



# Motivasjonsklimaets betydning for bedrifiers endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet

*En studie av norske regnskapsbedrifter*

**Av Lene Sollesnes Holum**

**Veiledere: Vidar Schei og Therese E. Sverdrup**

Masterutredning innen 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 inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

# Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen er å bidra med relevant innsikt og forståelse om motivasjonsklimaets betydning for bedrifters endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet. Studien tar utgangspunkt i norske regnskapsbedrifter og organisasjonsutfallene som undersøkes er relevant for den situasjonen regnskapsbransjen befinner seg i. Endringer i regnskapsbransjens markeds- og konkurransesituasjon medfører sterkt press om endring og utvikling for bedriftene. Samtidig må bedriftene forholde seg til krav om lønnsomhet. Studien undersøker sammenhenger på organisasjonsnivå, og gir dermed et bidrag til forskningslitteraturen som skiller seg fra tidligere studier som i hovedsak har sett på motivasjonsklimaets betydning for individuelle utfall.

Funnene i studien viser at det er en klar sammenheng mellom motivasjonsklimaet, definert ved mestringsklima og prestasjonsklima, og endringsvilligheten, kreativt klima og lønnsomheten i bedriften. Mestringsklimaet har signifikant positiv sammenheng med både endringsvilligheten og kreativt klima, men ingen sammenheng med lønnsomhet. Prestasjonsklima har derimot en signifikant positiv sammenheng med lønnsomhet, og en signifikant negativ sammenheng med kreativt klima. Studien benytter også moderatorstudier og undersøker om lederens målorientering påvirker effekten i sammenhengene mellom motivasjonsklimaet og organisasjonsutfallene. Her finner jeg ingen interaksjonseffekter, noe som indikerer at leders målorientering ikke har en direkte påvirkning på sammenhengene.

Ettersom funnene i studien viser at motivasjonsklimaet har betydning for hvordan bedriften håndterer endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet, betyr det at motivasjonsklimaet bør håndteres av lederen. Det betyr også at ledere kan oppleve vesentlige prioriteringsdilemma. På den ene siden er det mestringsklima som fremmer endring og utvikling, og på den andre siden er det prestasjonsklima som fremmer lønnsomhet, men som kan være til hinder for endringsprosesser og utvikling. Ettersom regnskapsbransjen er under sterkt press for endring, bør mestringsklima prioriteres, og tiltak som kan styrke mestringsklimaet iverksettes. Det betyr at bedriftene bør flytte lønnsomhetsfokuset fra et kortsiktig til et langsiktig perspektiv.

# Forord

Masterutredningen er et selvstendig arbeid i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Den er også en del av et større forskningsprosjekt i regi av FOCUS (Future Oriented Corporate Solutions) som omhandler regnskapsbransjen i Norge.

Jeg ønsket å skrive om et tema som omhandler endring og omstilling ettersom endringstrenden i samfunnet og næringslivet er økende, og problemstillinger knyttet til dette har høy aktualitet. Muligheten for å skrive om endringsrelaterte tema for regnskapsbransjen var derfor av stor interesse for meg. I tillegg fant jeg temaet om motivasjonsklima svært interessant, da jeg generelt har interesse for hvilke mekanismer som påvirker menneskers prestasjoner. Arbeidet med oppgaven har vært krevende, men spennende og givende gjennom hele prosessen.

Det er flere personer som har bidratt til at denne masterutredningen kunne gjennomføres, og som jeg vil benytte anledningen til å takke. Først og fremst vil jeg takke mine to dyktige veiledere Vidar Schei og Therese E. Sverdrup. Deres gode innspill, spørsmål, og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen har vært uvurderlig. Jeg vil også takke Øystein A. Tjølsen for hjelp og innspill til moderatoranalysene, og studentene ved NHH som sto for innsamlingen av data for datasettet som denne studien bygger på.

Jeg vil takke familie og venner for at dere har støttet meg og heiet på meg. Spesielt vil jeg rette en stor takk til min mann og mine barn for tålmodighet i denne tiden. Det har blitt mindre tid til kvalitetstid med dem de siste månedene. Takk også til svigerforeldre, foreldre, venner og naboer som har stilt opp for å få logistikkabalen til å gå opp. Til slutt vil jeg takke min arbeidsgiver, Vest politidistrikt, for å være fleksibel og legge til rette for at jeg kunne gjennomføre masteroppgaven på en mest mulig smidig måte ved siden av jobb.

Bergen, 9. desember 2016

Lene Sollesnes Holum

# Innhold

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>1</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>2</b>
<b>INNHold .....</b>	<b>3</b>
FIGUROVERSIKT .....	7
TABELLOVERSIKT.....	7
<b>1.    INNLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1    FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	9
1.2    UTREDNINGENS STRUKTUR .....	10
<b>2.    TEORI.....</b>	<b>11</b>
2.1    FORSKNINGSMODELL .....	11
2.2    STUDIENS UTGANGSPUNKT .....	12
2.2.1    Regnskapsbransjen .....	13
2.3    ORGANISASJONSUTFALL .....	15
2.3.1    Endringsvillighet.....	15
2.3.2    Kreativt klima.....	16
2.3.3    Lønnsomhet.....	18
2.4    MOTIVASJON OG KLIMA PÅ ARBEIDSPLASSEN .....	19
2.4.1    Arbeidsklima .....	19
2.4.2    Motivasjonsklima .....	20
2.4.3    Målorientering .....	25
2.4.4    Oppsummering teori om motivasjon og klima .....	27
2.5    FORSKNINGSMODELL OG HYPOTESER.....	28
2.5.1    Forskningsmodell.....	28

2.5.2	<i>Hypotese 1a og 1b: Motivasjonsklima og endringsvillighet.....</i>	30
2.5.3	<i>Hypotese 2a og 2b: Motivasjonsklima og kreativt klima .....</i>	31
2.5.4	<i>Hypotese 3a og 3b: Motivasjonsklima og lønnsomhet. ....</i>	32
2.5.5	<i>Hypotese 4: Modererende effekt av leders mestringsorientering.....</i>	33
2.5.6	<i>Hypotese 5: Modererende effekt av leders prestasjonsorientering .....</i>	33
2.6	OPPSUMMERING TEORI.....	34
<b>3.</b>	<b>METODE .....</b>	<b>35</b>
3.1	FORSKNINGSDESIGN.....	35
3.2	DATAINNSAMLING .....	36
3.2.1	<i>Populasjon og utvalg.....</i>	36
3.2.2	<i>Førstegangskontakt og informasjon til respondenter.....</i>	37
3.2.3	<i>Responsrate .....</i>	37
3.2.4	<i>Utforming og testing av spørreundersøkelsene.....</i>	38
3.3	SKALAER OG VARIABLER .....	39
3.3.1	<i>Uavhengige variabler: Motivasjonsklima .....</i>	41
3.3.2	<i>Avhengige variabler: Endringsvillighet, kreativitet og lønnsomhet.....</i>	42
3.3.3	<i>Moderator: Leders målorientering .....</i>	43
3.3.4	<i>Kontrollvariabler: Geografisk beliggenhet, bedriftens alder, og leders kjønn .....</i>	45
3.4	DATAANALYSE.....	46
3.4.1	<i>Klargjøring av datasettet .....</i>	46
3.4.2	<i>Deskriptiv statistikk.....</i>	49
3.4.3	<i>Slutningsstatistikk.....</i>	50
3.5	EVALUERING AV METODEN .....	51

3.5.1	<i>Validitet</i> .....	51
3.5.2	<i>Reliabilitet</i> .....	53
3.5.3	<i>Etiske vurderinger</i> .....	54
3.6	OPPSUMMERING METODE.....	55
<b>4.</b>	<b>RESULTATER</b> .....	<b>56</b>
4.1	DESKRIPTIV STATISTIKK.....	56
4.2	KORRELASJONSANALYSE.....	57
4.3	TESTING AV FORUTSETNINGENE FOR ANALYSENE.....	59
4.4	TESTING AV HYPOTESENE: REGRESJONSANALYSER.....	60
4.4.1	<i>Hypotese 1a og 1b</i> .....	61
4.4.2	<i>Hypotese 2a og 2b</i> .....	63
4.4.3	<i>Hypotese 3a og 3b</i> .....	64
4.5	TESTING AV HYPOTESENE: MODERATORANALYSER.....	66
4.5.1	<i>Hypotese 4</i> .....	66
4.5.2	<i>Hypotese 5</i> .....	68
4.6	OPPSUMMERING AV RESULTATENE.....	70
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>71</b>
5.1	TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	72
5.2	BEGRENSNINGER.....	75
5.3	VIDERE FORSKNING.....	77
5.4	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	78
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>81</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFI</b> .....	<b>82</b>
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>87</b>

VEDLEGG 1: EKSEMPEL PÅ INFORMASJONSSKRIV TIL RESPONDENTENE.....	87
VEDLEGG 2: SPØRSMÅLENE FOR VARIABLENE I FULLSTENDIG FORMAT .....	88
VEDLEGG 3: HAYES' KONSEPTUELLE MODELL FOR MODERATORANALYSE.....	90
VEDLEGG 4: DESKRIPTIV STATISTIKK.....	91
VEDLEGG 5: KORRELASJONSMATRISE .....	92
VEDLEGG 6: SCATTERPLOTTENE FOR HOMOSKEDASTISITET .....	93
VEDLEGG 7: NORMALFORDELING.....	94
VEDLEGG 8: LINEARITET .....	96
VEDLEGG 9: MODERATORANALYSER .....	98

## Figuroversikt

Figur 1: Overordnet forskningsmodell .....	12
Figur 2: Forskningsmodell .....	29

## Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over variabler.....	40
Tabell 2: Interrater agreement (IRA) og interrater reliability (IRR) .....	49
Tabell 3: Korrelasjonsmatrise .....	58
Tabell 4: Endringsvillighet .....	62
Tabell 5: Kreativt klima .....	63
Tabell 6: Lønnsomhet.....	65
Tabell 7: Modererende effekt av leders mestringsorientering.....	67
Tabell 8: Modererende effekt av leders prestasjonsorientering .....	68
Tabell 9: Hypotesene oppsummert.....	70



# 1. Innledning

Bedriftene i den norske regnskapsbransjen opplever for tiden et sterkt press om å endre og utvikle seg. Økt globalisering, digitalisering og endrede krav fra kunder bidrar til at dagens konkurransebilde er annerledes enn det bedriftene tidligere har møtt. Dette medfører at regnskapsbedriftene har behov for å utvikle nye forretningsmodeller, endre arbeidsoppgaver, tilpasse arbeidsmetoder, samt utvikle et nytt tjenestespekter som er konkurransedyktig og appellerer til kundene. For å følge med i markeds- og konkurranseutviklingen, er det viktig at endringsbehovene identifiseres og at det iverksettes tiltak som bidrar til at bedriftene evner å fornye seg og tilpasse seg kundenes behov. Bedrifter som har en bevisst strategi for å gjennomføre endringer har best forutsetning for å lykkes (Meyer & Stensaker, 2011).

Bedrifters endringsvillighet og evne til å tilpasse seg en ny konkurransesituasjon, er avhengig av de ansatte og hvordan de håndterer ulike situasjoner (Wright & Snell, 1998; Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-Llugar, 2008). For å kunne legge til rette for endring og utvikling i bedriftene er det derfor viktig å forstå hvordan de ansatte motiveres til innsats og prestasjon, og hva det kan bety for bedriftens prestasjoner. Kunnskap om dette kan være nyttig for lederens prioriteringer av blant annet målsettinger, ressursbruk og insentivstruktur. Det er flere forhold som kan påvirke bedriftenes endringsvillighet og evne til å finne kreative og innovative løsninger som gir utvikling og vekst. I denne studien skal jeg se på hvilken betydning motivasjonsklimaet i bedriften kan ha. Motivasjonsklimaet i bedriften defineres av hvordan de ansatte opplever konteksten og de organisatoriske rammene i bedriften (Ames, 1984), og hva som skal til for å oppnå suksess og belønning (Nerstad, 2012). Ulike suksessfaktorer gir føringer for om de ansatte opplever motivasjonsklimaet som et mestringssklima eller et prestasjonssklima (Ames, 1992; Nerstad, 2012). Tidligere studier viser at de ansattes opplevelse av motivasjonsklimaet påvirker deres handlinger, innsats og prestasjoner (Standage, Duda, & Ntoumanis, 2003; Kuenzi & Schmincke, 2009; Nerstad, 2012). Dette er igjen av betydning for bedriftens prestasjoner, og det betyr at motivasjonsklimaet kan være viktig for hvordan bedriftene håndterer endring og utvikling.

Tidligere forskning om motivasjonsklimaets betydning har, etter det jeg kjenner til, fokusert på motivasjonsklimaets betydning for individuelle utfall. Det er behov for mer kunnskap om hvilken betydning motivasjonsklimaet har for utfall på organisasjonsnivå (Kuenzi &

Schminke, 2009). I denne masterutredningen tar jeg derfor utgangspunkt i sammenhenger på organisasjonsnivå og undersøker hvilken betydning motivasjonsklimaet har for endringsvilligheten, kreativt klima og lønnsomhet i bedriften. Dette er bedriftsutfall som er relevante gitt den nåværende situasjonen som regnskapsbransjen må forholde seg til, der det er sterkt behov for endring og utvikling, samtidig som er det viktig å opprettholde lønnsomheten.

## 1.1 Formål og problemstilling

Formålet med denne masterutredningen er å bidra til en bredere teoretisk forståelse av den allerede eksisterende forskningslitteraturen om motivasjonsklima, og bidra med relevant innsikt om motivasjonsklimaets betydning for endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet i bedrifter. Sammenhengene som undersøkes er på organisasjonsnivå, og skiller seg således fra tidligere studier om motivasjonsklima der individuelle utfall er i fokus.

I tillegg til å være et teoretisk bidrag, håper jeg at studien vil gi innsikt om hva motivasjonsklimaet og sammenhenger med endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet betyr i praksis, spesielt for bedrifter som opplever sterkt press om endring og utvikling. Kunnskap om dette kan være til nytte for ledere, og gi praktisk innsikt blant annet om hvordan de kan prioritere, sette mål og belønningsstruktur, som et ledd i å oppnå et motivasjonsklima som støtter ønsket organisasjon utfall. Jeg håper også studien vil danne grunnlag for videre studier om motivasjonsklimaets betydning for utfall på organisasjonsnivå.

Studien tar utgangspunkt i data om norske regnskapsbedrifter, og undersøker sammenhenger mellom motivasjonsklimaet i bedriften og relevante organisasjon utfall. Analysene testes med utgangspunkt i hypoteser som utledes fra den følgende overordnede problemstillingen:

***«Hva er sammenhengen mellom motivasjonsklimaet og bedrifters endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet»***

Bedriftens leder har en viktig rolle og et viktig ansvar for å prioritere og sette rammene for bedriftens struktur, samt kommunisere mål og suksesskriterier. Denne masterutredningen skal

derfor også undersøke om lederens målorientering, det vil si hvordan lederen setter seg mål og hva de er opptatt av å oppnå, påvirker sammenhengen mellom motivasjonsklimaet og de valgte organisasjonsutfallene.

## 1.2 Utredningens struktur

I dette innledende kapitlet har jeg presentert temaet og bakgrunnen for masterutredningen, formålet med studien og problemstillingen som danner utgangspunktet for oppgavens struktur og analyser. I neste kapittel presenterer jeg først studiens utgangspunkt og den nåværende situasjonen for regnskapsbransjen. Deretter presenteres relevant teori som danner de teoretiske rammene for studien, før jeg beskriver analysemodellen og hypotesene som skal undersøkes. I kapittel 3 følger en redegjørelse for de metodiske valgene som er gjort for å gjennomføre analysene på best mulig måte. Resultatene som fremkommer av analysene presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 diskuteres betydningen av funnene fra analysene ut i fra hypotesene og de teoretiske rammene, bidrag og begrensninger defineres og det fremmes forslag til videre forskning. I oppgavens siste kapittel presenteres konklusjonen, der hovedtrekkene ved oppgaven blir oppsummert.

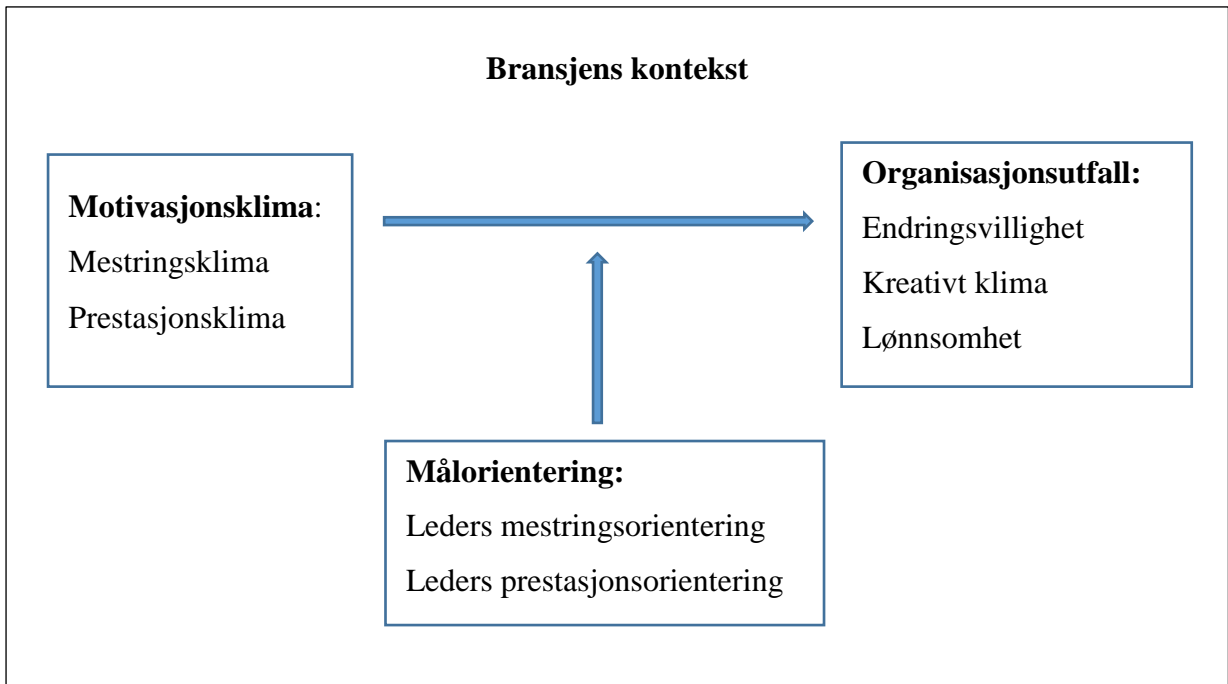
## 2. Teori

Denne studiens formål er å undersøke hvordan motivasjonsklimaet på arbeidsplassen påvirker ulike organisasjonsutfall. Utfallene som undersøkes er endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet i bedriften. I dette kapitlet presenterer jeg teori og forskning som danner rammen for å belyse problemstillingen, teste hypotesene og diskutere resultatene.

Innledningsvis introduserer jeg den overordnede forskningsmodellen som er utgangspunktet for studien. Ettersom konteksten er viktig for å forstå regnskapsbransjens behov for endring og utvikling, redegjør jeg først for sentrale trekk ved regnskapsbransjen og de utfordringer som bransjen står overfor. Deretter presenterer jeg de teoretiske rammene som er relevant for denne masterutredningen. Jeg starter med å presentere et teoretisk utgangspunkt for organisasjonsutfallene endringsvillighet, kreativt klima, og lønnsomhet. Deretter presenterer jeg teori om arbeidsklima generelt og motivasjonsklima spesielt, etterfulgt av en presentasjon av målorientering. Avslutningsvis i kapitlet presenterer jeg hypotesene som danner utgangspunktet for analysene.

### 2.1 Forskningsmodell

For å besvare problemstillingen tar jeg utgangspunkt i en overordnet forskningsmodell (se figur 1) der sammenhengen mellom motivasjonsklimaet, definert ved mestringsklima og prestasjonsklima, og organisasjonsutfallene endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet undersøkes. Sammenhengene må sees i lys av de markedsmessige og bransjemessige omgivelsene regnskapsbedriftene må forholde seg til. Modellen inkluderer også analyser som undersøker om det finnes modererende effekter av lederens målorientering som påvirker styrkeforholdet mellom motivasjonsklimaet og organisasjonens utfall.



Figur 1: Overordnet forskningsmodell

## 2.2 Studiens utgangspunkt

Denne studien er en del av et større forskningsprosjekt i regi av FOCUS-programmet (Future Oriented Corporate Solutions) ved Norges Handelshøyskole (NHH). Forskningsprosjektet omfatter flere komplementerende studier som belyser ulike problemstillinger der den norske regnskapsbransjens endringsbehov og omstillingsevne er i fokus. For å gi en forståelse for de utfordringene og endringsbehov som regnskapsbransjen står overfor vil jeg her presentere hovedtrekkene ved bransjen og utviklingen i bransjens omgivelser.

## 2.2.1 Regnskapsbransjen

Regnskapsbransjen i Norge tilbyr tjenester av variabel kompleksitet og omfatter blant annet regnskapsføring, rapportering og rådgivning innen skatt. For tiden står regnskapsbransjen overfor vesentlig press om endring og utvikling. Endringsbehovet skyldes blant annet ny teknologi, globalisering, og endrede krav fra kunder, og medfører at bransjen må utvikle nye forretningsmodeller, innføre nye arbeidsmetoder og arbeidsoppgaver, og tilby andre produkter og regnskapsløsninger. Endringene som trengs medfører store utfordringer for den tradisjonelle regnskapsbedriften, men gir også store muligheter (Regnskap Norge, 2015).

Omstillingsbehovet i bransjen ble identifisert allerede på 1990-tallet, og Regnskap Norge (tidligere NARF) gikk den gang ut med en anbefaling til regnskapsbedriftene om å utvide tjenestespekteret. Endringer i bransjen har deretter skjedd gradvis, men en del regnskapsbyråer har også levd godt uten å endre seg (Regnskap Norge, 2015). Det er først de senere årene endringsprosessene ser ut til å ha fått fart på seg. Fortsatt er bransjen i en brytningstid der noen bedrifter har tatt i bruk ny teknologi og digitalisert arbeidsprosesser, mens andre fremdeles jobber manuelt (Regnskap Norge, 2016).

Heving av revisjonsgrensen, teknologisk utvikling, og større og andre krav fra kundene ser ut til å ha bidratt til å øke presset om endring og omstilling i bransjen (Regnskap Norge, 2015). Som et resultat av innføringen av frivillig revisjonsplikt for mindre selskaper fra 2011 (Finansdepartementet, 2011), har flere banker og revisjonsselskap begynt å tilby regnskapstjenester. Dette bidrar til å viske ut skillet mellom regnskap og revisjon (Regnskap Norge, 2015).

Regnskapsbransjens totale omsetning var 12,9 milliarder i 2014, noe som var en økning på 0,6 milliarder fra 2013 (Regnskap Norge, 2016). Ifølge Regnskap Norges prognoser ble det antatt at totalomsetningen for 2015 ville øke med mellom 0,5 og 0,8 milliarder. Prisveksten for regnskapstjenester var på 4,5% i 2014, og det var forventet en videre prisvekst på regnskapstjenester (Regnskap Norge, 2016). Til tross for at næringslivet generelt har opplevd dårligere tider de siste årene, ble det forventet en bedring i generell lønnsomhet i regnskapsbransjen (Regnskap Norge, 2016).

Veksten i regnskapsbransjen kan i stor grad tilskrives en økende tendens til outsourcing hos bedrifter som tidligere håndterte eget regnskap (Riise, 2013). Trenden med outsourcing kan på sikt utgjøre en trussel for bransjen, ettersom mange bedrifter velger å outsource til utenlandske aktører i lavkostland (Amelie, 2014). Dette gir utfordringer for konkurransesituasjonen i bransjen og fordrer at de norske regnskapsbedriftene henger med i teknologisk utvikling og andre forhold som er av betydning for konkurranseevnen. Blant annet vil roboter kunne erstatte mennesker i utførelsen av en del rutinemessige oppgaver (Seikkula, 2015). Roboter prosesserer oppgaver både billigere og bedre enn mennesker, og automatisering av en del arbeidsprosesser vil være en konkurransefaktor som kan snu trenden med outsourcing til lavkostland (Seikkula, 2015).

Endringer av teknologiske løsninger innen regnskapsføring er omfattende og regnes som den mest dominerende driveren for endring innen bransjen (Regnskap Norge, 2016). Bransjen har beveget seg fra å håndtere mapper med fysiske kvitteringer og manuelle prosesser, til i økende grad å tilby helautomatiserte og komplekse skybaserte regnskapsløsninger, der kunden til enhver tid er oppdatert på eget regnskap og økonomi. De teknologiske endringene og automatiseringsprosessene ventes å øke i årene fremover og fordrer investeringer og omstilling blant regnskapsbedriftene (Regnskap Norge, 2016). I tillegg tvinges det frem behov for ny kompetanse og nye forretningsmodeller (Regnskap Norge, 2015). Automatisering av prosesser fører til frigjøring av tid for regnskapsførerne, noe som medfører at bedriftene må tenke nytt i forhold til andre oppgaver og tjenester som kan tilbys kundene. Nye typer tjenester som i økende grad tilbys, er rådgivning og veiledning av mer totale økonomiske løsninger, og det er forventet at økonomisk rådgivning i tillegg til lønn, HR og IT vil være kompetanseområder som i større grad tas inn under regnskapsbransjens tjenestespekter i fremtiden (Regnskap Norge, 2015).

Regnskapsbransjen består fremdeles av mange små bedrifter med lokal forankring, men et utviklingstrekk som er fremtredende er at de store og mellomstore bedriftene stadig øker markedsandelen (Regnskap Norge, 2016). Det foregår en pågående konsolidering i bransjen der større bedrifter kjøper opp små foretak med få ansatte. Dette kan være en logisk utvikling sett i sammenheng med den digitale utviklingen der tekniske løsninger krever store investeringer som kan være lettere å håndtere for større bedrifter.

Ved digitalisering av regnskapsløsningene øker fleksibiliteten blant kundene (Regnskap Norge, 2015). For eksempel blir geografisk avstand mindre fremtredende som konkurransefaktor. Digitaliseringen medfører også endringsbehov for utførelsen av arbeidsprosesser og oppgaver. For eksempel er det nå digitale løsninger for faktura og kvitteringer som krever annen en prosessering enn de papirbaserte løsningene gjorde tidligere.

Endringsbehovet regnskapsbransjen står overfor er omfattende og det er derfor viktig at bedriftene evner å finne nye løsninger og tenke innovativt, og gjennomføre hensiktsmessige endringer for å tilpasse seg nye markeds- og konkurranseforhold. Samtidig er regnskapsbedriftene opptatt av å bevare lønnsomheten (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). I denne masterutredningen undersøkes derfor hvilken innvirkning motivasjonsklimaet har for endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet i bedriftene. Disse organisasjonsutfallene presenteres i neste delkapittel.

## 2.3 Organisasjonsutfall

Gitt premissene for bransjens markeds- og konkurransesituasjon er endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet relevante organisasjonsutfall for denne studien. Organisasjonsutfallene presenteres hver for seg og defineres ut ifra relevant teori.

### 2.3.1 Endringsvillighet

Endringsvillighet defineres av den fleksibiliteten ansatte har til å endre seg i forhold til nye krav, for eksempel nye jobboppgaver, nye rutiner, organisasjonsendringer, og tilpasning og innlæring av nye ferdigheter (Beltrán-Martín et al., 2008). Økende behov for endring og utvikling, samt dynamiske konkurranserammer fordrer at bedriftene besitter ressurser i form av endringsvillige ansatte, slik at de kan håndtere endringene og ivareta bedriftens vekst og lønnsomhet (Beltrán-Martín et al., 2008). Endringsvillige ansatte er viktig for å utvikle konkurransefortrinn, og er medvirkende til å danne det handlingsrommet bedriftene har til å forfølge ulike strategiske og konkurransemessige muligheter (Wright & Snell, 1998).



Organisasjonsendringer inntreffer ifølge Schyns (2004) innen tre hovedkategorier. *Organisatoriske* endringer (1) innbefatter blant annet omstruktureringer av organisasjonen, for eksempel på grunn av endrede krav fra markedet. *Jobbendringer* (2) omfatter endring for den enkelte ansatte, for eksempel nye oppgaver, metoder, relokalisering og omorganisering. *Oppgaveendringer* (3) inntreffer når krav til selve arbeidsoppgaven endrer seg, for eksempel som en reaksjon på ny teknologi eller omorganisering som medfører endringer i arbeidsprosesser eller hvordan oppgaver løses (Schyns, 2004).

Utfordringene som regnskapsbransjen står overfor inkluderer press om endringer innen alle disse tre områdene. Markedet og kundenes krav endrer seg og krever at organisasjonen ser på nye måter å jobbe mot kunder (Regnskap Norge, 2015), noe som medfører at ansatte får nye og endrede jobboppgaver. Selve jobboppgavene endrer seg på bakgrunn av ny teknologi og endrede krav fra kunden, og kan medføre endringer i metoder og systemer i bedriften. I noen tilfeller kan dette også medføre organisatoriske og strukturelle endringer, både for bransjen og for den enkelte bedriften. Konsolidering i bransjen kan medføre omrokking og flytting av arbeidskraft mellom bedrifter og internt i bedriften.

Å lykkes med organisasjonsendringer er krevende og fordrer at bedriften besitter endringskompetanse (Meyer & Stensaker, 2011). Endringskompetanse innebærer blant annet at ledelsen håndterer endringsinitiativer konstruktivt, at det er innarbeidet rutiner som støtter endring, og at ansatte er fleksible og har en positiv innstilling til endring (Meyer & Stensaker, 2011). Svært mange organisasjoner opplever at det ikke er intern tro på endring, og mange bedrifter mislykkes med endringsprosjekter fordi de prøver å løse problemene ved å endre for smalt (Pfeffer & Veiga, 1999). Endringen man ønsker å oppnå krever gjerne at man evner å innføre endringer på flere områder simultant, og er utholdende nok i sitt endringsarbeid til å oppnå økonomisk lønnsomhet (Pfeffer & Veiga, 1999).

### **2.3.2 Kreativt klima**

For at regnskapsbedriftene skal takle et økende press om endring krever det altså endringsvillige ansatte. Men like viktig er det at bedriftene besitter evne til å endre og utvikle seg, og tenke nytt i forhold til oppgaver og tjenester. En viktig faktor for varig vekst og

økonomisk utvikling i bedriftene er innovasjon (Isaksen & Akkermans, 2011). Innovasjon og fornyelse er igjen et resultat av kreative ideer og det er derfor viktig at bedrifter legger til rette for kreativitet dersom de skal lykkes med innovasjon og endring (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996).

Amabile et al. (1996) definerer kreativitet som å skape nye og nyttige ideer, mens innovasjon defineres som å lykkes med å implementere en kreativ ide i organisasjonen. Organisasjonens kreative evne blir påvirket av det kreative klimaet, som kan defineres som de ansattes opplevelse av hvordan bedriften legger til rette for kreative ideer, og hvordan kreativitet prioriteres og verdsettes (Amabile et al., 1996). Dersom de ansatte opplever at det er lov å ta risiko, prøve ut ideer, og at det er rom for å feile, påvirker det motivasjonen til å skape nye ideer (Amabile et al., 1996). Det er også positivt for kreativiteten at de ansatte opplever at kreative ideer implementeres eller vurderes i en positiv kontekst. Kreativt klima er en type arbeidsklima, og arbeidsklima som konsept vil bli beskrevet nærmere i delkapittel 2.4.

De ansattes vilje til innovasjon avhenger av hvordan de oppfatter klimaet (Sandvik, Espedal, & Selart, 2015). Et kreativt klima kan bidra til varig konkurransefortrinn for en bedrift (Pfeffer & Veiga, 1999), men dette fordrer at kreativitet og rom for ideskaping støttes i alle ledd av organisasjonen (Amabile et al., 1996). Faktorer som fremmer kreativiteten i organisasjoner er (1) at organisasjonen er motivert til innovasjon, (2) at det prioriteres tilstrekkelig ressurser, og (3) at det føres en ledelsespraksis der det fremmes frihet og autonomi for den ansatte og gir dem eierskap og kontroll (Amabile et al., 1996).

Ledelse har en signifikant virkning på bedriftens kreativitet og innovasjonsevne (Thamhain, 2003). En viktig, men utfordrende, lederoppgave er å skape et klima der de ansatte kan dele og utvikle ideer i fellesskap (Isaksen & Ekvall, 2010), for eksempel ved å støtte og prioritere mestring og læring, åpenhet til ideer, deling av kunnskap og informasjon (Amabile et al., 1996). Lederen kan legge til rette for kreativitet ved å sette sammen arbeidsgrupper som har diversitet i kunnskap og kompetanse, gi konstruktive utfordringer og legge til rette for felles forpliktelse til prosjektet (Amabile et al., 1996). Dersom arbeidsteam gis frihet til å teste kreative løsninger på problemer, kan dette bidra til at bedriften oppnår konkurransefortrinn (Pfeffer & Veiga, 1999).

Til tross for at indre motivasjon er mest hensiktsmessig for kreativitet, kan også eksternt press være en driver for kreativitet (Amabile & Kramer, 2012). Dette fordrer at presset ikke er for høyt, men gir passelige utfordringer. Økende grad av endringsbehov knyttet til for eksempel teknologisk utvikling, endringer av lovreguleringer, og økonomiske- og markedsmessige forhold og utvikling fordrer at bedriftene har økt fokus på faktorer som påvirker klima for kreativitet, blant annet rekruttering og ledelse (Amabile et al., 1996).

### **2.3.3 Lønnsomhet**

Alle bedrifter må forholde seg til lønnsomhet. En forutsetning for at bedrifter er levedyktige, er at bedriften over tid har høyere inntekter enn kostnader. Lønnsomhet er det mest utbredte mål på hvordan bedriften gjør det (Kaplan & Atkinson, 2014), men det er også et problematisk mål å undersøke, spesielt i forhold til sammenhenger med ikke-økonomiske variabler. Det er ofte stor variasjon mellom bedriftene og mange faktorer som spiller inn, blant annet ulik eierskapsstruktur, ulik praksis for hvor mye som betales i lønn, hvor mange og hvor store investeringer man har gjort, bedriftens strategi på kort og lang sikt, type ledelse, ansattes innsats og markedsmessige forhold etc.

Lønnsomhet kan måles på ulike måter. Vanlige lønnsomhetsmål er prosentvis avkastning i form av egenkapitalrentabilitet eller totalkapitalrentabilitet (Gjesdal & Johnsen, 1999). Andre vanlige lønnsomhetsmål er enkle og absolutte måltall som driftsresultat og EBITDA, eller mer avanserte absolutte måltall som Economic Value Added (EVA) og Residual Income (RI). De ulike lønnsomhetsmålene har alle sine fordeler og ulemper og kan benyttes for ulike formål (Gjesdal & Johnsen, 1999).

Bedriftens lønnsomhet er naturlig nok en viktig oppgave for lederen, og eierne forventer at tiltak og oppgaver som fremmer lønnsomheten blir prioritert (Kaplan & Atkinson, 2014). Regnskapsbedriftene i Norge er også typisk opptatt av å sikre lønnsomhet og stabil drift (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Ifølge Gjesdal og Johnsen (1999) er det fremtidens lønnsomhet som bestemmer verdi i en bedrift. Likevel er det ofte historiske verdier som teller når man skal vurdere fremtidige investeringer (Gjesdal & Johnsen, 1999), og ofte befinner

lederne seg i et dilemma mellom krav om umiddelbar lønnsomhet og krav om innovasjon og endring (Beltrán-Martín et al., 2008).

## 2.4 Motivasjon og klima på arbeidsplassen

Klima på arbeidsplassen beskriver hvordan ansattes opplevelse av kontekstuelle og situasjonsbestemte premisser påvirker deres holdninger og handlinger. Motivasjonsklima, som er fokuset for denne masterutredningen, definerer de forholdene som bidrar til å motivere ansatte. Motivasjon er en viktig driver for ansattes innsats og prestasjon i jobbsammenheng (Nerstad, Roberts, & Richardsen, 2013), og kan fremmes av både indre og ytre faktorer (Deci & Ryan, 1985). Motivasjon kan beskrives som en psykologisk prosess som er et resultat av interaksjon mellom individet og omgivelsene (Latham & Pinder, 2005), og henger sammen med både individuelle målorienteringer og sosiale rammer (Ames & Ames, 1984b).

I dette delkapitlet er formålet å presentere den teoretiske rammen for motivasjonsklima. Jeg starter med å definere og forklare hva som menes med arbeidsklima generelt. Deretter presenterer jeg en teoretisk bakgrunn for motivasjonsklima spesielt. Jeg presenterer også relevante trekk ved målorienteringsteori, ettersom motivasjonsklima har en teoretisk knytning til målorientering. Leders målorientering benyttes også som moderatorvariabler i denne studien.

### 2.4.1 Arbeidsklima

Arbeidsklima kan beskrives som de ansattes subjektive opplevelse av «hvordan ting gjøres her» (Schmincke, Arnaud, & Kuenzi, 2007, s.175, egen oversettelse), og er som sådan et perseptuelt fenomen (Nerstad, 2016). Arbeidsklima kan undersøkes på individuelt nivå, gjerne kalt psykologisk klima, og på gruppe-/avdelingsnivå, gjerne kalt organisasjonsklima (Kuenzi & Schmincke, 2009). I denne studien fokuserer jeg på organisasjonsklima, som kan defineres som summen av de ansattes individuelle oppfatninger av bedriftens prosedyrer og praksis

(Nerstad, 2016), når de har en delt/felles opplevelse av konteksten (Schulte, Ostroff, & Kinicki, 2006).

Forskere innen sosial- og atferdsvitenskap benytter klimametaforen som en teoretisk ramme for å forklare og beskrive organisatoriske prosesser og effektene av disse (Sandvik et al., 2015). Organisasjonsklimaet kan forklares som at det speiler hvordan de ansatte oppfatter og tolker organisasjonens rutiner, regler, retningslinjer og prosedyrer, strategier, og fysiske omgivelser (Sandvik et al., 2015; Schneider & Reichers, 1983), og således hvordan de ansatte oppfatter hva som forventes av dem og hvilken adferd og innsats som belønnes (Schmincke, et al., 2007). Arbeidsklimaet er en driver for de ansattes holdninger og handlinger (Kuenzi & Schmincke, 2009), og påvirker dermed organisasjonens utfall (Schmincke et al., 2007). Det kan se ut til at arbeidsklima berører alle sider ved organisasjonen (Kuenzi & Schmincke, 2009). For eksempel er arbeidsklima en viktig kilde til ansattes jobbrelevante holdninger og påvirker blant annet deres motivasjon, prestasjon, og innovasjonsevne (Kuenzi & Schmincke, 2009; Parker et al., 2003).

De ansatte blir ofte regnet som bedriftens viktigste ressurs, og en av lederens viktigste rolle blir å forvalte de menneskelige ressursene (Pfeffer & Veiga, 1999). Lederen bidrar til å skape og opprettholde klimaet i organisasjonen (Sandvik et al., 2015). For eksempel kan lederen påvirke arbeidsklimaet ved valg av lederstil, hvilke mål som settes, hvilke belønningssystemer som benyttes og hvordan tilbakemeldinger gis (Van Yperen, Hamstra, & van der Klauw, 2011).

Det finnes flere ulike typer arbeidsklima, en organisasjon kan ha flere simultane klima, og klimaet kan variere fra en avdeling til en annen (Schmincke et al., 2007). Eksempel på arbeidsklima er samarbeidsklima, konkurranseklima, læringsklima, kreativt klima som jeg presenterte i forrige delkapittel, og motivasjonsklima som jeg går nærmere inn på i neste avsnitt.

## **2.4.2 Motivasjonsklima**

Motivasjonsklima omhandler de kontekstuelle og situasjonsbestemte forholdene som bidrar til å motivere ansatte til innsats og prestasjon (Nerstad, 2012). I likhet med andre typer

arbeidsklima kan motivasjonsklima undersøkes både på individuelt nivå og på gruppenivå (Schneider & Reichers, 1983). Tidligere studier omfatter forskning om motivasjonsklimaets betydning både på individuelt og gruppenivå, men studiene har i stor grad hatt fokus på individuelle utfall. Forskere har etterlyst flere studier om motivasjonsklimaets sammenheng med jobbutfall, og studier der utfallene undersøkes på organisasjonsnivå (Kuenzi & Schminke, 2009; DeShon & Gillespie, 2005; Van Yperen et al., 2011).

Nerstad (2012) benytter følgende definisjon av motivasjonsklima: «motivasjonsklima på arbeidsplassen kan beskrives som ansattes (individuelle eller delte) opplevelse av de grunnleggende kriteriene for suksess og fiasko, slik de er definert gjennom rutiner, prosedyrer og regler i arbeidsomgivelsene» (Nerstad, 2012, s. 5, egen oversettelse). Gjennom sin doktorgradsavhandling (2012) samt flere artikler har Nerstad bidratt til å konkretisere definisjonen av motivasjonsklima og gi en bredere forståelse for motivasjonsklimaets betydning for jobberelaterte utfall. Blant annet har Nerstad et al. (2013) utviklet spørreskjemaet *Motivational Climate at Work Questionnaire* (MCWQ) som gjør det mulig å gjennomføre mer konsistente studier av motivasjonsklimaet.

Motivasjonsklima kan beskrives som at ansatte setter ulik verdi på egen prestasjon og oppførsel basert på hvordan de opplever at deres innsats og prestasjon blir evaluert og premiert (Nerstad et al., 2013). Organisatoriske prosedyrer, retningslinjer, og rammer i arbeidsmiljøet vil være førende for hvordan de ansatte oppfatter motivasjonsklimaet (Ames, 1992; Schneider & Reichers, 1983). Gjennom tilbakemeldinger og krav til sine ansatte skaper lederen et sett av implisitte og eksplisitte kriterier for hva som skal til for å lykkes i en gitt arbeidssituasjon (Nerstad et al., 2013). Motivasjonsklimaet definerer hvilke mål arbeidstakerne skal nå, hvordan arbeidstakerne skal evalueres og hvordan arbeidstakere skal relateres til hverandre og til sine oppgaver (Ames, 1984; Ames & Ames, 1984a; Ames & Ames, 1984b). Motivasjonsklima defineres ved to ulike dimensjoner, mestringsklima og prestasjonsklima, som beskriver ulike verdiorienteringer for hvordan suksess og nederlag oppleves (Ames, 1984), noe som er viktig for ansattes motivasjon og prestasjon (Nerstad et al., 2013).

Lederen gir sterke signaler til sine ansatte om hva som anses for gode prestasjoner (Dragoni & Kuenzi, 2012). Motivasjonsklimaet i bedriften skapes og påvirkes ved at lederen strukturerer tilbakemeldinger, belønningssystemer og forventninger for å fremme spesifikke

mål (Valentini & Rudisill, 2006). Det finnes mye kunnskap om hensiktsmessig ledelse, men det er ofte et gap mellom kunnskap og praksis (Pfeffer & Veiga, 1999). Til tross for at mange bedrifter befinner seg i konkurransesituasjoner der en mestringsbasert ledelse vil gi varig konkurransefortrinn over tid, viser det seg at faktisk utført ledelsespraksis går mot prestasjonsbasert ledelse, outsourcing av oppgaver og nedbemanning (Pfeffer & Veiga, 1999).

Tidligere forskning på motivasjonsklima har i stor grad tatt for seg aspekter knyttet til undervisning og idrett, og viser at motivasjonsklimaet har sammenheng med mange individuelle utfall, blant annet innsats og prestasjon. Det er nå en økende interesse blant forskere for motivasjonsklimaets betydning for organisasjoner og jobbutfall (Nerstad, 2016). Nerstad (2013) antar at de prosessene som skjer på arbeidsplassen er analoge til de i idrettsverdenen, for eksempel opplevd stress forbundet med deadlines, produksjonsmål, og leveranser (Nerstad et al., 2013). Noen studier viser at både mestringsklima og prestasjonsklima kan være tilstede simultant, og at for eksempel mestringsklima kan moderere de negative effektene et prestasjonsklima kan føre med seg (Roberts, Treasure, & Conroy, 2007; Nerstad, 2012). I det neste avsnittet vil jeg gå nærmere inn på de ulike trekkene som kjennetegner henholdsvis mestringsklima og prestasjonsklima.

### *Mestringsklima*

Et fremtredende trekk ved mestringsklima er at personlig suksess defineres ut ifra egen læring og utvikling og evalueres på bakgrunn av selvreferanse (Ntoumanis & Biddle, 1999). Det betyr at hardt arbeid og egeninnsats er viktig ettersom det bidrar til at den enkeltes evner og potensiale utvikles (Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993; Valentini & Rudisill, 2006). Suksessfaktorer som belønnes ved et mestringsklima kan for eksempel være innsats, læring, individuell forbedring, oppgavemestring og samarbeid (Valentini & Rudisill, 2006; Roberts et al., 2007).

Lederen kan påvirke motivasjonsklimaet ved å tilrettelegge for læring, kreativitet og informasjonsutveksling (Pfeffer & Veiga, 1999). Selve arbeidsprosessen er viktig i mestringsklima (Ames, 1992) og det oppmuntres til samarbeid, fordi samarbeid er en viktig kilde til deling av kunnskap og således til økt læring og utvikling hos den enkelte (Černe, Nerstad, Dysvik, & Škerlavaj, 2014). Samarbeid beskriver en positiv avhengighet mellom

arbeidstakerne der det oppfordres til interaksjon mot felles mål og problemløsning (Chen, Tjosvold, & Liu, 2006). Belønning av samarbeid og læring medfører at teammedlemmer blir opptatt av å hjelpe hverandre når de møter nye utfordringer, og dermed bidrar til å gjøre hverandre gode (Nerstad, 2016).

Mestringsklimate fokuserer på elementer i organisasjonen som fremmer kompetansebygging og utvikling (Nerstad et al., 2013). Når mestring er i fokus, er læring et mål i seg selv og det blir viktig å tilegne seg nye ferdigheter (Ames & Archer, 1988). Tidligere studier fra idrett og undervisning viser at mestringsklimate har en positiv påvirkning på blant annet selvbestemt/selvdrevet motivasjon, læring og innsats for å nå et mål (Standage et al., 2003; Roberts et al., 2007). Andre studier viser at mestringsklimate blant annet har en positiv effekt i forhold til hvordan individer håndterer press fra konkurransesituasjoner, reduserer stress og øker tilfredsheten (Roberts et al., 2007).

Videre fremmer mestringsklimate adaptive prestasjonsmønstre, det vil si hvor lett de ansatte tilpasser seg nye prestasjonsmål (Standage et al., 2003; Ames, 1992). I tråd med forskning på motivasjonsklimate i idrett og utdanning finner Nerstad (2012) at mestringsklimate kan bidra med mye positivt i jobbsammenheng. Empiriske funn antyder at prestasjonene blir bedre når det er høy grad av mestringsklimate (Valentini & Rudisill, 2006; Nerstad, 2012). Nerstad (2012) finner at det er en positiv sammenheng mellom mestringsklimate og prestasjon, og at sammenhengen er delvis mediert av målorienteringsprofilen til den ansatte (Nerstad, 2012). Dysvik og Kuvaas (2013) finner at ansattes mestringsorientering har en modererende effekt på sammenhengen mellom indre motivasjon og jobbinnsats.

Tidligere forskning viser altså at mestringsklimate er positivt for en rekke utfall på individnivå. Flere forskere anbefaler derfor å legge til rette for mestringsklimate. Blant annet er mestringsklimate hensiktsmessig for å bedre arbeidsprestasjonene, øke trivsel på arbeidsplassen (Nerstad, 2012), øke kunnskapsdelingen, og redusere juks (Van Yperen et al., 2011).

### *Prestasjonsklimate*

Ved prestasjonsklimate opplever de ansatte at prestasjoner og resultatoppnåelse er det viktigste (Nerstad et al., 2013). Suksess måles etter resultatoppnåelse og den som gjør det best premieres



(Ames, 1984). I et slikt klima blir enerne og talentene favorisert (Nerstad, 2016). Til forskjell fra mestringsklima blir de personlige resultatene viktigere enn prosessen for hvordan resultatene oppnås, og fokus settes på egen prestasjon, heller enn på samarbeidet med kollegaer.

Ved prestasjonsklima er det høy grad av sosial sammenlikning som fremmer konkurranse på arbeidsplassen (Ames & Archer, 1988). Dette gir en negativ avhengighet og et negativt samspill mellom de ansatte (Černe et al., 2014). I en slik setting vil det å oppnå egen suksess, til en viss grad innebærer at andre må feile (Ames, 1984). Et trekk ved prestasjonsklima er at suksess og mislykkethet måles i et normativt perspektiv (Ames & Archer, 1988). Det betyr at det ikke nødvendigvis er et mål å gjøre sitt beste så lenge man gjør det bedre enn de andre (Ames & Archer, 1988; Ntoumanis & Biddle, 1999). En strategi for å oppnå et konkurransefortrinn i forhold til andre ansatte kan da være å skjule kunnskap fra dem (Milne, 2007). Ved prestasjonsklima øker også sannsynligheten for at arbeidstakeren tyr til juks i arbeidet (Van Yperen et al., 2011).

Forskning fra idrett og utdanning viser at prestasjonsklima fremmer maladaptiv tilpasning (Roberts et al., 2007), noe som gjør at nye situasjoner og oppgaver kan medføre engstelse, usikkerhet og ubehag for den enkelte (Humborstad, Nerstad, & Dysvik, 2014). Spesielt hvis det er risiko for nederlag kan individer tenke at egne evner eller kompetanse ikke er tilstrekkelig for å prestere på et høyt nok nivå i forhold til andre (Dweck, 2008) og derfor presterer de på et lavere nivå enn de er kapable til (Nerstad, 2016). Dette kan komme til uttrykk ved at ansatte for eksempel benytter lav-innsatsstrategier (Valentini & Rudisill, 2006), søker enklere oppgaver og gir opp ved motstand (Roberts et al., 2007; Dweck, 2008). I tillegg gir prestasjonsklima et høyere nivå av opplevd stress og bekymring, og lavere motivasjon (Roberts et al., 2007).

Selv om det meste av forskningen antyder at et mestringsklima gir flest positive konsekvenser og gir best prestasjon, er det også situasjoner der et prestasjonsklima kan være å foretrekke. Prestasjonsklima antas å være nyttig for å levere i henhold til prestasjonsmål (Nerstad, 2012), og kan gi stor motivasjon og høy egeninnsats for å nå eksplisitte mål. Manglende samsvar mellom verdiene til personen og situasjonen kan føre til økt negativ atferd (Birkeland & Nerstad, 2016). I tilfeller der personen har verdier som er sterkt motstridende med et opplevd

mestringsklima, for eksempel ved tvangsmessig lidenskap for jobben, vil prestasjonsklima være det mest hensiktsmessige og gi best gevinster for bedriften (Birkeland & Nerstad, 2016).

### *Oppsummering motivasjonsklima*

Motivasjonsklima er en viktig driver for ansattes innsats og prestasjon, og påvirker en rekke forhold i bedriften. Mestringsklima og prestasjonsklima er to ulike dimensjoner av motivasjonsklima som definerer hvordan ansatte opplever konteksten i organisasjonen, spesielt med hensyn på hvordan suksess måles. Mens prestasjonsklima betyr at ansatte sammenlikner seg med kollegaer og måler egen innsats på normative kriterier av resultatoppnåelsen, betyr mestringsklima at det oppfordres til samarbeid, læring og utvikling, og dette kan være mål i seg selv. Forskere har tidligere undersøkt motivasjonsklimaets sammenhenger med ulike utfall, og kommer frem til at mestringsklimaet gir best prediksjon for blant annet innsats, prestasjon, tilpasningsevne, læring og kunnskapsdeling. Tidligere forskning har også vist at motivasjonsklimaet kan være en kilde til målorientering (Nerstad et al., 2013) og kan påvirke effekten av individers målorientering (Roberts et al., 2007). I det følgende avsnittet presenterer jeg teori om målorientering.

### **2.4.3 Målorientering**

Målorientering handler om hvorfor mennesker er motivert til å prestere (Humborstad et al., 2014). *The Achievement Goal Theory* (AGT) er en populær og mye benyttet målorienteringsteori, og er et nyttig rammeverk for å undersøke samspillet mellom personen og situasjonen i forhold til ansattes motivasjon (Nerstad et al., 2013). Til forskjell fra motivasjonsklima som både kan undersøkes på individuelt nivå og på gruppenivå, undersøkes målorientering på individuelt nivå (Schneider & Reichers, 1983).

AGT beskriver de individuelle forskjellene for målorientering og tar i tillegg hensyn til forhold som er situasjonsbestemte og oppstår på grunn av konteksten (Roberts et al., 2007). Målorientering kan beskrives som at individer setter seg mål ut fra gitte kriterier i omgivelsene (DeShon & Gillespie, 2005). I likhet med tradisjonell teori for motivasjon, benytter

målorienteringsteori mestrings og prestasjon som de vanligste dimensjonene, altså mestringsorientering og prestasjonsorientering (DeShon & Gillespie, 2005).

Mestringsorientering tar utgangspunkt i at menneskers egenskaper er dynamiske og mulig å endre (Humborstad et al., 2014; Van Yperen et al., 2011). Personer med mestringsorientering er ofte oppgaveorientert (DeShon & Gillespie, 2005), de har gjerne et ønske om å lære og utvikle seg, og baserer måloppnåelse på selvreferanse (Dweck, 1986). I tillegg tar de en aktiv rolle for eget arbeid, har høyere grad av selvdisiplin og er mindre avhengige av lederne for å holde fremdrift i sine oppgaver (Humborstad, et al. 2014). Mestringsorienterte personer ser på utfordringer er en mulighet til å lære, noe som bidrar til å øke deres innsats i oppgaven (Dragoni & Kuenzi, 2012). Meta-analytiske studier viser at mestringsorientering er positivt relatert til blant annet adaptive motivasjonsprosesser, indre motivasjon, læring og prestasjon (Humborstad et al., 2014; Cellar et al., 2011; Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007).

Prestasjonsorientering refereres gjerne til som ego-orientering eller konkurranseorientering (Humborstad et al., 2014). Personer med prestasjonsorientering er opptatt av å nå gitte resultatmål (Humborstad et al., 2014), og ønsker å demonstrere egen kompetanse i forhold til andre (DeShon & Gillespie, 2005). Et fremtredende trekk ved prestasjonsorientering er at resultatoppnåelse baseres på normative kriterier og sammenlikning med andre (Van Yperen et al., 2011). Prestasjonsorienterte personer viser høy motivasjon til å nå resultatmålene så lenge risikoen for å feile ikke er for stor (Humborstad et al., 2014). Derimot kan utfordrende og uklare jobboppgaver oppleves som ubehagelig, og risiko for å «feile» kan medføre at innsatsen reduseres (Janssen & Van Yperen, 2004; Humborstad et al., 2014). Selv svært kapable individer kan velge en defensiv strategi som gjør at unngår utfordringer (Dweck, 1986).

Forskere er uenige om hvilken av de ulike målorienteringene bedriftene vil være best tjent med (Nerstad, 2012). Ames (1992) argumenter for at det beste er å fokusere på mestringsorientering, mens andre mener målorienteringen bør stå i samsvar med bedriftens strategi (DeShon & Gillespie, 2005). Andre igjen mener multippel målorientering er det beste (Roberts et al., 2007), og dette finner støtte i forskning (Nerstad, 2012). Blant annet viser studier fra idrett der individuelle resultater er målet at utøvere som skårer høyt på både mestrings- og prestasjonsorientering gjør det best (Roberts et al., 2007). Nerstad (2012) finner at de som presterer best i jobbsammenheng skårer høyt på både mestrings- og

prestasjonsorientering. En enkel klassifisering av de to dimensjonene som «god» og «dårlig» blir altså utfordret av et perspektiv om at kombinerte målorienteringer kan gi det beste utfallet for prestasjon og resultat (DeShon & Gillespie, 2005; Nerstad, 2012).

En del forskere definerer AGT som en sosial-kognitiv teori som antyder at individer er predisponert til å handle i henhold til ulike målorienteringer (Dweck, 1986). Disposisjonen antas å være varig og stabil (Dweck, 1986), men det antas også at situasjonen og omgivelsene kan påvirke handlingen til å avvike fra disposisjonen (Button & Mathieu, 1996; Roberts et al., 2007). Både teori og empiri støtter dette (DeShon & Gillespie, 2005; Fryer & Elliot, 2007; Muis & Edwards, 2009). Målorientering blir blant annet påvirket av ansattes opplevelse av motivasjonsklimaet (Nerstad, 2012). Mestringsklima er en kilde til mestringsorientering, mens prestasjonsklima er en kilde til prestasjonsorientering. Ifølge AGT kan de ansattes opplevelse av motivasjonsklimaet og deres målorientering sees på som to selvstendige dimensjoner av motivasjon som interagerer i hvordan de påvirker de ansattes opplevelser, adferd, og følelser (Nerstad, 2012). Dette samspillet mellom motivasjonsklimaet og målorienteringen er av betydning for jobbutfall (Nerstad, 2012). For eksempel er sammenhengen mellom motivasjonsklima og ansattes prestasjon mediert av deres målorientering (Nerstad, 2012). Dragoni og Kuenzi (2012) finner at lederens målorientering påvirker gruppens felles målorientering og dermed også gruppens jobbinnsats.

#### **2.4.4 Oppsummering teori om motivasjon og klima**

I dette delkapitlet har jeg presentert relevant teori som knytter seg til motivasjon for innsats og prestasjon på arbeidsplassen, med fokus på teori om motivasjonsklima og målorientering. Tidligere forskning viser at både motivasjonsklima og målorientering påvirker utfall på individuelt nivå og at målorientering kan påvirkes av motivasjonsklima. Denne studien tar utgangspunkt i motivasjonsklima og undersøker om det finnes sammenhenger med organisasjonens utfall på et organisasjonsnivå. Jeg har valgt å analysere motivasjonsklimaets sammenheng med bedriftens endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet. I tillegg undersøker jeg om leders målorientering vil ha en effekt på sammenhengen mellom motivasjonsklimaet og organisasjon utfallet. Hypotesene som danner utgangspunktet for analysene presenteres i neste delkapittel.

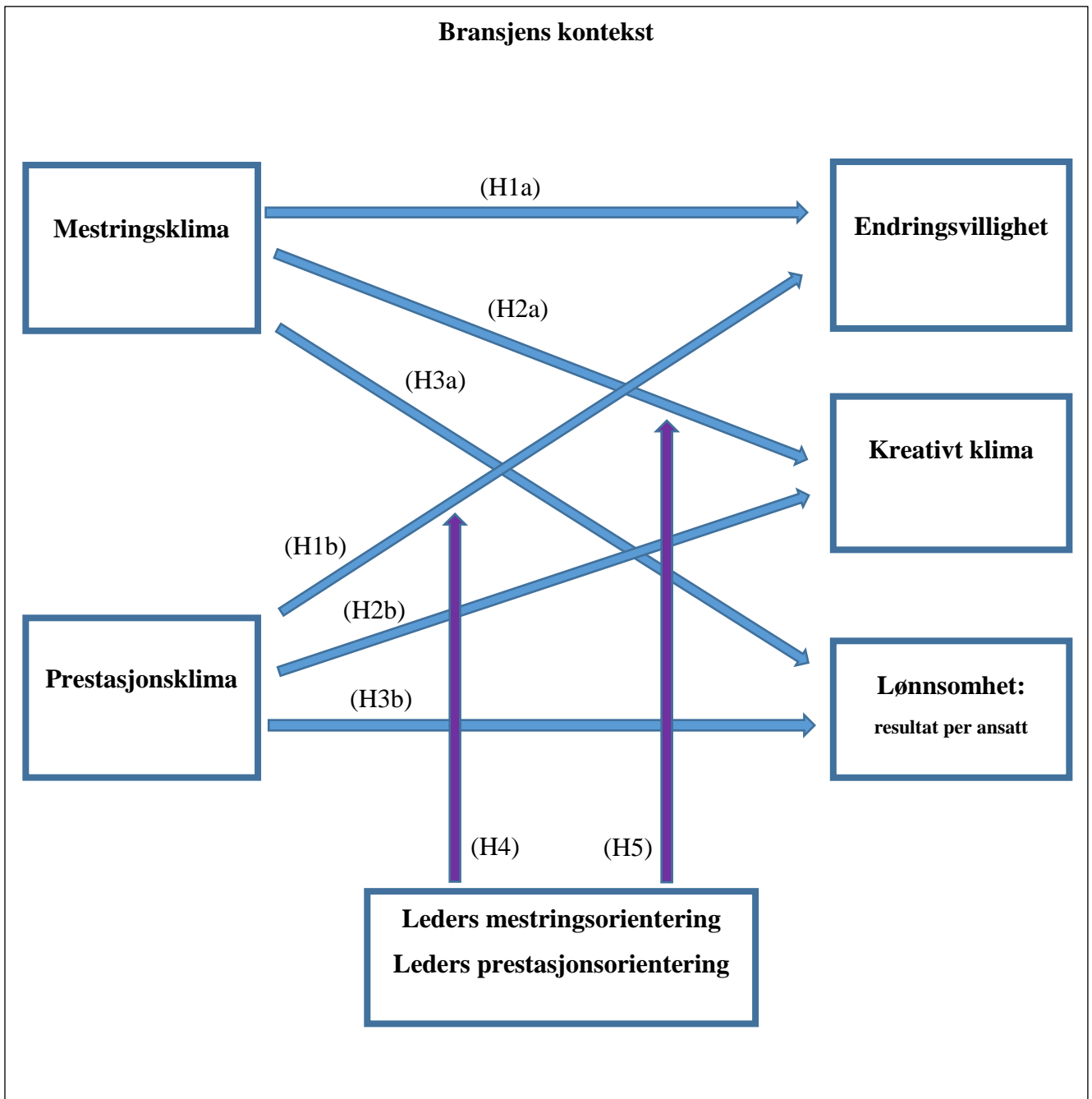
## 2.5 Forskningsmodell og hypoteser

I dette delkapitlet presenteres hypotesene jeg har utviklet på bakgrunn av den teoretiske rammen jeg nå har presentert. Hypotesene danner utgangspunktet for analysene, og har til formål å belyse studiens problemstilling. Eventuelle sammenhenger som fremkommer av analysene kan bidra til relevant innsikt om motivasjonsklimaets sammenheng med organisasjonsutfallene. Først vil jeg presentere en mer detaljert versjon av forskningsmodellen som jeg presenterte innledningsvis i delkapittel 2.1. Deretter presenteres hypotesene hver for seg.

### 2.5.1 Forskningsmodell

Med utgangspunkt i den overordnede forskningsmodellen har jeg utarbeidet åtte hypoteser om sammenhengene mellom motivasjonsklima og ulike organisasjonsutfall, og disse hypotesene danner utgangspunkt for analysene. Sammenhengen mellom de ulike hypotesene vises i modellen nedenfor (figur 2). Seks hypoteser undersøker om det finnes sammenhenger mellom de to uavhengige variablene mestringsklima og prestasjonsklima, og de tre avhengige variablene endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet. I disse hypotesene ser jeg på den direkte sammenhengen mellom variablene.

Lederen har en viktig rolle for å skape og utvikle motivasjonsklimaet i bedriften, gjennom blant annet prioriteringer, belønnings- og insentivstrukturer, rammer og retningslinjer. Ettersom motivasjonsklima kan være en kilde til målorientering (Nerstad et al., 2013) ønsker jeg å se på muligheten for at lederens målorientering kan påvirke sammenhengen mellom bedriftens motivasjonsklima og dens organisasjonsutfall. Jeg har derfor utviklet to hypoteser som undersøker om leders målorientering påvirker effekten i sammenhengen mellom uavhengig og avhengig variabel.



Figur 2: Forskningsmodell

## 2.5.2 Hypotese 1a og 1b: Motivasjonsklima og endringsvillighet

Hypotese 1a og 1b tar for seg hvordan endringsvilligheten i bedriften henger sammen med motivasjonsklimaet. På bakgrunn av den teoretiske rammen, antar jeg at mestringsklima og prestasjonsklima gir ulike resultater for bedriftens endringsvillighet.

Endringsvillighet står sentralt dersom bedriften skal omstille seg for å tilpasse seg nye krav i markedet, og endringsvillige ansatte kan også bidra til å skape en konkurransefordel for bedriften. Det blir dermed relevant å undersøke hvilken betydning motivasjonsklimaet i bedriften har for viljen ansatte har til å endre og tilpasse seg.

Mestringsklima fremmer prosessen av oppgavene som mål i seg selv, og oppfordrer til samarbeid og læring. Læring er et viktig element for endring, ettersom endring ofte impliserer ny kunnskap og kompetanse. I tillegg fremmer mestringsklima evnen til å tilpasse seg (Ames & Archer, 1988). Med bakgrunn i dette undersøkes sammenhengen mellom mestringsklima og endringsvillighet etter følgende hypotese:

H1a: *«Mestringsklima har en positiv sammenheng med endringsvilligheten»*

I et prestasjonsklima er det høyt fokus på måloppnåelse, og suksess oppnås ved gitte resultatmål. Dette kan medføre at ansatte opplever endringstiltak som avsporende aktiviteter som tar tid og fokus bort fra de aktivitetene som gir resultater og suksess for den ansatte. På bakgrunn av det teoretiske grunnlaget analyseres sammenhengen mellom prestasjonsklima og endringsvillighet ut ifra følgende hypotese:

H1b: *«Prestasjonsklima har en negativ sammenheng med endringsvilligheten»*

### 2.5.3 Hypotese 2a og 2b: Motivasjonsklima og kreativt klima

Hypotese 2a og 2b undersøker hvilken innvirkning motivasjonsklimaet har på det kreative klimaet i bedriften. Ut ifra den teoretiske rammen, forventer jeg at det er ulike effekter i sammenhengene for mestringsklima og prestasjonsklima.

Kreativitet er en forutsetning for innovasjon (Sandvik et al., 2015) og innovasjon er en viktig og sentral faktor for vekst og økonomisk utvikling i bedriften (Isaksen & Akkermans, 2011). Kreativitet er også en bidragsgivende faktor dersom bedriften skal takle omstilling og endring. For at kreativitet skal være en kilde til utvikling og endring som aksepteres i arbeidsmiljøet, må det være aksept for å prøve og feile, og aksept for at ideer som viser seg å ikke være så gode likevel kan fremmes. Det handler om interaksjon og læring, og et kreativt klima er i stor grad avhengig av forutsetninger i omgivelsene og hvordan arbeidsprosessene utføres.

Ved mestringsklima fokuserer man i større grad på prosessen for oppgavene enn kun på målet og resultatet. Læring, kunnskapsdeling, og utvikling er fremtredende trekk ved mestringsklima, og kan sees på som mål i seg selv. Det er derfor nærliggende å tenke at prosesser som fremmer kreativitet og idemyldring har større rom på en arbeidsplass der det er mestringsklima. Sammenhengen mellom mestringsklima og kreativt klima analyseres ut i fra følgende hypotese:

H2a: *«Mestringsklima har en positiv sammenheng med bedriftens kreative klima.»*

I bedrifter med prestasjonsklima er fokuset på resultat og det er resultatoppnåelse som belønnes. Samarbeid og ideutveksling som er grunnleggende for kreativitet prioriteres ikke i prestasjonsklima, fordi suksess oppnås ved å konkurrere med kollegaene og være bedre enn dem. Samtidig er det mindre rom for å prøve og feile, noe som medfører engstelse for å prøve ut nye ideer. På bakgrunn av dette undersøkes sammenhengen mellom prestasjonsklima og kreativt klima ut ifra følgende hypotese:

H2b: *«Prestasjonsklima har en negativ sammenheng med bedriftens kreative klima»*



## 2.5.4 Hypotese 3a og 3b: Motivasjonsklima og lønnsomhet.

Hypotese 3a og 3b undersøker de direkte sammenhengene mellom motivasjonsklima og lønnsomhet, i denne studien målt ved resultat per ansatt. Antakelsen er at både mestringsklima og prestasjonsklima kan være gunstig for lønnsomhet, men at gjerne fokuset på felles resultat slik det fremkommer ved mestringsklima kan gi det mest fremtredende positive resultatet for lønnsomhet.

En viktig lederoppgave er å sikre lønnsomhet i bedriften, og lønnsomhet er oftest et prioritert mål. Lønnsomhet er et mål som defineres av mange ulike forhold, og det kan dermed være vanskelig å undersøke direkte sammenhenger med spesifikke forhold. I denne studien undersøkes hvilken betydning motivasjonsklimaet har for lønnsomhetsmålet resultat per ansatt.

Tidligere studier viser at mestringsklima gir positivt resultat for blant annet innsats og prestasjoner (Nerstad, 2012). I tillegg fremmer mestringsklima samarbeid, utvikling og deling av kunnskap, og oppfordring til samarbeid fører til at felles resultat er i fokus. Basert på den teoretiske rammen undersøkes sammenhengen mellom mestringsklima og lønnsomhet ved følgende hypotese:

H3a: *«Mestringsklima har en positiv sammenheng med lønnsomhet»*

Prestasjonsklima gir de ansatte incentiver til å prioritere resultatmål og egne prestasjoner, ettersom det er resultater som premieres og gir suksess for den ansatte. Prestasjonsklima kan derfor antas å være en faktor som driver resultater. Det er likevel et normativt perspektiv på den ansattes suksess, slik at konkurranse og sammenlikning mellom de ansatte blir fremtredende. Samarbeid og fokus på felles mål og læring prioriteres ikke ved prestasjonsklima, noe som kan bidra til at felles resultat kan svekkes. Det er likevel grunn til å tro at også prestasjonsklima fremmer lønnsomheten i bedriften. Sammenhengen mellom prestasjonsklima og lønnsomhet undersøkes ved følgende hypotese:

H3b: *«Prestasjonsklima har en positiv sammenheng med lønnsomhet»*

### **2.5.5 Hypotese 4: Modererende effekt av leders mestringsorientering**

Denne hypotesen tar for seg modererende effekter av lederens målorientering på sammenhengen mellom prestasjonsklima og endringsvillighet. Flere studier finner sammenhenger mellom motivasjon, motivasjonsklima og målorientering. Blant annet finner Nerstad (2012) at motivasjonsklimaets sammenheng med prestasjon medieres av målorienteringen, og Dysvik og Kuvaas (2013) finner at målorientering modererer sammenhengen mellom indre motivasjon og arbeidsinnsats.

På bakgrunn av dette ønsker jeg å undersøke om sammenhengen fra hypotese 1b mellom prestasjonsklima og bedriftens endringsvillighet som jeg antar er negativ, modereres dersom lederen har en høy grad av mestringsorientering. Mestringsorientering betyr at måloppnåelse typisk inkluderer utvikling og læring. Ledere med mestringsorientering antas derfor å være opptatt av å sette mål der blant annet utvikling, læring og tilpasning er i fokus. På bakgrunn av dette undersøker jeg om leders mestringsorientering modererer sammenhengen mellom prestasjonsklima og endringsvilligheten i bedriften ut ifra følgende hypotese:

*H4: «Sammenhengen mellom prestasjonsklima og endringsvilligheten modereres i en positiv retning dersom leder er mestringsorientert, slik at den negative effekten av prestasjonsklima på endringsvillighet svekkes av at ledere er mestringsorientert».*

### **2.5.6 Hypotese 5: Modererende effekt av leders prestasjonsorientering**

Basert på den samme teoretiske forankringen som for hypotese 4, ønsker jeg også å undersøke om lederens prestasjonsorientering modererer sammenhengen mellom mestringsklima og kreativt klima. Jeg har i hypotese 2a antatt at mestringsklima har en positiv sammenheng med bedriftens kreative klima, og jeg ønsker å undersøke om dette forholdet endres dersom lederen har en høy grad av prestasjonsorientering.

Prestasjonsorientering handler om å sette seg mål der sluttresultatet er det viktigste. Det er også viktig at egen prestasjon gir resultater som er bedre enn andre ansatte i bedriften som

man kan sammenlikne seg med. På bakgrunn av dette vil jeg undersøke om leders prestasjonsorientering modererer sammenhengen mellom motivasjonsklima og kreativt klima ut ifra følgende hypotese:

*H5: «Sammenhengen mellom mestringsklima og kreativt klima modereres i en negativ retning dersom leder er prestasjonsorientert, slik at den positive effekten av mestringsklima på kreativt klima svekkes av at ledere er prestasjonsorientert».*

## 2.6 Oppsummering teori

I dette kapitlet har jeg presentert den teoretiske bakgrunnen som denne studien bygger på. Jeg har lagt vekt på å presentere et relevant teoretisk utgangspunkt for motivasjonsklima og målorientering. I tillegg har jeg presentert en teoretisk ramme for organisasjonsutfallene endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet som er de organisasjonsutfallene som skal undersøkes. Basert på den teoretiske bakgrunnen har jeg utviklet de åtte hypotesene som analyseres i denne studien og som danner utgangspunktet for diskusjonen. I neste kapittel presenterer jeg forskningsdesignet og metoden som benyttes for å undersøke problemstillingen i denne studien.

### 3. Metode

I dette kapitlet vil de metodiske valgene jeg har gjort for denne studien bli presentert og begrunnet ut ifra studiens formål og omfang. Forskningsmetode defineres av Saunders, Lewis og Thornhill (2012) som teknikker og prosedyrer for å samle inn og analysere data. Den forskningsmetoden som velges utgjør en ramme som gir retning til studien og definerer dens handlingsrom (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Først beskriver jeg selve forskningsdesignet. Deretter følger en beskrivelse av metodene som er brukt ved utformingen av spørreundersøkelsen, datainnsamlingen, og gjennomføringen av analysene. Variablene som benyttes i denne studien presenteres deretter hver for seg. Avslutningsvis evaluerer jeg styrker og svakheter ved studien, samt redegjør for etiske vurderinger som er relevante for gjennomføring av studien.

#### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan defineres som den overordnede planen for studien (Saunders et al., 2012). Forskningsdesignet gir retning til hvordan studien skal utføres for å besvare forskningsspørsmålet. Ettersom formålet med denne masterutredningen er å identifisere og beskrive sammenhenger mellom motivasjonsklimaet på arbeidsplassen og endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet i bedriften, er det i denne masterutredningen benyttet et beskrivende design.

De to hovedtilnærmingene til forskning, deduktiv og induktiv, skiller seg ved retning på resonnement, logikk og generalisering, samt hvordan man benytter teorien (Saunders et al., 2012). Denne studien har til hensikt å undersøke sammenhenger mellom variabler fra et datasett og knytte resultatene til eksisterende teori. Deduktiv metode blir følgelig benyttet.

Forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode utgjøres i hovedsak av hva slags type data man har som utgangspunkt for studien (Saunders et al., 2012). Denne masterutredningen benytter kvantitativ metode for å undersøke data som er samlet gjennom en omfattende spørreundersøkelse. For de variablene som er relevante for denne studien er det

benyttet numeriske skalaverdier. Dataene er således kvantifiserbare og egnet for statistiske analyser. Denne masterutredningen utføres altså som en kvantitativ-deduktiv studie med beskrivende design.

## 3.2 Datainnsamling

I dette delkapitlet presenterer jeg ulike forhold ved metodene som ble benyttet for innsamling av data. Først presenteres prosessen for hvordan populasjon og utvalg ble identifisert. Deretter redegjør jeg for hvordan spørreundersøkelsen ble distribuert til de aktuelle bedriftene, etterfulgt av en gjennomgang av responsraten. Delkapitlet avsluttes med en beskrivelse av spørreundersøkelsenes utforming.

### 3.2.1 Populasjon og utvalg

Populasjonen som danner grunnlaget for denne masterutredningen omfatter små regnskapsbedrifter i Norge som har mellom 4 og 20 ansatte. Før datainnsamlingen startet ble det laget en oversikt over alle regnskapsbedrifter i populasjonen. En gruppe masterstudenter ansatt i FOCUS-programmet ved NHH fikk jobben med å søke opp hele populasjonen på Proff.no og identifisere de aktuelle bedriftene.

Populasjonen ble først identifisert ved å søke opp bedrifter med bransjekode *69.201 Regnskap og Bokføring*, og deretter sortert til å inneholde bedrifter med det ønskede antall ansatte. Første sortering resulterte i en populasjon på 1282 bedrifter. Enkelte bedrifter ble deretter sortert bort fordi de av ulike årsaker ikke passet inn, for eksempel fordi de hadde ulike avdelinger eller hadde primær oppgaver innen andre aktiviteter. For de 1040 bedriftene som deretter gjensto, og som dermed utgjør populasjonen for denne studien, ble informasjon om bedriftens navn, antall ansatte, navn på leder, telefonnummer, og epostadresse hentet ut og benyttet som grunnlag for førstegangskontakt med bedriftene.

### **3.2.2 Førstegangskontakt og informasjon til respondenter**

Lederne av bedriftene i populasjonen ble kontaktet per telefon i mars og april 2015 og presentert for prosjektet. Et viktig aspekt ved presentasjonen var å få frem betydningen prosjektet har for bransjen som helhet. Målet var å få høyest mulig deltakelse, men lederne hadde full frihet til å velge å delta i prosjektet eller ikke, på vegne av seg selv og sine ansatte. Dersom lederne valgte å delta hadde de ansatte likevel anledning til å reservere seg mot deltakelse.

Forskningsprosjektet ble kortfattet presentert i telefonsamtalen. Ledere som takket ja til å delta i undersøkelsen fikk tilsendt en epost med informasjon om formålet for prosjektet, hvem som står bak og informasjon om gjennomførelsen av selve spørreundersøkelsen. Ledere som var usikre på om de ønsket å delta fikk en mer detaljert beskrivelse hvor det også ble lagt vekt på at deres deltakelse ville være av betydning for prosjektet. Eksempel på informasjonsskriv til respondentene finnes i vedlegg 1.

### **3.2.3 Responstrate**

Spørreundersøkelsen som danner utgangspunktet for datasettet består av to sett spørreskjema, som ble distribuert til både ledere og ansatte på to ulike tidspunkt. Det første settet med spørreskjema ble sendt ut våren 2015 til lederne som sa seg villig til å delta i undersøkelsen, og deres ansatte. Etter samtale med rundt 1000 ledere var det 248 som hadde sagt seg villig til å delta i undersøkelsen. I tillegg var det 41 ledere som var usikre på om de ønsket å delta. Spørreundersøkelsen ble derfor distribuert til 289 ledere. Av disse mottok man totalt 144 svar, noe som utgjør en responstrate blant lederne på 49,8%. Spørreundersøkelsen for de ansatte ble distribuert til 1978 ansatte i de respektive bedriftene, og fra disse mottok man 607 svar. Dette utgjør en responstrate på 30,7%.

Oppfølgingsundersøkelsen ble gjennomført høsten 2015. Alle som hadde svart i første runde fikk tilsendt et nytt spørreskjema. Av disse mottok man svar fra 90 ledere og 366 ansatte. Svarresponsen i andre runde var dermed relativt høy, 62,5% for ledere og 60,3% for ansatte.

### 3.2.4 Utforming og testing av spørreundersøkelsene

Denne masterutredningen er en del av et større forskningsprosjekt som tar utgangspunkt i regnskapsbransjen og de endringene bransjen gjennomgår. Spørreundersøkelsene ble utformet for å danne grunnlaget for flere komplementerende undersøkelser i regi av FOCUS-programmet. Datasettet har således et omfang som er større enn det som benyttes for denne masterutredningen.

På grunn av det relativt store omfanget av bedrifter i utvalget ble spørreundersøkelsene utformet som elektroniske skjema i Qualtrics og distribuert via epost. Fordelen med å benytte elektronisk skjema, til forskjell fra spørreundersøkelse per telefon, er at respondentene kan svare på spørsmålene i rolige omgivelser på det tidspunkt som passer dem best. Før spørreundersøkelsene ble sendt ut til respondentene, ble de testet på en gruppe bestående av blant andre ansatte i Regnskap Norge og kollegaer av forskerne bak prosjektet. På denne måten kunne man undersøke om spørsmålene var forståelig for respondentene. Testpersonene meldte tilbake at spørsmålsutformingen var hensiktsmessig og forståelig. I tillegg fikk man innblikk i tidsbruken for besvarelsen, noe som kunne benyttes som informasjon ved førstegangskontakt.

Spørreundersøkelsene er utformet med spørsmål som krever dels avkrysningssvar og dels åpne svar. Spørsmål med avkrysning utgjør majoriteten, og disse gir numerisk kvantifiserbare data som lettere kan analyseres statistisk. Alle variablene som er hentet fra datasettet og benyttet i denne studien er basert på skalaer utformet som 7-punkts Likert-skala. Variablene som benyttes er motivasjonsklima definert ved mestringsklima og prestasjonsklima, endringsvillighet, kreativt klima, og leders målorientering definert ved mestringsorientering og prestasjonsorientering. I neste delkapittel presenteres alle variablene som benyttes i studien nærmere.

### 3.3 Skalaer og variabler

I dette delkapitlet presenterer jeg variablene som benyttes i denne studien. Modellen for masterutredningen benytter to uavhengige variabler og tre avhengige variabler. I tillegg benyttes to moderatorvariabler for å undersøke om hovedsammenhengene blir påvirket av og endres ved ulike nivåer av disse variablene (Hayes, 2013). Tre kontrollvariabler benyttes for å sjekke at sammenhengene mellom uavhengig og avhengig variabel ikke skyldes bakenforliggende forhold (Dahlum, 2014).

Variablene er hentet fra datasettet og baseres på data fra spørreundersøkelsene. I tillegg er data om lønnsomhetsmålene, geografisk beliggenhet og bedriftens alder hentet fra Proff.no og lagt inn i datasettet i ettetid. Som tidligere beskrevet er variablene som benyttes i denne studien basert på skalaer utformet som 7-punkts Likert-skala. Skalaene rangeres fra *helt uenig* (1) til *helt enig* (7), fra *helt enig* (1) til *helt uenig* (7), og fra *i svært stor grad* (1) til *i svært liten grad* (7).

Variablene som benyttes i denne masterutredningen oppsummeres kort i tabell 1 og vil bli presentert nærmere i de følgende avsnittene. En fullstendig liste over spørsmålene som utgjør skalaene finnes i vedlegg 2.



Tabell 1: Oversikt over variabler

Variabel	Skala	Når	Hvem	Cronbach's Alpha	Eksempel på spørsmål
<i>Uavhengig variabel</i>					
Mestringsklima	7-punkt Likert	Tid 1	Ansatte	.87	«på min arbeidsplass oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer»
Prestasjonsklima	7-punkt Likert	Tid 1	Ansatte	.82	«på min arbeidsplass er det viktig å prestere bedre enn andre».
<i>Avhengig variabel</i>					
Endringsvillighet	7-punkt Likert	Tid 2	Leder evaluerer ansatte	.95	«Mine ansatte har lett for å tilpasse seg uventede hendelser og omstendigheter på jobb»
Kreativt klima	7-punkt Likert	Tid 2	Ansatte	.94	«ulike meninger, idéer, erfaringer og kunnskap kan diskuteres i et prosjekt»
Lønnsomhet	Absolutt	2014	Proff.no	-	
<i>Moderatorvariabel</i>					
Leders mestringsorientering	7-punkt Likert	Tid 1	Leder evaluerer seg selv	.87	«jeg trives med utfordrende og vanskelige arbeidsoppgaver som kan lære meg nye ferdigheter».
Leders prestasjonsorientering	7-punkt Likert	Tid 1	Leder evaluerer seg selv	.83	«jeg liker det når mine ansatte ser hvor flink jeg er i jobben min»
<i>Kontrollvariabel</i>					
Geografisk beliggenhet	Dummy	2014	Proff.no	-	
Bedriftens alder	Absolutt	2014	Proff.no	-	
Leders kjønn	Dummy	Tid 1	Ledere	-	

### 3.3.1 Uavhengige variabler: Motivasjonsklima

For å måle motivasjonsklimaet i bedriftene benyttes skalaen *Motivational Climate at Work Questionnaire* (MCWQ) som er utviklet av Nerstad, Roberts & Richardsen (2013). Dette spørreskjemaet måler hvordan omgivelsene og arbeidssituasjonen oppleves av de ansatte, og hvordan suksess på arbeidsplassen er definert. Skjemaet består av åtte spørsmål, hvorav fire måler mestringsklima og fire måler prestasjonsklima. Spørsmål om motivasjonsklima var en del av spørreundersøkelsen som ble distribuert til de ansatte i tid 1 og rangeres fra *helt uenig* (1) til *helt enig* (7).

For å teste at de to uavhengige variablene mestringsklima og prestasjonsklima er gode mål, benyttet jeg faktoranalyse. Itemene som måler motivasjonsklima ble først testet samlet. Dette ga ladning i to komponenter ved måling av Eigenverdi, noe som indikerer at itemene er to ulike mål. Dette var som forventet, og ved oppdeling i to variabler som måler henholdsvis mestringsklima og prestasjonsklima, får vi to variabler som begge består av fire item.

#### *Mestringsklima*

Mestringsklima måler i hvilken grad de ansatte oppfatter at samarbeid, læring og utvikling er i fokus, og i hvilken grad suksess måles ut ifra andre kriterier enn sluttresultat. Suksesskriterier kan for eksempel være læringsmål og utvikling. Et eksempel på spørsmål som måler mestringsklima er «på min arbeidsplass oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer».

Faktoranalysen av mestringsklima gir faktorverdier mellom 0.81 og .89 på alle item. Videre gir testen av Cronbach's Alpha en verdi på .87. Dette tyder på at variabelen er et konsistent mål som er godt egnet for å måle mestringsklimaet.

#### *Prestasjonsklima*

Prestasjonsklima måler i hvilken grad de ansatte oppfatter at resultater er det viktigste målet, og at suksess måles ved absolutte mål av prestasjon og resultat. Et fremtredende trekk ved prestasjonsklima er at det forekommer sammenlikning av prestasjoner og konkurranse blant

de ansatte. Et eksempel på spørsmål som måler prestasjonsklima er «på min arbeidsplass er det viktig å prestere bedre enn andre».

Variabelen kan defineres som et konsistent og godt mål på prestasjonsklima. Faktoranalysen gir verdier for alle item fra .75 til .87. Testen av Cronbach's Alpha gir verdi på .82.

### **3.3.2 Avhengige variabler: Endringsvillighet, kreativitet og lønnsomhet**

Formålet med analysene er å undersøke i hvilken grad organisasjonsutfallene endringsvillighet, kreativt klima, og lønnsomhet har en sammenheng med motivasjonsklimaet i bedriften. Disse variablene blir presentert i de følgende avsnittene.

#### *Endringsvillighet*

Endringsvillighet er målt blant ledere på tid 2, der de vurderer sine ansattes evner og egenskaper til å tilpasse seg nye oppgaver og endringer i arbeidssituasjonen. Utgangspunktet for variabelen er skalaen som Beltrán-Martín et al. (2008) har utviklet og som måler ansattes fleksibilitet og tilpasningsevner. For denne variabelen er det benyttet en tilpasset variant av Beltrán-Martín et al. (2008) sin skala som består av ni spørsmål og som rangeres fra *i svært stor grad* (1) til *i svært liten grad* (7). Eksempler på spørsmål er «mine ansatte har lett for å tilpasse seg uventede hendelser og omstendigheter på jobb» og «mine ansatte reagerer fordelaktig på usikre og tvetydige omstendigheter».

Alle de ni itemene som måler endringsvillighet lader i en faktor. Faktorverdiene i variabelen endringsvillighet er mellom .73 og .92, og testen av Cronbach's Alpha gir en verdi på .95. Dette betyr at variabelen er konsistent og et godt mål for endringsvillighet.

#### *Kreativt klima*

Kreativt klima på arbeidsplassen ble målt blant de ansatte på tid 2. For denne variabelen benyttes seks spørsmål som tar utgangspunkt i skalaen som ble utviklet av Sundgren, Dimenäs,

Gustafsson og Selart (2005). Spørsmålene omhandler hvordan de ansatte oppfatter den kreative atmosfæren i bedriften. Skalaen måler hvordan de ansatte oppfatter at ideer og erfaringer utveksles, og hvordan de ansatte opplever at innovasjon i bedriften prioriteres. Spørsmålene er eksempelvis «ulike meninger, idéer, erfaringer og kunnskap kan diskuteres i et prosjekt» og «medarbeidere i bedriften kan komme opp med nye idéer og meninger uten raskt å bli kritisert». Skalaen rangeres fra *helt enig* (1) til *helt uenig* (7).

Også denne variabelen kan sies å være et konsistent og godt mål for å måle kreativt klima. De seks itemene lader i en faktor, og her får vi faktorverdier mellom .83 og .90. Ved test av Cronbach's Alpha får denne variabelen en verdi på .94.

### *Lønnsomhet.*

Lønnsomhetsvariabelen som benyttes for analyse av økonomisk lønnsomhet i regnskapsbedriftene baseres på årsresultat før skatt per ansatt. Bakgrunnen for å velge årsresultat som utgangspunkt fremfor mer komplekse lønnsomhetsmål, er at dette er et enkelt og absolutt måltall som det er enkelt og intuitivt å forholde seg til. Tallene for årsresultatet er basert på bedriftenes innrapportering til Brønnøysundregisteret og hentet fra Proff.no. Lønnsomhetsmålene baseres på tall fra 2014, ettersom det var disse som var tilgjengelige på innhentingstidspunktet.

Tallene for årsresultatet er absolutte måltall på bedriftsnivå. Resultatet justeres for antall ansatte i bedriften for at tallene skal representere en gjennomsnittlig inntjening per ansatt. Ved å dele på antall ansatte fjernes variasjonen i årsresultatet som kan skyldes ulikt antall ansatte.

### **3.3.3 Moderator: Leders målorientering**

Ved bruk av moderatorvariabler kan man undersøke om effekten av den uavhengige variabelen på den avhengige variabelen er påvirket av andre forhold (Hayes, 2013). Dersom styrkeforholdet mellom uavhengig og avhengig variabel endres ved ulike verdier av moderatoren, kan man si at moderatorvariabelen modererer forholdet, eller at det er interaksjon mellom den uavhengige variabelen og moderatorvariabelen (Hayes, 2013).

Lederens målorientering ble målt blant ledere på tid 1. Spørsmålene som danner utgangspunkt for variabelen bygger på et verktøy som VandeWalle (1997) utviklet for å utføre valide studier av målorientering. Skalaen består av ni spørsmål der lederen tar stilling til egne preferanser for arbeidsoppgaver og målsetting og rangeres fra *helt enig* (1) til *helt uenig* (7).

Faktoranalysen viste at det ene itemet i skalaen, spørsmål 7: «det er så viktig for meg å kunne utvikle meg i jobben min at jeg gjerne tar sjansen på å prøve å feile litt» ladet på to faktorer. Faktorladningen sett i sammenheng med ordlyden av spørsmålet gir et tvetydig bilde av hva dette itemet forklarer, og er jeg anså det derfor som uegnet til å beskrive leders målorientering i denne sammenhengen. Jeg valgte derfor å ta ut dette itemet fra videre analyser, før variablene ble laget. De resterende åtte itemene ladet i to faktorer, hvorav fire måler mestringsorientering og fire måler prestasjonsorientering. Vi får dermed to variabler.

### *Mestringsorientering*

Mestringsorientering måler i hvilken grad individer, i denne studien målt hos lederne, setter seg mål der fokuset har elementer av mestring. Viktige mål kan være egen utvikling og læring, eller i hvilken grad lederen ønsker utfordrende oppgaver. Et eksempel på spørsmål som måler lederens mestringsorientering er «jeg trives med utfordrende og vanskelige arbeidsoppgaver som kan lære meg nye ferdigheter».

Faktoranalysen viser at alle itemene som inngår i variabelen har verdier mellom .80 og .93. Testen av Cronbach's Alpha gir en verdi på .87. Variabelen kan dermed sies å være et godt og konsistent mål.

### *Prestasjonsorientering*

Denne variabelen måler i hvilken grad ledere setter seg mål der prestasjon og resultat er i fokus. Prestasjonsmålene er ofte normative der sammenlikning av kompetanse og prestasjon er fremtredende. I tillegg er individer med prestasjonsorientering mer usikre i håndtering av nye og ukjente situasjoner og oppgaver. Et eksempel på spørsmål som måler prestasjonsorientering er eksempelvis «jeg liker det når mine ansatte ser hvor flink jeg er i jobben min».

Også denne variabelen er et godt og konsistent mål. Faktoranalysen gir verdier fra .74 - .87. Testen av Cronbach's Alpha gir en verdi på .83.

### **3.3.4 Kontrollvariabler: Geografisk beliggenhet, bedriftens alder, og leders kjønn**

Ved å benytte kontrollvariabler kan man utelukke at sammenhengene mellom uavhengig og avhengig variabel skyldes tilfeldige forhold, og sikre at man ikke trekker feilaktige konklusjoner for hovedsammenhengene. For analysene i denne masterutredningen benytter jeg geografisk beliggenhet, bedriftens alder og lederens kjønn som kontrollvariabler, og disse presenteres i de følgende avsnittene.

#### *Geografisk beliggenhet.*

Bedriftens beliggenhet kan være av betydning for bedriftens utfall, for eksempel i forhold til bedriftens lønnsomhet og ansattes endringsvillighet. En antakelse er at bedrifter som befinner seg i mindre tettbygde strøk har mindre kundegrunnlag, noe som potensielt kan påvirke lønnsomheten. En annen antakelse er at bedrifter i mindre tettbygde strøk har mindre interaksjon med andre bedrifter og dermed færre markedsimpulser. Effekten kan for eksempel være at bedriftene responderer seinere på teknologiske endringer, enn det bedrifter med mye interaksjon gjør. Denne kontrollvariabelen definerer om bedriftens beliggenhet er i eller utenfor et tettsted med mer enn 5000 innbyggere. Bakgrunnen for at innbyggertall på 5000 er valgt som skille, er at det fra 1995 ble mulig å benytte by-begrepet for tettsteder med mer enn 5000 innbyggere (Thorsnæs, 2013). Informasjon om bedriftenes beliggenhet er hentet fra Proff.no. I datasettet er variabelen plottet som en dummy-variabel, der 1 er beliggenhet utenfor by/tettsted og 2 er beliggenhet i by/tettsted.

#### *Bedriftens alder*

Bedriftens alder kan påvirke sammenhenger i analysen på flere måter. Godt etablerte bedrifter kan antas å ha en høyere lønnsomhet enn nyetablerte bedrifter, for eksempel ved at de har

opparbeidet en stabil kundebase, lojale relasjoner eller mer effektive arbeidsmetoder. På den andre siden er det også en mulighet for at eldre bedrifter har en mer innarbeidet bedriftskultur og mindre fleksibel organisasjonsstruktur, og at det dermed er vanskeligere for eldre bedrifter å respondere på endringer, ny teknologi og nye impulser. Informasjon om bedriftenes alder er hentet fra Proff.no.

### *Leders kjønn*

Selv om lederens kjønn ikke sier noe definitivt om verken lederstil eller organisatoriske prioriteringer, viser tidligere studier at kjønn gir signifikante forskjeller i hvordan lederen prioriterer og håndterer organisasjonen (Levy & Baumgardner, 1991). Forskjellene inkluderer blant annet valg av lederstil, hvor åpen lederen er for ideer, grad av effektivitet og gjenkjennelse av trender. Lederens kjønn er også av betydning for hvordan bedriften gjør det rent økonomisk (Fasci & Valdez, 1998). Informasjon om lederens kjønn er innhentet gjennom spørreundersøkelsen og er satt opp som en dummyvariabel i datasettet, der 1 er mann og 2 er kvinne.

## 3.4 Dataanalyse

For å utføre de statistiske analysene har jeg benyttet statistikkprogrammet SPSS. Programmet er velegnet for å analysere data og gir et stort spekter av analysemuligheter (Johannessen, 2009). I dette delkapitlet vil jeg først gå igjennom viktige momenter for å klargjøre datasettet for analysene. Deretter går jeg gjennom de statistiske analysemetodene som benyttes i denne studien.

### **3.4.1 Klargjøring av datasettet**

Før analysene kunne utføres, måtte datasettet valideres og renskes for verdier som av ulike årsaker ikke burde inngå i analysene. Datasettet ble bearbeidet slik at det ble mest mulig hensiktsmessig for de analysene som skulle utføres. Et bearbeidingstiltak var å fjerne bedrifter

med ekstreme verdier i årsresultatet fra datasettet. Ekstreme verdier kan skyldes ekstraordinære begivenheter, salg av eiendeler eller annet.

Ettersom datasettet består av svar på spørreundersøkelser fra to ulike tidspunkt, tid 1 og tid 2, samt svar fra både ledere og ansatte, gir dette ulikhet i utvalgsantall for de ulike variablene. Dette medfører at de ulike analysene baseres på et ulikt utvalgsantall. Det ble satt et minimumskrav om at minst to respondenter per bedrift må ha svart for at bedriften inkluderes i studien, og bedrifter der bare en respondent hadde svart ble utelukket.

### *Faktoranalyser og Cronbach's Alpha*

For å avdekke mønstre og konsistens mellom de gjeldende item som inngår i en variabel ble det utført faktoranalyser på disse. En faktoranalyse indikerer om variablene kan anees som gode mål for å forklare det man ønsker å undersøke. Det er ikke noe fast grenseverdi for hvor høy ladningsverdien for itemene bør være, og grenseverdien kan variere med forskerens preferanser (Tabachnick & Fidell, 2014). En tommelfingerregel kan likevel settes til at ladningen må være minimum .32 (Tabachnick & Fidell, 2014). Desto høyere ladningsverdien er, desto bedre representerer faktoren variabelen, og desto mer konsistent er variabelen. Faktoranalysene ble utført i SPSS, der prinsippal komponent analyse med varimax rotasjon ble valgt.

Den interne konsistensens og reliabiliteten til faktorene ble testet ved Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha er et estimat på om itemene måler det samme og kan sies å være pålitelig (Saunders et al., 2012). Det er ikke noe eksakt verdi for hva som gir gyldighet i testen, men det er vanlig å operere med en grenseverdi på 0.7, slik at faktorer med verdier over denne verdien generelt kan regnes som konsistente (Saunders et al., 2012). Både faktoranalysene og Cronbach's Alpha testene ble utført før datasettet ble aggregert til bedriftsnivå.

### *Aggregering*

Problemstillingen som denne studien undersøker tar utgangspunkt i sammenhenger som gjelder bedriftsnivå. Datasettet som er utgangspunktet for analysene inneholder data som er samlet inn fra både ledere og ansatte. I tillegg er data om bedriftens lønnsomhet, geografiske



beliggenhet og alder hentet fra Proff.no. Datasettet består dermed av data på både bedriftsnivå og ansattnivå. Data som er innhentet på bedriftsnivå inkluderer lønnsomhetsmålene, kontrollvariablene, samt endringsvillighet der lederens svar representerer bedriften. Leders målorientering ble målt blant ledere, men ettersom det kun er en leder per bedrift, så trenger ikke denne variabelen å aggregeres. Mestringsklima, prestasjonsklima, og kreativt klima er derimot målt på ansattnivå, og måtte aggregeres før de kunne benyttes i analysene. Når datasettet aggregeres er det gjennomsnittet av bedriftene sine score som blir verdien.

For de variablene som er målt på ansattnivå og som skal aggregeres til bedriftsnivå er det hensiktsmessig å benytte interrater agreement (IRA) analyser til å teste den indre enigheten mellom ansatte i ulike bedrifter, og om variablene som sådan kan sies å representere bedriftens faktiske mål (Biemann, Cole, & Voelpel, 2012). Jeg testet også interrater reliability (IRR) som ser på som ser på reliabiliteten mellom svarrespondentene og tester den relative interne konsistensen av gruppens svar, målt ved intraclass correlations (ICC) (Bliese, 2000). ICC(1) måler i hvilken andel av den totale variansen som kan forklares av gruppetilhørigheten, mens ICC(2) er et estimat på påliteligheten til gruppens gjennomsnittlige score (Bliese, 2000).

Jeg benyttet Biemann og Cole sitt verktøy for Excel «*IRA and IRR for Consensus Composition Constructs*» (2011) for å måle den interne enigheten i gruppen (IRA), målt ved  $r_{WG(I)}$ , og for å måle den relative konsistensen (IRR), målt ved intraclass correlation, ICC(1) og ICC(2) (Biemann & Cole, 2011). Resultatene av disse testene (se tabell 2) viser at mestringsorientering ( $r_{WG(4)} = .77$ ) og kreativt klima ( $r_{WG(6)} = .84$ ) har en sterk enighet mellom ansatte (LeBreton & Senter, 2010). Prestasjonsklima ( $r_{WG(4)} = .68$ ) viser en moderat enighet, noe som kan skyldes at det er få respondenter som teller i hver gruppe og avvikende svar kan gi store utslag (LeBreton & Senter, 2008). Medianverdien for prestasjonsklima ( $r_{WG(4)} = .81$ ) er vesentlig høyere, noe som tyder på at en liten andel bedrifter får stor innvirkning på gjennomsnittet. Ettersom utvalget er bedrifter med få ansatte (4-20) er dette en problemstilling som var forventet.

Tabell 2: Interrater agreement (IRA) og interrater reliability (IRR)

Variabel	RWG(j):	Mean	Std	Median	ICC(1)	ICC(2)
Mestringsklima	<i>Uniform</i>	.77	.28	.87	.15	.38
	<i>Moderate skew</i>	.52	.38	.63		
Prestasjonsklima	<i>Uniform</i>	.68	.32	.81	.17	.40
	<i>Moderate skew</i>	.36	.38	.66		
Kreativt Klima	<i>Uniform</i>	.84	.27	.94	.23	.44
	<i>Moderate skew</i>	.65	.37	.84		

Både mestringsklima, prestasjonsklima og kreativt klima har verdier for ICC(1) som tilsier moderat til sterk reliabilitet i effekten (LeBreton & Senter, 2010). Verdiene for ICC(2) er gjerne noe lave, men dette kan skyldes at gruppene er relativt små (Bliese, 2000). Det er heller ikke noen absolutte regler som gjelder, slik at verdiene må tolkes ut ifra den spesifikke studien (LeBreton & Senter, 2010). Basert på en totalvurdering anser jeg resultatene av IRA og IRR analysene å være tilstrekkelig gode for å gjennomføre aggregering av variablene.

### 3.4.2 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk benyttes ofte som et tillegg til slutningsstatistikk for å beskrive og sammenlikne variablene (Saunders et al., 2012), og gjør det mulig å presentere informasjon om respondentene på en enkel og oversiktlig måte. Vanlig deskriptiv statistikk er blant annet sentraltendens, fordeling og spredning (Johannessen, 2009). Sentraltendens er et mål for gjennomsnittet av variablene, mens spredningen måles ved standardavvik og sier noe om variasjonen av dataene.

Statistiske tester bygger ofte på normalfordelte variabler, og dette er ofte en forutsetning for valide analyser. Normalfordelingen kan sjekkes ved å studere skjevhet (skewness) og spisshet (kurtosis) (Tabachnick & Fidell, 2014). Andre forutsetninger for analyse inkluderer blant annet linearitet og homoskedastisitet. Variablene sjekkes også for korrelasjon ved Pearsons korrelasjonstest.

### **3.4.3 Slutningsstatistikk**

For studier der et utvalg skal representere en større populasjon, er det alltid en viss usikkerhet knyttet til generaliserbarheten ved funnene. Slutningsstatistikk benyttes for å beregne og spesifisere denne typen usikkerhet og gjøre optimale beslutninger for populasjonen basert på utvalget (Johannessen, 2009). I denne studien benytter jeg hierarkisk lineær regresjon og moderatoranalyser for å teste om hypotesene finner støtte.

#### *Regresjonsanalyser*

Jeg benyttet hierarkisk lineær regresjon for å teste om det fremkommer sammenhenger mellom uavhengige og avhengige variabler. Det er den direkte sammenhengen jeg er interessert i å undersøke. Kontrollvariablene som er beskrevet i 3.3.4 ble inkludert i den hierarkiske regresjonsanalysen på steg 1, for å sikre at sammenhengen mellom de uavhengige og de avhengige variablene er mest mulig direkte.

Resultatene fra regresjonsanalysene vil gi svar på om hypotesene om at motivasjonsklimaet har sammenheng med endringsvilligheten, kreativt klima og lønnsomhet i bedriften er støttet. Analysene vil også gi svar på om effekten er positiv eller negativ, og hvor mye av variasjonen som kan forklares av motivasjonsklimaet.

#### *Moderatoranalyser*

For å undersøke om lederens målorientering har modererende effekter og påvirker styrkeforholdet for sammenhengene fra regresjonsanalysene, benytter jeg Hayes' moderatormodell for SPSS, Process modell 1 (Hayes, 2013). Moderatormodellen tester den

direkte effekten som både den uavhengige variabelen og moderatorvariabelen har på den avhengige variabelen. I tillegg undersøker modellen om det finnes interaksjonseffekter mellom den uavhengige variabelen og moderatorvariabelen. Interaksjonseffekter antyder at ulike styrkenivåer i moderatorvariabelen påvirker den direkte sammenhengen mellom uavhengig og avhengig variabel. Hayes' konseptuelle modell for moderatoranalyse, Process modell 1, vises i vedlegg 3.

## 3.5 Evaluering av metoden

Denne masterutredningen er et bidrag til forskningen om motivasjonsklimaets sammenheng med ulike organisasjonsutfall. Formålet er å bidra med relevant innsikt og forståelse om motivasjonsklimaets betydning for endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet i bedriftene. For at det skal være mulig å trekke gyldige konklusjoner av analysene, er det avgjørende at forskningskvaliteten er høy (Saunders et al., 2012). For meg har det derfor vært viktig å sikre at kvaliteten ved metodiske valg og gjennomføringen av analysene holder høy standard. Samtidig har det vært viktig å sørge for at etiske prinsipper er ivaretatt på best mulig måte. I dette delkapitlet går jeg igjennom vurderinger som er gjort i forhold til validitet, reliabilitet og etiske perspektiver.

### 3.5.1 Validitet

Generelt kan man si at validiteten ved analysene er god dersom de virkelig beskriver det man har til hensikt å måle (Saunders et al., 2012). Det er en fordel om studien har god validitet på flere nivå. Jeg skiller mellom intern og ekstern validitet når jeg redegjør for aspekter som gjelder validiteten i denne masterutredningen.

### *Intern validitet*

Intern validitet betyr at det er grunnlag for å trekke slutninger basert på analysene og at resultatene ikke skyldes feil i forskningsmodellen og metoden (Saunders et al. 2012). Når man vurderer den interne validiteten skiller man gjerne mellom begreps- og innholdsvaliditet.

Begrepsvaliditet refererer til om det er samsvar mellom begrepenes teoretiske forankring og hvordan begrepene måles (Ghauri & Grønhaug, 2010). Variablene som benyttes for denne studien er hentet fra datasettet, som er basert på spørreundersøkelser og data hentet fra Proff.no. Når det gjelder data fra spørreundersøkelsene var spørsmålene utarbeidet etter allerede etablerte skalaer. Bruk av etablerte skalaer gir ikke automatisk god validitet, men det gir grunn til å tro at skalaene er robuste og således gir tilfredsstillende begrepsvaliditet. Spørreundersøkelsen var testet i forkant av utsendelse til respondentene, og testpersonene meldte tilbake at spørsmålene var hensiktsmessige og forståelige.

Etablerte skalaer som grunnlag for spørreundersøkelsene kan også bidra til å sikre innholdsvaliditeten i analysene. Innholdsvaliditet betyr at spørsmålene som er benyttet i undersøkelsen dekker problemstillingen i tilstrekkelig grad (Saunders et al., 2012). Sammenhengene som analyseres blir evaluert og vurdert på bakgrunn av teoriene som ble presentert i kapittel 2. I regresjonsanalysene benyttes kontrollvariabler, noe som bidrar til å skille ut de direkte effektene av sammenhengene. Dermed reduseres faren for å konkludere på bakgrunn av tilfeldige sammenhenger.

### *Ekstern validitet*

Ekstern validitet referer til i hvilken grad funn ved analysene er generaliserbare, det vil si om de kan være representative for en større gruppe enn kun det utvalget som er med i studien (Saunders et al., 2012). Generelt er det vanskeligere å oppnå ekstern validitet enn det er å oppnå intern validitet. Et mål på ekstern validitet er blant annet responsraten. I vurderingen av responsraten for undersøkelsen, avsnitt 3.2.3, konkluderte jeg med at responsen er god nok basert på antall svar for utvalget. Likevel, dersom man ser på responsen i forhold til hele populasjonen, kan det ikke uten videre konkluderes med at resultatene vil være

generaliserbare. Når utvalget er rensket og klargjort for analyser, er utvalget på 148 bedrifter. Av den totale populasjonen på 1040, utgjør dette et utvalg på 14,2 %.

### 3.5.2 Reliabilitet

Et mål på om analysene har god reliabilitet er om resultatet blir det samme dersom analysene gjentas (Saunders et al., 2012). Det betyr at det er viktig å velge en konsistent og gjennomarbeidet metode som grunnlag for analysene, og for å sikre etterprøvbarheten er det viktig å dokumentere valgene. Reliabiliteten kan testes på ulike måter, blant annet test-retest og intern konsistens (Saunders et al., 2012).

Spørreundersøkelsen er distribuert på to ulike tidspunkt, noe som bidrar til å styrke designet. Spørreskjemaene er utarbeidet som et samarbeid mellom fagpersoner og forskere på en slik måte at det skal være mulig å reteste studier. Etablerte skalaer danner grunnlaget for spørsmålene, slik at de genererer data som er sammenliknbare med andre studier som benytter samme skala. For i størst mulig grad å sikre objektive og upåvirkede svar, fikk respondentene anledning til å besvare spørreundersøkelsen når det måtte passe for dem, og det var valgfritt om de ville svare på alle spørsmålene eller utelate noen. På denne måten kan man unngå vilkårlige svar der respondenten er usikker. Etablerte skalaer bidrar til å sikre at det er generell forståelse for resultatene, og legger til rette for at undersøkelsen kan gjøres på ny av andre forskere. Videre legger jeg til grunn at data som er hentet fra Proff.no er tilstrekkelig kvalitetsjekk, ettersom dette er godkjente data registrert i Brønnøysundregisteret.

Cronbach's Alpha er et mål på intern konsistens i variablene, slik at slutninger kan trekkes på riktig grunnlag. Variablene som benyttes i denne studien fikk gode verdier ved test av Cronbach's Alpha, noe som indikerer god konsistens for alle variablene (se tabell 1). Variablene som var målt på ansattnivå og skulle aggregeres til bedriftsnivå, ble testet ved IRA og IRR analyser (se tabell 2), og også her var verdiene tilstrekkelig gode.

Et element som kan svekke reliabiliteten for denne studien er at det ikke er utført bortfallsanalyser. Det vil si at det ikke er utført tester på om det er forskjeller mellom de bedriftene som takket ja til å delta i studien og de som ikke ønsket å delta, og om eventuelle forskjeller kan ha medvirket til hva bedriftene valgte. Dersom bortfallsanalyser skulle vært

gjort på hele populasjonen måtte man inkludert data for 892 (1040 – 148) bedrifter. Dette ville medført mye arbeid og av hensyn til denne studiens omfang valgte jeg å utelate dette.

### **3.5.3 Etiske vurderinger**

Ved undersøkelser og analyser som omhandler eksterne parter, er det viktig å være bevisst på rollen man har som forsker. Det er viktig å sikre at de valgene man tar i størst mulig grad ivaretar sikkerheten og anonymiteten til de berørte (Saunders et al., 2012). I tillegg er det viktig å være bevisst på ordbruk og omtale, slik at omtalte parter ikke føler seg støtt. Gjennom prosessen med denne materutredningen har jeg vært bevisst på å prioritere etiske prinsipper og ivareta hensynet til de berørte. I tillegg er jeg bevisst på at jeg gjennom denne masterutredningen opptrer på vegne av Norges Handelshøyskole. Ettersom studien er del av FOCUS-programmet har jeg signert taushetserklæring for sensitiv data og informasjon som benyttes i denne masterutredningen.

Forskningsprosjektet har benyttet elektronisk spørreskjema for å innhente personopplysninger om respondentene. Ettersom innhentede data lagres for forskningsformål, er prosjektet meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) og godkjent av dem. Ved utsendelse av undersøkelsene var det viktig å gi riktig og nok informasjon om prosjektet. Det var utarbeidet prosedyrer for puring og oppfølging, der respondentene ble oppfordret om å svare på spørreundersøkelsen. Dersom respondentene ga uttrykk for at de likevel ikke kunne svare på grunn av for eksempel tidspress, ble dette respektert.

For å sikre anonymiteten til respondentene, ble de tildelt ID nummer for respondent og nummer for bedrift. Ledere og ansatte ble definert av nummer, 1 for leder eller 0 for ansatt. Likevel, ettersom det kun er en leder i bedriften, blir lederens anonymitet svekket. Det er derfor et utvidet ansvar for meg som forsker å ikke dele denne typen informasjon med andre.

## 3.6 Oppsummering metode

I dette kapitlet har jeg presentert de metodiske valgene jeg har gjort for å utføre denne studien. Jeg har også beskrevet variablene som benyttes i analysene. Videre har jeg presentert de analysemetodene jeg benytter for å belyse den overordnede problemstillingen og teste om hypotesene støttes. Avslutningsvis har jeg beskrevet vurderinger som er gjort i forhold til validitet, reliabilitet og etiske prinsipper i masterutredningen. Resultatene fra analysene vil bli presentert i neste kapittel.



## 4. Resultater

Formålet med dette kapitlet er å belyse studiens overordnede problemstilling, ved å teste hypotesene som ble presentert i kapittel 2. Innledningsvis presenterer jeg deskriptiv statistikk og en korrelasjonsmatrise som beskriver relevante trekk ved variablene jeg har benyttet. Jeg argumenterer deretter for at forutsetningene for analysene er oppfylt. Deretter presenteres resultatene av regresjonsanalysene og moderatoranalysene. Kapitlet oppsummeres med en oversikt over funnene i analysene.

### 4.1 Deskriptiv statistikk

Analysene som skal teste holdbarheten av hypotesene ble utført på bedriftsnivå, og baserer seg på data samlet fra et utvalg bestående av 148 bedrifter. Fordelingen av bedriftenes geografiske beliggenhet, bedriftens alder, kjønn på leder samt bedriftenes lønnsomhet er kort presentert i de følgende avsnittene. Den deskriptive statistikken finnes også i tabellform i vedlegg 4.

#### *Informasjon om bedriftene*

Det er stor variasjon i alderen til bedriftene. Den eldste bedriften som er med i undersøkelsen var 62 år på tidspunktet for innhenting av data, mens den yngste bedriften var 1 år. Den gjennomsnittlige alderen for bedriftene er 18,5 år, og standardavviket er på 14,7 år. Når det gjelder geografisk beliggenhet viser det seg at hele 68,5% av bedriftene har geografisk beliggenhet i by eller tettsted med mer enn 5000 innbyggere. De resterende 31,5% befinner seg utenfor tettsteder. Hver bedrift har i gjennomsnitt 10,6 ansatte, og antall ansatte varierer fra 4 til 24. Den opprinnelige populasjonen var regnskapsbedrifter med mellom 4 og 20 ansatte. Det viste seg imidlertid at avvik i rapporteringer og oppbemanning i bedriftene har medført at bedriftene som utgjør utvalget i denne studien har mellom 4 og 24 ansatte.

### *Informasjon om bedriftenes lønnsomhet*

Lønnsomhetstallene som benyttes er bedriftens totale resultat delt på antall ansatte i bedriften. Da får vi et gjennomsnittlig resultat på 60 800,- per ansatt. Blant bedriftene er det relativt store variasjoner i resultat per ansatt, som strekker seg fra største underskudd per ansatt på minus kr 64 000,-, til høyeste overskudd per ansatt på kr. 466 200,-.

### *Informasjon om ledere*

Den kjønnsmessige fordelingen blant lederne i utvalget er relativt jevn og fordeler seg med henholdsvis 48,6 % kvinner og 51,4% menn.

## 4.2 Korrelasjonsanalyse

Variablene sjekkes for korrelasjon ved Pearsons korrelasjonstest. Korrelasjonskoeffisientene angir styrken på den lineære sammenhengen mellom variablene og testen vil gi en indikasjon på om hypotesene vil finne støtte. Korrelerende verdier bør ikke overstige Pearsons  $r = .70$  (Tabachnick & Fidell, 2014) og verdier over dette bør vurderes å utelates fra testen (Johannessen, 2009). Ved korrelasjonsverdier på  $> .90$  kan det være statistiske problemer med multikollinearitet og singularity. Multikollinearitet oppstår dersom variablene måler samme fenomen og dette kan gi kunstig høy forklaringskraft ( $R^2$ ).

Korrelasjonsmatrisen (se tabell 3) viser korrelasjonen mellom uavhengige variabler, avhengige variabler og moderatorvariabler. En fullstendig korrelasjonsmatrise som inkluderer kontrollvariablene finnes i vedlegg 5. Som korrelasjonsmatrisen viser, er det signifikante korrelasjoner mellom flere av variablene. Ingen korrelasjoner er over nivået på  $.70$  som ble anbefalt som grenseverdi (Tabachnick & Fidell, 2014) og det er derfor ikke grunn til å utelate noen av variablene fra videre analyser.

Korrelasjonen mellom de to uavhengige variablene prestasjonsklima og mestringsklima er signifikant negativ ( $r = -.29$ ;  $p \leq .01$ ). Mestringsklima har en relativt høy positiv og signifikant korrelasjon med de avhengige variablene endringsvillighet ( $r = .28$ ;  $p \leq .01$ ) og kreativt klima

( $r = .47$ ;  $p \leq .01$ ). Prestasjonsklima korrelerer signifikant negativt med de avhengige variablene endringsvillighet ( $r = -.22$ ;  $p \leq .05$ ) og kreativt klima ( $r = -.26$ ;  $p \leq .01$ ). Mellom prestasjonsklima og lønnsomhet er korrelasjonen positiv og signifikant ( $r = .18$ ;  $p \leq .05$ ).

Det er en signifikant positiv korrelasjon ( $r = .35$ ;  $p \leq .01$ ), mellom endringsvillighet og kreativt klima, mens korrelasjonen mellom kreativt klima og lønnsomhet ( $r = -.20$ ;  $p \leq .05$ ) er signifikant negativ. Moderatorvariablene, leders mestringsorientering og leders prestasjonsorientering, korrelerer positivt med hverandre ( $r = .29$ ;  $p \leq .01$ ). Leders mestringsorientering korrelerer også signifikant positivt med mestringsklima ( $r = .24$ ;  $p \leq .01$ ). Utover dette viser moderatorvariablene ingen signifikante korrelasjoner.

Tabell 3: Korrelasjonsmatrise

Korrelasjonsmatrise	M	SD	N	1	2	3	4	5	6	7
<i>Organisasjonsutfall</i>										
1. Endringsvillighet	5.38	0.98	89	(.95)						
2. Kreativt klima	5.41	0.88	126	.35**	(.94)					
3. Lønnsomhet	60.85	79.54	148	-.07	-.20*					
<i>Motivasjonsklima</i>										
4. Mestringsklima	5.29	0.91	148	.28**	.47**	.00	(.87)			
5. Prestasjonsklima	2.88	1.01	148	-.22*	-.26**	.18*	-.29**	(.82)		
<i>Moderator</i>										
6. Leders mestringsorientering	5.34	1.04	123	.05	-.01	.04	.24**	-.03	(.87)	
7. Leders prestasjonsorientering	5.88	1.20	123	.09	.11	.03	.06	-.01	.29**	(.83)

*Cronbach's Alpha er vist i parentes*

## 4.3 Testing av forutsetningene for analysene

En del forutsetninger må være tilstede for at analysene skal være valide og man bør sikre at disse er oppfylt (Tabachnick & Fidell, 2014). Dette gjelder blant annet størrelsen på utvalget, multikollinearitet, normalfordelte data, homoskedastisitet, autokorrelasjon og linearitet. Fra korrelasjonsanalysen ser vi at multikollinearitet ikke er en faktor av betydning. Ettersom dataene ikke er tidsseriedata, trenger jeg heller ikke vurdere autokorrelasjon nærmere (Keller, 2008). Forutsetningene for utvalgsstørrelse, homoskedastisitet, normalfordeling og linearitet vurderes i de følgende avsnittene.

### *Utvalgsstørrelse*

For at funn ved analysene skal være generaliserbare, er det en fordel at utvalget er stort. Jo større utvalget er, desto bedre representerer utvalget hele populasjonen og desto mindre er sjansen for utvalgsfeil. Generelt kan et utvalg på over 50 respondenter regnes som bra (Van Voorhis & Morgan, 2007).

For denne masterutredningen utgjør det totale utvalget  $N = 148$ . På grunn av ulik svarrespons på tid 1 og tid 2, at noen variabler er målt ved leder og noen er målt ved ansatte, samt at respondenten kunne velge å hoppe over spørsmål, varierer utvalgsstørrelsen for de ulike variablene. Endringsvillighet er målt ved leder på tid 2 og for denne variabelen er utvalgsstørrelsen  $N = 89$ . Kreativt klima som er målt blant ansatte på tid 2 har utvalgsstørrelse på  $N = 126$ . For mestringsklima og prestasjonsklima som ble målt ved ansatte på tid 1, lønnsomhet og leders kjønn er utvalget  $N = 148$ . Leders mestringsorientering og leders prestasjonsorientering ble målt ved leder på tid 1 og for disse variablene er utvalget  $N = 123$ . For bedriftens alder og geografiske beliggenhet er utvalget  $N = 146$ . Størrelsen på utvalget kan regnes å være tilstrekkelig stor for alle variablene.

### *Homoskedastisitet*

En av forutsetning for analyse er homoskedastisitet. Det vil si at variansen til feilledet er konstant. Når dette ikke er tilfellet har man med heteroskedastisitet å gjøre. Ut i fra

scatterplottene (se vedlegg 6) ser det ut til at forutsetningen om homoskedastisitet er oppfylt for variablene i denne studien.

### *Normalfordelte data og linearitet*

For å vurdere normalfordelingen benytter jeg histogrammer, samt vurderer skjevhet (skewness) og spissitet (kurtosis) (Tabachnick & Fidell, 2014). Jeg tar utgangspunkt i absoluttverdier på +/- 2 for skjevhet og +/-3 for spissitet (Garson, 2012). Med unntak av lønnsomhetsvariabelen finner jeg at alle variablene er normalfordelte med verdier for skjevhet og spissitet som er innenfor de anbefalte grensene (se vedlegg 7). Når det gjelder lønnsomhet er denne positivt skjevfordelt. Det vil si at fordelingen er skjøvet til venstre. For lønnsomhetsvariabelen er verdiene for skjevhet og spissitet noe høye med skjevhet = 2.01 og spissitet = 5.49. Lineariteten studeres fra Q-Q plottene, og jeg finner at variablene oppfyller kravene til linearitet (se vedlegg 8).

## 4.4 Testing av hypotesene: Regresjonsanalyser

I dette delkapitlet presenterer jeg resultatene av analysene hvor jeg tester om hypotesene 1a, 1b, 2a, 2b, 3a og 3b finner støtte. Hypotesene testes ved hierarkisk lineær regresjon i statistikkprogrammet SPSS. Regresjonen tester om det finnes sammenhenger mellom motivasjonsklima, ved de to uavhengige variablene prestasjonsklima og mestringsklima, og de avhengige variablene endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet. Alle sammenhengene testes med kontrollvariablene geografisk beliggenhet, bedriftens alder og leders kjønn.

I den hierarkiske regresjonsmodellen legges kontrollvariablene inn i steg 1, noe som tester effekten av kontrollvariablene alene. De uavhengige variablene legges inn i steg 2, som inkluderer både kontrollvariabler og uavhengige variabler. Ved å teste for endringen i forklaringskraften ( $\Delta R^2$ ) mellom steg 1 og steg 2 kan man identifisere om motivasjonsklimaet isolert sett bidrar til å forklare organisasjonsutfallene som testes.

For hver regresjonsanalyse vil jeg først vurdere modellen, for så å beskrive funn som er knyttet til de uavhengige variablene. Sentrale funn fra analysene presenteres i tabellform. Ved vurdering av modellen er det endringen i forklaringskraften  $\Delta R^2$  som er av størst interesse, ettersom den gir et bilde på hvor mye av variasjonen i resultatene som kan tilskrives motivasjonsklimaet, etter at det er kontrollert for geografisk beliggenhet, bedriftens alder og leders kjønn. For å sammenlikne hvordan variablene bidrar til resultatet vurderer jeg den standardiserte betaverdien ( $\beta$ ). Betaverdien regnes ut ved at overlappende effekter fra andre variabler er fjernet og bidraget til variablene er derfor unike. Jeg oppsummerer analysene kortfattet og beskriver om hypotesene finner støtte eller ikke.

#### **4.4.1 Hypotese 1a og 1b**

I denne regresjonsanalysen testes de to hypotesene som undersøker om det er noen sammenheng mellom motivasjonsklima og endringsvilligheten i bedriften. Forventningene er at sammenhengen mellom mestringsklima og endringsvillighet er positiv, mens sammenhengen mellom prestasjonsklima og endringsvillighet er negativ. Resultatene av analysen er oppsummert i tabell 4.

##### *Vurdering av modellen*

Modellen er signifikant på steg 2 ( $p \leq .05$ ), og 14 % av variasjonen for endringsvillighet kan forklares med motivasjonsklima, geografisk beliggenhet, bedriftens alder og leders kjønn. Motivasjonsklima bidrar med 10% av forklaringskraften for variansen og endringen i forklaringskraften er signifikant ( $p \leq .05$ ).

Regresjonsanalysen viser at det er en positiv og statistisk signifikant sammenheng mellom mestringsklima og endringsvillighet ( $p \leq .05$ ). Mestringsklima har også den høyeste betaverdien ( $\beta = .25$ ), noe som indikerer at en høy grad av mestringsklima fremmer endringsvilligheten i bedriften. Sammenhengen mellom prestasjonsklima og endringsvillighet er negativ ( $\beta = -.16$ ), men signifikansverdien er  $p = .12$ , og sammenhengen er dermed ikke statistisk signifikant ( $p > .10$ ).

Tabell 4: Endringsvillighet

	Endringsvillighet (avhengig variabel)	
	Steg 1	Steg 2
	$\beta$	$\beta$
<i>Kontrollvariabel</i>		
Geografisk beliggenhet	.14	.13
Bedriftens alder	-.06	-.05
Leders kjønn	-.09	-.07
<i>Uavhengig variabel</i>		
Mestringsklima		.25*
Prestasjonsklima		-.16
R <sup>2</sup>	.03	.13*
$\Delta R^2$		.10*

*N = 88. Standardiserte betaverdier er vist. \*  $p \leq .05$*

### Oppsummering H1a og H1b

H1a: «*Mestringsklima har en positiv sammenheng med endringsvilligheten*»

Analysen viser at denne hypotesen er støttet. Det er en positiv og signifikant sammenheng mellom mestringsklima og endringsvillighet i bedriften.

H1b: «*Prestasjonsklima har en negativ sammenheng med endringsvilligheten*»

Denne hypotesen blir ikke støttet av analysen. Sammenhengen som fremkommer er negativ, og hypotesen er altså retningsstøttet. Men sammenhengen er ikke statistisk signifikant.

#### 4.4.2 Hypotese 2a og 2b

I denne regresjonsanalysen ønsker jeg å undersøke om det er noen sammenheng mellom motivasjonsklima og kreativt klima, og i hvilken grad de ulike motivasjonsklimaene bidrar til å forklare utfallet. Som fremsatt i hypotese 2a og 2b forventer jeg at kreativt klima har en positiv sammenheng med mestringsklima, mens jeg forventer en negativ sammenheng med prestasjonsklima. Resultatene av analysen er oppsummert i tabell 5.

Tabell 5: Kreativt klima

	Kreativt klima (avhengig variabel)	
	Steg 1	Steg 2
	$\beta$	$\beta$
<i>Kontrollvariabel</i>		
Geografisk beliggenhet	-.06	-.06
Bedriftens alder	-.04	-.06
Leders kjønn	.12	.14
<i>Uavhengig variabel</i>		
Mestringsklima		.44**
Prestasjonsklima		-.18*
R <sup>2</sup>	.02	.27**
$\Delta R^2$		.25**

*N=125. Standardiserte betaverdier er vist. \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$*

#### Vurdering av modellen

I denne regresjonsanalysen finner jeg at modellen er signifikant på steg 2 ( $p \leq .01$ ). Hele 27% av variasjonen for kreativt klima kan forklares med motivasjonsklima, geografisk beliggenhet, bedriftens alder og leders kjønn. Motivasjonsklima i seg selv bidrar med 25% av forklaringskraften for variansen, og endringen i forklaringskraften er signifikant på .01 nivå.



Regresjonsanalysen viser at mestringsklima og prestasjonsklima har statistisk signifikante sammenhenger med kreativt klima. Mestringsklima har en høy betaverdi som er signifikant positiv ( $\beta = .44$ ;  $p \leq .01$ ), og dette indikerer at motivasjonsklima er positivt for kreativt klima. Betaværdien for prestasjonsklima er negativ og signifikant ( $\beta = -.18$ ;  $p \leq .05$ ), noe som indikerer at prestasjonsklima kan være til hinder for kreativt klima i bedriften.

### *Oppsummering H2a og H2b*

H2a: «*Mestringsklima har en positiv sammenheng med bedriftens kreative klima.*»

Analysen viser at sammenhengen mellom mestringsklima og kreativt klima er positiv og statistisk signifikant. Det betyr at hypotesen ble støttet.

H2b: «*Prestasjonsklima har en negativ sammenheng med bedriftens kreative klima*»

Også denne hypotesen ble støttet av analysen. Sammenhengen mellom prestasjonsklima og kreativt klima er negativ og statistisk signifikant.

### **4.4.3 Hypotese 3a og 3b**

I denne regresjonsanalysen undersøkes den direkte sammenhengen mellom de uavhengige variablene mestringsklima og prestasjonsklima, og den avhengige variabelen lønnsomhet. Forventningene som fremsatt i hypotese 3a og 3b er at både mestringsklima og prestasjonsklima har en positiv sammenheng med lønnsomhet. Resultatene av analysen oppsummeres i tabell 6.

### *Vurdering av modellen*

Regresjonsanalysen viser at modellen har lav forklaringskraft både i første steg ( $R^2 = .02$ ) og andre steg ( $R^2 = .06$ ). Modellen er ikke signifikant på noen av stegene, men nærmer seg signifikant på steg 2 ( $p = .12$ ). Endringen i forklaringskraft som tilkommer ved steg 2 er marginalt signifikant ( $p \leq .1$ ). Dette kan tyde på at motivasjonsklima har en betydning for

lønnsomheten i bedriften. Det er likevel mye av variasjonen som skyldes andre variabler, og som denne modellen ikke fanger opp.

Tabell 6: Lønnsomhet

	Lønnsomhet (avhengig variabel)	
	Steg 1	Steg 2
	$\beta$	$\beta$
<i>Kontrollvariabel</i>		
Geografisk beliggenhet	.06	.06
Bedriftens alder	-.08	-.10
Leders kjønn	.09	.07
<i>Uavhengig variabel</i>		
Mestringsklima		.06
Prestasjonsklima		.20*
R <sup>2</sup>	.02	.06
$\Delta R^2$		.04+

*N=146. Standardiserte betaverdier er vist. +  $p \leq .10$ , \*  $p \leq .05$ ,*

I denne regresjonsanalysen har prestasjonsklima den største betaverdien ( $\beta = .20$ ), og denne betaverdien er også statistisk signifikant ( $p \leq .05$ ). Sammenhengen mellom prestasjonsklima og lønnsomheten er positiv, ettersom betaverdien er positiv. Dette indikerer at et høyt nivå av prestasjonsklima i bedriften gir positivt utslag for lønnsomheten. For mestringsklima er det også en positiv betaverdi ( $\beta = .06$ ), men denne sammenhengen er ikke signifikant.

Regresjonsanalysen viser at motivasjonsklima står for en liten andel av variasjonen i lønnsomhetsvariabelen. Selv om endringen i forklaringskraft som skyldes motivasjonsklimaet er relativt lav ( $\Delta R^2 = .04$ ), er dette likevel en del når det gjelder lønnsomhetsmål, ettersom det er mange faktorer som spiller inn for bedriftens resultater og lønnsomhet.

## Oppsummering H3a og H3b

H3a: «*Mestringsklima har en positiv sammenheng med lønnsomhet*»

Analysen viser at denne hypotesen ikke støttes. Det er en svak positiv sammenheng mellom mestringsklima og lønnsomhet, men denne er ikke signifikant.

H3b: «*Prestasjonsklima har en positiv sammenheng med lønnsomhet*»

Denne hypotesen støttes av analysen. Prestasjonsklima har en positiv og statistisk signifikant sammenheng med lønnsomhet.

## 4.5 Testing av hypotesene: Moderatoranalyser

I dette delkapitlet presenterer jeg resultatene av analysene som tester hypotese 4 og 5. Analysene som tester for modererende effekter utføres med Hayes' moderatormodell i SPSS, Process modell 1 (Hayes, 2013). Moderatoranalysen undersøker den direkte effekten mellom uavhengig og avhengig variabel, og den direkte effekten mellom moderator og avhengig variabel. I tillegg undersøker den om det finnes interaksjonseffekter mellom uavhengig variabel og moderatorvariabel.

For begge moderatoranalysene går jeg igjennom modellene og kommenterer funnene. Det som er mest interessant er om det finnes interaksjonseffekter mellom uavhengig variabel og moderatorvariabel som indikerer at hypotesene støttes. Resultatene av analysene presenteres også i tabellform. I tillegg finnes en full utskrift av analysene i vedlegg 9.

### 4.5.1 Hypotese 4

I denne analysen tester jeg om leders mestringsorientering har en modererende effekt på sammenhengen mellom prestasjonsklima og endringsvillighet. Etersom leders holdninger antas å påvirke hvordan ansatte oppfatter motivasjonsklimaet er forventningene som formulert

i hypotesen at interaksjonseffekten er positiv og at leders mestringsorientering vil moderere den antatte negative sammenhengen mellom prestasjonsklima og endringsvillighet. Resultatet av analysen er oppsummert i tabell 7.

*Tabell 7: Modererende effekt av leders mestringsorientering*

	Endringsvillighet (avhengig variabel)
	$\beta$
<i>Uavhengig variabel: Prestasjonsklima</i>	-.25*
<i>Moderatorvariabel: Leders mestringsorientering</i>	.10
<i>Interaksjon: Leders mestringsorientering X prestasjonsklima</i>	.09
Total R <sup>2</sup> i modellen	.07*
$\Delta R^2$ som følge av interaksjonen	.01

*N = 89. Standardiserte betaverdier er presentert. \*  $p \leq .05$ .*

### *Vurdering av modellen*

Analysen viser at modellen er statistisk signifikant ( $p \leq .05$ ) og har en forklaringskraft R<sup>2</sup> på .07. Endringen i forklaringskraften som tilkommer ved interaksjon mellom moderator og uavhengig variabel er marginalt positiv, men er ikke signifikant.

Resultatet viser at det ikke er noen signifikant interaksjonseffekt mellom leders mestringsorientering og prestasjonsklima. Prestasjonsklima står for den største betaverdien, som er negativ og statistisk signifikant ( $\beta = -.25$ ;  $p \leq .05$ ). Den direkte effekten av leders mestringsorientering på endringsvillighet er positiv men ikke signifikant ( $\beta = .10$ ;  $p > .10$ ). Selve interaksjonseffekten gir  $\beta = .09$ , men er ikke signifikant.

### Oppsummering av H4:

H4: «Sammenhengen mellom prestasjonsklima og endringsvilligheten modereres i en positiv retning dersom leder er mestringsorientert, slik at den negative effekten av prestasjonsklima på endringsvillighet svekkes av at ledere er mestringsorientert».

Denne hypotesen finner ikke støtte i analysen. Det er ingen interaksjon mellom prestasjonsklimaet og leders mestringsorientering, noe som indikerer at leders mestringsorientering ikke modererer styrken i sammenhengen mellom prestasjonsklima og endringsvillighet.

### 4.5.2 Hypotese 5

I denne analysen tester jeg om leders prestasjonsorientering har en modererende effekt på sammenhengen mellom mestringsklima og kreativt klima. Jeg forventet at lederens prestasjonsorientering vil moderere den antatte positive effekten i sammenhengen mellom mestringsklima og kreativt klima. Resultatet av analysen er oppsummert i tabell 8.

Tabell 8: Modererende effekt av leders prestasjonsorientering

	Kreativt klima (avhengig variabel)
	$\beta$
<i>Uavhengig variabel:</i> Mestringsklima	.64**
<i>Moderatorvariabel:</i> Leders prestasjonsorientering	.08
<i>Interaksjon:</i> Leders prestasjonsorientering X mestringsklima	.09
Total R <sup>2</sup> i modellen	.31**
$\Delta R^2$ som følge av interaksjonen	.01

*N = 104. Standardiserte betaverdier er presentert. \*\*  $p \leq .01$ .*

### *Vurdering av modellen*

Denne analysen viser at modellen er signifikant ( $p \leq .01$ ). Modellen har en betydelig forklaringskraft,  $R^2 = .31$ . Endringen i forklaringskraften som tilkommer ved interaksjon mellom moderator og uavhengig variabel er marginalt positiv, men ikke signifikant.

Resultatet i denne analysen viser at det ikke er noen signifikant interaksjonseffekt mellom leders prestasjonsorientering og mestringsklima. Den uavhengige variabelen mestringsklima har en beta på hele .64 som viser at mestringsklima har en sterk positiv sammenheng med kreativt klima. Sammenhengen er statistisk signifikant ( $p \leq .01$ ). Leders prestasjonsorientering gir en beta på .08 men denne er ikke signifikant. Interaksjonseffekten ( $\beta = .09$ ) er heller ikke signifikant.

### *Oppsummering av H5:*

*H5: «Sammenhengen mellom mestringsklima og kreativt klima modereres i en negativ retning dersom leder er prestasjonsorientert, slik at den positive effekten av mestringsklima på kreativt klima svekkes av at ledere er prestasjonsorientert».*

Hypotesen ble ikke støttet av analysen. Analysen viser ingen interaksjon mellom mestringsklimaet og leders prestasjonsorientering. Det indikerer at leders prestasjonsorientering ikke modererer sammenhengen mellom mestringsklima og kreativt klima.

## 4.6 Oppsummering av resultatene

Resultatene som fremkommer av regresjonsanalysene og moderatoranalysene, og som er gjennomgått i de foregående avsnittene, oppsummeres her i tabellform.

Tabell 9: Hypotesene oppsummert

Hypotese	Støttet	Funn
H1a	Ja	Mestringsklima har en positiv sammenheng med endringsvillighet
H1b	Nei	Prestasjonsklima har en negativ sammenheng med endringsvillighet, men sammenhengen er ikke signifikant
H2a	Ja	Mestringsklima har en positiv sammenheng med kreativt klima
H2b	Ja	Prestasjonsklima har en negativ sammenheng med kreativt klima
H3a	Nei	Mestringsklima har en svak positiv sammenheng med resultat per ansatt, men sammenhengen er ikke signifikant
H3b	Ja	Prestasjonsklima har en positiv sammenheng med resultat per ansatt
H4	Nei	Det er ikke modererende effekter av leders mestringsorientering på sammenhengen mellom prestasjonsklima og endringsvillighet
H5	Nei	Det er ikke modererende effekter av leders prestasjonsorientering på sammenhengen mellom mestringsklima og kreativt klima

Analysene gir resultater som sammenfaller med forventningene for hypotesene 1a, 2a, 2b, og 3b. Analysen av hypotese 1b gir retningsstøtte til forventningen i hypotesen og indikerer en negativ sammenheng, men resultatet er ikke statistisk signifikant. For hypotese 3a ga resultatet ingen indikasjoner på sammenheng mellom variablene. Ingen av hypotesene for modererende effekter ble støttet av analysene. Resultatene av analysene vil bli diskutert i neste kapittel.

## 5. Diskusjon

Regnskapsbransjen opplever for tiden et sterkt press om endring og omstilling av oppgaver og tjenester, på grunn av endrede markeds- og konkurranseforhold. Det er derfor viktig å identifisere faktorer og tiltak som er relevante for bedriftenes evne til endring og utvikling. I tillegg er det viktig å se på hva som bidrar til å opprettholde bedriftenes lønnsomhet.

Denne masterutredningen har sett på hvordan motivasjonsklimaet spiller inn på ulike organisasjonsutfall. Formålet med studien er å bidra med relevant innsikt og forståelse om motivasjonsklimaets betydning for endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet i bedriftene, og således gi kunnskap som kan være til nytte for lederens prioriteringer. Variablene som undersøkes er på bedriftsnivå, og studien fokuserer derfor på sammenhengene mellom ansattes delte opplevelse av motivasjonsklima og utfall på organisasjonsnivå. Studien skiller seg således fra tidligere studier om motivasjonsklima der individuelle utfall er i fokus.

Masterutredningen har et beskrivende design, og resultatene gir ikke anledning til å trekke kausale slutninger for sammenhengene. Resultatene av analysene blir presentert og diskutert ut ifra tidligere forskning og relevante teoretiske rammer. Jeg fokuserer på de sammenhengene som er signifikante og diskuterer hva dette betyr.

Funnene i denne studien viser at motivasjonsklimaet har en signifikant betydning for bedriftens utfall. Mens prestasjonsklimaet har en negativ og signifikant sammenheng med kreativt klima, så har det en positiv og signifikant sammenheng med bedriftens lønnsomhet. Mestringsklima derimot, har en positiv og signifikant sammenheng med både endringsvillighet og kreativt klima, men viser ingen sammenheng med lønnsomhet. Med hensyn på hvordan bedrifter bør legge til rette for motivasjonsklimaet, er funnene i studien er som sådan motstridende. Dette betyr at lederen i bedrifter som har krav om å endre seg står overfor vesentlige prioriteringsdilemmaer, dersom krav til normal lønnsomhet opprettholdes. Dilemmaet oppstår fordi ledere må prioritere mellom å legge til rette for et prestasjonsklima som fremmer lønnsomhet, og et motivasjonsklima som fremmer endringsvillighet og kreativt klima. Videre viser moderatoranalysene at det ikke er noen interaksjonseffekt mellom lederens målorientering og motivasjonsklimaet. Dette betyr at en leders målorientering i seg selv ikke kan påvirke den sammenhengen som motivasjonsklimaet har med endringsvilligheten og det kreative klimaet i bedriften.



I det følgende delkapitlet presenteres teoretiske implikasjoner som fremkommer av resultatene. Deretter definerer jeg begrensninger ved studien, og presenterer forslag til fremtidig forskning om temaet. Tilslutt i kapitlet går jeg inn på praktiske implikasjoner som kan være av interesse for regnskapsbransjen spesielt, og næringslivet generelt.

## 5.1 Teoretiske implikasjoner

Tidligere forskning om motivasjonsklimaet har bidratt med vesentlig innsikt og forståelse rundt motivasjonsklimaets betydning for individuelle utfall, både i undervisnings-, idretts- og jobbsammenheng. Det er i mindre grad gjort studier på motivasjonsklimaets betydning på organisasjonsnivå, der det er de ansattes delte opplevelser av bedriftens regler, prosedyrer, rammer og suksesskriteriene som spiller inn for hvordan bedriften lykkes med ulike utfall. Denne studien bidrar til en bredere forståelse av sammenhenger på et organisasjonsnivå. Resultatene av analysene viser at det eksisterer signifikante sammenhenger mellom bedriftens motivasjonsklima og de tre organisasjonsutfallene som undersøkes i denne studien.

Fra regresjonsanalysene ser vi at mestringsklima har en signifikant positiv sammenheng både med endringsvilligheten i bedriften og kreativt klima. Forklaringskraften til modellene er høy, spesielt for kreativt klima. Det betyr at de ansattes opplevelse av konteksten og suksesskriteriene i bedriften, altså motivasjonsklimaet, er av betydning for bedriftens endringsvillighet og kreativt klima. Resultatene samsvarer dermed med tidligere forskning som viser at mestringsklima fremmer adaptive mønstre og tilpasning til nye situasjoner hos individer (Standage et al., 2003; Ames, 1992). Tidligere studier viser også at mestringsklima er positivt for læring, utvikling og samarbeid som er viktige forutsetninger for kreative prosesser (Standage et al., 2003). Funnene i denne studien betyr at mestringsklimaet har en positiv betydning for bedriftens endringsvillighet og kreativt klima som er kilde til bedriftens endringsevne.

Forskere anser endringsvillige, fleksible og kreative ansatte som viktige drivere for endring og innovasjon, og endringsvillige og kreative ansatte kan utgjøre et konkurransefortrinn for bedrifter (Beltrán-Martín et al., 2008). Utvikling av kompetanse, læring og samarbeid er

viktige faktorer som kan være suksesskriterier i et mestringsklima og som også bidrar til å utvikle konkurransefortrinn (Pfeffer & Veiga, 1999). Det vil derfor være viktig for ledere som har en langsiktig strategi om å endre og tilpasse bedriften å legge til rette for mestringsklima.

Vi ser også fra regresjonsanalysene at ansattes delte opplevelse av prestasjonsklima har en negativ sammenheng med bedriftens kreative klima. Dette sammenfaller med tidligere forskning som viser at prestasjonsklima gjør individer engstelige for å prøve ut nye ideer og arbeidsmåter (Humborstad et al., 2014). Resultatet av analysene antyder at insentiver til kreativitet ikke fremmes ved prestasjonsklima, der suksess vurderes ut ifra resultat og prestasjon. Kreative aktiviteter bidrar som oftest ikke til direkte og synlige resultatmål, og krever at samarbeid og læring prioriteres (Amabile et al., 1996). Sammenlikning og konkurranse mellom de ansatte kan føre til at aktiviteter som må være tilstede for kreative prosesser ikke blir prioritert, fordi denne typen aktiviteter avsporer fra resultats- og prestasjonsfokuset som prestasjonsklima defineres ved.

Til tross for at det er vanskelig å måle lønnsomhet, og det er mange faktorer som spiller inn for bedriftens lønnsomhet, viser resultatet av regresjonsanalysen at det er en sammenheng mellom motivasjonsklimaet og lønnsomhet. Det overraskende ved analysen er at det er prestasjonsklimaet som gir den beste prediksjonen for lønnsomheten, mens mestringsklimaet ikke har noen signifikant sammenheng. Resultatet står i kontrast til tidligere forskning som viser at mestringsklimaet er mest hensiktsmessig for prestasjon (Nerstad, 2012; Valentini & Rudisill, 2006). Funnet er interessant og kan bidra til innsikt om betydningen av lederes prioriteringer. Bedriftens lønnsomhet er viktig for alle ledere og eiere, og er et mål som må prioriteres for at bedriften skal være levedyktig. Lederens prioriteringer av ulike virkemidler og tiltak gir føringer for kortsiktige eller langsiktige effekter på lønnsomheten.

Tidligere studier viser at lederen har en viktig rolle for endring, og for å legge til rette for kreativt klima (Amabile et al., 1996; Isaksen & Ekvall, 2010). I tillegg viser tidligere studier at det er en sammenheng mellom målorientering og motivasjonsklima. Blant annet medieres sammenhengen mellom motivasjonsklimaet og prestasjon av individers målorienteringsprofil (Nerstad, 2012). Videre har leders målorientering påvirkning for gruppens målorientering (Dragoni & Kuenzi, 2012). Til tross for dette finner denne studien at leders målorientering ikke har noen modererende effekter for motivasjonsklimaets sammenheng med

endringsvillighet og kreativt klima. Dette resultatet var noe overraskende, og betyr at lederens målorientering i seg selv ikke kan endre den sammenhengen som er mellom motivasjonsklimaet og bedriftens endringsvillighet og det kreative klimaet. For å påvirke utfallene kan det tenkes at lederen må iverksette tiltak som påvirker motivasjonsklimaet direkte. Likevel ser vi fra korrelasjonsanalysen at korrelasjonen mellom mestringsklima og mestringsorientering er signifikant positiv, noe som kan indikere at disse to ofte opptrer samtidig. Det kan bety at ledere med mestringsorientering har en bedre strategi for å legge til rette for mestringsklima, men dette må eventuelle fremtidige studier undersøke nærmere.

Kort oppsummert betyr resultatene av analysene at dersom man vil ha en mest mulig lønnsom bedrift må prestasjonsklima prioriteres, og dersom man ønsker at bedriften skal være innovativ og endre seg, så er det mestringsklima som må prioriteres. Studien gir derfor innsikt om aspekter som medfører dilemma for lederen. Dette støtter opp om, og kan bidra til å forklare, tidligere forskning som viser at det er et gap mellom teoretisk kunnskap om ledelse og faktisk ledelse (Pfeffer & Veiga, 1999), som medfører at lønnsomhet på kort sikt prioriteres fremfor endringsaktiviteter.

Ledere som har som mål å produsere og levere gode resultater og samtidig innføre endringer i bedriften, vil befinne seg i en situasjon der det ikke er enkelt å prioritere. Dersom de prioriterer mestringsklima for å støtte endring og innovasjon kan det tenkes at dette medfører lavere lønnsomhet, i alle fall på kort sikt. Prioritering av prestasjonsklima for å oppnå lønnsomhet kan gå på bekostning av endring, kreativitet og innovasjon. Det kan for eksempel tenkes nødvendige endringer treneres fordi det svekker lønnsomheten. Innføring av endringstiltak, for eksempel ny teknologi, krever investeringer som kan være kostbare rent økonomisk. I tillegg kommer kostnader knyttet til opplæring og kursing av ansatte, samt tapt produktivitet i opplæringsfasen, dersom normal produksjon reduseres. Dersom de ansatte opplever at opplæring av ny teknologi ikke er prioritert og således må gå på « eget initiativ og kostnad » vil det være fristende for ansatte å prioritere aktiviteter som kan knyttes til konkrete prestasjonsmål.

Et perspektiv som kan tenkes å løse dilemmaet for ledere er i hvilken grad det er mulig at både mestringsklima og prestasjonsklima er tilstede på samme tid, og om dette vil være positivt for utfallene i bedriften. Dette perspektivet dekkes ikke direkte i denne studien og må utforskes

nærmere i fremtidige studier. Likevel finner jeg at mestringsklima og prestasjonsklima korrelerer signifikant negativt med hverandre, noe som kan tyde på at de to klimaene ikke sameksisterer i vesentlig grad. Jeg testet også om det finnes interaksjonseffekter mellom henholdsvis leders mestringsorientering og prestasjonsklima, og leders prestasjonsorientering og mestringsklima. Ingen signifikante verdier ble funnet.

Sett i lys av utfordringene som regnskapsbransjen står overfor der ny teknologi, endrede krav fra kunder, nye arbeidsprosesser og behov for et nytt tjenestespekter gir et annet konkurransebilde enn tidligere, må bedriftene endre seg og være kreative for å finne nye løsninger. Endring og utvikling blir en forutsetning for å sikre overlevelse og fremtidig lønnsomhet. Samtidig vil mange ledere både ønske og få krav til å sikre dagens lønnsomhet. Likevel, på bakgrunn av endringsbehovet i regnskapsbransjen vil det være mest hensiktsmessig å legge til rette for mestringsklima, og lønnsomhetsmål bør gjerne sees på i et mer langsiktig perspektiv.

## 5.2 Begrensninger

Studien baserer seg på data hentet fra et spørreskjema som benytter etablerte skalaer. Dette bidrar til å gi god validitet for variablene. Metodene som benyttes for analyser er velkjente og dokumentert i henhold til forskningsdesignet. I tillegg er data er samlet inn på to ulike tidspunkt, noe som bidrar til å styrke designet. Likevel er det viktig å tolke de resultatene som fremkommer i denne masterutredningen i lys av en del begrensninger, og ettersom denne masterutredningen har et beskrivende design er det ikke anledning til å trekke kausale slutninger basert på funnene.

En begrensning ved denne studien er tidsperspektivet for lønnsomhetsvariabelen. Lønnsomhetsmålet er basert på et årsresultat som gir et utsnitt tidsmessig. Selv om studien viser at prestasjonsklimaet gir det beste utfallet for bedriftens lønnsomhet kan studien ikke si noe om lønnsomhetsutviklingen. Denne studien kan heller ikke si noe om hvordan de bedriftene som i dag er mest lønnsomme vil gjøre det i fremtiden. Lønnsomhetsmålet kan i seg selv være preget av at bransjen er i endring. Bedriftene som allerede hadde investert i tiltak

for endring på det tidspunktet resultatmålene ble hentet ut, kan ha hatt reduserte resultater som følge av disse investeringene. Det kan tenkes at bedriftene med mestringsklima prioriterer endringstiltak og derfor, gitt endringsbehovet for bransjen, allerede hadde investert i nye løsninger, for eksempel ny teknologi og kompetanseheving. Dette kan ha betydning for den målte lønnsomheten for disse bedriftene. Ettersom data for de avhengige variablene endringsvillighet og kreativt klima er samlet inn på tid 2, mens data for motivasjonsklima er samlet inn på tid 1, er tidsperspektivet ikke problematisk for sammenhengene mellom disse variablene.

En annen begrensning knytter seg til aggregering av data. Aggregering av data fra medarbeidernivå til bedriftsnivå er en velkjent og ofte benyttet metode blant forskere. Det knytter seg likevel en viss usikkerhet til aggregering av data når gruppene som undersøkes er såpass små som i denne studien. Dette kan medføre at enkelte svar får uforholdsmessig stor betydning for gruppens gjennomsnittsscore. Ettersom utvalget består av små bedrifter med 4-20 ansatte er dette en problemstilling som var forventet. De faktiske verdiene for reliabilitets- og konsistenstester som er utført i denne studien, viser at alle variablene som aggregeres har tilstrekkelig konsistente og reliable verdier. Likevel kunne større grupper som basis for aggregeringen gitt mer sikkerhet rundt gyldigheten av svarene.

En tredje begrensning knytter seg til utvalget for studien, og om dette er representativt for hele populasjonen. Ettersom det ikke er utført bortfallsanalyser kan det være forskjeller mellom de bedriftene som svarte på undersøkelsen og de som ikke svarte. For eksempel, kan det tenkes at de bedriftene som er mest opptatt av endring og av å måle effekter av endring, også er de som sett verdien av undersøkelsen og derfor har prioritert å svare. Det kan også være forskjeller i prioriteringer mellom bedrifter der lederen også er eier og der lederen er ansatt. Det er usikkert om det er en forskjell mellom bedriftene i utvalget og de øvrige bedriftene i populasjonen. Om det er forskjeller, og om disse har noen betydning for sammenhengen mellom motivasjonsklimaet og organisasjonsutfall, må undersøkes av fremtidige studier.

## 5.3 Videre forskning

Funnene i denne masterutredningen viser at det er signifikante sammenhenger mellom motivasjonsklima og endringsvilligheten, kreativt klima og lønnsomhet i regnskapsbedrifter. For å få en bredere forståelse av betydningen motivasjonsklimaet har for bedriftenes prestasjoner, bør fremtidig forskning undersøke om det også finnes sammenhenger mellom motivasjonsklimaet og andre organisasjonsutfall enn de som er studert her. Det kan også være interessant å utvide studien til å omfatte andre bransjer enn regnskapsbransjen, for å se på en utvidet generaliserbarhet for funnene. Det vil gi innsikt om sammenhengene som fremkommer i denne studien er unike for regnskapsbransjen, eller om dette er sammenhenger som er gyldige i andre bransjer også.

Bedriftene i regnskapsbransjen må endre seg for å være konkurransedyktig på lengre sikt, ettersom konkurranserammene og premissene i bransjen er i sterk endring. Det kan være interessant for fremtidig forskning å undersøke hvilket motivasjonsklima som er fremtredende for de bedriftene som overlever omstillingsprosessen. En annen interessant vinkling kan være å undersøke hvordan utviklingen av lønnsomhet er over tid mellom bedrifter med de ulike klimaene. Det kan tyde på at prioritering av lønnsomhet på kort sikt kan gå på bekostning av endringsvillighet og endringsevne, som er viktige faktorer for bedriftenes fremtidige lønnsomhet og konkurransefortrinn. Bedriftene som i dag har prestasjonsklima tilfredsstillende i større grad kravet bedriftene har til lønnsomhet, men ettersom endringsvillighet og kreativt klima, ifølge tidligere forskning, kan bidra til å oppnå konkurransefortrinn som gir varig lønnsomhet og vekst, er det ikke gitt at bedriftene som har prestasjonsklima er de mest lønnsomme over tid.

Ettersom resultatene av denne studien indikerer at ledere av endringsbedrifter kan oppleve dilemma i forhold til hvilket motivasjonsklima de bør prioritere, kan det være interessant å se om det er mulig å tilrettelegge slik at begge klimaer kan sameksistere. Det vil være nyttig å undersøke hva som skal til for å fremme en slik sameksistens, og om dette gir positive utfall for både endringsvillighet, kreativt klima og lønnsomhet, og andre organisasjonsutfall.

Denne studien finner at leders målorientering ikke har noen modererende effekt på motivasjonsklimaets sammenheng med endringsvilligheten og kreativt klima. Det kan derfor være interessant å knytte fremtidig forskning til spørsmål om hvilken betydning leders

målorientering har for sammenhenger mellom motivasjonsklima og organisasjonsutfall. For eksempel kan det være interessant å undersøke om leders målorientering kan moderere sammenhenger med andre organisasjonsutfall. Det kan tenkes at leder må påvirke motivasjonsklimaet gjennom tiltak som fremmer ønsket motivasjonsklima, for eksempel ved å endre insentivstruktur og endre målsettinger, og det kan være interessant for fremtidig forskning å se på hvilke tiltak som da gir best effekt. I det neste delkapitlet vil jeg gå igjennom noen praktiske implikasjoner for hvordan motivasjonsklimaet kan håndteres.

## 5.4 Praktiske implikasjoner

Resultatene som fremkommer av analysene i denne masterutredningen viser at bedriftens motivasjonsklima har en klar sammenheng med bedriftens utfall. Lederens håndtering av motivasjonsklimaet er derfor viktig. Tilpasninger til ønsket motivasjonsklima gir føringer for lederens valg av målsettinger, insentivstruktur, tilbakemeldinger, kommunikasjon og prioriteringer. Resultatene av studien viser likevel at det ikke er opplagt hvordan lederne skal forholde seg til og legge til rette for motivasjonsklimaet på arbeidsplassen. På den ene siden gir krav om lønnsomhet føringer som indikerer at det vil være best å legge til rette for prestasjonsklima. På den andre siden vet vi at regnskapsbransjen er under sterkt press for endring og innovasjon grunnet teknologisk utvikling, konsolidering, endrede krav fra markedet og konkurrenter, og dette tilsier at det er best å legge til rette for mestringsklima.

Sett i lys av de kontekstuelle og markedsmessige utfordringene som regnskapsbransjen opplever, er endring av arbeidsmåter og utvikling av tjenestespekter regnet som avgjørende for om bedriftene er konkurransedyktige på lengre sikt. Mestringsklimaet har en klar positiv sammenheng med både endringsvillighet og kreativt klima, som begge er faktorer som kan bidra til konkurransefortrinn og vekst for bedriften. På bakgrunn av dette vil det være viktig at lederen legger til rette for mestringsklima i bedriften.

Rent praktisk betyr dette at fokuset for lønnsomhet bør flyttes fra et kortsiktig perspektiv til et langsiktig perspektiv. Et lønnsomhetsperspektiv med fokus på langsiktighet kan bidra til å drive endring, ved at man fokuserer på mulighetene og potensialet for fremtidig lønnsomhet

som kan oppnås ved endring og utvikling. Generelt er det viktig at lederen gjør avveiiinger av premisene som kan lede til langsiktig lønnsomhet versus fokus på kortsiktig lønnsomhet. Målene må kommuniseres tydelig, og støttes av prioriteringer av ressursbruk og målsetting, samt valg av insentiv- og belønningsstruktur.

Den positive sammenhengen mellom mestringsklima og kreativt klima betyr at bedrifter som ønsker å legge til rette for kreative prosesser og innovasjon, og ønsker å satse på å utvikle endringsevne og konkurransefortrinn, bør ta motivasjonsklimaet på alvor. Ledere må være klar over at prestasjonsklima hemmer kreativitet, og dermed hemmer innovasjon. Det er derfor viktig at ledere i bedrifter der det er prestasjonsklima, og samtidig står overfor endringer som krever innovative løsninger, setter i gang tiltak som kan bidra til å endre motivasjonsklimaet i retning av mestringsklima. Ved å være bevisst på hvordan konteksten i bedriften, retningslinjer, rutiner og prioriteringer virker inn på de ansattes opplevelse av kriterier for suksess og nederlag, kan lederen legge til rette for et klima som støtter ønsket atferd og utfall.

Blant annet bør bedriftens HR-strategi og HR- praksis støtte opp om det klimaet man ønsker å fremme, ved bevisst håndtering av blant annet kompetanseutvikling, rekruttering og risikohåndtering. Dersom man ønsker å fremme mestringsklima kan man for eksempel benytte workshoper til idemyldring og til å bryte ned barrierer. Ved å legge til rette for teamstruktur, kan man oppnå læringssynergier og kunnskapsdeling, og danne et utgangspunkt for kreative prosesser og samarbeid der teammedlemmene gjør hverandre gode. Bevisst rekruttering kan også benyttes for å påvirke motivasjonsklimaet. For eksempel, dersom man ønsker å legge til rette for eller styrke mestringsklimaet, bør man bevisst rekruttere medarbeidere som er delingsvillige, lærevillige og åpen for endring. Dersom bransjen forventer kontinuerlig endring bør også ledere rekrutteres med hensyn på endring, noe som tilsier at fremtidens ledere bør velges ikke kun på bakgrunn av tidligere økonomiske resultater, men også deres evne til å håndtere endring, utvikling og utvise en langsiktig veksttankegang.

Bevissthet rundt ressursbruk og prioritering av ressurser er viktig når man skal håndtere bedrifter i endring. Endring krever ressurser både i form av tid, investeringer og læring, og dette må prioriteres. Dersom det ikke avsettes nok tid og ressurser for ansatte til opplæring, samtidig som suksess måles ved prestasjoner blir insentivet til å lære seg nye systemer og ny teknologi svekket. For eksempel, dersom det skal innføres ny teknologi, nye rutiner og/eller



nye tjenester, samtidig som prestasjoner måles ved antall fakturerte timer, antall førte bilag, antall salg, etc., kan det føre til at endring ikke blir prioritert av de ansatte. De ansatte kan for eksempel oppleve at egen opplæring av i ny teknologi eller nye arbeidsmetoder medfører at egne prestasjoner blir svakere på de målene de evalueres på. Dette blir da et moment som kan forsinke eller hemme endringsprosessen.

Regnskapsbransjens behov for nye teknologiske løsninger og digitalisering kan i seg selv, hvis man legger til rette for dette i innføringsprosessen, være til hjelp for å endre arbeidsmetoder og heve nivået av samarbeid og samhandling. Digitale verktøy kan bidra til effektivisering av samhandlingsprosesser, informasjon- og kunnskapsdeling, og gi økt åpenhet.

Gitt regnskapsbransjens nåværende markeds- og konkurransesituasjon, kan det se ut som at den mest hensiktsmessige strategien er å ha fokus på langsiktig utvikling, kreative ideer, læring og samarbeid. Det vil da være mest hensiktsmessig å legge til rette for mestringsklima. Prioritering av mestringsklima er også min anbefaling for regnskapsbedriftene som er under sterkt press for endring og utvikling.

## 6. Konklusjon

På bakgrunn av det endrings- og utviklingsbehovet som defineres av den nåværende markeds- og konkurransesituasjonen for regnskapsbransjen, er det viktig at bedriftene gjennomfører både teknologiske, strukturelle og metodiske endringer.

Funnene i denne studien viser at motivasjonsklimaet har sammenheng med endringsvilligheten, kreativt klima og lønnsomhet i bedriftene. Bedriftseiere og ledere må derfor være oppmerksom på hva de ulike typene motivasjonsklima betyr for bedriftens prestasjon, og håndtere motivasjonsklimaet for å oppnå ønsket organisasjonsutfall. Studien viser også at leders målorientering ikke modererer effekten i sammenhengene mellom motivasjonsklimaet og organisasjonsutfallene. Det betyr at leders målorientering ikke direkte påvirker organisasjonsutfallene.

Studien viser at mestringsklima gir best forutsetninger for å lykkes med endring og kreative prosesser, mens prestasjonsklima har best prediksjonsevne for lønnsomhet. Studien bidrar dermed til å beskrive hvorfor ledere kan oppleve dilemma i forhold til prioriteringer, spesielt dersom de leder bedrifter som har behov for endring og utvikling. Prioritering av prestasjonsklima med fokus på lønnsomhet kan være til hinder for endring og innovasjon. På den andre siden, dersom endringsbehovet er stort kan manglende endring og utvikling medføre at den langsiktige lønnsomheten svekkes.

Basert på funnene i denne studien, og sett i lys av tidligere forskning om temaet, bør regnskapsbedrifter som ønsker å tilpasse seg ny teknologi, innføre nye arbeidsmetoder og utvikle nye tjenester, prioritere å legge til rette for mestringsklima. Dette kan være det mest hensiktsmessige dersom man tar i betraktning markeds- og konkurransesituasjonen til regnskapsbransjen. Bedrifter som ønsker å fokusere på lønnsomhet vil derimot være best tjent med et prestasjonsklima, i det minste i et kortsiktig perspektiv.

## 7. Bibliografi

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2012, April 25). What doesn't motivate creativity can kill it. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2012/04/balancing-the-four-factors-tha-1>
- Amelie, M. (2014, Januar 15). Disse jobbene er mest truet av outsourcing. *Teknisk Ukeblad*. Hentet fra Teknisk Ukeblad: <http://www.tu.no/artikler/disse-jobbene-er-mest-truet-av-outsourcing/225077>
- Ames, C. (1984). Competitive, cooperative, and individualistic goal structures: a cognitive-motivational analysis. I R. Ames, & C. Ames (Red.), *Research on motivation in education, volume 1, Student motivation* (ss. 177-207). London: Academic Press.
- Ames, C. (1992). Classrooms: goals, structure and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84, 261-271.
- Ames, C., & Ames, R. (1984a). Goal structures and motivation. *The Elementary School Journal*, 85, 38-52.
- Ames, C., & Ames, R. (1984b). System of student and teacher motivation: toward a qualitative definition. *Journal of Educational Psychology*, 76, 535-556.
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivational processes. *Journal of Educational Psychology*, 80, 260-267.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llugar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34, 1009-1044.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23, 66-80.
- Birkeland, I. K., & Nerstad, C. (2016). Incivility is (not) the very essence of love: passion for work and incivility instigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21, 77-90.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. Implications for data aggregation and analysis. I K. J. Klein, & S. W. Kozlowski, *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations* (ss. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Cellar, D. F., Stuhlmacher, A. F., Young, S. K., Fisher, D. M., Adair, C. K., Haynes, S., . . . Riester, D. (2011). Trait goal orientation, self-regulation, and performance: A meta-analysis. *Journal of Business & Psychology*, 26, 467-483.

- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, *57*, 172-192.
- Chen, G., Tjosvold, D., & Liu, C. (2006). Cooperative goals, leader people and productivity values: their contribution to top management teams in China. *Journal of Management Studies*, *43*, 1177-1200.
- Dahlum, S. (2014). Kvantitativ analyse. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra [https://snl.no/kvantitativ\\_analyse](https://snl.no/kvantitativ_analyse)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 1096-1127.
- Dragoni, L., & Kuenzi, M. (2012). Better understanding work unit goal orientation: its emergence and impact under different types of work unit structure. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 1032-1048.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, *41*, 1040-1048.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, *52*, 412-430.
- Ericsson, A. K., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, *100*, 363-406.
- Fasci, M. A., & Valdez, J. (1998). A performance contrast of male- and female-owned small accounting practices. *Journal of Small Business Management*, *36*, 1-7.
- Finansdepartementet. (2011, 15. April). Unntak for revisjonsplikt fra mai i år. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/unntak-for-revisjonsplikt-fra-mai-i-ar/id641006/>
- Fryer, J. W., & Elliot, A. J. (2007). Stability and change in achievement goals. *Journal of Educational Psychology*, *99*, 700-714.
- Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumptions*. North Carolina: Statistical Assumption Publishing.
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4. utg.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Gjesdal, F., & Johnsen, T. (1999). *Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Gårseth-Nesbakk, L., & Åmo, B. W. (2012). *Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen*. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis*. New York: The Guildford Press.

- Humborstad, S. I., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance. *Personnel Review*, *43*, 246-271.
- Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, *45*, 616-187.
- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in innovation management. *Creativity and Innovation Management*, *19*, 73-88.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientation, the quality of leader-member exchange, and the outcome of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47*, 368–384.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2014). *Advanced management accounting* (3. utg.). Essex: Pearson.
- Keller, G. (2008). *Managerial statistics* (8. utg.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, *35*, 634-17.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Reviews Psychology*, *56*, 485-516.  
doi:10.1146/annurev.psych.55.09.9.2.142105
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, *11*, 815-852.
- Levy, P. E., & Baumgardner, A. H. (1991). Effects of self-esteem and gender on goal choice. *Journal of Organizational Behavior*, *12*, 529-541 .
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, *11*, 28-38.
- Muis, K. R., & Edwards, O. (2009). Examining the stability of achievement goal orientation. *Contemporary*, *34*, 265-277.
- Nerstad, C. (2012). *In pursuit of success at work. An empirical examination of the perceived motivational climate, its outcomes and antecedents*. (Doktoravhandling). BI, Oslo.
- Nerstad, C. (2016). Motiverende arbeidsklima. I R. Buch, A. Dysvik, & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (ss. 63-86). Oslo: Cappelen Damm.
- Nerstad, C. G., Roberts, G. C., & Richardsen, A. (2013). Achieving success at work: Development and validation of the motivational climate at work questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, *43*, 2231-2250.

- Ntoumanis, N., & Biddle, S. J. (1999). A review of motivational climate in physical activity. *Journal of Sports Sciences, 17*, 643-665.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 389-416.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology, 92*, 128-150.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive, 13*, 37-48.
- NARF. (2015). *Årsmelding 2014*. Oslo: NARF - Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening.
- Regnskap Norge. (2016). *Årsmelding 2015*. Oslo: Regnskap Norge.
- Riise, S. (2013, 18. Februar). *Regnskapsbransjen er spennende – det er her det skjer!* Hentet fra <https://amestogroup.wordpress.com/2013/02/18/regnskapsbransjen-er-spennende-det-er-her-det-skjer/>
- Roberts, G. C., Treasure, D. C., & Conroy, D. E. (2007). Understanding the dynamics of motivation in sport and physical activity. I G. Tenenbaum, & R. C. Eklund (Red.), *Handbook of Sport Psychology* (ss. 3-30). Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Sandvik, A. M., Espedal, B., & Selart, M. (2015). Leadership drivers of organizational creativity: A path model of creative climate in a professional service firm. *Beta - Scandinavian Journal of Business Research, 29*, 74-90.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education Limited.
- Schmincke, M., Arnaud, A., & Kuenzi, M. (2007). The power of ethical work climates. *Organizational Dynamics, 36*, 171-186.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the ethiology of climates. *Personnel Psychology, 36*, 19-39.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*, 645-671.
- Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of Career Development, 30*, 247-261.
- Seikkula, S. (2015, 04 22). *Digi.no*. Hentet fra <http://www.digi.no/artikler/robotene-vil-revolusjonere-regnskapsbransjen/197485>
- Standage, M., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2003). A model of contextual motivation in physical education: Using constructs from self-determination and achievement goal theories to predict physical activity intentions. *Journal of Educational Psychology, 95*, 97-110.

- Sundgren, M., Dimenäs, E., Gustafsson, J.-E., & Selart, M. (2005). Drivers of organizational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical R&D. *R&D Management*, 35, 359-374.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics* (6. utg.). Harlow, Essex: Pearson.
- Thamhain, H. J. (2003). Managing innovative R&D teams. *R&D Management*, 33, 297-311.
- Thorsnæs. (2013). Tettsted. I *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/tettsted>
- Valentini, N. C., & Rudisill, M. E. (2006). Goal orientation and mastery climate: a review of contemporary research and insight to intervention. *Estudos de Psicologia*, 23, 159-171.
- Van Voorhis, C. R., & Morgan, B. L. (2007). Understanding power and rules of thumb for determining sample size. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 3, 43-50.
- Van Yperen, N. W., Hamstra, M. R., & van der Klauw, M. (2011). To win, or not to lose, at any cost: The impact of achievement goals on cheating. *British Journal of Management*, 22, 5-15.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1015.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756-772.

## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1: Eksempel på informasjonsskriv til respondentene

Hei

Vi viser til tidligere telefonsamtale og er svært takknemlige for at dere vil delta i NHHs undersøkelse av regnskapsbransjen. Vi har ventet med undersøkelsen for å unngå å treffe dere på de travleste tidspunktene, men håper nå at du har tid til å bidra.

Studien ser nærmere på forhold knyttet til ledelse, endring og kultur i regnskapsbedrifter, og er en del av forskningsprogrammet FOCUS (Future Oriented Corporate Solutions). Vi ønsker å bidra med ny kunnskap om bransjen som dere kan benytte for videre utvikling. Alle bedriftene som deltar vil få tilsendt en rapport med hovedresultater etter at undersøkelsen er avsluttet.

Alle opplysninger vil behandles strengt konfidensielt. Data fra undersøkelsen vil oppbevares av NHH. Dataene vil etter innsamling bli anonymisert, og arkivert ved prosjektets slutt (31.12.2016). Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen uten å oppgi grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning (NSD).

For å delta i undersøkelsen klikker du på lenken «Ta Undersøkelsen» under. Ved å klikke på lenken samtykker du til å delta, samt til at dine medarbeidere kan svare på spørsmål om deg som leder. Spørreundersøkelsen vil ta anslagsvis 15 minutter å besvare. I tillegg vil du få tilsendt en egen e-post der vi ber deg om å svare på noen få spørsmål om din relasjon til dine medarbeidere.

Senere i høst vil dere få tilsendt del 2 av undersøkelsen.

Vi er helt avhengige av din deltakelse for å realisere studien, og setter derfor stor pris på ditt bidrag.

LINK

Har du spørsmål til prosjektet? Send gjerne en mail til [surveyfocus@nhh.no](mailto:surveyfocus@nhh.no).

Vennlig hilsen prosjektgruppen

Vidar Schei, professor  
Therese E. Sverdrup, førsteamanuensis  
Alexander M. Sandvik, post doctor



NHH





## Vedlegg 2: Spørsmålene for variablene i fullstendig format

### *Mestringsklima*

#### **Målt blant ansatte på tid 1**

Motivational Climate at Work Questionnaire: Nerstad, Roberts, & Richardsen, 2013  
De neste 8 påstandene beskriver hvordan suksess er definert i din arbeidssituasjon.  
Vurderes på en skala fra 1 til 7 (*helt uenig* til *helt enig*)

På min arbeidsplass:

1. ...oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer.
2. ...måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenlikning med kollegaers prestasjoner.
3. ...legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling.
4. ...motiveres det til rivalisering mellom ansatte.
5. ...oppfordres det til samarbeid og gjensidig kunnskapsutveksling.
6. ...blir arbeidstakerne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen.
7. ...blir den enkeltes prestasjoner sammenliknet med andre kollegaers prestasjoner.
8. ...er det viktig å prestere bedre enn andre.

### *Kreativt klima*

#### **Målt blant ansatte på tid 2**

De neste utsagnene omhandler hvordan det er i din bedrift. For hvert utsagn skal du ta stilling til hvor enig eller uenig du er:  
Vurderes på en skala fra 1 til 7 (*helt enig* til *helt uenig*)

1. Klimaet i bedriften er grunnleggende positivt og stimulerer til nye idéer
2. Medarbeidere i bedriften kan komme opp med nye idéer og meninger uten raskt å bli kritisert
3. Bedriften lar meg løse problemer og agere på en måte som er hensiktsmessig i en gitt situasjon
4. Det er en fri atmosfære i bedriften, der alvor i oppgaven kan kombineres med uvanlige idéer og humor
5. Ulike meninger, idéer, erfaringer og kunnskap kan diskuteres i et prosjekt
6. Bedriften har en dynamisk atmosfære

## *Målorientering*

### **Målt blant ledere på tid 1**

Basert på VandeWalle, 1997

De følgende påstandene handler om dine preferanser på jobben. For hver påstand, ta stilling til hvor enig eller uenig du er. Vurderes på en skala fra 1 til 7 (*helt enig til helt uenig*).

1. Jeg tar gjerne på meg utfordrende arbeidsoppgaver som jeg kan lære av
2. Det er viktig for meg å vise at jeg kan gjøre arbeidsoppgavene mine på en bedre måte enn mine ansatte
3. Jeg ser ofte etter muligheter til å kunne utvikle nye kunnskaper og ferdigheter i jobben min
4. Jeg er opptatt av hvordan jeg kan fremstå som kompetent overfor mine ansatte på jobben
5. Jeg trives med utfordrende og vanskelige arbeidsoppgaver som kan lære meg nye ferdigheter
6. Jeg liker det når mine ansatte ser hvor flink jeg er i jobben min.
7. Det er så viktig for meg å kunne utvikle meg i jobben min at jeg gjerne tar sjansen på å prøve å feile litt.
8. Jeg foretrekker arbeidsoppgaver som gjør det mulig å fremstå som kompetent ovenfor mine ansatte
9. Jeg liker å jobbe med krevende arbeidsoppgaver som stiller høye krav til kompetanse og talent

## *Endringsvillighet*

### **Målt blant ledere på tid 2**

Basert på Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-Llusar, 2008.

Det følgende påstandene sier noe om dine ansattes evner og egenskaper for å tilpasse seg endringer på jobb. For hver påstand, angi i hvilken grad du oppfatter at dine ansatte har disse evnene og egenskapene.

Vurderes på en skala fra 1 til 7 (*Svært stor grad til svært liten grad*)

1. Mine ansatte oppdaterer stadig sine ferdigheter og evner
2. Mine ansatte lærer fort nye rutiner og prosesser som innføres deres arbeid
3. Mine ansatte forutser ferdighetskrav som kan være nødvendig for å utføre jobben sin i fremtiden
4. Hvis det ikke lenger blir behov for noe av det de gjør i dag, er mine ansatte villig til å sette seg inn i nye oppgaver
5. Mine ansatte er villig til å gjøre ting på en annen måte enn de pleier hvis organisasjonen trenger det
6. Mine ansatte er villig til å akseptere nye oppgaver eller ansvar hvis omstendighetene krever det
7. Mine ansatte justerer godt sine arbeidsoppgaver og prioriteringer for å håndtere endrede situasjoner på jobb
8. Mine ansatte har lett for å tilpasse seg uventede hendelser og omstendigheter på jobb
9. Mine ansatte reagerer fordelaktig på usikre og tvetydige omstendigheter

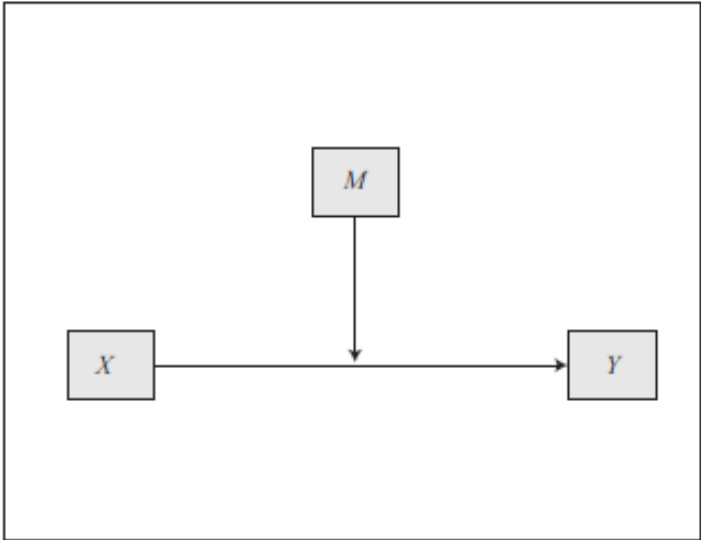
# Vedlegg 3: Hayes' konseptuelle modell for moderatoranalyse

Model templates for PROCESS for SPSS and SAS  
©2013-2016 Andrew F. Hayes and The Guilford Press

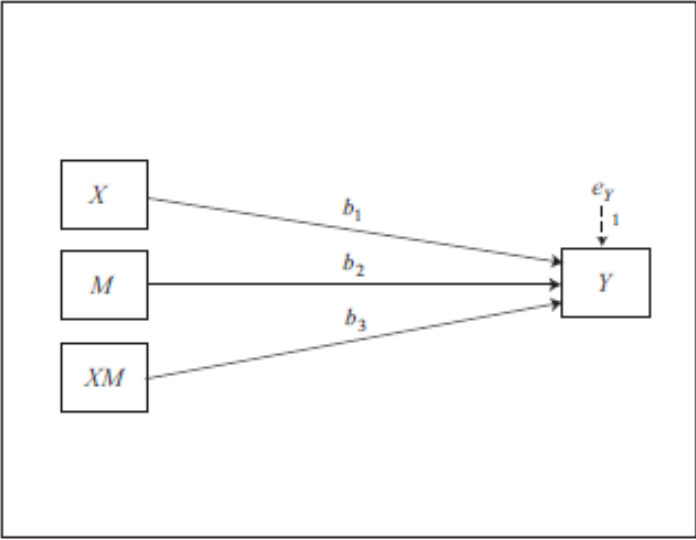
---

## Model 1

Conceptual Diagram



Statistical Diagram



Conditional effect of  $X$  on  $Y = b_1 + b_3M$

## Vedlegg 4: Deskriptiv statistikk

<b>Bedriftens alder</b>	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
År	148	1	62	18,5	14,7

<b>Geografisk beliggenhet</b>	N	%
By	46	31
Ikke By	102	69
Sum	148	100

<b>Leders kjønn</b>	N	%
Kvinne	72	48,6
Mann	76	51,4
Totalt	148	100

<b>Lønnsomhet</b>	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Årsresultat før skatt, bedrift	148	-723000	5128000	660200	925400
Antall ansatte	148	4	24	10,6	4,8
Årsresultat før skatt, per ansatt	148	-70200	466200	60800	80500

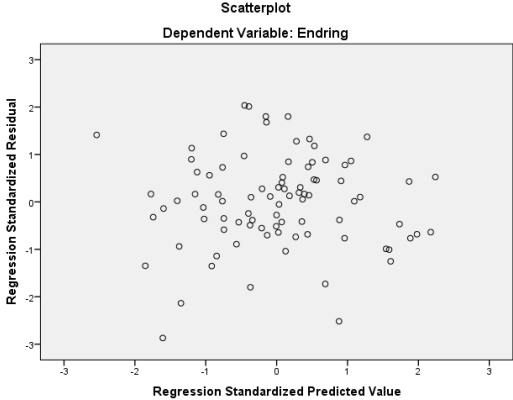
## Vedlegg 5: Korrelasjonsmatrise

Korrelasjonsmatrise	M	SD	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Organisasjonsutfall</i>													
1. Endringsvillighet	5.38	0.98	89	(.95)									
2. Kreativt klima	5.41	0.88	126	.35**	(.94)								
3. Lønnsomhet	60.85	79.54	148	-.07	-.20*								
<i>Motivasjonsklima</i>													
4. Mestringsklima	5.29	0.91	148	.28**	.47**	.00	(.87)						
5. Prestasjonsklima	2.88	1.01	148	-.22*	-.26**	.18*	-.29**	(.82)					
<i>Moderator</i>													
6. Leders mestringsorientering	5.34	1.04	123	.05	-.01	.04	.24**	-.03	(.87)				
7. Leders prestasjonsorientering	5.88	1.20	123	.09	.11	.03	.06	-.01	.29**	(.83)			
<i>Kontrollvariabler</i>													
8. Geografisk beliggenhet			146	.14	-.05	.09	.00	.01	-.04	-.25			
9. Bedriftens Alder			146	-.10	-.04	-.10	-.04	.09	-.06	-.09	-.17*		
10. Leders kjønn			148	-.08	.12	.11	-.02	.08	.13	-.17	.14	-.10	

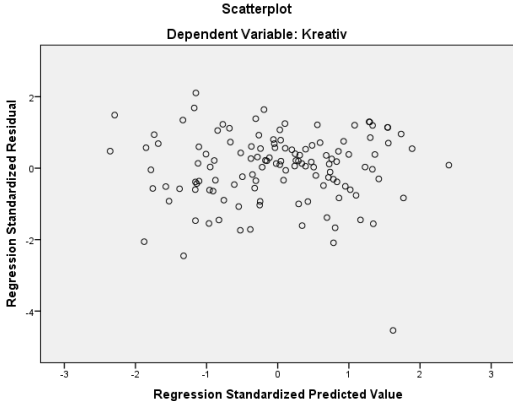
Cronbach's Alpha er vist i parentes

# Vedlegg 6: Scatterplottene for homoskedastisitet

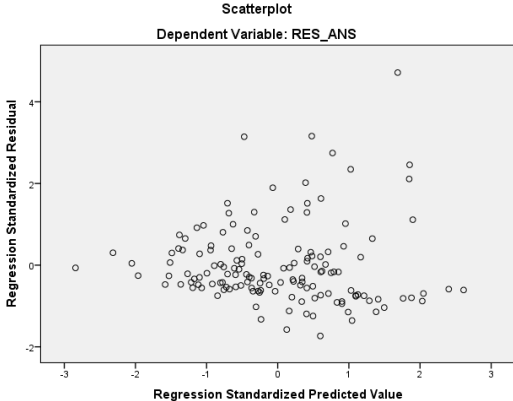
## Endringsvillighet



## Kreativt klima

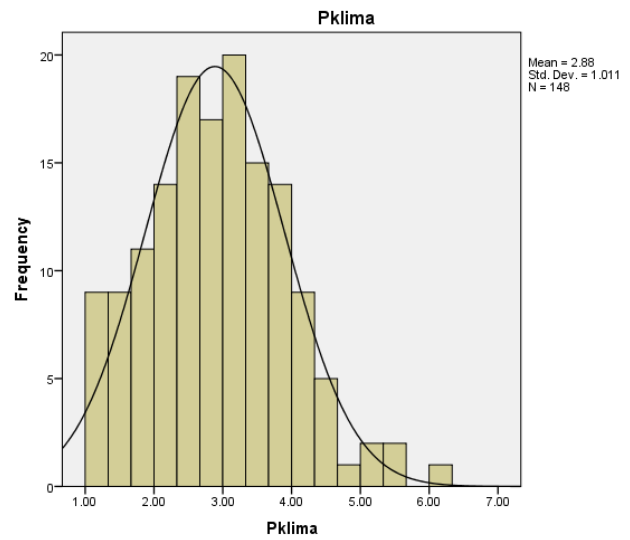
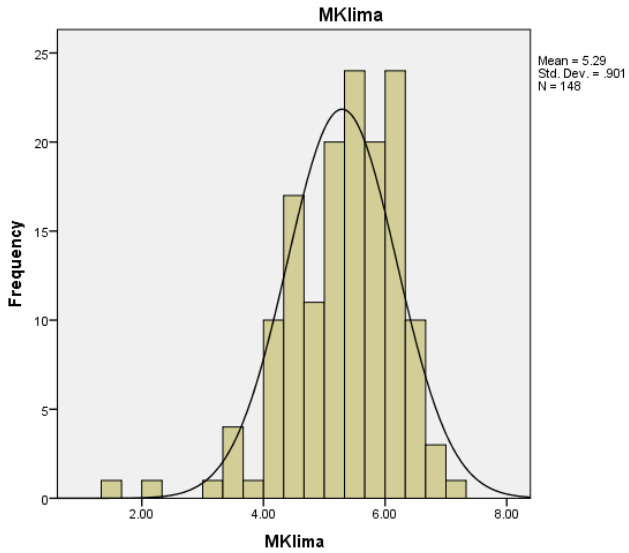


## Lønnsomhet

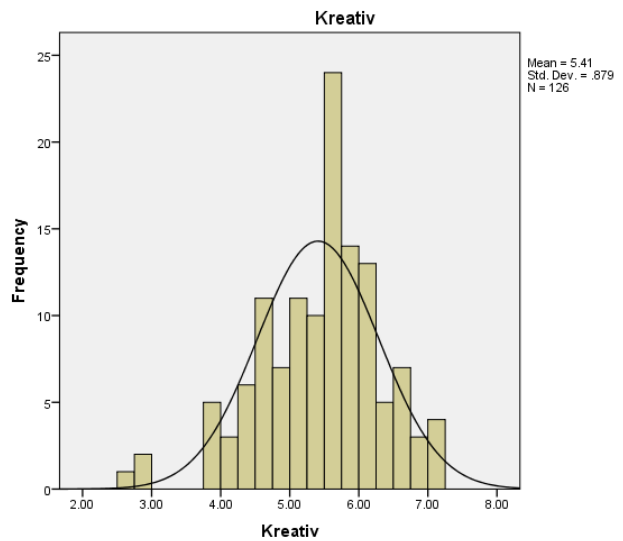
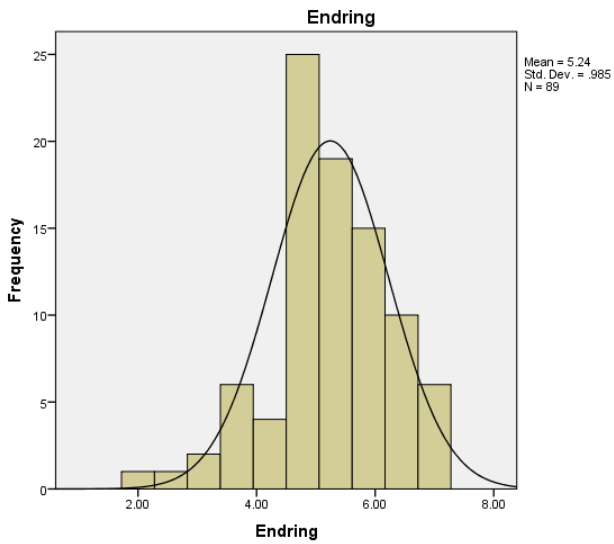


# Vedlegg 7: Normalfordeling

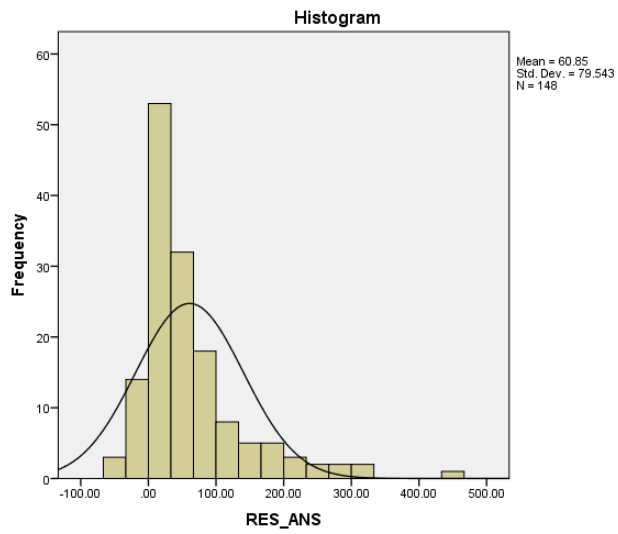
## Mestringsklima og prestasjonsklima:



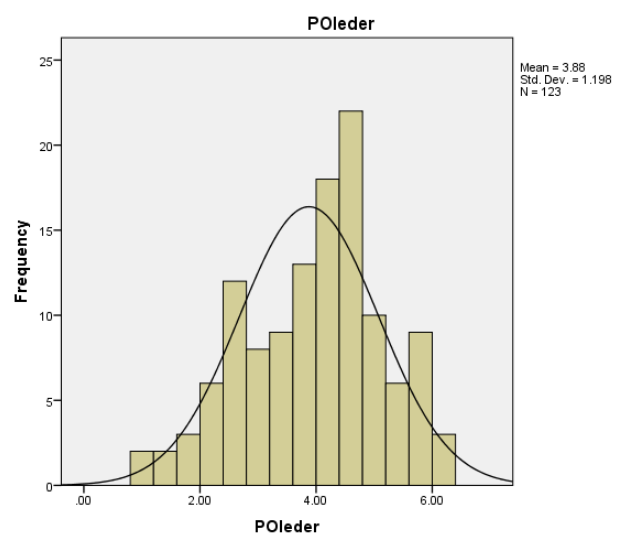
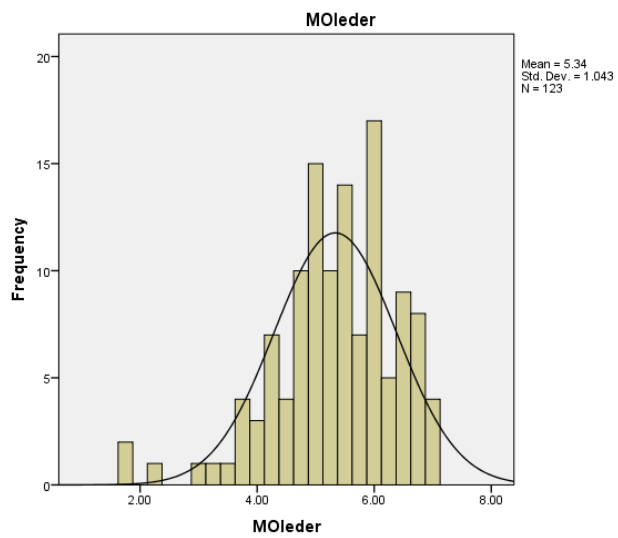
## Endringsvillighet og kreativt klima:



## Lønnsomhet:



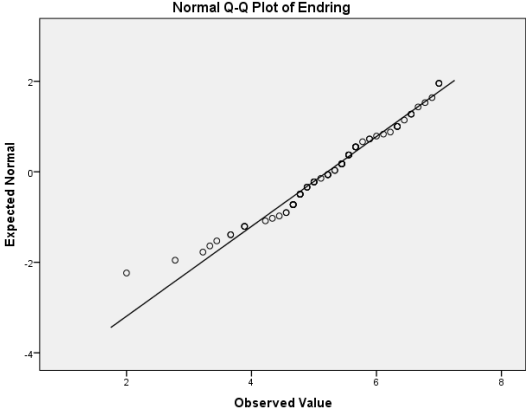
## Leders mestringsorientering og leders prestasjonsorientering:



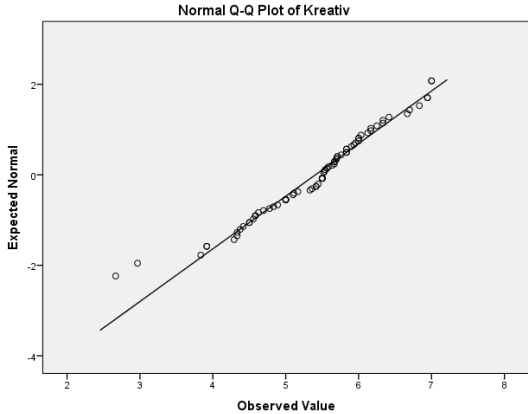


# Vedlegg 8: Linearitet

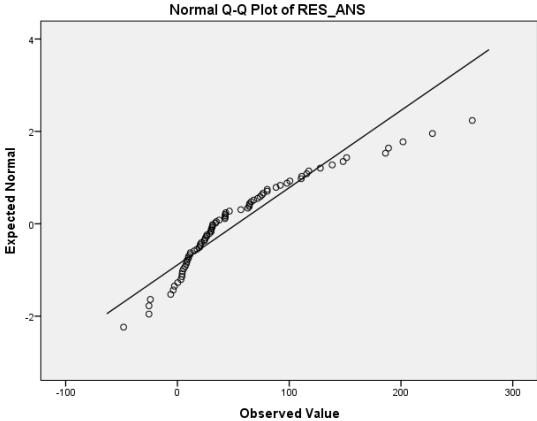
## Endringsvillighet



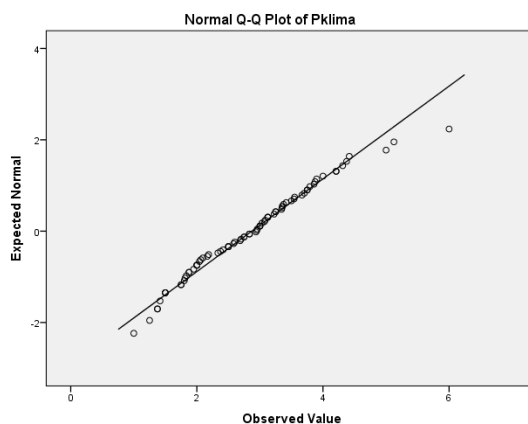
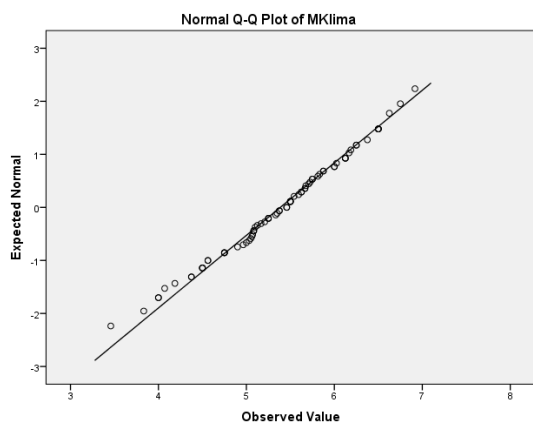
## Kreativt klima



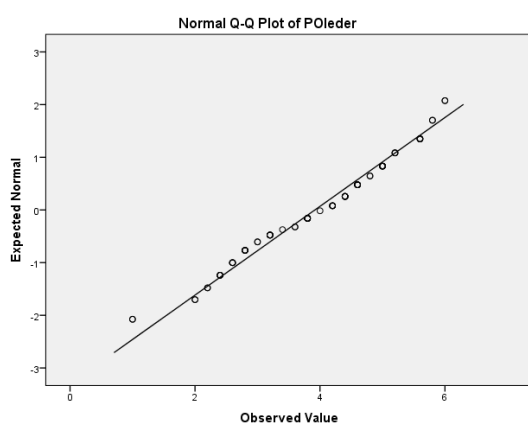
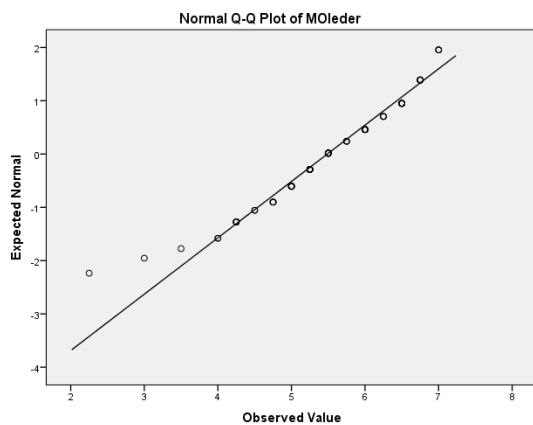
## Lønnsomhet



## Mestringsklima og prestasjonsklima



## Leders mestringsorientering og leders prestasjonsorientering



# Vedlegg 9: Moderatoranalyser

## Hypotese 4

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.15 \*\*\*\*\*

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

\*\*\*\*\*

Model = 1  
 Y = Endring  
 X = Pklima  
 M = MOledNY

Sample size  
 89

\*\*\*\*\*

Outcome: Endring

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2597	,0674	,9369	3,8025	3,0000	85,0000	,0131

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,2229	,0987	52,9319	,0000	5,0267	5,4191
MOledNY	,1024	,1190	,8606	,3919	-,1342	,3391
Pklima	-,2468	,1181	-2,0896	,0396	-,4816	-,0120
int_1	,0885	,1583	,5590	,5777	-,2262	,4031

Product terms key:

int\_1 Pklima X MOledNY

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0086	,3124	1,0000	85,0000	,5777

\*\*\*\*\*

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

MOledNY	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,9504	-,3309	,1133	-2,9195	,0045	-,5562	-
,1055						
,0000	-,2468	,1181	-2,0896	,0396	-,4816	-
,0120						
,9504	-,1627	,2456	-,6626	,5094	-,6509	,3255

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

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

\*\*\*\*\*

Data for visualizing conditional effect of X on Y  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/Pklima MOledNY Endring.  
BEGIN DATA.

-1,0062	-,9504	5,4585
,0000	-,9504	5,1256
1,0062	-,9504	4,7927
-1,0062	,0000	5,4712
,0000	,0000	5,2229
1,0062	,0000	4,9746
-1,0062	,9504	5,4840
,0000	,9504	5,3203
1,0062	,9504	5,1565

END DATA.  
GRAPH/SCATTERPLOT=Pklima WITH Endring BY MOledNY.

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

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

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
Pklima MOledNY

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases  
was:  
59

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

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

## Hypotese 5

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.15 \*\*\*\*\*

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

\*\*\*\*\*

Model = 1  
Y = Kreativ  
X = MKlima  
M = POledNY

Sample size  
104

\*\*\*\*\*

Outcome: Kreativ

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5662	,3206	,5461	12,4821	3,0000	100,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,4268	,0747	72,6506	,0000	5,2786	5,5750
POledNY	,0958	,0565	1,6955	,0931	-,0163	,2079
MKlima	,6439	,1271	5,0657	,0000	,3917	,8960
int_1	,0863	,0917	,9413	,3488	-,0956	,2683

Product terms key:

int\_1    MKlima    X    POledNY

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	,0086	,8860	1,0000	100,0000	,3488

\*\*\*\*\*

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

POledNY	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1,3043	,5313	,2025	2,6240	,0101	,1296	,9330
,0000	,6439	,1271	5,0657	,0000	,3917	,8960
1,3043	,7565	,1412	5,3581	,0000	,4764	1,0366

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

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

\*\*\*\*\*

Data for visualizing conditional effect of X on Y

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

DATA LIST FREE/MKlima POledNY Kreativ.  
BEGIN DATA.

-,7519	-1,3043	4,9024
,0000	-1,3043	5,3019
,7519	-1,3043	5,7014
-,7519	,0000	4,9427
,0000	,0000	5,4268
,7519	,0000	5,9110
-,7519	1,3043	4,9830
,0000	1,3043	5,5518
,7519	1,3043	6,1206

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=MKlima WITH Kreativ BY POledNY.

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

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

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:  
MKlima POledNY

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases  
was:  
44

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

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