- Tror du regnskapsførere vil oppleve en følelse av statustap ved rolleendring?</li> <li>- Hvis noen skulle oppleve et statustap, hvordan ville du som leder forhindre eller minimert denne følelsen hos de ansatte?</li> <li>- Hvilke andre utfordringer kan en rolleendring medføre for regnskapsførere?</li> </ul>

<p>Fase 6: Tilrettelegging, læring og team</p>	<p>Tilrettelegging:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Har dere gjort noen form for tiltak slik at de ansatte kan forberede seg til en rolleendring?</li> <li>- Hvordan kan du som leder tilrettelegge for en rolleendring fra regnskapsfører til rådgiver?</li> <li>- Hvordan kan du som leder motivere regnskapsførere til å gjennomføre en rolleendring gjennom indre og ytre motivasjon?</li> <li>- Hvilke faktorer kan dempe endringsviljen for de ansatte?</li> <li>- Hvordan kan du som leder håndtere lav endringsvillighet?</li> <li>- Hva tror du er viktig for regnskapsførere som er eller skal i en rolleendring?</li> <li>- Anser du team som viktig i en rolleendring? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvorfor/Hvorfor ikke?</li> </ul> </li> <li>- Anser du kompetanseutvikling som viktig i en rolleendring? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvorfor/Hvorfor ikke?</li> </ul> </li> </ul> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke roller består ditt team av og hvor mange er dere på teamet?</li> <li>- Hva anser du som en viktig sammensetning av roller i et team for å kunne gjennomføre en rolleendring av regnskapsførere?</li> </ul>
<p>Fase 7: Avslutning</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avsluttende informasjon <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ønsker du å legge til noe i svarene dine?</li> <li>- Forsikre om anonymitet og konfidensialitet</li> <li>- Tilby innsyn i ferdig masterutredning</li> <li>- Takke for deltagelse</li> </ul> </li> </ul>

# Vedlegg III - Samtykkeerklæring

## Samtykkeerklæring

### Om forskningen

Det følgende er et samtykkeskjema for en masterutredning ved Norges Handelshøyskole. Denne utredningen har som mål å bidra med innsikt om hvordan en endring av regnskapsførers rolle kan tilrettelegges.

---

Jeg deltar frivillig i dette forskningsprosjektet utført av Karoline Borge Bratland og Rebecca Råheim Hiis Bergh fra Norges Handelshøyskole. Jeg forstår at prosjektet er designet for å innhente informasjon om hvordan en endring av regnskapsførers rolle kan tilrettelegges.

1. Min deltakelse i dette prosjektet er frivillig. Jeg kan trekke meg og avslutte deltakelsen til enhver tid uten konsekvenser.
2. Hvis jeg føler meg ukomfortabel under intervjuene, har jeg rett til å ikke svare på spørsmål eller avslutte intervjuet.
3. Deltakelse innebærer å bli intervjuet av masterstudenter fra Norges Handelshøyskole. Intervjuet vil ha en varighet på 45 til 60 minutter. Notater vil bli utarbeidet under intervjuet.
4. Jeg tillater at det blir tatt lydopptak av intervjuet og at opptaket blir slettet 48 timer etter intervjuet har funnet sted.
5. Jeg forstår at jeg ikke vil bli identifisert med navn i rapporter som bruker informasjon fra dette intervjuet, og at min konfidensialitet som deltaker i denne studien vil forbli sikker. Videre bruk av data innsamlet under intervjuet vil bli satt under standardregler for bruk av data som beskytter anonymiteten til individer og institusjoner.
6. Jeg forstår at denne studien ikke omhandler min rolle i casebedriften, men regnskapsførerrollen på generelt grunnlag.
7. Jeg har lest og forstått forklaringen som er gitt til meg. Jeg har fått alle spørsmål besvart på en tilfredsstillende måte, og jeg deltar frivillig i denne studien.
8. Jeg har fått en kopi av denne samtykkeerklæringen.

Mitt navn (i blokkbokstaver)

Min signatur:

Sted og dato: