

Audun Olsen Misund og Jørgen Moen Aune

Fra regnskapsfører til regnskapsrådgiver

En kvalitativ studie om hvordan
digitalisering påvirker regnskapsbransjen

Masteroppgave i Ledelse av teknologi

Veileder: Kenneth Stålsett

Mai 2022

Audun Olsen Misund og Jørgen Moen Aune

Fra regnskapsfører til regnskapsrådgiver

En kvalitativ studie om hvordan
digitalisering påvirker regnskapsbransjen

Masteroppgave i Ledelse av teknologi
Veileder: Kenneth Stålsett
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i henhold til emnet TAF510 – Masteroppgave i teknologiledelse, og markerer slutten på den toårige masterstudien Ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.

I den anledning vil vi takke vår veileder Kenneth Stålsett for verdifulle tilbakemeldinger og tett oppfølging gjennom hele skriveprosessen. Dine faglige bidrag har vært til stor nytte for oss. Videre rettes en stor takk til vår kontaktperson i samarbeidsvirksomheten tilknyttet oppgaven. Innledende samtaler med deg hjalp oss på sporet av en relevant og spennende problemstilling som har gitt oss god innsikt i regnskapsbransjen. En oppmerksomhet rettes også til informantene som har stilt opp i forbindelse med datainnsamling til studien. Deres åpenhet og ærlighet rundt tematikken gav opphav til fine og interessante samtaler.

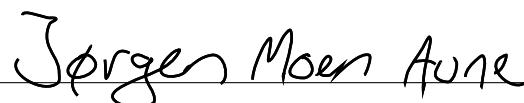
En stor takk rettes også til våre venner, familie og samboer for uvurderlig støtte gjennom hele masterperioden. Avslutningsvis ønsker vi også å rette oppmerksomhet til våre medstudenter for både faglige diskusjoner og sosiale hendelser. På dager hvor motivasjonen har buttet imot har vi greid å motivere hverandre for det bedre.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2022



Audun Olsen Misund



Jørgen Moen Aune

Sammendrag

Samfunns- og teknologiutvikling gjør at regnskapsførernes tradisjonelle arbeidsoppgaver utfordres, hvor innføring av kunstig intelligens (KI) frigjør tid til andre oppgaver som krever menneskelige egenskaper. Denne oppgaven utforsker fenomenet digitalisering og hvordan dette påvirker arbeidshverdagen til regnskapsrådgivere (RR) i regnskapsbransjen. For å undersøke dette ble ni semi-strukturerte intervjuer med fem RR og fire ledere fra samme regnskapsvirksomhet i Trøndelag gjennomført.

Funn fra studien peker på at lovendringer og mer tilgjengelig teknologi gjør at konkurransen i regnskapsbransjen øker og forsterker kundens forhandlingsposisjon. Disse utgjør drivere for både digitalisering og innovasjon som videre utfordrer den eksisterende inntjeningsmodellen i bransjen. Virksomheten bør følge opp disse driverne for å sikre lønnsomhet. Innføring av nye, digitale løsninger som regnskapssystemer og KI kan se ut til å føre til omstilling for de ansatte og gir økt relevans til nye arbeidsoppgaver som krever myke ferdigheter. Betegnelsen regnskapsrådgiver beskriver derfor i større grad at de ansatte skal fungere som rådgivere og nærmeste kontaktperson i møte med regnskapsrelaterte utfordringer. Studien fant også at de ansatte i stor grad uttrykker positive erfaringer med endringer i arbeidshverdagen, hvor tydelig kommunikasjon mellom ledere og ansatte samt høy grad av medarbeiderinvolvering anses som påvirkende faktorer.

Endring av arbeidsoppgaver stiller andre krav til RR sin kompetanse, med økende fokus på myke ferdigheter som kommunikasjonsegenskaper og holdning til læring. Selv om det samtidig er ønskelig med kompetanse i harde ferdigheter innen IT-, system og økonomi, virker myke ferdigheter å få økende relevans ved økt bruk av KI. Kompetanseutvikling for RR på disse områdene virker å stå sentralt for å sørge for optimal kunderådgivning, hvor våre funn indikerer at ledere og organisasjonen er flinke til å tilrettelegge for kompetanseutviklende aktiviteter.

Abstract

Social- and technological development challenges the accountants' traditional work tasks, whereas the introduction of artificial intelligence (AI) frees up time in favor of other tasks that require human qualities. The following thesis aims to examine the phenomenon of digitalization and how it affects the everyday work of accounting consultants (AC). Therefore, nine semi-structured interviews with five AC's and four accounting managers from the same accounting firm in Trøndelag, Norway were conducted.

The study found that legislative changes and the availability of technology leads to an increased number of competitors in the accounting industry and strengthens the customer's negotiating position. These are both drivers for digitalization and innovation, which further challenges the industries' existing revenue model. The business should pursue these drivers to ensure profitability. For the employees, the introduction of new, digital solutions such as accounting systems and AI seems to lead to restructuring, where new work assignments requiring more soft skills become increasingly relevant. The employees should act as advisors to a greater extent and establish themselves as the closest contact person to their customers when they face accounting-related challenges. We found that employees largely respond positively to changes in their everyday work, with changes such as precise communication between managers and employees in addition to a high degree of employee involvement to be considered contributing factors.

The change in work tasks sets other requirements regarding AC's competence, with increased focus on soft skills such as communication and attitude towards learning. While hard skills within the field of economy in addition to IT- and system competence continue to be desirable attributes, soft skills may become increasingly important with the increased use of AI. Competence development in these areas seems to be important to secure an optimal support of customers through competent AC's, where our findings indicate that accountant managers and the organization facilitates competence development activities.

Innhold

Forord	III
Sammendrag	V
Abstract	VII
Tabeller og Figurer	XIII
Forkortelser og begreper	XV
1 Innledning	1
1.1 Regnskapsbransjen og omstilling	2
1.2 Problemstilling og formål	4
1.3 Oppgavens oppbygning	6
2 Teoretisk rammeverk	7
2.1 Digitalisering	7
2.1.1 Kunstig intelligens	9
2.1.2 Drivere for digitalisering og innovasjon	11
2.2 Endring og motivasjon	13
2.2.1 Endringsledelse	14
2.2.2 Ansattperspektivet i endringsprosesser	16
2.2.3 Motivasjon	19
2.3 Kompetanse og relasjoner	20
2.3.1 Myke ferdigheter	22
2.3.2 Relasjoner	24
2.3.3 Harde ferdigheter	25
2.3.4 Kompetanseutvikling	26
3 Metodisk tilnærming	29
3.1 Vitenskapsteoretisk forankring	29

3.2	Valg av samfunnsvitenskapelig metode	30
3.3	Forskningsdesign og metodisk tilnærming	30
3.4	Valg av metode for datainnsamling	31
3.5	Utvalg og utvalgsstrategi	32
3.6	Gjennomføring og transkripsjon	35
3.7	Tematisk dataanalyse	36
3.8	Forskningsskvalitet	37
3.8.1	Reliabilitet	38
3.8.2	Validitet	39
3.9	Forskningsetiske vurderinger	41
3.10	Metode for litteratursøk	43
3.11	Refleksjoner rundt forskningsprosessen	44
4	Resultater	47
4.1	Digitaliseringens innvirkning på eksterne faktorer	47
4.1.1	Konkurrenter og kunder utfordrer inntjeningsmodellen	47
4.1.2	Opplevde fordeler med digitalisering	49
4.1.3	Opplevde begrensninger for digitalisering	50
4.2	Holdninger til endring av arbeidshverdagen	52
4.2.1	Kartlegging av arbeidshverdagen	52
4.2.2	Oppgaver som har eller ikke har nytte av mer digitalisering	53
4.2.3	Opplevelser av endringer i arbeidshverdagen	55
4.3	Endring i kompetansebehov	57
4.3.1	Fortsatt behov for avlagte ferdigheter	57
4.3.2	Harde ferdigheter	58
4.3.3	Myke ferdigheter	59
4.3.4	Tilrettelegging for kompetanseutvikling	61
4.4	Oppsummering av resultater	63

5	Diskusjon	65
5.1	Digitaliseringens innvirkning på eksterne faktorer	65
5.1.1	Konkurrenter og kunder utfordrer inntjeningsmodellen	65
5.1.2	TP og MP som drivere for innovasjon og digitalisering	67
5.1.3	Nåtidsdata fører til tid- og kostnadsbesparelser	69
5.1.4	Faste frister og regnskapssystemer som begrensninger	70
5.2	Holdninger til endring av arbeidshverdagen	71
5.2.1	Uensartet oppfatning rundt vekting av arbeidsoppgaver	72
5.2.2	Kunderelasjon blir mer sentralt	73
5.2.3	Positive opplevelser ved digitalisering	74
5.2.4	Bekymringer ved digitalisering	75
5.3	Behov for kompetanse fra digitalisering	78
5.3.1	Større fokus på myke ferdigheter	78
5.3.2	Økende behov for flerfoldige harde ferdigheter	80
5.3.3	Tilrettelegging for kompetanseutvikling	81
6	Avslutning	85
6.1	Konklusjon	85
6.2	Teoretiske implikasjoner	87
6.3	Praktiske implikasjoner	88
6.4	Forslag til videre arbeid	89
	Referanser	91
	Vedlegg	i
A	Intervjuguide leder	i
B	Intervjuguide RR	vii
C	Samtykkeskjema	xiii
D	Vurdering av personopplysninger fra NSD	xvi

Tabeller

1	Oversikt over informanter for studien	34
---	---	----

Figurer

1	Utvikling av antall ansatte i regnskapsbransjen	3
2	Illustrasjon av gapet mellom nåværende og fremtidig ønsket situasjon . . .	15
3	Kübler-Ross endringskurve i sju steg	17
4	Teknologiakseptansemodell (TAM)	18
5	Utvikling i krav til myke ferdigheter ved ansettelse	23
6	Kategorier og underkategorier fra datadreven coding	37

Forkortelser og begreper

Forkortelse	Forklaring
F1:F3	Forskningsspørsmål 1-3
IT	Informasjonsteknologi
KI	Kunstig intelligens
MP	Market-pull
RR	Regnskapsrådgiver
TP	Technology-push

Begrep	Forklaring
Avstemninger	Sammenligning av regnskapet med andre økonomiske dokumenter som for eksempel en bankutskrift (Kaaby, 2021)
Bokføring	Registrering av transaksjoner og lignende i et regnskaps-system (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022)
Regnskap	Systematisk registrering over inntekter, kostnader, eien-deler og gjeld (Visma.no, 2022)
Regnskapssystem	Et dataprogram for føring av regnskap, også kalt regnskapsprogram (Uksnøy, 2020)
Rådgivning	Besvare kundeforespørsler og løse regnskapsrelaterte problemstillinger med kunden

1 Innledning

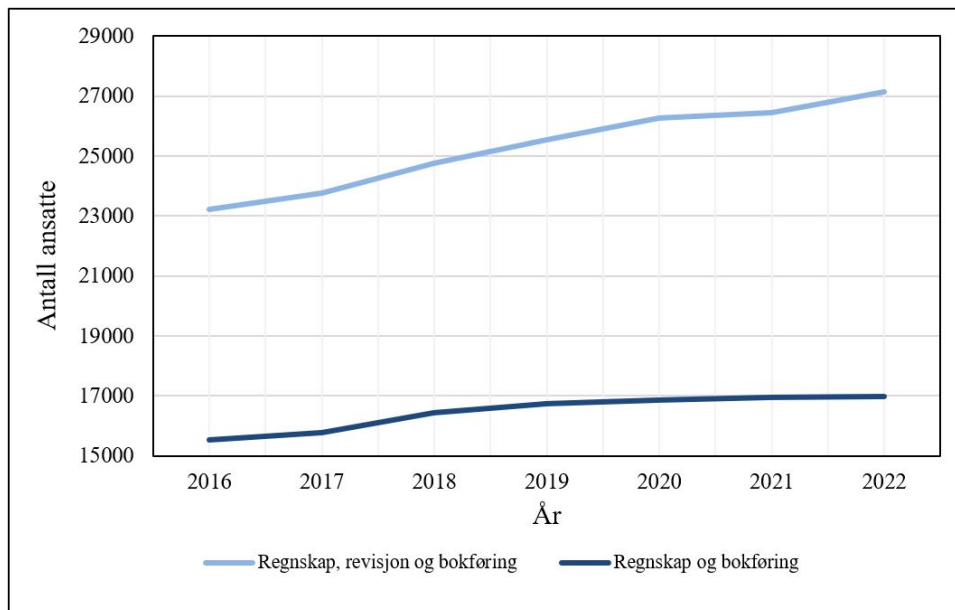
Næringslivet står midt oppe i det som kan betraktes som det digitale skiftet. Økt bruk av informasjonsteknologi (IT) i så godt som alle bransjer medfører store omveltninger, og nyheter om roboter og kunstig intelligens (KI) som tar over arbeidsoppgavene til mennesker florerer internett (Barland & Bekkelund, 2020). COVID-19 pandemien har også skutt fart på digitaliseringen og medført at organisasjoner innfører løsninger basert på digital teknologi til blant annet kommunikasjon og samhandling (Almeida, Duarte Santos & Augusto Monteiro, 2020). I tillegg stilles det stadig høyere krav til teknologiske fremskritt og løsninger fra forbrukerne, noe som gir opphav til både utfordringer og muligheter for utvikling i organisasjoner (Flak, 2019). I lys av digitalisering kan en av disse utfordringene knyttes til menneskeperspektivet og hvordan digitalisering påvirker de ansatte som skal jobbe sidestilt med teknologien. Parallelt med teknologisk utvikling har det derfor vært viktig å omorganisere både ledelse- og samarbeidsmodeller for å sikre at de ansatte inkluderes i digitaliseringsprosessene.

Balsmeier og Woerter (2019) fant at investering i digitalisering fører til en positiv netto effekt med tanke på ansettelse av nye arbeidere. Studien viste også at jo mer penger virksomheten bruker på digitalisering, desto sterkere kvalifikasjonskrav stilles ved ansettelser. Dette fører videre til at kandidater med kortere utdanning og erfaring nedprioriteres. Samtidig viser tall fra Statistisk sentralbyrå (2022a) at rundt 60 % av statlige virksomheter i Norge forventer at innføring av nye IT-systemer fører til at en eller flere ansatte får andre arbeidsoppgaver i sin virksomhet. Dette kan antyde at digitalisering fører til at næringslivet stiller nye og høyere krav til både utdanning og kompetanse hos nye ansatte. Forsterkede kompetansekrav utfordrer også eksisterende ansatte til å henge med på utviklingen som foregår, hvor både organisasjoner og enkeltindivider må ta ansvar for å holde sin kompetanse relevant og oppdatert for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver. En av bransjene som kanskje merker disse endringene spesielt godt er regnskapsbransjen.

1.1 Regnskapsbransjen og omstilling

Ifølge Regnskap Norge (2022a) består regnskapsbransjen av både autoriserte regnskapsførerselskaper og autoriserte regnskapsførere som driver virksomhet gjennom enkeltpersonforetak. Bransjen er preget av en todeling, hvor halvparten er 10-20 større selskaper, og det resterende markedet består av mange små virksomheter (Finanstilsynet, 2021). Stillingene i regnskapsvirksomhetene varierer ut fra størrelsen på bedriften, men består av blant annet regnskapsførere og tilhørende ledere fordelt på flere avdelinger. Tradisjonelt sett har arbeidsoppgaver innen regnskapsvirksomhet bestått av manuelle transaksjonsoppgaver som for eksempel bokføring, fakturering, lønnsutbetaling og føring av årsregnskap, som alle har stilt krav til høy menneskelig presisjon. Dette er i dag oppgaver som i stor grad utføres av datamaskinger, men undersøkelser viser at flere av disse oppgavene fortsatt gjøres manuelt (Brørs & Sellæg, 2015). Kunnskapsdepartementet kom i 2020 med en rapport som sier at en del oppgaver som har tilhørt regnskapsførere har falt bort som følge av den teknologiske utviklingen, og utviklingen har medført at enkelte spår en mørk fremtid for den “tradisjonelle” regnskapsføreren (NOU 2020: 2, 2020; Haugan, 2018). Hansen (2022) argumenterer på sin side at disse spådommene i beste fall er overdrevet, og at det digitale skiftet tvert imot gir virksomhetene i bransjen nye muligheter.

Tall fra Regnskap Norge (2022a) at antall ansatte i regnskapsbransjen har økt kontinuerlig siden 2015, men at antall med yrkestittel “regnskapsfører” har gått noe ned i samme periode. Figur 1 viser utviklingen i antall ansatte innen næringen “regnskap og bokføring” samt “regnskap, revisjon og bokføring” i perioden 2016-2022 (Statistisk sentralbyrå, 2022b). Det kan her sees at antall ansatte innen regnskap og bokføring flater mer ut, mens det samtidig er en økning for ansatte innen regnskap, revisjon og bokføring.



Figur 1: Utviklingen i antall ansatte i næringene “regnskap, revisjon og bokføring” og “regnskap og bokføring” i perioden 2016 - 2022. Tall fra Statistisk sentralbyrå (2022b).

Det kan fra dette virke som at meningene om hvordan utviklingen vil påvirke regnskapsmedarbeidere er delte, hvor behovet for ansatte innen revisjon kan se ut til å øke. Samtidig viser rapporten NOU 2020: 2 (2020) at sysselsettingen i yrker med behov for sosiale ferdigheter øker, hvor noen aktører i regnskapsbransjen hevder en større del av regnskapsførerens arbeidsdag vil bestå av kunderelaterte oppgaver (Aider, 2021). Dette begrunnes med at regnskapsføreren ofte er bedriftenes nærmeste kontaktperson i økonomiske problemstillinger og beslutninger (Hansen, 2022). På grunnlag av dette blir betegnelsen regnskapsfører i større grad utdatert fordi den ikke lengre tilfredsstillende og representerer alle arbeidsoppgavene som utføres. Begrepet “regnskapsrådgiver” (RR) innføres og brukes derfor i større grad, nettopp for å understreke at arbeid med regnskap ikke bare handler om bilagsføring og utfylling av årsrapporter. RR vil derfor brukes videre i denne oppgaven når medarbeidere, ikke ledere, innen regnskap omtales.

Brørs og Sellæg (2015) peker spesielt på tre nåværende faktorer hvor innføring av digitalisering kan føre til kostnadseffektivisering. Disse gjelder spesielt for virksomheter med et stort antall ansatte innen økonomi og regnskap, med delt økonomi på flere lokasjoner og de som på nåværende tidspunkt har få IT-løsninger. Selv om flere av

de tradisjonelle oppgavene hos regnskapsførere ser ut til å forsvinne, trenger ikke dette nødvendigvis å bety at de som tidligere utførte disse oppgavene blir overflødige, men heller at teknologien skal bidra til å drive omstilling av de ansatte. Enkelte kan omfavne slike endringer med stor glede, mens andre opplever det mer som en byrde (Stensaker & Haueng, 2016). Reaksjoner på endringer er noe ledere må håndtere og som blir mer og mer gjeldende ettersom samfunnsutviklingen må henge med endringene som digitalisering kan medføre.

1.2 Problemstilling og formål

Gjennom studieløpet har digitalisering vært et aktuelt tema som har blitt diskutert i forelesninger og i samtaler med eksterne fagpersoner. Diskusjonene har ofte utartet i den retning at det var fokus på at mer teknologi og digitale verktøy fører til at mennesket kan oppleves som overflødig, hvor spesielt regnskapsbransjen nevnes som eksempel. Samtidig har vi også fått innsikt i at digitalisering må skje i samspill med mennesker dersom en effekt skal kunne oppnås. Fra samtalene ble vi nysgjerrige på hvilken effekt digitalisering har på oss mennesker, og satt derfor søkelyset mot nettopp regnskapsbransjen. I samtale med samarbeidsvirksomheten for oppgaven ble det også diskutert hvilket perspektiv vi ønsket å se nærmere på, hvor det stod mellom leder- eller medarbeiderperspektivet. Sistnevnte ble valgt da det ble uttrykt at det er RR sin arbeidshverdag som i størst grad påvirkes av digitalisering.

Denne oppgaven tar av den grunn for seg hvilken påvirkning digitalisering har i regnskapsbransjen, med hovedfokus på arbeidshverdagen til RR. Følgende problemstilling ble formulert for oppgaven:

Hvordan påvirker digitalisering regnskapsrådgivere i regnskapsbransjen?

Fra oppgavens problemformulering har tre forskningsspørsmål blitt utarbeidet for å belyse flere deler av tematikken. Hvert spørsmål tar isolert sett for seg ulike aspekter ved arbeidshverdagen til RR som til sammen skal gi svar på problemformuleringen.

1. Hvilken innvirkning har digitalisering på eksterne faktorer, og hvilke fordeler og begrensninger medfører disse for RR?
2. Hvordan forholder RR seg til endringer i arbeidshverdagen som følge av digitalisering?
3. På hvilken måte endrer digitalisering behov for kompetanse som RR?

Første forskningsspørsmål har som hensikt å kartlegge hvilken innvirkning digitalisering har på eksterne faktorer, eller drivere i samfunnet, og hvilke fordeler disse gir i arbeidshverdagen til RR. I tillegg kartlegges opplevde begrensende faktorer for digitalisering i bransjen og virksomheten.

Andre forskningsspørsmål tar for seg RR sine refleksjoner og holdninger til endringer i deres arbeidshverdag. Hvilke arbeidsoppgaver som endres fra digitalisering vil også her bli kartlagt, samt innsikt i hvilke oppgaver som kan dra fordel av mer digitalisering, og hvilke som ikke er hensiktsmessig å skulle digitalisere ytterligere.

Tredje forskningsspørsmål dreier seg om kompetansebegrepet og retter søkelyset mot hvilke kompetanseområder som står sentralt i jobben som RR. Spørsmålet har også som hensikt å undersøke hvilken type kompetanse som etterspørres fremover i tid, og hvordan kompetanseutvikling gjøres i organisasjonen.

Formålet med denne masteroppgaven er å bidra til større forståelse rundt hvordan og på hvilken måte digitalisering påvirker arbeidshverdagen til regnskapsrådgivere. Studien og de empiriske funnene fra oppgaven kan også benyttes som retningslinjer for ledere i regnskapsvirksomheter for hvordan de kan tilrettelegge for endringer og få innsikt i hvordan ulike ansatte opplever endringer som innføres. Oppgaven søker også å kartlegge hvilke kompetanseområder som blir sentrale for fremtidens RR, og kan bidra til bevisstgjøring av nåværende kompetansebehov i virksomheten.

1.3 Oppgavens oppbygning

- **Kapittel 1** beskriver bakgrunnen og formålet med studien, oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål som skal besvares.
- **Kapittel 2** legger det teoretiske rammeverket for oppgaven med teori om digitalisering, endringsteori og kompetanseteori. Resultater fra tidligere forskning presenteres for å kunne brukes senere i drøfting av studiens funn.
- **Kapittel 3** tar for seg den metodiske tilnærmingen for oppgaven, med fremgangsmåte for valg forskningsdesign og -metode, samt datainnsamling og tematisk analyse. Oppgaven settes også her i lys av forskningskvalitet, etikk og kritikk av egen studie.
- **Kapittel 4** presenter resultatene fra den tematiske analysen. En oppsummering av funn finnes i slutten av kapitlet.
- **Kapittel 5** diskuterer resultatene og knytter de opp mot tidligere etablert teori.
- **Kapittel 6** munner ut i en konklusjon for studien, med svar på problemstillingen. Her finnes også teoretiske og praktiske implikasjoner samt forslag til videre arbeid.

2 Teoretisk rammeverk

Følgende kapittel tar for seg det teoretiske rammeverket som benyttes som utgangspunkt for diskusjon av resultatene. Utvalg av teori kommer som følge av tematikken som undersøkes i studien, og det ble i den sammenheng valgt å inkludere teoretiske perspektiver tilknyttet digitalisering, endring og motivasjon samt kompetanse og relasjoner for å belyse problemstillingen. Ettersom hvert av disse fagfeltene er av stort omfang er undertema innen retningene valgt etter egne vurderinger i et forsøk på å gi et helhetsbilde av problemstillingen.

2.1 Digitalisering

Begrepet digitalisering benyttes med økende hyppighet i ulike bransjer og sammenhenger. En felles enighet om definisjonen på hva digitalisering innebærer viser seg å være fraværende, selv om ulike forsøk på definisjoner har fellestrekk. SINTEF (2022) definerer digitalisering som “å bruke teknologi til å forbedre, forenkle og fornye”. Det amerikanske konsulent- og analysebyrået Gartner (2022) mener digitalisering er å “benytte digital teknologi til å endre forretningsmodeller, og finne nye måter å skape inntekter og verdiskapende muligheter; det er prosessen med å flytte til en mer digital forretning”. Definisjonene kan sammenfattes som at digitalisering omhandler digitale løsninger med mål om å endre manuelle oppgaver og prosesser til det bedre. En misoppfatning blant organisasjoner og individer er at digitalisering ikke handler om å besitte mest mulig teknologi, men å kunne utnytte teknologien en innehar for å øke effektivitet, konkurransekraft og skape nye forretningsmuligheter (Sannes & Andersen, 2018). Ved besittelse av teknologi har en ifølge SINTEF (2022) mulighet til å forbedre, forenkle og fornye, men dersom teknologien ikke utnyttes mistes muligheten til å hente ut gevinster og dermed hensikten med å digitalisere i utgangspunktet.

I et forsøk på å forstå hva begrepet digitalisering innebærer har Unruh og Kiron (2017) utarbeidet et rammeverk som deler digitalisering inn i tre trinn etter hvordan teknologien utnyttes; *digitisering*, *digitalisering* og *digital transformasjon*. *Digitisering* er den enkleste formen for digitalisering og beskrives som å gå fra analogt til mer digitalt (Falck-Ytter, 2022; Andersen & Sannes, 2018). I praksis kan dette være å gå fra fysiske brev til e-post, altså å sette strøm på papiret (Heggernes, 2017). Neste nivå er *digitalisering*, hvor en etter Gartner (2022) sin definisjon endrer sine forretningsprosesser for å dra nytte av digitiseringen (Andersen & Sannes, 2018). Et eksempel her er at en slipper å si fra at et felles dokument er endret fordi systemene snakker sammen og dokumentet oppdateres fortløpende. Siste grad av digitalisering opp mot rammeverket til Unruh og Kiron (2017) er *digital transformasjon* og beskrives av Digitaliseringsdirektoratet (2022, avsn. 4) som “en prosess der virksomheten endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester”. Digitaliseringsdirektoratet forklarer videre at digital transformasjon handler om samspillet og helhetsbildet av digital teknologi, ledelse, innovasjon, økosystem, data og brukerorientering.

I følge Andersen og Sannes (2018) nøyer ofte flere bedriftsledere og politikere seg med digitisering, men implementerer ikke transformasjonen i hele virksomheten. Da kan digitaliseringen skje mot sin hensikt (Olsen, 2019). En vanlig misforståelse hos virksomheter er at digitaliseringen i seg selv blir satt som mål uten å se helheten med gevinstrealisering for interessentene (Hauge, Holm & Bjørn, 2016). Digitalisering kan altså tolkes til å deles inn i flere grener ut fra hvor stor påvirkning det har på virksomheten som helhet.

2.1.1 Kunstig intelligens

En undergren av det generelle begrepet digitalisering er det som kalles *kunstig intelligens* (KI). Kommunal- og distriktsdepartementet (2020, s. 9) definerer KI som:

“Intelligente systemer som utfører handlinger, fysisk eller digitalt, basert på tolkning og behandling av strukturerte eller ustrukturerte data, i den hensikt å oppnå et gitt mål. Enkelte KI-systemer kan også tilpasse seg gjennom å analysere og ta hensyn til hvordan tidligere handlinger har påvirket omgivelsene.”

Fra definisjonen kommer det frem at KI både kan utføre forhåndsprogrammerte oppgaver i tillegg til at teknologien selv kan lære seg å gjenkjenne mønstre fra kompliserte datasett. Denne teknologien har begynt å blomstre for fullt i regnskapsbransjen hvor virksomheter ser at teknologien har en effekt utover det å bare være teknologi, både gjennom effektivisering av prosesser og frigjøring av arbeidskraft som kan brukes på andre oppgaver (Semine, 2022). Et eksempel på dette fra regnskapsbransjen kan være at systemer gjennomfører fakturahåndtering gjennom godkjenninger og posteringer automatisk. Teknologien står derfor i likhet med andre former for digitale teknologier som stordata og blokkjeder sentralt med tanke på utvikling av fremtidens RR.

Selv om Regnskap Norge (2019) mener at god regelstyring og menneskelig kontroll fortsatt trumfer KI er det en tydelig optimisme i bransjen om at teknologien i fremtiden vil utvikles til å kunne håndtere flere oppgaver og bli mer eller mindre selvleret. Et eksempel på dette er Diesen (2021) sin ytring om at KI allerede idag kan automatisere opptil 97 % av fakturabehandlingen. Diesen viser også til beregninger som viser at feilmarginen hos den automatiske fakturabehandlingen er under 1 %. Innføring av KI som automatiserer oppgaver utfordrer regnskapsvirksomheter og påtvinger endringer i deres forretnings- og inntjeningsmodeller. Ifølge Damerji og Salimi (2021) finnes det også utfyllende bevis på at utvikling og satsing på KI innen regnskap- og revisjonsvirksomheter foregår. Forfatteren peker her på at alle de fire store multinasjonale regnskapsfirmaene satser på utvikling

av teknologiske innovasjoner og spesielt KI i samarbeid med andre teknologiselskaper. Damerji og Salimi peker videre på at KI kan bidra til økt nøyaktighet i arbeid med regnskap og hjelpe RR med større innsikt i forbindelse med beslutningstaking. Stancheva-Todorova (2018) fremmer at mer bruk av KI også vil føre til redusert sannsynlighet for økonomisk svindel, forhindring av upresise beregninger fra overtidssarbeid og økt promotering av reformasjonen innen regnskap og revisjon. Det er tilsynelatende liten tvil om at både regnskaps- og teknologivirksomheter forstår potensialet til KI på bedriftsnivå, og at lønnsomheten kan økes ved innføring av slik digital teknologi.

Mohammad et al. (2020) fant at KI idag benyttes i nesten alle områder innen regnskap, noe som sprer nervøsitet knyttet til reduksjon i antall ansatte fordi KI vil ta over oppgavene til regnskapsførere. I en annen studie vises det også til at regnskapsførere med 95% sannsynlighet vil miste jobben sin som følge av at oppgaver blir overtatt av maskiner (Griffin, 2019). Et av de fire store regnskapsfirmaene, EY, har også estimert at antall nyansatte kan halveres som følge av færre repetitive arbeidsoppgaver og at selskapene trenger tid til å omstrukturere arbeidshverdagen til regnskapsarbeidere (Kokina & Davenport, 2017). Selv om Greenman (2017) også hevder at KI vil overta de repetitive oppgavene som regnskapsførere har hatt mener han på den andre siden at dette vil medføre en økning i antall ansatte i bransjen, og viser til at antall ansatte innen regnskap i USA vil øke med 11% de neste ti årene (fra 2017). Deler av dette kan skyldes pensjonering av "boomer"-generasjonen, men også fra et økende behov for ansatte med kompetanse til å jobbe parallelt med teknologien. Stancheva-Todorova (2018) hevder også at selv om arbeidsoppgavene trenger å endres er det ingen grunn til panikk så lenge RR er villige til å ta i bruk og stole på at teknologien kan utføre de tidligere tidkrevende, oppgavene som for eksempel fakturahåndtering. Dette krever videre at menneskene innser at de fortsatt er nyttige, bare at en omstilling kreves for å beholde sine jobber.

Det er tilsynelatende uensartede meninger om hvilken effekt KI vil ha på antall ansatte innen regnskap, men også hvordan mennesket og teknologien skal kunne dra full nytte av hverandre uten av den ene parten trenger å ta bort. Digitalisering fører heller til omstilling

for de ansatte, hvor fokuset skifter mer mot arbeidsoppgaver som krever menneskelig vurdering og kompetanse deretter.

2.1.2 Drivere for digitalisering og innovasjon

For å forstå bakgrunnen for at virksomheter i ulike bransjer må ta i bruk digitale løsninger og aller helst bedrive digital transformasjon må eksterne- og interne faktorer som påvirker organisasjonen undersøkes. Identifisering av *Drivere* for digitalisering kan derfor gjøres for å oppnå større innsikt og beskrive hva bedrifter bør være bevisst på ved endringer som følge av digitalisering (Osmundsen, Iden & Bygstad, 2018). Kartlegging av drivere er omfattende arbeid for virksomheter og må ses i sammenheng med nåværende situasjon og hva en eventuelt ønsker å oppnå med digitaliseringen (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017). En kartlegging av drivere for digital transformasjon i ulike bransjer peker blant annet på endringer og reguleringer i regelverk, forandring i virksomhetens konkurransesituasjon, samt endringer i kunders bruksmønster som sentrale katalysatorer (Morakanyane, Grace & O'Reilly, 2017; Parviainen et al., 2017; Osmundsen et al., 2018). Det kan fra kartleggingen trekkes frem at det er digitalisering i samspill med faktorer rundt virksomheten i seg selv som fører til endringer. Berghaus og Back (2017) påpeker også at hovedformålet med digital transformasjon i organisasjoner ofte er kan relateres til at virksomheten skal være rustet og fremoverlent i tilfelle nye innovasjoner entrer markedet. Sett i lys av virksomheter i regnskapsbransjen må også disse kunne håndtere eksterne utfordringer i form av drivere for digitalisering, og det er naturlig å anta at driverne nevnt over blant annet bidrar til dette.

I likhet med drivere for digitalisering har det historisk sett vært to sentrale perspektiver på hva som driver innovasjon fremover (Brem & Voigt, 2009). For innovasjon i markedet er de to retningene eller driverne gjerne betegnet som *Market-pull* (MP) og *Technology-push* (TP) (Dosi, 1982). Ifølge Brem og Voigt (2009) omhandler MP-innovasjoner at et individ eller gruppe på et tidspunkt ikke får dekt sine behov tilstrekkelig, og ønsker en ny løsning som de er villig til å betale for. Produsenter eller leverandører responderer på dette ved å lage produktet eller tjenesten som etterspørres, og innovasjonen blir dermed basert på

oppfatning av kundeønsker (Dixon, 2001). TP er den andre retningen hvor nye produkter eller tjenester oppstår gjennom forskning og utvikling med mål om at løsningen skal settes ut i markedet (Brem & Voigt, 2009). Ifølge Fortin (2021) er ikke innovasjoner innen TP-retningen utviklet for å tilfredsstille kundekrav, men følger en utforskende tilnærming. Knyttet til disse retningene kan det argumenteres for at fremgangen innen TP er mer relatert til disruptive eller radikale innovasjoner, mens innovasjoner koblet til drivkraften i markedet, altså MP, har mer inkrementell fremtoning.

I likhet med Dosi (1982) mener Brem og Voigt (2009) at det er lite gunstig for virksomheter å kun fokusere på enten TP- eller MP-strategier, men heller en kombinasjon, da de er gjensidig avhengig av hverandre. I praksis er det derfor vanskelig å se på hver innovasjonsdriver isolert sett da innovasjonsprosesser ofte er komplekse. Mowery og Rosenberg (1979) påpeker at mange undersøkelser på tema kommer frem til at disse to perspektivene ikke konkurrerer med hverandre om hva som er riktig, men at de er avhengige aspekter knyttet til aktiviteter innen innovasjon. Jylhä og Syynimaa (2019) og Mosteanu og Faccia (2020) peker på at det å benytte nye innovasjoner og teknologi kan gi mindre kostnader på grunn av redusert arbeidsmengde, redusere risiko for svindel, samt redusere muligheten for menneskelige feil. Jylhä og Syynimaa (2019) trekker også frem at det å ta i bruk nye innovasjonen innen teknologi vil være avgjørende for å overleve i regnskapsbransjen. Dersom dette ikke gjøres vil ikke virksomheter kunne øke produktiviteten og dermed ikke være konkurransedyktig i fremtiden. På den andre siden er en av utfordringene økt risiko tilknyttet datasikkerhet. Fordelene og utfordringene med nye, digitale innovasjoner må på grunnlag av dette veies opp mot hverandre for den enkelte virksomheten og sees i sammenheng med om de gir opphav til gevinst i form av inntjening.

Disruptive innovasjoner har siden begrepets opphav av Bower og Christensen (1995) preget bransjer og tvunget fram endringer. Eksempler på slike innovasjoner var da Netflix dyttet markedslederen Blockbuster til side, eller da AirBnB og delingsøkonomien revolusjonerte overnattingsmarkedet (Stavrum, 2016). I regnskapsbransjen kan utviklingen

av regnskapssystemer anses som forhåndsvis disruptive innovasjoner, hvor regnskapsprogrammet Fiken i 2014 entret markedet som et resultat av irritasjon over vanskeligstilte eksisterende systemer (Fiken.no, 2022; Feratovic, 2020). Dette kan beskrives som en kombinasjon av MP og TP, hvor kundebehovet for en enklere løsning eksisterte, og teknologien ble utviklet for å imøtekomme dette kravet samtidig som teknologien endret den tradisjonelle måten regnskapsføring ble gjort.

Fra eksemplene over knyttet historier om selskaper som ikke ønsker, eller som yter motstand mot slike disruptive innovasjoner, hvor eksempelvis frisørbransjen reagerte sterkt i forbindelse med frisørkjeden Cutters sitt første markedsår i 2015 (Husøy, 2017). Stavrum (2016) beskriver at det ofte er de små aktørene eller outsiders i markedet som tvinger frem disruptive innovasjoner, hvor veksten ofte er rask når den nye teknologien har penetrert markedet. Selv om flere disruptive innovasjoner kan lykkes i markedet, viser Regnskap Norge (2021) sin teknologiundersøkelse at nettopp Fiken oppnådde lavest totalvurdering sammenlignet med andre konkurrerende regnskapssystemer. Dersom de eksisterende aktørene skal kunne henge med på utviklingen kan det virke som at de bør ha evnen til å holde seg oppdatert på løsninger i sitt marked, og være observante på rask utvikling dersom en aktør gjør sitt inntog. Markedspenetrering fra slike aktører skjer med økt hyppighet, og de etablerte regnskapsvirksomhetene må av den grunn evne å kommunisere sine verdier og løsninger ut til kundene slik at de også opplever verdien.

2.2 Endring og motivasjon

For virksomheter i alle bransjer blir utsagnet om at “den eneste konstanten er endring” stadig mer aktuelt, hvor endringer ifølge Hennestad og Revang (2017) handler om å få en virksomhet til å fungere på en ny måte ovenfor omgivelsene den er en del av. For å forstå endring brukes ofte modeller fra endringsteorien, hvor eksempelvis Lewin og Cartwright (1951) sin endringsmodell i tre deler *unfreeze - change - refreeze* kan benyttes. Et annet mer nyansert eksempel på en slik fremstilling av endringsprosesser er Kotter (1995) sin åtte-steps modell. Forfattere har i ettertid forsøkt å satt begge disse modellene opp mot

hverandre, hvor Kotter sine åtte steg fordels i Lewin og Cartwright (1951) sine tre. Slike modeller kan være nyttige hjelpemidler for kunne hjelpe organisasjoner og ledere gjennom endring. Dette vil også ha økt relevans for virksomheter og ansatte i regnskapsbransjen som vi allerede har etablert er utsatt for hyppige endringsprosesser fra digitalisering.

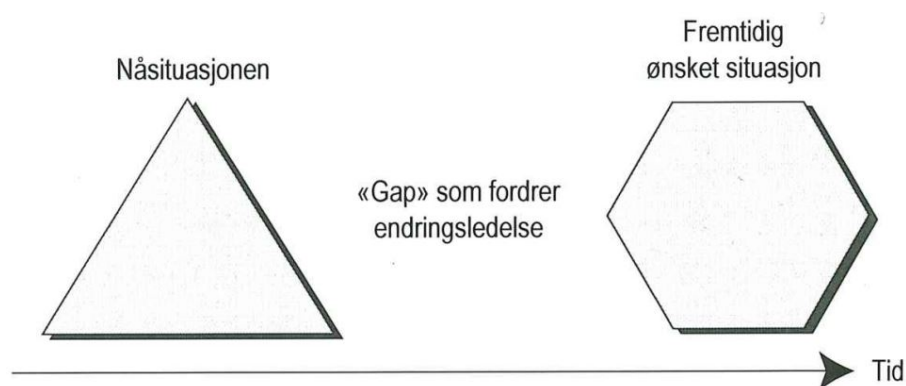
Næringslivets Hovedorganisasjon (2018) sin perspektivmelding viser hvordan Norge og det norske næringslivet vil utvikle seg frem mot år 2050, basert på internasjonale trender og utviklingstrekk. Rapporten trekker frem at en stadig mindre del av sysselsetting i verden og Norge er involvert i vareproduksjon, mens ansatte i tjenestevirksomhet øker. Det ble også poengtert at økningen i kjøp av digitale, masseløse produkter reduserer terskelen for nyetablerte fordi det ikke krever like store investeringer ved oppstart. Næringslivets Hovedorganisasjon argumenter også for at store produktivitets-gap mellom teknologiutviklere og -brukere vil resultere i at mange sektorer og virksomheter i næringslivet vil måtte gjennomgå større omstillinger for å overleve. Flere av disse aspektene kan ses opp mot regnskapsbransjen da produksjon av regnskap utgjør en mindre del av RR sin arbeidshverdag, mens rådgivning og andre kundetjenester virker å få økende relevans. I denne kapittelet rettes søkelyset mot leder- og ansattperspektivet i endringsprosesser, hvor påvirkningen av disse undersøkes i lys av RR sin arbeidshverdag.

2.2.1 Endringsledelse

Virksomheter i endring krever stødige hender for håndtering av endringsprosesser. I ledelseslitteratur og -praksis er derfor begrepet *endringsledelse* etablert for å omfavne og kontrollere prosesser i forbindelse med endringer. Endringsledelse innen forretningsvirksomhet retter seg mot menneskene innad i organisasjonen hvor målet er å implementere og tilpasse de endringene som kommer fra strategisk ledelse ved å arbeide med vaner, holdninger og adferd (Lauer, 2021). En organisasjon har ofte en gitt måte å være på, altså en organisasjonskultur bestående av væremåter i ulike roller. Endringsledelses oppgave er å skulle bryte med denne væremåten og tankegangen gjennom iverksetting av tiltak for en ny hverdag (Hennestad & Revang, 2017). Selv om vi i denne oppgaven fokuserer på ansattperspektivet i endringsprosesser, er det også hensiktsmessig

å se på endringer fra lederperspektivet blant annet for å kartlegge hvilke faktorer som gjør endringer vellykket for de ansatte.

Wanza og Nkuraru (2016) undersøkte effekten av endringsledelse på arbeideres prestasjon. Studien viser at teknologiske endringer kombinert med lederskap og en sterk organisasjonskultur fremmer effektivitet og øker prestasjon. Studien peker også på at virksomheter med fordel kan fokusere på påvirkningen endringsledelse har på de ansatte for å ytterligere øke motivasjon og effektivitet. Fuchs og Prouska (2014) fant også at nøkkelfaktorer for vellykkede endringsprosesser er organisatorisk støtte og aktiv deltakelse i selve prosessen. Studien er eksempler på effekten av endringsledelse i ulike virksomheter, og behovet for ledelse under teknologiske endringsprosesser vil øke i takt med samfunnsutviklingen (Hennestad & Revang, 2017). For at organisasjonen med suksess skal kunne gå fra å være produksjonsorientert til å bli markedsorientert er det behov for endringsledere som kan fylle endringsgapet mellom nåværende og ønsket situasjon, illustrert i Figur 2. For å skulle tette dette gapet er det i hovedsak lederne sitt ansvar å tilrettelegge for de ansatte, og sørge for at det forblir så lite som mulig. I forbindelse med dette peker eksempelvis Lyke-Ho-Gland (2019) på hyppig kommunikasjon og oppdateringer, trening av ansatte og mulighet for ansatte å gi tilbakemeldinger til ledelsen som sentralt for å engasjere de ansatte.



Figur 2: Endringsledelse handler om å fylle “tomrommet” mellom nåværende situasjon og fremtidig ønsket situasjon for virksomheten. Hentet fra Hennestad & Revang, 2017

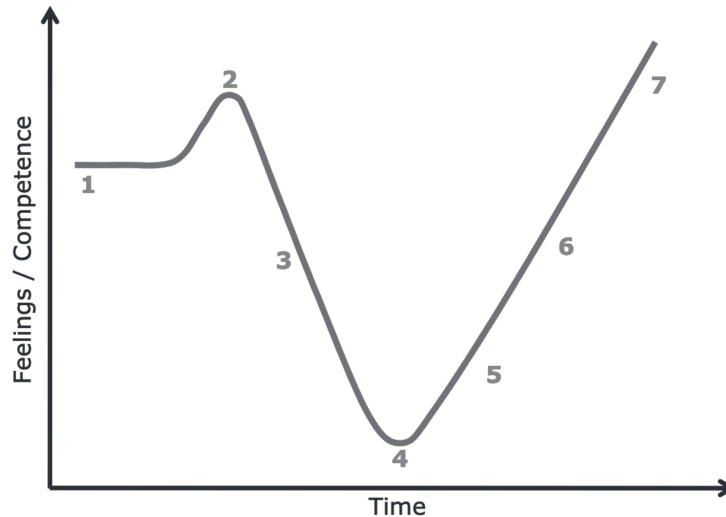
(Jorgensen, Bruehl & Franke, 2014) kartla hvordan ledere håndterer endringer i forbindelse med samfunnsutvikling og hva som avgjør suksess i endringsledelse. Denne peker på at de største utfordringene ved implementering av endringer er organisasjonskultur og undervurdering av kompleksitet, mens de to mest effektive midlene for å endre holdninger og adferd blant ansatte er å bruke ledere som rollemodeller og kontinuerlig kommunisere hensikten med endringene. Hennestad og Revang (2017) påpeker også at organisasjoner består av mennesker og prosesser i komplekst samspill, og at en virksomhet aldri kan sees på som en maskin. Implementering av endring i alle ledd i organisasjonshierarkiet og tett oppfølging virker derfor essensielt for å løse menneskene gjennom tomrommet mellom nåværende og ønsket situasjon. Faktorer som ansattinvolvering og kommunikasjon går igjen og er sentralt for å få medarbeiderne med på lasset.

2.2.2 Ansattperspektivet i endringsprosesser

Innføring av endringer i en virksomhet fører til reaksjoner blant de ansatte, mye på grunn av at de hele tiden evaluerer hva som skjer og hvordan det påvirker seg selv og de rundt (Shuqgo & Ghanayem, 2018). Reaksjoner på endring kommer i alle former og amplituder, og forskning har funnet at de fleste ansatte ikke bare har én spesifikk reaksjon, men at denne forandrer seg over tid (Stensaker & Haueng, 2016). Eksempel på slike reaksjoner kan være oppgitthet, frustrasjon eller lettelse, mens en etter hvert opplever at den umiddelbare reaksjonen utvikles for det bedre eller verre. De ansattes reaksjoner på endringer kan avhenge av mange forskjellige faktorer, hvor for eksempel Shuqgo og Ghanayem (2018) peker på at bevissthet rundt endring og incentiver som promotering og andre goder fremprovoserer en mer positiv holdning. Når endringer forekommer i organisasjoner er det naturlig å se på motstand i samme setting, hvor Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver motstand mot endringer som en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper.

Kubler-Ross (2009) sin modell *The Change Curve* eller endringskurve på norsk, tok originalt for seg fem steg for hvordan mennesker håndterer sorg. Siden den gang har modellen blitt utviklet til å kunne illustrere reaksjoner på organisasjonsrelaterte

endringer. Modellen har av den grunn blitt benyttet innen forskning på ansatte i organisasjoner (Belyh, 2015). Figur 3 viser en videreutviklet endringskurve, *The Kübler-Ross Transition curve* av Orridge (2009) og består av syv steg. Denne modellen bygger på den originale modellen til Kubler-Ross (2009), men er tilpasset menneskers følelser gjennom forretning og organisasjonsmessige endringer.

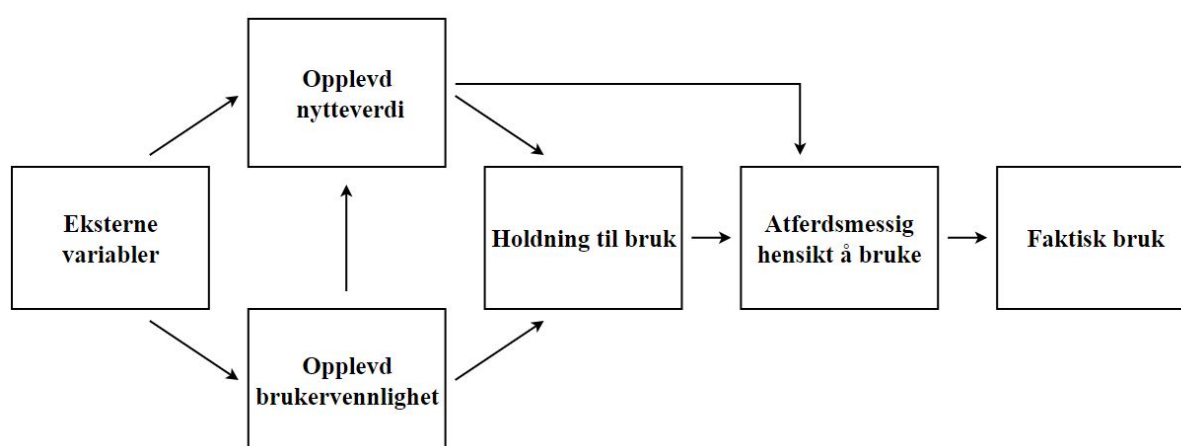


Figur 3: Kübler-Ross endringskurve i sju steg som kan beskrive den følelsesmessige reisen som funksjon av tid for mennesker i endringsprosesser. Hentet fra Orridge, 2009

Det første steget (1) beskrives som en sjokktilstand hvor personen vil nekte for at endringen faktisk er en realitet. Neste steg (2) forbindes ifølge Orridge (2009) og Kubler-Ross (2009) med fornektelse, sinne eller bagatellisering av endringssituasjonen. I steg tre (3) begynner det å gå opp for de berørte at endringene er en realitet men at det er vanskelig å forstå hvordan disse skal håndteres. Fjerde (4) steg ligger i bunnpunktet av modellen, forbindes med gradvis aksept av endringer og beskrives som et vendepunkt hvor de berørte begynner å se fremover. Videre i steg fem (5) aksepteres den nye situasjonen og positive opplevelser i denne fasen kan skape mye energi for de involverte. Nest siste steg (6) knyttes til forståelse for hva som var galt før endringen ble innført, og muligheter for å øke kompetansen relatert til den nye situasjonen. Siste steget (7) er når den nye situasjonen er blitt en del av livet og hverdagen til de berørte, og det en har lært kan benyttes i det daglige (Orridge, 2009). Kurven vil kunne variere fra situasjon til situasjon, og det kan

være flere faktorer som påvirker de ansattes reaksjoner i endrings- og omstillingsprosesser. Den anses likevel som nyttig for å forstå hvordan endringsprosesser ofte kan oppleves for ansatte.

Noen av de faktorene som kan ha innvirkning på om en person vil akseptere endringer av teknologisk betydning kan beskrives gjennom grad av *teknologiakseptanse*. Venkatesh og Bala (2008, s. 275) definerer teknologiakseptanse som “graden av akseptanse en bruker har for et gitt IT-system”. Det finnes flere modeller som forklarer dette konseptet, hvor en av de mest brukte er Technology Acceptance Model (TAM), vist i Figur 4 (Davis, 1985). Modellen bygger på de to hovedvariablene *opplevd brukervennlighet* og *opplevd nytteverdi* (Abdul Aziz, Harun, Baharom & Kamaruddin, 2020). Førstnevnte er en indikator som måler om mennesker opplever at teknologien er enkel å ta i bruk, mens opplevd nytteverdi defineres i hvor stor grad individer tror at teknologien øker effektivitet og fremmer ytelse (Lazim, Ismail & Tazilah, 2021). Avgjørelsen om mennesker velger å ta i bruk eller skyve fra seg teknologien avhenger av flere *eksterne variabler*, som er studert og analysert av forskere i nyere tid (Momani, Jamous & Hilles, 2017). Summen av disse tre hovedvariablene utgjør en persons holdning til teknologien, hvor det videre avgjøres om teknologien faktisk tas i bruk.



Figur 4: Eksempel på en teknologiakseptansmodell (TAM). Eksterne variabler, påvirker opplevd nytteverdi og brukervennlighet som videre avgjør menneskers holdning til bruk. Bearbeidet fra Davis, 1985

Med utgangspunkt i Davis sin originale TAM har forskning utvidet og revidert modellen til å inneholde mange eksterne variabler og dimensjoner som kan forklare graden av teknologiaksept hos mennesker. Eksempler på slike variabler er ifølge Shin (2012); Souza, Silva og Ferreira (2017); Gefen (2003) relevans til jobb, alder og kjønn, generell interesse for IT, vaner og kompatibilitet. Siden TAM er en kompleks og sammensatt modell er det vanskelig å kunne kartlegge konkret akkurat hvilke faktorer som spiller inn på det enkelte individ. Modellen kan likevel brukes som pekepinn for å forstå hva som kan føre til negative reaksjoner ved innføring av ny teknologi.

Regnskapsvirksomheter består som andre virksomheter gjerne av mennesker i ulike aldre, helt fra nyutdannede i 20-årene til de som nærmer seg pensjon. Bourne (2015) undersøkte hvordan ulike aldersgrupper responderte på organisatoriske endringer, hvor ansatte ble delt inn i tre generasjoner. Bourne fant at alle generasjonene mente at effektiv kommunikasjon på ulike kommunikasjonsplattformer var et av de viktigste grepene for å geleide de ansatte gjennom endringsprosesser. Tendensen her var at yngre medarbeidere i større grad ønsket ansikt-til-ansikt kommunikasjon, og eldre på sin side ønsket færre elektroniske beskjeder. I tillegg viste det seg også at den yngste generasjonen ønsket større grad av medarbeiderinvolvering for å forstå hva som lå bak endringene. For å forstå individene som er involvert og utsatt for endringsprosesser er det tilsynelatende viktig som leder å være bevisst på at ulike aldersgrupper kan ha forskjellige reaksjoner og krever tilpasning med tanke på kommunikasjonsplattform og involvering.

2.2.3 Motivasjon

Innsikt angående hva som får mennesker til å utføre spesifikke oppgaver og prestere på arbeidsplassen har vært forsøkt forklart av organisasjonsteoretikere i lang tid. For å forøke å gi et svar på hvilke faktorer som påvirker denne forståelsen blir begrepet *motivasjon* og tilhørende motivasjonsteorier brukt (Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019). Motivasjonsteorier deles inn i ulike grener, hvor en av disse er behovsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Disse teoriene skal sammen med de andre grenene hjelpe å forklare hva som ligger bak menneskers motivasjon. Behovsteorier har som hensikt å forklare hvordan

menneskelige behov kan tilfredsstilles, og videre hvordan disse behovene kan være opphav til væremåte og atferd (Kvålshaugen et al., 2019). Teoriene har gitt opphav til ulike modeller og inndelinger som hver forsøker å dele inn menneskelige behov i kategorier.

Et av de mest kjente eksemplene på en slik fremstilling er Maslow (1943) sin behovspyramide, hvor individers behov inndeles i fem nivåer fra grunnleggende fysiske behov på bunnen til selvrealisering på toppen. Kvålshaugen et al. (2019) beskriver trinnene i behovspyramiden ut fra organisasjonsperspektivet, hvor trinn to *sikkerhet* og tre *sosiale relasjoner* trekkes frem som aktuelle for beskrivelsen av et godt arbeidsmiljø. Disse dimensjonene innebærer blant annet at en føler liten fare for oppsigelse og at en har god kontakt med kolleger, ledere og kunder. I motsvar til Maslow (1943) sin teori deler McClelland (1987) behovene inn i prestasjonsbehov, maktbehov og relasjonsbehov, hvor sistnevnte omhandler ønsket om å utvikle relasjoner til andre individer. McClelland påpeker videre at disse behovene kan endre seg i løpet av livet. Sett i lys av regnskapsbransjen og digitalisering kan de nevnte behovsteoriene bidra til økt innsikt i hvordan de ansattes behov kan endre seg som følge av endring i arbeidsoppgaver. Den pågående innføringen av KI utfordrer flere av trinnene i Maslow (1943) sin behovspyramide, hvor spesielt RR sine behov kan endres med tanke på usikkerhet rundt trygghet for jobben. Brørs og Sellæg (2015) trekker eksempelvis frem at det er lite sannsynlig at roboter og teknologi kommer til å ta over jobbene i regnskapsbransjen, men at det heller er snakk om en omstilling av de ansatte.

2.3 Kompetanse og relasjoner

Endringer fra digitalisering i arbeidshverdagen til RR fører til at enkelte arbeidsoppgaver frafaller og nye blir til. Omstillingen gjør at det RR kunne før kanskje ikke er tilstrekkelig for å utføre de nye oppgavene som utformes. I den sammenheng er begrepet *kompetanse* relevant for å kartlegge hva som kreves av RR idag, og hva som forventes fremover. Europakommisjonen benytter en definisjon hvor kompetanse er “summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger anvendt i en gitt kontekst” (NOU 2018: 2, s. 14). Lignende

definisjoner finnes også fra for eksempel Lai (2013) og Nordhaug (1993), som definerer kompetanse som “de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”. Fra disse definisjonene trekkes det i denne oppgaven frem at kompetanse består av de fire komponentene 1) *kunnskap*, 2) *ferdigheter*, 3) *evner* og 4) *holdninger*.

Med 1) *kunnskap* menes hva en person kan eller tror en kan om et bestemt område (Mikkelsen & Laudal, 2016). Det er vanlig å skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, hvor eksplisitt kunnskap ofte kan settes ord på, mens den tause kunnskapen er vanskeligere å forklare med ord (Gilje, 2021). 2) *Ferdigheter* omhandler hvor dyktig en person er til å utføre bestemte oppgaver. Til forskjell fra kunnskap kan ferdigheter enklere observeres i praksis selv om disse to begrepene ofte brukes tett sammen (Mikkelsen & Laudal, 2016). Det skilles gjerne mellom myke- og harde ferdigheter. Myke eller sosiale ferdigheter knyttes til ens evne til å kommunisere, lytte og omgås andre mennesker, mens harde ferdigheter på den andre siden er tilknyttet praktiske og tekniske teknikker (Laker & Powell, 2011). Delkomponent 3) *evner* knyttes tett opp mot talent, altså om en person har mulighet til å utføre en spesifikk oppgave. Selv om evner i større grad er medfødte og anses i større grad som stabile enn ferdigheter betyr det ikke at ens evner ikke kan utvikles med tilstrekkelig øvelse eller trening (Lai, 2013; Mikkelsen & Laudal, 2016). Eksempler på evner er læringsevne, eller om en har talent til å levere gjentatte sterke resultater. Den siste komponenten, 4) *holdninger*, anses av Lai (2013) som kanskje den aller mest sentrale i kompetansebegrepet. Det kan argumenteres for at en persons holdninger i stor grad bør vektlegges ved anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse. Lai peker også på holdningers betydning dersom oppgaven dreier seg om menneskehåndtering, hvor tro til eget potensial og jobbmotivasjon står sentralt.

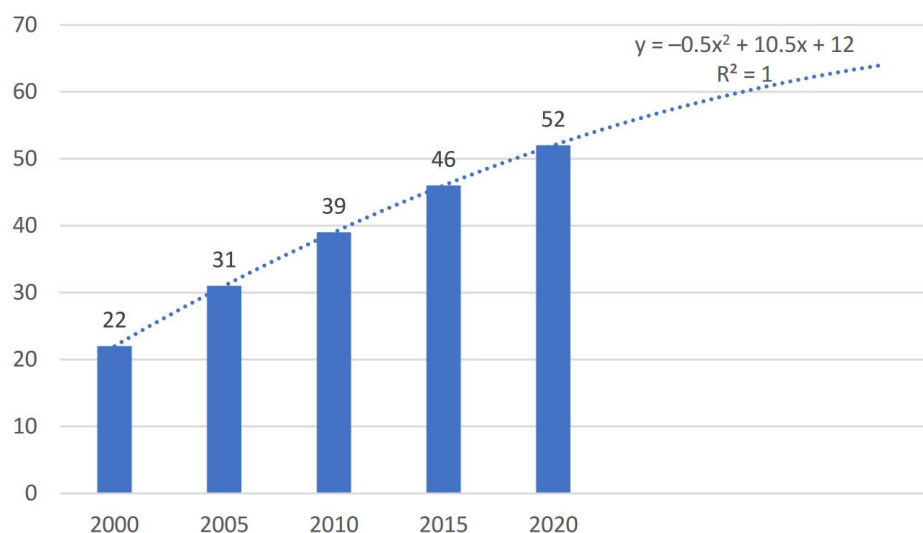
Ettersom kompetansebegrepet er såpass sammensatt finnes det naturligvis andre tilnærminger, definisjoner og inndelinger. Det kan også være at virksomheter og organisasjoner bruker begrepet i snakk om ting som kun er lært gjennom utdanning og opplæring. For regnskapsmedarbeidere anses alle aspekter av begrepet som relevant,

hvor spesielt fokuset på myke ferdigheter viser seg å kunne få økt relevans som følge av digitalisering. Tross dette, vil oppgaven også ta hensyn til at harde ferdigheter som for eksempel IT-kompetanse kanskje er vel så sentralt for å faktisk kunne utføre praktiske, regnskapsrelaterte oppgaver.

2.3.1 Myke ferdigheter

Myke eller sosiale ferdigheter er kompetansen som gjør mennesker i stand til å samhandle og kommunisere godt med andre, og kan knyttes opp mot *relasjonsferdigheter* (Stai, 2021b). Disse kan i likhet med evner utvikles og læres gjennom det sosiale samspillet mellom ulike mennesker og grupper (Stai, 2021a). Eksempler på myke ferdigheter er muntlig og skriftlig kommunikasjon, kritisk tenkning, møteeffektivitet samt ferdigheten til å motivere og overbevise (Stewart, Wall & Marciniac, 2016). For resten av oppgaven vil myke og sosiale ferdigheter blir brukt om hverandre.

Clark-Jones (2014, avsn. 1) beskriver myke ferdigheter som “muligheten til å kommunisere, gå overens med andre, god holdning, muligheten for å motivere seg selv samt muligheten til å tenke kreativt”. Schislyaeva og Saychenko (2022, s. 2) betrakter samme begrep som *ikke profesjonsrelaterte ferdigheter som er nødvendig for ansatte i arbeidslivet*. Clark-Jones (2014) hevder også at menneskers myke ferdigheter ofte er lite utviklet fordi foreldre, foresatte og utdanningssystemene i hovedsak fokuserer på det akademiske og resultatorienterte fremfor å vurdere sosiale karakteristika. Clark-Jones trekker også frem at potensielle arbeidsgivere opplever at de sosiale ferdighetene er vel så viktig som den formelle utdannelsen. Schislyaeva og Saychenko (2022) understøtter dette og argumenterer for at bedrifter i dag verdsetter fleksible, myke ferdigheter vel så høyt som tradisjonelle harde ferdigheter. Figur 5 viser den prosentvise utviklingen i krav til myke ferdigheter i næringslivet siden år 2000, med en prediksjon for hvordan utviklingen vil være fremover i tid. I år 2000 svarte 22 % av virksomhetene at myke ferdigheter var et krav i stillingsutlysninger. En økende trend kan deretter sees, hvor andelen bedrifter med dette kravet økte med 30 prosentpoeng frem til år 2020, til 52 %. Fra prediksjonslinjen å dømme kan det se ut til at denne trenden også vil fortsette fremover i tid.



Figur 5: Utvikling i krav til myke ferdigheter ved ansettelse i virksomheter. Hentet fra Schislyaeva & Saychenko, 2022

Denne utviklingen kan ifølge Bailly og Léné (2013) også gi opphav til utfordringer. En av disse dreier seg om at de som lager opplæringsprogrammer ikke legger nok vekt på myke ferdigheter, og heller ikke forstår den fulle utstrekningen av krav fra virksomhetene. Et dilemma som Bailly og Léné videre trekker frem er om organisasjonen heller skal forsøke å ansette folk med allerede tilstrekkelig utviklede myke ferdigheter, eller de skal bruke ressurser på utvikling av de allerede ansattes ferdigheter. Selv om eksempelvis Schislyaeva og Saychenko (2022) fant at myke ferdigheter kan utvikles over tid kan de i mindre grad læres enn harde ferdigheter. Problemstillingen kan fra organisasjonsperspektivet derfor sees på som en kost-nytte-analyse, hvor effekten av treningsprogrammene bør være større enn den tilknyttede ressursbruken (Mishan & Quah, 2007). Schislyaeva og Saychenko (2022) antyder at det økte behovet for myke ferdigheter kommer som et resultat av generasjonsskiftet i jobbsammenheng. Samme forfatter påpeker at noen av de mest sentrale bransjene og områdene hvor myke ferdigheter er viktig blant annet inkluderer IT, kundeservice, økonomi, administrasjon, markedsføring og salg. Grunnet de store endringene i regnskapsbransjen med mer fokus på rådgivning og kundebehandling er det naturlig å tro at behovet for sosiale ferdigheter også står gjeldende for virksomheter i regnskapsbransjen.

2.3.2 Relasjoner

Digitalisering har endret måten mennesker interagerer med hverandre på, og en av grunnene til dette er at det idag finnes utallige digitale plattformer som tillater kommunikasjon. Det digitale skiftet tillater også hyppigere kommunikasjon, hvor for eksempel økningen i antall sendte SMS i verden var fra 2009 til 2010 på 1,8 billioner (Drucker & Gumpert, 2012). Fra Maslow (1943) sitt berømte behovshierarki kan det sees at *sosiale behov* som kjærlighet og tilhørighet er plassert rett over fysiologiske behov og behov for trygghet. Siden mennesker er sosiale skapninger kan det også sies at våres behov for sosial interaksjon med andre er til stede, noe som digitalisering tilrettelegger for. Gjennom kommunikasjon med andre mennesker på ulike arenaer kan formelle og uformelle *sosiale relasjoner* etter hvert dannes. Holmlund og Törnroos (1997, s. 7) definerer sosiale relasjoner som “Når to aktører knyttes til hverandre på grunnlag av gjentatt interaksjon og gjensidige forventninger”. En sosial relasjon vil fra definisjonen derfor kreve kontakt mellom to parter over tid, hvor begge er involverte i hverandres intensjoner. Relasjoner kan deles i ulike kategorier, hvor en grov inndeling kan være å skille mellom påtvungne relasjoner som foreldre og søsken, og frivillige relasjoner som venner.

I virksomhetssammenheng dannes det også relasjoner, hvor kolleger, kunder, leverandører, samarbeidspartnere, konkurrenter og andre eksterne utgjør en persons forretningsnettverk (Holmlund & Törnroos, 1997). Dette formes ved nettverksdanning som er et resultat av at individer i mange tilfeller kan velge hvilke relasjoner en ønsker å utvikle, og hvilke som eventuelt skal avvikles (Schieffloe, 2019). Sosiale relasjoner endres dynamisk over tid, og spesielt i kunderelaterte jobber hvor daglig interaksjon med andre mennesker er en del av arbeidshverdagen. I regnskapsbransjen preger også dannelse og opprettholding av relasjoner hverdagen til de ansatte, hvor spesielt kunderelasjonen trekkes frem som sentral (Chukwuani & Egiyi, 2020). For RR er dreier relasjoner seg om å beholde og bygge tillit til kunder over tid, noe som beskrives av Cardo, Pete og Cardos (2014) som mer lønnsomt enn å bygge nye relasjoner. Fra organisasjonsperspektivet fører også opprettholdelse av kunderelasjoner til økt inntjening (Shah & Murtaza, 2005). Av den

grunn er dette tilsynelatende noe RR kontinuerlig bør jobbe med, da det i en verden i stadig endring er desto enklere for kunder å holde seg oppdaterte på hvilke andre løsninger og teknologier som finnes i markedet.

For å kunne bygge og opprettholde de nevnte kunderelasjonene på en effektiv måte er det grunnleggende å vite hvilke faktorer som bidrar til dette. Brønn (2007) peker på fire indikatorer som bidrar til langvarige og suksessfulle relasjoner til kunder; 1) tillit og åpenhet ovenfor hverandre, 2) tilfredsstillelse med tanke på hva partene får ut av relasjonen, 3) forpliktelse til arbeidet og 4) gjensidig påvirkning på hverandres arbeid og løsninger. På veien mot disse fire indikatorene kreves det at begge aktører i relasjonen evner å kommunisere krav og forventninger til hverandre, samt vise at en er i stand til å levere tilfredsstillende løsninger. Brønn beskriver også at en investering i relasjoner smitter over på både virksomhetens og kundens omdømme. På denne måten kan eksempelvis kunden påvirke andre kunder til å velge samme regnskapsvirksomhet.

2.3.3 Harde ferdigheter

Den andre delen i beskrivelse av ferdigheter er de som i større grad kan observeres, omtalt som harde eller tekniske ferdigheter. Dette er i motsetning til myke ferdigheter målbare og konkrete ferdigheter knyttet til utføring av bestemte oppgaver som føring av et regnskap eller navigere i et regnskapssystem (Stewart et al., 2016). Løvold (2022) påpeker at digitalisering gjør at harde ferdigheter tilknyttet systemer og informasjonsteknologi som sentralt for fremtidens RR. Dette begrunnes i at det oppstår flere problemstillinger angående personvern og digital sikkerhet. Løvold trekker også frem at det gjerne er i små og mellomstore virksomheter behovet for denne form for kompetanse er størst da de ikke innehar denne kompetansen i egen virksomhet.

Jackson, Michelson og Munir (2022) viser til at det er et dokumentert gap mellom den tekniske kompetansen som læres gjennom universitetsutdanning hos regnskapsførere og den kompetansen de faktisk trenger i arbeidslivet. Teknisk kompetanse beskrives av Jackson et al. som verdifullt i regnskapsbransjen og knyttes gjerne til å benytte IT

for å sammenfatte, analysere og kommunisere store mengder data til kunder. Davern, Weisner og Fraser (2019) trekker videre frem at dette ikke betyr at regnskapsførere vil bli erstattet av teknologer, men at de må holde seg oppdatert på teknologiske trender som påvirker deres arbeidshverdag og organisasjon. Da det ikke finnes et definert krav til utdanning for å arbeide innen regnskap, kan det nevnte gapet mellom hva virksomheten krever og medarbeidernes kompetanse være en utfordring. Dette peker igjen tilbake på problemstillingen til hvordan kompetanse defineres i ulike virksomheter, noe Mikkelsen og Laudal (2016) knytter tett opptil virksomhetsspesifikk kompetanse. Det kan derfor stilles spørsmål om gapet mellom krav fra virksomheter og utdanningsinstitusjonene kan tettes ved å rette utdanning mer mot spesifikke bransjer.

Fra litteraturen finnes ulike oppfatninger om det er myke eller harde ferdigheter som vil være mest sentrale for RR fremover i tid. I forbindelse kan spørsmålet stilles om hvilke av disse to som gir størst avkastning sett fra organisasjonsperspektivet. En undersøkelse av Balcar (2016) viser for eksempel at både harde og myke ferdigheter anses som likestilte og signifikante faktorer for å forklare variasjonen i lønn på en arbeidsplass. Balcar forklarer videre at disse to ferdighetstypene bør likestilles ved kompetanseutvikling, og at en kombinasjon av de gir størst effekt på produktiviteten til ansatte. Cernuşca (2020) fant på sin side at nåværende ledere i økende grad ønsket å ansette unge arbeidere med sterke myke ferdigheter. Personlige egenskaper ble vurdert som det viktigste i jobb innen regnskapsbransjen, og at de kandidatene som var villige til å investere i egen kompetansetrening gjennom kurs i stor grad ville lykkes. Dette antyder at både harde og myke ferdigheter har høy prioritet ved nyansettelser og at en kombinasjon av de er viktige for å yte effektivt i arbeidshverdagen

2.3.4 Kompetanseutvikling

Imøtekomning av kravene til mer omfattende kompetanse kan gjøres i organisasjoner gjennom kontinuerlig *kompetanseutvikling*. Dette defineres av Mikkelsen og Laudal (2016, s. 243) som “en del av virksomhetens arbeid med å bygge opp og videreutvikle unike menneskelige ressurser som vil gi bedriften muligheter til å realisere gitte strategier i

fremtiden”. Lai (2013) beskriver på sin side at kompetanseutvikling handler om handlinger for å oppnå læring i en organisasjon. På veien mot ny kompetanse er altså innføring av tiltak for læring i organisasjonen sentralt, hvor målet er å forberede ansatte for å takle fremtidige utfordringer.

Höfde (2020) kartla i sin globale topplederundersøkelse de største hindrene for langsiktig vekst i organisasjoner. Undersøkelsen ble gjennomført i to faser, én før og én etter spredningen av COVID-19. I første del ble mangel på kompetanse rangert på 11.plass, og i etterkant av pandemiutbruddet ble samme parameter trukket frem som det mest fremtredende hinderet for langsiktig vekst. I samme studie kom det frem at 62% av IT-ledere mente av mangel på ferdigheter gjør at muligheten til å henge med på utviklingen blir mindre. Albrecht og Sack (2000) trekker frem at utviklingen i verden de siste årene har ført til at regnskapsførere må beherske en mer omfattende og bredere rolle enn tidligere, og trenger kompetanse deretter. Det kan fra dette tenkes at ledere i organisasjoner fikk øynene opp for hvilken kompetanse de manglet som følge av at arbeidshverdagen og -rutiner fra pandemien i stor grad ble snudd på hodet. Økt bruk av digitale kommunikasjonsverktøy og hjemmekontor ble en del av den nye hverdagen til de ansatte og kunne etter hvert gi ledere innsikt i hvordan menneskene i organisasjonen håndterte dette.

For RR i regnskapsbransjen vil kompetanseutvikling dreie seg om å tilpasse og utvikle de ansatte sin kompetanse med hensyn til at digital teknologi gradvis tar over repetitive oppgaver. En strategi for hvordan kompetanseutvikling skal foregå tar ofte utgangspunkt i en kartlegging av virksomhetens kompetansebehov (Mikkelsen & Laudal, 2016). Regnskap Norge (2022b) presenterer en oversikt over hvilke kompetanseområder de hevder er relevante for å utvikle fremtidens RR. Eksempler på disse inkluderer IT-rådgivning, generell rådgivning, forretningsutvikling og lederkompetanse. Det kan fra dette sees at det fokuserer på en blanding mellom myke og harde ferdigheter, hvor rådgivning er fremtredende. For å holde seg oppdatert på teknologi viste Jackson et al. (2022) at selvlæring og oppsøking av ny kunnskap på eget initiativ var viktige tiltak for

utvikling, men også formell læring gjennom kurs og seminarer. Dette samsvarer til en viss grad angående det Lai (2013) peker på som sentrale læringsmetoder i arbeidslivet hvor foredrag, faglige diskusjoner, IKT-basert læring og selvstudier nevnes. Felles for disse læringsmetodene er at de involverer lytting og aktiv deltakelse. Lai poengterer også at de ulike kompetansekompomentene ofte krever forskjellige metoder og at det er fordelaktig å kombinere flere forskjellige læringsmetoder for å sikre størst læringseffekt. Efendi (2022) undersøkte effekten av kompetanseutvikling på revisorer i et offentlig regnskapsfirma. Studien viste at kompetansetrening har en signifikant positiv effekt på ytelsesevnen og motivasjonen til revisorer, og at hyppig trening gjennom seminarer og kurs gjør revisorer i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver med økt presisjon og effektivitet. Mindre hyppig deltagelse i kompetanseutviklende aktiviteter fører på den andre siden til svekket ytelsesevne. Kompetanseutvikling i organisasjoner er en sentral faktor for å kunne holde tritt med endringer, og kompetanseutviklende aktiviteter som seminarer og kurs har positiv effekt på blant annet motivasjon og effektivitet.

3 Metodisk tilnærming

Dette kapitlet tar for seg den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for studien. Først presenteres den vitenskapsteoretiske forankringen før valg av undersøkelsesopplegg redegjøres. Videre begrunnes valg tatt i forbindelse med gjennomføring av forskningsopplegget, før forskningskvalitet med vekt på reliabilitet og validitet drøftes. Avslutningsvis settes studien i lys av forskningsetikk og refleksjoner rundt forskningsprosessen.

3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

I et forskningsprosjekt er det sammenheng mellom 1) ontologi - hva som ligger til grunn for virkeligheten, 2) epistemologi - læren om kunnskap og hensikt, og 3) metodologi - læren om metoden som brukes i vitenskapen (Ryen, 2002). De to hovedretningene innen vitenskapsteorien i samfunnsvitenskapelig metode er *positivisme* og *hermeneutikk*, som hver har røtter i ulike ontologiske og epistemologiske oppfatninger (Nyeng, 2012). Hovedforskjellen i metodedeibatten mellom de to retningene er synet på vitenskap, der tilhengere av hermeneutikken hevder at vitenskap om mennesker og det sosiale liv ikke utelukkende kan måles av ubestridelige fakta, men krever i tillegg holdning- og meningsfenomener som må tolkes. Nyeng (2004) presenterer følgende beskrivelse av hermeneutikken. "Hermeneutikk handler generelt om å søke forståelse av meningsfulle fenomener, gjenstander som ikke fullt ut kan identifiseres og beskrives ved fysiske kriterier, slike som fortellinger, bilder, menneskelige handlinger, sosiale relasjoner og organisasjoner" (Nyeng, 2004, s. 73). Hermeneutikere mener altså at sosiale fenomen gjenkjennes ved å skaffe kunnskap om menneskers subjektive oppfatning og atferd, hvor følelser og handlinger utgjør deler av helhetsforståelsen av et fenomen (Nyeng, 2004). Det hermeneutiske vitenskapssynet kan dermed sies å stå i kontrast til den analytiske, positivistiske tradisjonen ved å sette søkelys på at helheten må forstås i lys av dens bestanddeler.

3.2 Valg av samfunnsvitenskapelig metode

Med utgangspunkt i positivistisk og hermeneutisk tankegang skiller det i den samfunnsmessige metodelæren mellom to hovedretninger, kvantitativ- og kvalitativ forskningsmetode (Tjora, 2017). Ifølge Yin (2011) har kvalitativ forskningsmetode blitt en akseptert, om ikke den dominerende metoden når det kommer til forskning innen akademiske fagfelt. Kvalitativ forskning omhandler mer konkret en interesse for hvordan et fenomen gjøres, oppleves, sies eller utvikles (Brinkmann, Tanggaard & Hansen, 2012). Kvalitative forskningsmetoder som feltarbeid eller intervju er derfor utviklet for å belyse menneskets erfaringer og opplevelser med fokus på tanker, følelser, læring og utvikling. Tjora (2017) beskriver at i et slikt forskningsdesign er forskerne tett på utvalget, noe som tilfører intensitet.

Fra denne studiens problemformulering er det ønskelig å fange opp menneskers opplevelse av fenomenet digitalisering, altså rettes søkelyset mot enkeltindividers subjektive følelser og tanker. Det er derfor ønskelig å *forstå* mer enn å *forklare* påvirkningen av fenomenet digitalisering, og ettersom forståelse ikke kan fanges opp på en konkret og enkel måte ved hjelp av objektive talldata er en kvalitativ tilnærming hensiktsmessig. Det er altså passende å studere fenomenet fra førstepersons-perspektivet hvor også omgivelsene spiller en vesentlig rolle (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020). Valg av metodisk tilnærming begrunnes også med samsvar i henhold til formålet med studien, å bidra til større forståelse rundt hvordan og på hvilken måte digitalisering påvirker arbeidshverdagen til RR. For å undersøke hvordan de enkelte intervjuobjektene i utvalget opplever fenomenet i henhold til sin bransje ble derfor nærhet i motsetning til distanse til menneskene som en avgjørende faktor. Masteroppgavens begrensede tidsomfang har også spilt en rolle for valg av metodisk tilnærming ved besvaring av problemformuleringen.

3.3 Forskningsdesign og metodisk tilnærming

I henhold til problemstillingen og formålet med studien tar denne oppgaven utgangspunkt i forskningsdesign innen *fenomenologisk* tradisjon. Fenomenologi stammer fra filosofilæren

og beskrives av Johannessen et al. (2020, s. 169) som “læren om tingene eller begivenhetene slik de ‘viser seg’ eller ‘fremstår’ for oss gjennom sansene våre”. Overført til kvalitativ metode innebærer dette forskningsdesignet å utforske menneskets forståelse av og erfaring med et fenomen, i dette tilfellet digitalisering i regnskapsbransjen. Problemformuleringen for studien gir også grunnlag for hvilken sammenheng som finnes mellom teori og empiri. Litteraturen skiller her mellom tilnærmingene *induktiv* - fra empiri til teori, *deduktiv* - fra teori til empiri og *abduktiv* - veksling mellom deduksjon og induksjon. Studier med induktiv tilnærming går ut i virkeligheten med et åpent sinn og samler inn data før teorier dannes på grunnlag av datamaterialet (Johannessen et al., 2020). Yin (2011) påpeker at de fleste kvalitative studier følger induktiv tilnærming til metode, noe som også er valgt for denne studien. En av grunnene til dette valget er at fenomenet som undersøkes anses å være dynamisk, hvor målet er å forsterke eller utvikle teorier basert på informasjonen som samles inn (Jacobsen, 2015). Forskning ved bruk av induktiv tilnærming har derfor som mål å ikke skulle påvirkes av forutinntatte holdninger og forventninger, men skaffe innsikt om fenomenet underveis. Problemstillingen kan også beskrives å ha en eksplorerende eller utforskende tilnærming, da ordet “hvordan” understreker at det ønskes forståelse mer enn en forklaring på fenomenet digitalisering.

3.4 Valg av metode for datainnsamling

Intervju ble valgt som datainnsamlingsmetode for å tillate informantene frihet til å uttrykke seg om fenomenet digitalisering knyttet til RR sine arbeidsoppgaver (Johannessen et al., 2020). Ifølge Brinkmann et al. (2012) og Ryen (2002) er intervjuet en av de mest utbredte tilnærmingene i den kvalitative forskningsmetoden og en sentral empirisk metode for å undersøke menneskers holdninger, meninger og perspektiver. Data ble innsamlet ved gjennomføring av semistrukturerte intervjuer med utgangspunkt i en intervjuguide utarbeidet på forhånd. Hensikten med denne er å ha oversikt over problemstillingen, temaene og underspørsmål som drøftes i løpet av intervjuet. I forbindelse med denne studien ble det utarbeidet to separate intervjuguider for de to utvalgsgruppene, en for ledere og en for RR, vist i henholdsvis Vedlegg A og Vedlegg B.

Oppbygning av intervjuguidene for denne studien ble tar utgangspunkt i Johannessen et al. (2020, s. 111-113) sin beskrivelse. I intervjuguidens første del, *Introduksjonen*, presenteres undersøkelsens problemstilling, formål, varighet, utvalgsstørrelse og hvorfor disse informantene ble valgt ut. I tillegg finnes opplysninger vedrørende dokumentasjonsmetode, databehandling samt forsikring om anonymitet og informantens rettigheter. Selve intervjuprosessen starter med å stille konkrete *åpningsspørsmål* for å etablere relasjon og bygge tillit til informanten, før *nøkkelspørsmål* som omhandler tematikken for studien blir stilt. Disse spørsmålene danner kjernen i intervjuguiden og krever mer utdypende svar fra informanten. Nøkkelspørsmålene er utarbeidet fra forskningsspørsmålene til studien. Mot slutten av intervjuet åpnes det for *avsluttende spørsmål* som skal fange opp informasjon som informanten kan ha glemt eller hoppet over i løpet av intervjuprosessen. Intervjuguiden ble brukt i gjennomføring av samtlige intervjuer og gav utgjorde rammeverket for datainnsamlingsprosessen.

Intervjuguiden var opprinnelig inndelt i to hovedtema, hvor spørsmål angående RR sin arbeidshverdag og kompetanse var i fokus. Det ble likevel innhentet informasjon både relatert til hovedtemaene, men også utenforliggende informasjon om for eksempel eksterne faktorer og drivere for digitalisering i regnskapsbransjen. Grunnen til dette kan være at den eksplorative tilnærmingen gav informantene stort spillerom ved svar på de åpne spørsmålene som ble stilt. Formulering og justering av forskningsspørsmålene ble derfor gjennomført flere ganger underveis i forskningsprosessen for å danne et større bilde av problemstillingen.

3.5 Utvalg og utvalgsstrategi

I motsetning til gjennomføring av kvantitative undersøkelser er målet i en kvalitativ studie ifølge Johannessen et al. (2020) å velge et definert antall informanter som både har relevant erfaring med, og nyttig informasjon om fenomenet som studeres. En strategisk utvelgelse av informanter innen målgruppen kreves derfor for å få samlet inn nødvendig data som videre kan svare på problemstillingen. Johannessen et al. beskriver derfor

at utgangspunktet for utvalget i kvalitativ metode ikke skal velges med tanke på representativitet, men heller det som anses som hensiktsmessig. Utvalgsstrategien som ble valgt for denne studien var derfor det som beskrives av Johannessen et al. som utvelgelse av *nøkkelinformanter*, en strategi for å velge ut informanter som har stor kunnskap om fenomenet digitalisering i regnskapsbransjen. Som utvalgskriterier for utvelgelse av nøkkelinformanter ble det avgjort at spredning i alder og hvor lenge en informant hadde hatt sin stilling var nøkkelfaktorer. På bakgrunn av de valgte kriteriene var målet å innhente et mangfoldig utvalg fra samarbeidsbedriften for å belyse problemstillingen. Johannessen et al. påpeker likevel at et for mangfoldig utvalg kan gjøre det vanskeligere å finne samsvar mellom svarene til informantene, men at et for homogent utvalg ikke får frem nok forskjeller mellom informantene. Etersom problemformuleringen anses som mer utforskende enn beskrivende har en balanse mellom homo- og heterogenitet i utvalget blitt vektlagt.

Etersom hensikten og formålet med denne studien er å undersøke påvirkningen av digitalisering i lys av RR sin arbeidshverdag, var det naturlig å intervjuer RR som jobber i den valgte casebedriften. RR er de som mest direkte påvirkes av digitalisering i virksomheten, som ved for eksempel automatisering av sine arbeidsoppgaver, og anses derfor å ha stor nærhet til nevnte fenomen. For å få bredere innsikt og et annet syn på fenomenet ble det også valgt å intervjuer ledere på forskjellige nivåer i organisasjonsstrukturen i samarbeidsbedriften. Disse oppleves også både å ha nærhet til fenomenet digitalisering, og samtidig innsikt i arbeidshverdagen til RR. Data fra ledere på forskjellige nivåer gav også et mer overordnet perspektiv på fenomenet som ble undersøkt, noe Maxwell (2012) mener sikrer et variasjonsspekter. Det argumenteres her for at et mer mangfoldig utvalg bidrar til å danne et bredere og mer helhetlig bilde av tematikken som videre bidrar til økt innsikt.

Oversikt over informantene med tilhørende kode som ble intervjuet i studien er vist i Tabell 1. Et utvalg på totalt ni (9) informanter og respondenter ble valgt ut for å belyse tematikken, hvorav fem (5) av disse har stilling som RR (kodet R1 - R5), samt fire (4)

ledere (kodet L1 - L4). For å sikre en viss grad av heterogenitet og variasjon i utvalget ble variabelen “alder” og “erfaring” benyttet, hvor informanter med 0 - 2 års erfaring i sin stilling kategoriseres som “lav”, 2 - 5 år som “middels” og over 5 år som “høy”. En annen grunn til dette var å forsøke og fange opp ulikheter mellom respondenter på forskjellig sted i sin arbeidskarriere. Alder er oppgitt som et intervall for å anonymisere informantene, men viser fortsatt variasjon mellom de. Kravet om variasjon i alder og erfaringsnivå ble kommunisert til kontaktperson i samarbeidsbedriften før innhenting av potensielle informanter ble gjort. Nevnte kontaktperson sendte oss deretter en liste med kontaktinformasjon til ti (10) aktuelle informanter. Det ble fra denne listen sendt ut en e-post til hver informant med vedlagt samtykkeskjema som skulle fylles ut i forkant av intervjuet. Ni av ti informanter responderte på henvendelsen, og tidspunkt for gjennomføring av digitalt intervjuer ble avtalt gjennom utveksling av e-post.

Tabell 1: Oversikt over informanter for studien

Kode	Rolle	Alder	Erfaring
R1	Regnskapsrådgiver	> 60	Lang
R2	Regnskapsrådgiver	31 - 40	Middels
R3	Regnskapsrådgiver	31 - 40	Kort
R4	Regnskapsrådgiver	20 - 30	Kort
R5	Regnskapsrådgiver	20 - 30	Kort
L1	Leder	31 - 40	Lang
L2	Leder	31 - 40	Middels
L3	Leder	51 - 60	Lang
L4	Leder	20 - 30	Kort

I forbindelse med valg av utvalgsstørrelse for studien beskriver Johannessen et al. (2020) at dette avhenger av problemstilling, innsamlings- og analysemetode, samt tilgjengelige ressurser. Johannessen et al. viser til at et utvalg på færre enn ti informanter kan forsvares

med tidsavgrensede studentprosjekter med begrenset omfang. For denne studien kan tidsbegrensninger i gjennomføring, transkribering og analysering av intervjuer anses som de største begrensende faktorene, mens tilgjengelighet avgjorde også hvem og hvor mange som ble intervjuet fra de to utvalgsgruppene. Utvalgsstørrelsen og type respondenter for å belyse problemformuleringen ble valgt på grunnlag av tilgjengelige ressurser og begrensninger med tanke på tid og økonomi.

3.6 Gjennomføring og transkripsjon

Intervjuene for undersøkelsen ble gjennomført digitalt gjennom kommunikasjons- og samarbeidsplattformen Microsoft Teams, i tidsrommet 23. februar til 17. mars. Intervjuenes varighet var mellom 30 - 45 minutter og programvarens opptaksfunksjon ble brukt til lagring av opptakene i en kryptert Teams-mappe. Intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for hvilke spørsmål som ble stilt til informantene, mens oppfølgingsspørsmålene varierte ut fra hvor utfyllende den enkelte informanten svarte på det respektive spørsmålet. De fleste spørsmålene var formulert og stilt på en måte slik at det i stor grad var opp til informanten selv å tolke og reflektere over fenomenene fra sitt perspektiv. For å beholde struktur og orden hadde vi som intervjuere definerte roller med tilhørende arbeidsoppgaver i løpet av intervjuene, hvor den ene stilte spørsmål og den andre tok notater for å starte analysearbeidet tidlig. Ryen (2002) skiller mellom tre typer notater; faktiske hendelser, egne reaksjoner og refleksjoner til gjennomføringen. I etterkant av intervjuene gikk vi gjennom notater og refleksjoner og gjorde nødvendige endringer før neste intervju ble gjennomført. Dette inkluderte blant annet stemmebruk, evaluering av oppfølgingsspørsmål og om vi synes informanten fikk nok frihet og tenkepauser til å reflektere. Refleksjon over intervjugjennomføringen viste seg å være verdifullt i ettertid, da dette var en faktor som påvirket og økte kvaliteten på de resterende samtalene.

Transkripsjon av data ble gjennomført manuelt i samme periode som intervjuene, og så tett opptil intervjugjennomføringen som mulig for å ha samtalene friskt i minnet. Mediespiller i både Microsoft Teams og SharePoint Online ble brukt for å spille av

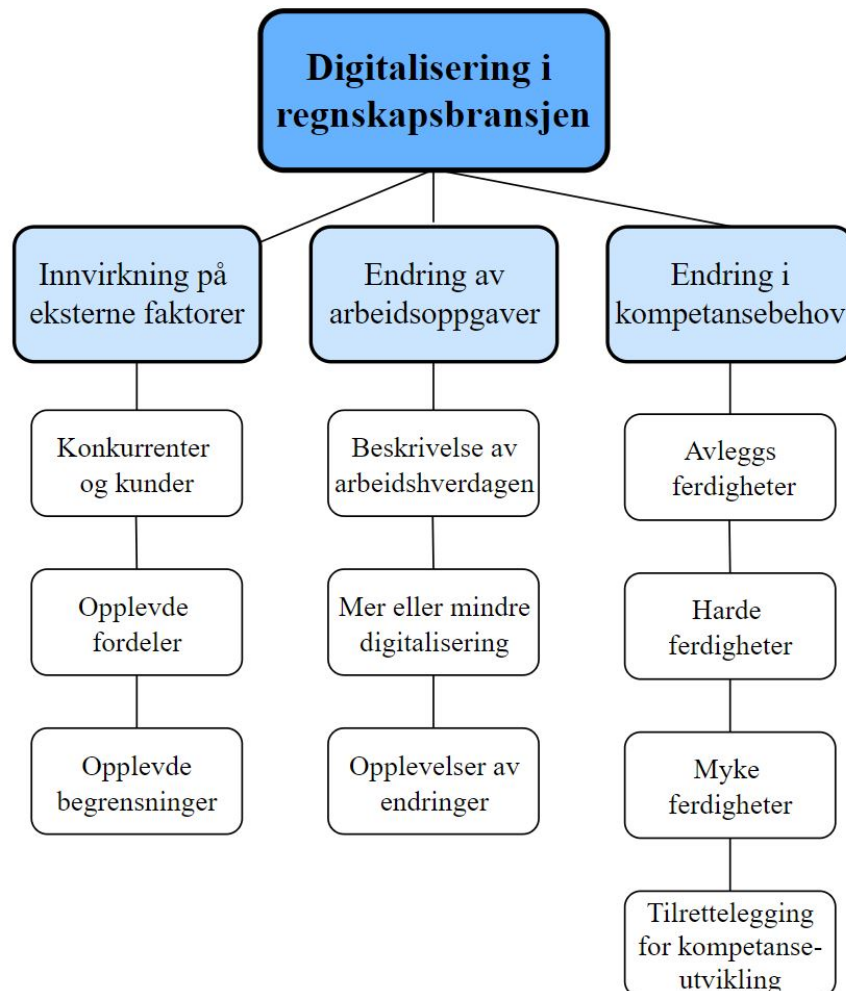
lydopptakene, noe som gav oss muligheten til å spille av opptakene med varierende avspillingshastighet for å sikre at alt meningsinnholdet ble notert. Ved transkripsjon av intervjuer ble krav til personvern opprettholdt ved å gi hver informant en unik kode, vist i Tabell 1. En mal for transkripsjon ble opprettet og fulgt for å sikre et enhetlig, standard format. Dette gjorde det også enklere for programmet som ble brukt til dataanalyse å automatisk kunne gjenkjenne hvem som sa hva i intervjuene. Under transkribering ble det også valgt en transkripsjonsstrategi hvor vi ikke transkriberte ordlyder som “øhh” eller “hmm”, da det var meningsinnholdet i samtalene vi var ute etter å fastholde. Dialektord ble også oversatt etter beste evne til bokmål, hvor det ble etterprøvd at essensen i disse ordene likevel ble bevart.

3.7 Tematisk dataanalyse

Tematisk analyse av datamaterialet ble gjort i henhold til seks trinn beskrevet av Braun og Clarke (2012) og bestod av å 1) bli kjent med data, 2) koding av råmateriale, 3) Tematisering, 4 og 5) Gjennomgang og navngiving av tema, og 6) skriving av empirikapittel. Det digitale analyseverktøyet *Nvivo* ble brukt i alle ledd i analyseprosessen. Transkripsjonene av intervjuene ble først hentet inn i programmet før opplysninger om informantene og intervjuene som alder, erfaring og dato for gjennomføring ble notert. Dette ble gjort for å ha en oversikt over både informantene og intervjuene. Hvert intervju ble deretter kodet for å redusere tekstmaterialet for videre tolkning av meningene bak utsagnene fra informantene.

Brinkmann et al. (2012) beskriver at koder enten kan være data- eller begrepsdrevne, hvor sistnevnte er en tilnærming hvor kodene baserer seg på fastlagte kategorier eller hypoteser som skal undersøkes. I denne studien ble derimot datadrevet koding gjennomført, noe som betyr at kodene oppstod induktivt fra selve råmaterialet. Når koding av alle ni intervjuer var gjennomført endte vi opp med i overkant av 600 råkoder som videre ble sammenslått ved å koble sammen lignende koder før tematisering. Ved endt tematisering av sammenslåtte koder stod vi igjen med 11 underkategorier som ble plassert under de

tre forskningsspørsmålene eller hovedkategoriene. Disse utgjorde til sammen grunnlaget for funnene i studien. Figur 6 viser kategoriene og underkategoriene vi endte opp med etter tematisk analyse av datamaterialet i studien, samt deres kobling til studiens problemstilling.



Figur 6: Kategorier og underkategorier som ble utarbeidet gjennom datadreven koding i Nvivo

3.8 Forskningskvalitet

Kritikken mot kvalitativ forskning og det kvalitative intervjuet har gjennom forskningshistorien blant annet dreiet seg om hva som skiller god forskning fra mindre god forskning (Ryen, 2002). For å vurdere dette har sterk faglig innsikt og bevissthet rundt metodologiske utfordringer vært forutsatt, men diskusjoner rundt kvalitetskrav innen kvalitativ metode har også skapt økt bevissthet for måling av kvalitet. I senere tid har derfor kva-

litetsbegrepene *reliabilitet* og *validitet* blitt brukt i forbindelse med vurderinger rundt krav til forskningskvalitet i studier. Ryen, s. 176 beskriver begge disse begrepene som “kontroversielle fenomener innen kvalitativ forskning” da de stammer fra positivismen og tradisjonelt sett brukes til å beskrive forskningskvalitet i kvantitative studier. I mangel på mer nyanserte begreper blir de likevel brukt for å beskrive forskningskvalitet også i kvalitative forskningsmetoder. Flere forfattere som Jacobsen (2015) og Tjora (2017) bruker heller begrepene *pålitelighet* og *gyldighet* for vurdering av kvalitative studiers forskningskvalitet. I følgende kapittel vil begrepene reliabilitet/pålitelighet og validitet/gyldighet bli brukt om hverandre.

3.8.1 Reliabilitet

Nyeng (2012, s. 105) beskriver begrepet reliabilitet eller pålitelighet som “hvor robust en undersøkelse eller en konkret måling er, eller sagt med andre ord, om dataene er tillitvekkende eller til å stole på”. Vurderinger som kan gjøres ved kartlegging av dataens reliabilitet er blant annet hvor nøyaktige de er, hvilke data som brukes, innsamlingsmetode og hvordan data er bearbeidet (Johannessen et al., 2020). Reliabilitet kan ifølge Ryen (2002) økes ved å for eksempel bruke opptaksverktøy for å få nøyaktige utskrifter fra intervjuene slik at en unngår å ha silt datamaterialet allerede før transkripsjon. Ryen hevder at reliabilitetsproblemer kan oppstå under analysearbeidet, spesielt under kategorisering og koding av data. Det kan derfor være hensiktsmessig å vurdere at flere går over samme materialet for å sammenligne funnene. Plassmangel og begrensede rammefaktorer beskrives også som utfordringer i kvalitativ metode fordi ikke all data kan presenteres for leseren.

I forbindelse med denne masteroppgaven styrkes påliteligheten ved at intervjuer ble gjennomført og tatt opp ved hjelp av opptaksfunksjon i Microsoft Teams. Opptak av alle intervjuer gjorde at sannsynligheten for å gå glipp av eller glemme hva informantene sa reduseres betraktelig. Under intervjuene praktiserte vi også at én fokuserte på å lede intervjuet, mens den andre tok notater underveis. Dette medførte at vi enklere kunne huske hva som ble ment i de ulike situasjonene, og sikret at tilnærmet ingen informasjon

ble tapt med tid. For å ytterligere styrke påliteligheten til oppgaven utførte vi alt av koding og tematisering sammen. Dette ble ansett som viktig for å redusere graden av individuell og subjektiv tolkning av datamaterialet, og gav samtidig opphav til diskusjoner mellom oss. Fra disse kunne vi trekke sammenfattede konklusjoner angående blant annet kode- og temanavn. Valget av Nvivo som analyseprogram kom etter anbefaling fra veileder og ble funnet å være et hyppig brukt program i forbindelse med lignende studier. Programmet ble opplevd som intuitivt, oversiktlig og gjorde at datamaterialet kunne struktureres slik at data ikke gikk tapt. Når det gjelder selve kodingen valgte vi å kode alt, altså i denne sammenheng at alt med unntak av trivielle og irrelevante utsagn utenfor kontekst ble kodet. På denne måten ble lite data tapt i den tematiske analysen. Samtidig anerkjenner vi kritikken av kvalitativ metode knyttet til pålitelighet, og spesielt muligheten for å etterprøve forskningsarbeidet fra andre.

3.8.2 Validitet

Begrepet validitet eller gyldighet er betegnelsen på i hvor stor grad en greier å måle det som er hensikten å måle (Ryen, 2002). Litteratur på forskningskvalitet hevder at gyldighet kan deles inn i to ulike typer, *intern gyldighet* og *ekstern gyldighet*. Intern gyldighet handler om i hvilken grad dataene fra en undersøkelse kan forsvare og forklare konklusjonene som trekkes (Jacobsen, 2015). Et av spørsmålene som kan stilles ved vurdering av intern gyldighet er om informasjonen som er samlet inn kommer fra riktige kilder. Problemstillingen for denne studien beskriver at arbeidshverdagen til RR skal ses i lys av fenomenet digitalisering. Begrunnelsen for utplukking av akkurat disse informantene var at de arbeider med regnskap i samarbeidsbedriften for studien, og det ble bekreftet av kontaktperson i virksomheten at disse påvirkes i stor grad av digitalisering. På forhånd er det likevel vanskelig å vite i hvor stor grad digitalisering faktisk har påvirket og påvirker arbeidshverdagen til RR, men siden dette var et valg som ble tatt i utvalgsprosessen, påvirker ikke dette den interne gyldigheten til resultatene negativt. Jacobsen (2015) poengterer her at det er summen av informasjon fra de forskjellige informantene som gir den mest riktige beskrivelsen av fenomenet som undersøkes. Med

ulike faktorer for variasjon som alder og erfaring var det ønskelig å få et helhetlig bilde av meninger og holdninger til fenomenet som undersøkes, noe som heterogeniteten i utvalget skulle bidra til.

Datamaterialet er hentet fra primærkilder, noe som ifølge Jacobsen (2015) bidrar til å styrke intern gyldighet da disse informantene har nærhet til fenomenet som undersøkes. Gyldigheten forsterkes ytterligere dersom kildene er uavhengige og har ulike motiver og interesser (Jacobsen, 2015). Viktigheten av å redusere sannsynligheten for at informantene påvirkes av hverandre skal derfor understrekes, og dette kan for eksempel gjøres ved å ikke gi ut for mye opplysninger til informantene om tematikken for intervjuet på forkant. Dette hindrer utvalget i å drøfte tematikken med hverandre, og minsker sannsynligheten for at svarene påvirkes. I denne oppgaven valgte vi derfor å ikke sende intervjuguide eller forskningsspørsmålene til informantene på forhånd, kun informasjon om tema og begrunnelse for hvorfor vi ønsket å snakke med akkurat de.

Et annet spørsmål som kan stilles er om informantene faktisk ytrer det de mener på vegne av seg selv. Her poengterer Jacobsen (2015) at en må være åpen for at informantene ikke nødvendigvis forteller sannheten, men heller gir et forvrengt bilde av sin opplevelse. Ifølge Miles og Huberman (1994) er et sentralt dilemma med tanke på forvrenging av virkeligheten at informantene ønsker å fremstå på "riktig" måte ovenfor forskerne. Informasjonen som gis vil da påvirkes slik at den passer med slik de ønsker å fremstå for andre. I denne studien kan et eksempel på dette være om informantene faktisk tør å være kritiske til digitalisering og endringer som skjer i sin virksomhet, og eventuelt hvilken negativ påvirkning dette kan ha for deres arbeidshverdag. For å redusere sannsynligheten for denne utfordringen forsøkte vi å tydeliggjøre at vi ønsket deres oppriktige mening, samt poengterte at alle opplysninger blir anonymisert og ikke kan spores tilbake til dem. Hensikten med dette var å betrygge informantene om at selv om det er deres subjektive mening som samles inn, vil ikke data på noen som helst måte kunne kobles til den enkelte informanten.

Spørsmål tilknyttet *ekstern gyldighet* dreier seg om i hvilken grad resultatene til en gitt studie, gjennomført på et gitt sted og over et tidsrom, også kan være gyldige i andre sammenhenger. Ekstern gyldighet er tett tilknyttet det noen forfattere velger å kalle *overførbarhet* (Johannessen et al., 2020). I denne oppgaven behandles overførbarhet som synonymt med ekstern validitet. Mennesker er på mange måter dynamiske da våre meninger om ulike fenomener kan endre seg relativt hyppig, og dette gjør etterprøvbareheten til de fleste kvalitative studier krevende. Det er også kraftig debattert om kvalitative studier faktisk kan generaliseres eller ikke (Nadim, 2015). Vi vil i denne studien være forsiktige med å påstå om den kan være gyldig utover samarbeidsvirksomheten. Det er på den andre siden ikke utenkelig at våre funn kan være aktuelle for sammenlignbare virksomheter i samme situasjon, da arbeidshverdagen som beskrives av informantene ikke er unik for den gitte samarbeidsbedriften. Det skal likevel her nevnes at digitalisering er et fenomen med bred betydning, og at digitaliseringsprosesser foregår ulikt i alle selskaper og grupper. En slik form for overførbarhet til andre selskaper er derfor begrenset, men det kan etter vår mening være noen likhetstrekk som også kan oppdages sammenlignbare virksomheter.

3.9 Forskningsetiske vurderinger

Ved gjennomføring av samfunnsforskning kan dilemmaer i forbindelse med etiske problemstillinger oppstå. Ifølge Johannessen et al. (2020) dreier etikk seg om forholdet mellom mennesker og spørsmål i forbindelse med hva vi mennesker kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Kvale (1996) og Alver og Øyen (1997) refererer til begrepet etikk som gjeldende for alle stadier i forskningsprosessen, ikke bare i selve datainnsamlingen. Forskningsetikkens rolle er å være et verktøy for å organisere og utøve forsvarlig forskning, og skal ivaretas av alle som utøver forskning (NESH, 2021). Med de mange ulike paradigmene innen kvalitativ metode finnes det ikke et enkelt svar på hva forholdet mellom etikk og metode er, men at sammenhengen mellom disse to eksisterer. Ryan (2002) peker på at en enighet mellom de forskjellige retningene finnes ved at de etiske aspektene *informert samtykke*, *konfidensialitet* og *tillit* går igjen.

Informert samtykke blir beskrevet som et av de mest grunnleggende krav til forskning på mennesker, og omhandler at de som deltar i undersøkelsen har rett til selvbestemmelse over deltakelse (Fossheim, 2015b). Dette inkluderer at personen skal informeres om deltakelse, og kan når som helst trekke seg uten begrunnelse eller konsekvenser. I vår studie ble informert samtykke sikret ved å sende ut et samtykkeskjema i forkant av intervjuet til hver enkelt informant, vist i Vedlegg C. Skjemaet inneholder blant annet informasjon om prosjektet, hva deltakelsen innebærer, hvordan data blir behandlet og kontaktinformasjon til de prosjektansvarlige. For å sikre at innholdet i samtykkeskjema var innforstått hos informantene ble også sentrale punkter gjennomgått muntlig rett før intervjuet startet, hvor informanten fikk mulighet til å stille spørsmål knyttet til samtykke. For å øke tilliten til informantene ble det etter intervjuet også lagt vekt på at om spørsmål skulle oppstå i ettertid var det bare å ta kontakt, og kontaktinformasjonen vår var å finne på nevnte samtykkeskjema.

Krav om konfidensialitet handler om at forskeren skal forsikre informantene om taushetsplikt og at de ikke kan identifiseres i fremstilling av undersøkelsen (Johannessen et al., 2020). Dette er spesielt viktig å vektlegge ved innsamling av informasjon som enkelt kan føre til gjenkjenning av personer eller steder. Konfidensialitet innebærer også at informasjonen som samles inn kun er tilgjengelig for de som er autorisert til tilgang (Fossheim, 2015a). Fossheim poengterer også at brudd på konfidensialitet svekker undersøkelsens og forskerens troverdighet og tillit. Knyttet til denne studien ble det før datainnsamling sendt inn en søknad om innsamling og behandling av personopplysninger til Norsk senter for forskningsdata. Denne vurderingen er vist i Vedlegg D, og ble godkjent før gjennomføring av intervjuer. Det ble også lagt vekt på at data som samles inn ble anonymisert fortløpende gjennom transkribering, og at det ikke skulle være mulig å identifisere enkeltindivider i oppgaven. Det ble også lagt vekt på at alle data lagres på en digital, kryptert server hvor det bare er vi som studenter som har tilgang. Det ble også forklart at lydopptak slettes senest ved prosjektets slutt i mai, dersom ikke informanten selv ønsker sitt bidrag slettet før denne tid.

Deltakere i undersøkelser skal også utsettes for så liten grad av fysisk- og mental belastning som mulig (Johannessen et al., 2020). Dette harmoniserer ifølge Ryen (2002) med begrepet *tillit*, som også omhandler at forskeren har ansvar for å forbli sosialt akseptert og være lojal mot informantene for å ikke ødelegge for potensielle andre studier på samme felt senere. Informasjonen som samles inn i forbindelse med studien kan ikke klassifiseres som sensitiv ifølge Datatilsynet (2022). I denne studien stilles det spørsmål knyttet til fenomenet digitalisering, og derfor ingen spørsmål som etter vår mening kan ses på som å være særlig fysisk- og mentalt belastende for informantene, og berører ikke tema som kan betraktes som sensitive.

3.10 Metode for litteratursøk

I forbindelse med utarbeiding av det teoretiske rammeverket for studien ble ulike søkemotorer på internett samt fysiske og digitale bøker og journaler brukt. Hvilket medium som ble brukt for informasjonshenting varierte ut fra den faglige tyngden som innholdet krevde. Et eksempel her var at konkrete definisjoner og begreper ofte ble hentet fra bøker og kvalitetssikrede nettsteder med forfatter og dato, mens teoretiske modeller fremstillinger krevde mer faglig dybde.

Den norske tjenesten for søk i fag- og forskningsbiblioteker Oria.no og søkemotoren for akademisk litteratur på tvers av disipliner Google Scholar ble for det meste brukt for å finne fag- og forskningsartikler innen de teoretiske hoved- og undertemaene for oppgaven. Ved innhenting av definisjoner og forskningsartikler innen *digitalisering* ble det forsøkt så langt det lot seg gjøre å bruke nye og oppdaterte kilder fra det 2010 og fremover. Dette ble valgt på grunn av at det er et stort og udefinerbart begrep som stadig er i endring, og som får større omfang som følge av samfunnsutvikling. Selv om både hovedtema om *endring* og *kompetanse* også er begreper som endres over tid var ikke hovedfokuset her å avgrense søket i like stor grad som for digitalisering. Det ble likevel forsøkt å finne oppdaterte forskningsartikler på disse områdene da utvikling i verden også påvirker disse begrepenes omfang og betydning.

Flere av forskningsartiklene brukt i denne studien ble hentet fra litteratursøk i akademiske journaler i ulike fagfelt. Flere av artiklene ble hentet fra de samme journalene hvor en fullstendig liste over kilder kan sees i referanselisten. Vi ønsker her å presentere eksempler på journaler vi har benyttet oss av, fordelt på hoved- og undertema i det teoretiske rammeverket. For **digitalisering** med tilhørende undertema KI og drivere og digitalisering og innovasjon ble journalene *RISS*, *EBA* og *ETA* med flere brukt. For **endring** med undertema om endringsledelse, ansattperspektivet og motivasjon ble journalene *EOM*, *MI* og *OCM* med flere brukt. For **kompetanse og relasjoner** med undertema ferdigheter, kompetanseutvikling og relasjoner ble journalene *ER*, *SS* og *IAE* med flere brukt.

3.11 Refleksjoner rundt forskningsprosessen

I datainnsamlingsprosessen for studien ble alle intervjuer gjennomført digitalt via møter i Microsoft Teams. Dette gjorde at vi som intervjuere hadde liten til ingen kontroll på hvilke omgivelser informantene befant seg i ved intervjutidspunktet, og om det fantes forstyrrende elementer som kunne forhindre konsentrasjon. Selv om både lyd og bilde ble overført mellom oss og intervjuobjektene kan det hende at distansen ved å ikke sitte i samme rom kan ha hatt innvirkning på refleksjonene som ble uttrykt. En av utfordringene med digitale intervjuer er at småprat neglisjeres, hvor forsinkelse i overføringen gjør det vanskelig å holde flyt i en samtale. Etablering av et nært forhold med tillit mellom intervjuer og informant opplevdes derfor som utfordrende. Det kan derfor argumenteres for at nærheten som er ønskelig i forbindelse med en fenomenologisk studie med et eksplorativt undersøkelsesdesign ikke var helt til stede, og at refleksjonene kunne vært litt annerledes dersom fysiske intervjuer istedenfor ble gjennomført. Likevel følte vi at flyten i intervjuene fungerte godt, og at det var lite behov for å grave dypt etter refleksjoner hos informantene. En grunn til dette kan være relatert til normaliseringen av videomøter som følge av COVID-19.

Undersøkellesdesignet og den utforskende problemstillingen for oppgaven medførte at mesteparten av intervjuguiden bestod av åpne spørsmål som krevde at informantene hadde evne til refleksjon. Som et resultat av dette var det spredning i hvor utfyllende den enkelte informanten svarte på spørsmålene, hvor trenden var at ledere ofte hadde mye mer å si enn RR. Dersom vi hadde hatt kjennskap til denne tendensen på forhånd hadde det vært ønskelig å intervju enda flere RR i undersøkelsen, både for å få enda større innsikt, men også for å oppnå større heterogenitet i utvalget. Likevel ble det samlet inn data fra informanter i ulike aldersgrupper og med variert erfaring, noe som var avgjørende for å få et helhetlig bilde av oppfattelsen til RR med tanke på påvirkningen digitalisering har på deres arbeidshverdag.

Det ble også valgt å ikke sende ut intervjuguiden i forkant av intervjuene, hvor kun informasjon om hovedtemaene for samtalen ble gitt. Dette ble valgt for å sørge for å samle inn så spontane og ærlige reaksjoner og refleksjoner som mulig, og forhindre forhåndsbestemte svar. Før samtalen med informantene hadde vi en kort intro til begreper som “digitalisering” og “kompetanse” for å sørge for at informantene var på relativt samme bølgelengde som oss. Flere informanter gav oss positive tilbakemeldinger på denne introduksjonen, hvor spesielt kompetansebegrepet fikk en bredere definisjon enn det flere informanter tenkte om begrepet på forhånd. Dersom intervjuguiden hadde blitt sendt ut på forhånd kunne uttrykk som spontane reaksjoner, kroppsspråk og vektlegging av ord blitt neglisjert. Flere av disse faktorene var ønskelig å samle inn, spesielt i forbindelse med spørsmål knyttet til informantenes holdninger til endringer.

4 Resultater

Kapittelet presenterer de empiriske funnene fra de kvalitative intervjuene med RR og ledere i regnskapsvirksomheten. Kapittelet er bygget opp etter de tre forskningsspørsmålene som er formulert for oppgaven hvor hensikten er å koble sammen funnene fra datainnsamlingen og knytte disse til problemformuleringen. En oppsummering av hovedfunnene fra datainnsamlingen avslutter kapittelet.

4.1 Digitaliseringens innvirkning på eksterne faktorer

For å kartlegge hvilken påvirkning digitalisering har på RR presenteres først informantenes oppfatning av hvordan digitalisering har innvirkning på eksterne faktorer som videre påvirker arbeidshverdagen. Empirien fokuserer her både på konkret hvilke faktorer som fører til endringer, og hvordan disse oppleves både som fordelaktige og begrensende i arbeidshverdagen.

4.1.1 Konkurrenter og kunder utfordrer inntjeningsmodellen

Synspunkter fra både rådgivere og ledere viser at samfunnsutvikling i seg selv er en katalysator for endringer. Dette inkluderer omfattende og hyppige endringer i regler og lovverk direkte knyttet til regnskap, fastsatte krav fra staten, nye skatt- og kompensasjonsordninger i forbindelse med COVID-19 og teknologisk utvikling. De aller fleste informantene var også innom at konkurrenter og konkurransebildet i markedet spiller en vesentlig rolle, hvor flere og flere aktører utfordrer markedet og kjemper om kunder. Hardere konkurranse fra andre aktører påvirker den tradisjonelle forretnings- og inntjeningsmodellen i regnskapsbransjen, som videre har innvirkning på arbeidshverdagen til RR.

“Endringen er på en måte påtvunget av at folk ser muligheter til å forenkle og tjene penger på det. For vår del som selskap er det ikke noe alternativ at vi ønsker å beholde perm-kundene for å tjene mest mulig penger, en må tjene penger på andre måter og levere større kundeverdi. Det vi ser er at den prosessen her kan man ikke stoppe, den kommer og man må henge seg på å gjøre best mulig ut av det.” (R2)

R2 oppsummerer poeng som flere av informantene også har vært inne på; lønnsomheten er for lav ved å fortsette “slik man alltid har gjort det”, fordi konkurrenter spiser opp den opprinnelige kundebasen dersom virksomheten ikke evner å holde seg à jour med endringene som skjer. Inntjeningsmodellen til regnskapsbransjen har i mange år i stor grad basert seg på skriving av timer for at en regnskapsfører skal føre en kunde sitt regnskap. Siden dette har vært en arbeidsoppgave som har opptatt mesteparten av dagen til en regnskapsfører har det vært naturlig at det nettopp er dette kunden skal betale for. Ved innføring av blant annet KI og maskinlæring har disse manuelle arbeidsoppgavene i større grad blitt automatisert, noe som har ført til at bransjen har måttet foreta vesentlige endringer med tanke på sin inntjeningsmodell. Flere informanter peker også på at selv om ikke alle kunder fornyer seg så kan ikke bedriftene stoppe sin utvikling, men er nødt til å tilpasse seg det nye markedet for å både beholde sine kunder og ekspandere kundeporteføljen.

“Jeg tror ikke noen i 2022 ønsker å betale RR for å skulle taste inn tall på en PC fra et billag de har skrevet ut fra sin egen maskin. Det er veldig lav betalingsvilje for denne oppgaven, men det å få råd rundt de tallene man leverer er det nok større betalingsvilje bak.” (L2)

Alle informanter nevner at kunder i samspill med digitalisering i seg selv er en av hovedgrunnene til at endringer skjer og er nødt til å skje i fremtiden. Et av poengene som går igjen og som ble trukket frem var at reklame og annen markedsføring for andre regnskapsløsninger fra leverandører fører til en bevissthet for hvordan de økonomiske prosessene gjøres i sin egen virksomhet. Flere informanter trekker her frem ulike system-

og totalleverandører av regnskapsløsninger som markedsfører seg selv som at jobben RR gjør like gjerne kan gjøres selv for en betraktelig mindre penge.

“Endringer i rollen er veldig godt argumentert i at det er jo det her kunden vil ha, og hvis ikke vi tilbyr det så får de tilbud ett annet sted, så endringer har vært et nødvendig push for å få satt i gang fart.” (L4)

Digitalisering i samspill med økende kundebevissthet har tilsynelatende endret betalingsvilligheten hos kunder, og ført til at inntjeningsmodellen til regnskapsbransjen blir utfordret. Selv om slike omstillingsprosesser kan være krevende peker likevel flere informanter på at endringene fører til nye forretningsmuligheter.

4.1.2 Opplevde fordeler med digitalisering

Empirien antyder at endringer som skjer i regnskapsbransjen og arbeidshverdagen til RR er uunngåelige dersom kunder skal beholdes og kontantstrømmen inn til regnskapsvirksomheten skal opprettholdes. I forbindelse med endring peker informantene på at noen av fordelene med digitalisering uten tvil er tid- og kostnadsbesparelser for både kunder og RR ved automatisering av for eksempel bokføring av regnskapet. Et av argumentene som går igjen er at automatiske systemer gjør at arbeidet med bokføring spres mer utover året, istedenfor at det kommer i bolker og på etterskudd for hver periode. Dette frigjør tid til å bedrive andre arbeidsoppgaver som analyse og systemrådgivning.

“Kunden ønsker kanskje å ha regnskapet mer løpende, det samme ønsker jo vi og, da får vi spredd jobben mye mer i stedet for å sitte etter hver termin og bokføre alle kundene. Da blir det mye overtid i en periode også blir det rolig i en annen periode, og det er jo den teknologiske utviklingen som gjør det enklere da.” (L4)

Et annet poeng som trekkes frem er at ettersom kundene blir mer og mer vant med de nye, digitale systemene tar de også i bruk mer av funksjonaliteten som systemene tilbyr. På denne måten spares mer tid for RR som kan brukes til oppgaver utover

manuell regnskapsføring. Dette beskrives av flere rådgivere som ønskelig, da det er de ikke-repetitive oppgavene de ønsker å drive med. Det ble også poengtert at en klar fordel med digitalisering er at RR både kan håndtere flere kunder på en gang, samtidig som at det frigjør mer tid per kunde. Selv om kundeporteføljen til virksomheten beskrives som svært variert ser de aller fleste informantene verdien i økt kundefokus for å fremme effekten av de endringene som forekommer. Flere påpeker også at sky-baserte regnskapssystem som tillater løpende regnskap kan bidra til at kunder føler økt tilhørighet til regnskapet sitt, og greier å se verdien i å ha en regnskapsrådgiver som kan bistå med råd basert på tallene.

“Det å ta litt eierskap i regnskapet sitt kan vekke litt interesser som de ikke visste at de hadde selv om de kanskje ikke forstår alle tallene, men at de kan få hjelp til å forstå de.” (R2)

Opplevde fordeler med digitalisering som tid- og kostnadsbesparelser samt mulighet for flere kunder ble ytret av mange informanter. Lagring av data i sky kan også bidra til å tette gapet mellom kunde og rådgiver i arbeid med oppgaver som bokføring eller ferdigstilling av årsregnskap. Skybaserte løsninger tillater også mer smidig informasjonsflyt og at utfordringer raskt kan adresseres.

4.1.3 Opplevde begrensninger for digitalisering

Selv om informantene ytret at endringer fra digitalisering fører med seg positive innvirkninger på arbeidshverdagen kom også ulike begrensninger for endring frem gjennom datainnsamlingen i denne studien. Av disse ble det eksempelvis påpekt at fastsatte tidsfrister og krav til levering av momsoppgaver, skatteoppgjør og årsregnskap opplevdes som begrensende for å kunne tilby kunden god service året rundt. Utfordringen med fristene var at de i stor grad kom i starten av året, hvor økt bruk av overtid og mindre tid til rådgivende oppgaver var realiteten. Frister ble beskrevet av flere informanter som en faktor regnskapsbransjen er bundet til, og bare må akseptere at finnes. Det ble allikevel uttrykt at RR føler at de blir hengende etter med andre oppgaver og at utvikling av KI her kan ha potensiale til å frigjøre tid.

“Årsregnskap må gjøres innenfor et visst tidsrom da vi har frister. Mange kommer samme tidspunkt og det blir da gjerne mye overtid på RR fra febr-mai. Da har RR gjerne ikke så mye overskudd til å levere gode produkter til kunder som bokfører fortløpende den første halvdel av året.” (L2)

Av andre eksterne faktorer antyder også flere informanter at bransjen og rollen som RR i lang tid har hengt etter på grunn av manglende utvikling og satsing på gode regnskapssystemer. Velfungerende systemer beskrives av informantene som programmer som tillater sømløs integrering med kunders programmer, samt god brukervennlighet for både RR og kundene som skal ta det i bruk. Utdaterte systemer og økt konkurranse fra andre leverandører oppleves derfor av flere som en ekstern hindring for utvikling av arbeidsoppgaver og kan i verste fall føre til redusert effektivitet.

“Jeg merker jo at det kanskje er noen systemer som ikke helt henger med på tingene som er i markedet av forskjellige regnskapssystem. De som ligger fremst der jobber virkelig hardt på, om ikke daglige oppdateringer så kommer det veldig jevnt.” (R5)

I forbindelse med regnskapssystemer som hindring kan et skille mellom svar fra ledere og RR identifiseres. RR som arbeider tilnærmet daglig i systemene opplever at noen er utdaterte, mens flere av lederne beskriver på den andre siden at de holder på å innføre en ny systemstrategi som skal løse utfordringene som blir fremmet. Dette blir beskrevet som nødvendig for å øke kunde verdi, som igjen vil påvirke inntjeningsmodellen til virksomheten. Innføring av nye systemer forklares av flere ledere som tidkrevende på grunn av organisasjonens størrelse. Spørsmål kan stilles om regnskapsrådgiverne er klar over denne innføringen ettersom det kun var lederne som nevnte denne løsningen på utfordringen.

“Vi har noe vi kaller systemstrategien hvor vi har som mål å flytte våre kunder fra et «gammeldags» produksjonssystem til et moderne, sky-basert ERP-system. Det gjør vi nettopp for vi ønsker at kundene våre skal ha de beste løsningene før konkurrentene våre tilbyr det” (L1)

Enkelte begrensninger for digitalisering og utvikling av arbeidshverdagen ble både påpekt av RR og ledere, selv om ledere fremmet et mer overordnet perspektiv på hvilke utfordringer som er ønskelig å håndtere. Mange av de samme hindringene ble kommunisert i datainnsamlingen og det kan virke som at det er tilsynelatende god kommunikasjonsflyt mellom RR og ledere. Utfordringer adresseres og tas hånd om, selv om dette kan oppleves av RR å ta lang tid.

4.2 Holdninger til endring av arbeidshverdagen

Vi har til nå tatt for oss de eksterne faktorene som i større og mindre grad påvirker virksomheten og arbeidshverdagen. Søkelyset rettes nå enda mer inn mot RR, for å få bredere innsikt i hvilke arbeidsoppgaver både ledere og RR selv mener kan dra fordel av enda mer digitalisering, og hvilke oppgaver som ikke kan forbedres ytterligere. I og med at det er RR sine oppgaver som direkte påvirkes av digitalisering presenteres videre deres opplevelser og reaksjoner knyttet til foregående og pågående endringer i arbeidshverdagen.

4.2.1 Kartlegging av arbeidshverdagen

En typisk arbeidshverdag for RR ble beskrevet av de fleste informanter som todelt, hvor den ene halvdelen brukes til tradisjonelle oppgaver som bokføring, fakturering og godkjenninger. Andre halvdelen av dagen brukes til rådgivning mot kunder, hvor problemstillinger med regnskap og tilhørende systemer håndteres. Flere RR beskrev også at arbeidsdagene var svært variert, og at gjøremålene for dagen avhenger av årstid og hvilke kunder som håndteres. Det ble også pekt på at for de kundene som er oppdatert på de digitale systemene opererer RR mest som kontroller, mens for mer analoge kunder må RR inn og gjøre mer grovarbeid i systemene.

“En typisk arbeidshverdag er ofte kunder som har veldig mye spørsmål som man må gjøre unna på dagtid, det er nesten slik at jeg har rådgiverrollen en del av dagen, og regnskapsførerrollen den andre delen av dagen.” (RR5)

Likevel var det også enkelte informanter som ytret at mesteparten av dagen gikk med til de tradisjonelle, manuelle oppgavene, og at rådgivningsbiten ofte ble neglisjert. Ved spørsmål til ledere om hvordan arbeidsdagen til RR så ut viste seg dessuten at ledere og RR selv hadde litt avvikende oppfatning av hvor mye av dagen og hvor mye tid som faktisk går til de tradisjonelle oppgavene kontra rådgivning. Tendensen her var at de aller fleste ledere mente at KI og regnskapssystemene tok seg av de aller fleste manuelle oppgavene, og at RR faktisk brukte mesteparten av dagen til rådgivning. Flere ledere mente også at produksjonsspesifikke oppgaver ikke bør ta mer enn noen timer av arbeidsdagen, mens resten bør gå til relasjonsbygging mot kunden.

“En typisk arbeidshverdag bør være å gjerne gå gjennom kundene sine på morgenen og sørge for at regnskapet er oppdatert for samtlige kunder bare med enkle kontrollklikk og sende til attestasjon, få bokført betalingene som skal gjøres, litt etter hvordan arbeidsfordelingen er med kunden. Men RR burde bruke ca. 2 timer om dagen på sånne ting.” (L3)

En bevissthet rundt hvordan arbeidsdagen burde være strukturert var likevel å spore hos RR, da flere informanter uttrykte at det var rådgivning de ønsket å bruke tiden sin på. Det kan derimot virke som at ledere og RR ikke er helt enige i hvordan arbeidsdagen idag er strukturert, men at begge informantgruppene har samme formening om hvordan de ønsker det skal være.

4.2.2 Oppgaver som har eller ikke har nytte av mer digitalisering

Selv om digitalisering allerede har kommet et godt stykke med tanke på effektivisering av RR sine arbeidsoppgaver kom det fortsatt frem fra enkelte informanter at ikke alle prosesser er gode nok. Både ledere og RR pekte på generelle tiltak som videreutvikling og oppdatering av de regnskapssystemene som allerede finnes, hvor oppgaver som bokføring

og avstemminger kan effektiviseres ytterligere. I forbindelse med bokføring er også flere informanter inne på at maskiner ved hjelp av KI skal kunne være i stand til å bokføre med høyere presisjon opp mot det et menneske kan idag. RR sin oppgave går da over til å fungere som kontrollør av arbeidet med for eksempel bokføringen. Til tross for de positive effektene uttrykte flere informanter en form for skepsis til dette, hvor kanskje ikke alle har like stor tro eller bevissthet angående presisjonsnivået til teknologien.

“I frykt for å høre gammeldags ut så kan man jo ikke stole 100 % på KI, så vår oppgave kommer nok til å gå mer fra å være en produsent av regnskap, fra å produsere til å kontrollere og sørge for at KI har gjort ting som den skal gjøre” (R4)

I denne sammenheng peker informantene på at RR allerede er innforstått med at når mange av de tradisjonelle oppgavene tas hånd om av de ulike regnskapssystemene ved hjelp av KI. Likevel påpekes viktigheten av at teknologien og automatiseringen ikke tar over hele jobben, og at det fortsatt vil finnes arbeidsoppgaver utover kontrollering av KI sin jobb som det ikke vil være fordelaktig å digitalisere ytterligere. Her er de aller fleste informanter inne på at spesielt rådgivnings- og analyseoppgaver må ha en menneskelig faktor for å skulle bygge kunderelasjoner og gjøre gjennomtenkte vurderinger. En sterk relasjon og tillit mellom kunde og rådgiver ble uttrykt som sentralt for å beholde kunder i et konkurransefylt marked.

“Det er jo kundene vi lever av, så vi må på en måte beholde de også, og passe på at ting ikke bli altfor digitalt slik at en nesten bare kan ringe til en robot og få svar på spørsmålene sine. En må fortsatt ha det kundeforholdet i bunn tenker jeg.” (R3)

Det nevnte kundefokuset gjenkjennes i de aller fleste intervjuene som ble gjennomført, hvor informantene peker på at kommunikasjon og tett oppfølging av kunder vil være avgjørende for å bli verdsatt i jobben som regnskapsrådgiver i tiden som kommer. Den uformelle praten med kunden trekkes også frem som en viktig faktor for å opprettholde

relasjoner og komme tettere innpå kunden. Gjøres dette mener ledere at kundene vil føle en større tilhørighet til sin regnskapsrådgiver, som igjen har positiv innvirkning på inntjening da rådgiverne blir mer involvert i både regnskapet og hverdagen til kunden.

“Relasjonsbyggingen og tillitsfølelsen som kundene skal ha mot deg tror jeg blir alfa og omega fremover, så lenge det er så mange som tilbyr tjenester. Det tror jeg er fremtiden, å være den rådgiveren som man kan stole på.” (R2)

Ut fra informasjonen som ble innhentet kan det virke som at digitalisering av rådgivernes tradisjonelle arbeidsoppgaver som bokføring og avstemming er godt på vei, men at det også finnes oppgaver som fortsatt vil kreve en menneskelig faktor. Dette inkluderer i hovedsak oppgaver i forbindelse med rådgivning og analyse av tall fra regnskapene som produseres. Relasjonsbygging og kundekontakt blir fremmet som sentralt for å beholde kunder og sikre inntjening.

4.2.3 Opplevelser av endringer i arbeidshverdagen

Ved innhenting av informantenes tanker og holdninger til endringer fra digitalisering ytret samtlige, uavhengig av alder, positive erfaringer og opplevelser. De nyutdannede og yngre medarbeiderne ble beskrevet som “frepå” og at de også har en forventning om at digitale endringer skal skje i en virksomhet. Samtidig ytret både yngre og eldre informanter med variert erfaring at alder ikke oppleves som en hindring for positive opplevelser rundt endringsprosesser, da mange eldre også ønsker å lære seg nye systemer og være fremoverlent. Lærevillighet og tilpasningsdyktighet går igjen hos flere informanter som positive egenskaper i forbindelse med endringer fra digitalisering.

“Jeg synes folk tar det til seg ganske enkelt fordi de ser verdien av det. Dersom man møter motstand så er det ikke så gøy, men når man ser at man får en effekt av endringene så er det lettere å fortsette med det. Jeg har inntrykk av at de fleste har lyst å tilpasse seg den nye hverdagen.” (R3)

R3 peker her på en faktor som også kan gjenkjennes i svar hos andre informanter, å se verdien av endringene. Dersom hensikten med og den langvarige effekten av endringer blir kommunisert til de ansatte blir det videre enklere å både akseptere og ha en positiv innstilling til det som innføres. Flere RR hevdet at organisasjonen og lederne jevnt over var gode til å kommunisere nødvendigheten og fordelene med endringene som økt effektivitet og en sterkere konkurranseposisjon i markedet. De ansatte beskriver også at de relativt hyppig eksponeres for endringer, noe som gjør at de opplever å bli “trent” i å være tilpasningsdyktige og endringsvillige. God kommunikasjon fra ledere i kombinasjon med at nesten alle informanter ytret en generell positiv holdning til teknologi også utenom jobb kan være med å forklare de positive holdningene til digitalisering.

“Her har RR på en måte blitt vant med endringer hele veien, så de siste fem årene har det vært endring både i arbeidsoppgaver og systemer og i selve virksomheten hvordan den er bygd opp. RR er vant med at ting ikke står stille.” (L4)

Selv om informantene ytret positive holdninger til endring og digitalisering virket det som at de yngre i virksomheten responderte raskere på endringer, mens det ofte tok lengre tid for de eldre å ta innover seg endringer. Dette ble ikke beskrevet som en direkte hindring for innføring av endringer, men derimot noe som ledere bør være bevisst på. Grunnen til denne forskjellen mellom generasjonene ble beskrevet av flere at stammer fra at de nyutdannede og unge i virksomheten er vokst opp med at teknologi og digitale systemer er integrert i hverdagen.

“...noen av de litt eldre går det kanskje litt tregere med. Samtidig så er de positivt innstilt til det, og når de kommer inn i det ser de jo at ‘det her er jo bedre’ og da er de jo glad.” (L4)

Både ledere og regnskapsrådgivere ytret utfordringer i forbindelse med endring av arbeidsoppgaver, hvor økende grad av rådgivning ut mot kunder påpekes som sentralt. Bevissthet om hvorfor endringer må gjøres og hvilken effekt endringene har ble uttrykt

av informantene som viktige for at både yngre og eldre skulle forstå hensikten med endringene og videre involveres i endringsprosessen.

4.3 Endring i kompetansebehov

Siste forskningsspørsmål tar for seg en av utfordringene ved endringer i arbeidsoppgaver fra digitalisering, at RR sin kompetanse stadig må holdes vedlike og oppdateres for å holde tritt med digitaliseringen. Kompetanseområder med minkende og økende relevans blir derfor presentert, hvor det fokuseres på skillet mellom harde- og myke ferdigheter. Avslutningsvis fremlegges organisasjonens fokus på kompetanseutvikling og effekten av dette på RR.

4.3.1 Fortsatt behov for avlagte ferdigheter

De tradisjonelle, manuelle arbeidsoppgavene som RR utfører krever en grunnleggende forståelse for økonomi og regnskap. Flere av informantene fortalte også at oppgaver som manuell bokføring kom til å forsvinne innen kort tid og at det ikke lengre spiller stor rolle om man er rask og god til å mekanisk taste tall inn i systemene, siden dette stort sett skal gjøres automatisk ved hjelp av KI. På den andre siden etablerte de aller fleste informantene at virksomheten har alle slags typer kunder som strekker seg over flere bransjer og geografiske områder. En naturlig variasjon innen kundegruppen er derfor hvor langt de enkelte har kommet med tanke på digitalisering, der mange kunder ble beskrevet som langt fremme, mens andre fortsatt leverer en handlepose med fysiske kvitteringer.

“Det er fortsatt noen kunder som er på brevgiro, så det er klart at man forholder seg fortsatt til papir og den gode gamle metoden. På andre siden har man kunder hvor man rett og slett bare sitter og kontrollerer fordi kunden ønsker å gjøre mest mulig selv. Så har man også kunder som er midt mellom der RR bokfører digitale bilag som kommer inn i systemene.” (R2)

Selv om manuell bokføring blir mindre relevant i RR sin arbeidshverdag poengterer enkelte at dette er kunnskap som står sentralt for å ivareta kundene som ikke ønsker å

digitalisere seg ytterligere. Fokuset rettes derfor heller mot kompetanse som både ledere og RR selv mener de trenger mer av og som blir viktig i tiden fremover. Dette vil i mange tilfeller inkludere både harde og myke ferdigheter.

4.3.2 Harde ferdigheter

Av harde ferdigheter nevnte flere informanter at fagkompetanse innen økonomi, analyse og forretningsforståelse som noe av det viktigste en RR må kunne, og som det trengs enda mer av fremover. Argumentene bak dette er at selv om systemene og KI tar seg av flere manuelle prosesser, trengs fortsatt kunnskap om hva som foregår under “panseret” dersom systemene gjør feil eller svikter. Grunnleggende økonomikompetanse beskrives også som sentralt for å foreta skjønnsmessige vurderinger i forbindelse med for eksempel føring av årsregnskap. Analytiske ferdigheter kombinert med forretningsforståelse ble også påpekt av flere ledere og enkelte rådgivere som viktig for å faktisk kunne gå inn og forstå regnskapet for å videre rådgi ut fra tallene. Fra lederperspektivet er dette tilsynelatende den delen av regnskapsførerrollen som blir det viktigste kompetanseområdet når manuelle oppgaver i stor grad automatiseres. Evnen til å gå inn i et regnskap og trekke ut nøkkelindikatorer blir også ifølge lederne etterspurt av flere av virksomhetens kunde grupper.

“Det at man skjønner forretningen til kunden, det er viktig, og dette er en utvikling som er stor. Regnskapsføreren som satt og førte regnskap og kunne regnskapsregelverket, som nå må være rådgiver og ha forretningssans og skjønne virksomhetene og hele den biten der, det er den store utviklingen med dette.” (L3)

Av andre kompetanseområder innen kategoriseringen harde ferdigheter ble IT-, system og teknologikompetanse hyppig nevnt av både ledere og rådgivere. Årsaken til dette var sammensatt, hvor generell samfunnsutvikling, økt og utbredt bruk av regnskapssystemer og programvare i hverdagen, samt imøtekomning av kundebehov beskrives som de viktigste påvirkende faktorene. En utfordring som ble beskrevet av RR var at den

utstrakte bruken av forskjellige systemer for ulike kunder førte til at man ofte må evne å sette seg inn i nye systemer på kort tid. Dette kunne videre påvirke kvaliteten på rådgivningen, da mye tid kunne gå til å sette seg inn i systemet til den gitte kunden.

“Når man skal ut til en kunde eller man skal få seg en ny kunde eller få en kunde over på et nytt system må man evne å ha kunnskap om systemet og løsningen og man må kunne se kunden sitt behov i tråd med hvilke løsninger vi har for å dekke de behovene.” (R4)

Harde, praktiske ferdigheter tilknyttet mange av arbeidsoppgavene til en regnskapsrådgiver og utviklingen av disse vil ifølge ledere og RR være viktig for å utføre nye og eksisterende oppgaver. Som følge av digitalisering vil ferdigheter tilknyttet blant annet forretningsforståelse, regnskapssystemer og teknologikompetanse blir mer aktuelt fremover i tid.

4.3.3 Myke ferdigheter

Selv om harde ferdigheter påpekes som sentrale for en regnskapsrådgiver, ble det også uttrykt at myke ferdigheter anses som vel så viktige idag og fremover på grunn av økende fokus på kundekontakt. I forbindelse med hvilke egenskaper som definerer en god rådgiver nevnte både ledere og RR kommunikasjonsferdigheter med god formulering og formidling av presise råd, tilpasning av språk til den enkelte kunden og evnen til å lytte for å sette seg inn i kunden sine problemstillinger. En tendens som også kunne observeres var at både ledere og RR mente at de samarbeidsevner også var vel så viktig å fokusere på både ved ansettelse av nye medarbeidere og utvikling av eksisterende arbeidere.

“Det er dine personlige egenskaper som betyr mest for meg når jeg skal ansette folk. Kommunikasjonsferdighetene dine betyr mest for meg, regnskap skal jeg alltid greie å lære deg. Du skal også være en medarbeider, du skal være en som skal samarbeide med andre, så samarbeidsevner er veldig viktige her.” (L3)

Kundekontakten og bygging av kunderelasjoner ble påpekt som en av de viktigste konkurransefortrinnene til virksomheten i fremtiden. For å oppnå dette mente flere informanter at det å vise interesse og imøtekomme kundens behov med god kommunikasjon bør prioriteres. Ledere hevdet også at de ønsket at RR i større grad skal gå bort fra skriftlig kontakt med kunder, som e-post, og heller ta opp telefonen eller møte de ansikt til ansikt for å få knytte tettere bånd. Flere RR uttrykte forståelse og aksept for dette kravet, men mente også at det i stor grad er kundene som avgjør hvilken kommunikasjonsplattform foretrekkes.

“Relasjon med kunden er noe man ikke kan endre på til å bli mer digitalt, men det kan selvfølgelig skje via telefon og e-post, kanskje mer telefon enn e-post i dag. Det er vertfall det vi jobber for, nettopp det å snakke mer og være mer fysisk i møter og telefon. E-post kan bli litt kaldt og en fanger ikke opp hva kunden trenger like godt som når du snakker muntlig med dem.” (L4)

Evnen til å lære og holde seg oppdatert ble også nevnt av ledere og rådgivere som viktig kompetanse for å skulle være konkurransedyktig som RR i markedet. Læringsvillighet ble ikke bare påpekt som evnen til å lære seg nye systemer, men også det å evne å spille kunder og medarbeidere gode ved kunnskaps- og erfaringsdeling. Holdning til ny kunnskap og læring ble også poengtert som sentralt fordi bransjen i lang tid fremover vil påvirkes av endringer i større og mindre grad. Dersom RR ikke evner å være villig til å lære var det enkelte ledere som fremmet at de ikke heller kom til å være attraktive i arbeidsmarkedet eller ha evnen til å gi gode råd mot kunder.

“Man må ha god evne til å lære seg systemene, og en holdning hvor man er positivt innstilt til å ta innover seg ny kunnskap som følge av digitalisering. Jeg kan jo regnskap teoretisk sett, men det er veldig annerledes i praksis. Derfor er det viktig å evne å lære seg nye systemer, og lære seg nye ting man kanskje trodde man visste fra skolen.” (R4)

Økt fokus på myke ferdigheter virker å være uunngåelig for ansatte i en bransje i endring. RR sine kommunikasjonsferdigheter etterspørres ved nyansettelser og læringsvillighet virker å være essensielt for å kunne henge med på endringer i systemer og kundebehov.

4.3.4 Tilrettelegging for kompetanseutvikling

Krav til oppdatert kompetanse i virksomheten kommer som følge av digitalisering i samspill med eksterne faktorer både i samfunnet og i regnskapsbransjen. Dersom krav til kompetanseutvikling settes internt var både ledere og RR samstemte om at det i stor grad var lederne og organisasjonen som fastsatte hvilke kompetanseområder det skulle fokuseres på. Et eksempel på dette var pågående innføring av en ny systemstrategi hvor det naturligvis ble stilt krav til utvikling av IT- og systemkompetanse. Ledere opplevde tilnærmet aldri at rådgiverne på eget initiativ ba om tilrettelegging for å heve sin kompetanse på noen områder. Årsaken til dette ble ikke undersøkt videre, men fra svarene til rådgiverne å dømme kan det trekkes paralleller til at de synes lederne og organisasjonen var flink til å tilrettelegge for dette gjennom kurs og seminarer ved behov. Enkelte rådgivere pekte også på at lederne var flinke til å vise riktig retning, samtidig som RR fikk frihet til å være selvstendig i avgjørelser og problemstillinger. Dette blir opplevd som verdifullt med tanke på RR sin mestringsfølelse og læringskurve.

“For vår del så har vi en kultur der man er veldig selvstendig. Det jo hende at jeg har kommet inn i en situasjon eller en case som lederen aldri har gjort selv. Da er det ikke alltid lederen sitter på svaret, men heller kan peke meg i riktig retning slik at jeg kan finne svaret selv.” (R5)

Flere av informantene nevnte også nærhet og kunnskapsdeling mellom kolleger både i og utenfor sin avdeling som en avgjørende faktor for kompetanseutvikling. Kunnskapsmangfold og tett samarbeid ble derfor pekt på som en av de viktigste grunnene til at RR føler at de oppnår tilstrekkelig kompetanseheving. Flere av lederne pekte også på at den flate organisasjonsstrukturen bidrar til å skape en kultur hvor RR alltid kan finne svar og få hjelp til det de måtte lure på. Både ledere og RR henviser her til virksomhetens

“intranettplattform”, hvor spørsmål og svar på tidligere problemstillinger finnes. Denne oppleves som verdifull og bidrar til å veilede rådgiverne på riktig spor.

“Det legges opp mye til trening og opplæring i systemer. Gode hjelpesider og supportunivers hvor alt av system er forklart litt i detalj hvis man lurer på noe så har man det tilgjengelig. Så går vi gjennom ting sammen på avdelingen.”

(L4)

Kompetanseutvikling er noe alle informanter peker på som viktig for å være attraktiv ovenfor sine kunder og være a jour med tanke på endringer som skjer i regnskapssystemer. Ledelsen i virksomheten er tilsynelatende flink til å motivere ansatte gjennom kurs og seminarer, hvor relevante kompetanseområder for RR blir utviklet.

4.4 Oppsummering av resultater

Følgende delkapittel oppsummerer de mest sentrale resultatene fra datainnsamlingen. Funnene fra studien er kategorisert etter oppgavens tre forskningsspørsmål og skal til sammen gi svar på problemstillingen som er formulert. Resultatene gir et utgangspunkt for diskusjonsdelen som følger i neste kapittel.

F1: Digitaliseringens innvirkning på eksterne faktorer

- Samfunns- og teknologiutvikling øker antall konkurrenter i markedet og forsterker kundens forhandlingsposisjon. Fra dette utfordres den tradisjonelle inntjeningsmodellen i regnskapsbransjen som bør endres for å sikre fremtidig inntjening.
- Innføring av KI fører til tid- og kostnadsbesparelser ved at det gradvis kan overta tidkrevende og kostbare manuelle arbeidsoppgaver som bokføring.
- Oppdatert regnskapsdata gjør at kunder kan oppleve større eierskap til regnskapet og involverer dermed RR i større grad enn tidligere.
- Fastsatte frister og krav til innleveringer oppleves som begrensende ved at det fører til overtid og forhindrer kundefokus enkelte deler av året.
- Manglende utvikling og satsing på regnskapssystemer og integrasjoner kan begrense effektivitet og forhindre god rådgivning.

F2: Holdninger til endring av arbeidsoppgaver

- Arbeidshverdagen til RR beskrives som todelt, fordelt på manuelle oppgaver og kundebehandling. Ulik oppfatning mellom ledere og RR knyttet til vekten av disse.
- Bygging av kunderelasjoner får stadig økende fokus og ønskes ikke å erstattes ved bruk av mer teknologi.
- De ansatte reagerer i stor grad positivt i møte med endringer i arbeidshverdagen som følge av digitalisering, og alder virker heller ikke å være en faktor som fremmer motstand.
- Tydelig og hyppig kommunikasjon mellom ansatte og ledere samt medarbeiderinvolvering er viktig for å ufarliggjøre endringer.

F3: Endring i kompetansebehov

- En variert kundeportefølje gjør at RR må beherske ulike regnskapssystemer og tilnærminger til for eksempel bokføring.
- Harde ferdigheter innen økonomisk forståelse, forretningsutvikling og systemkompetanse etterspørres ved større utbredelse og bruk av regnskapssystemer.
- Større kundefokus stiller sterkere krav til myke ferdigheter som kommunikasjons-egenskaper, samarbeids- og læringsevner.
- Ved ansettelse anses myke ferdigheter som mer verdifulle enn harde ferdigheter, da disse ikke like enkelt kan trenes opp gjennom kompetanseutvikling.
- Ledere og organisasjonen er dyktige til å tilrettelegge for kompetanseheving gjennom medarbeiderinvolvering, kurs, seminarer og kunnskapsdeling.

5 Diskusjon

Denne studien har som mål å undersøke hvordan digitalisering påvirker RR sin arbeidshverdag i en regnskapsvirksomhet i Trøndelag. For å gi et systematisk oppsett på diskusjonen er det valgt å dele kapittelet inn i tre hoveddeler, og dermed i den grad det var naturlig likt oppsettet i resultatdelen hvor hvert forskningsspørsmål får tilnærmet like mye plass. Dette for å opprettholde strukturen fra tidligere i oppgaven, samt å få diskutert hvert forskningsspørsmål separat for å belyse alle deler av problemstillingen likevektig.

5.1 Digitaliseringens innvirkning på eksterne faktorer

I første del av diskusjonen vil vi ta for oss tematikk relatert til første forskningsspørsmål, “Hvilken innvirkning har digitalisering på eksterne faktorer, og hvilke fordeler og begrensninger medfører disse?”. Diskusjonen omhandler derfor hvordan digitalisering, kunder og konkurrenter er med på å drive frem endringer, før vi ser på hvilke fordeler digitalisering har for RR, og videre hva RR mener begrenser digitaliseringsprosesser.

5.1.1 Konkurrenter og kunder utfordrer inntjeningsmodellen

Flere av informantene trakk frem at lønnsomheten i bransjen ved å fortsette slik en tradisjonelt har arbeidet med regnskap er for lav. Økt konkurranse og forsterkede kundekrav knyttet til effektivitet og funksjonalitet nevnes som mulige årsaker. Den tradisjonelle forretningsmodellen hvor RR tar betalt per time for produksjon av regnskapet utfordres av nye regnskapssystemer som i stor grad benytter KI. Jylhä og Syynimaa (2019) trekker frem å benytte ny teknologi som avgjørende for overlevelse, og at å ikke gjøre det vil føre til risiko for å ikke være konkurransedyktig. Det er derfor naturlig å anta at ved å fortsette med forretningsmodellen som har vært praktisert tidligere ikke vil være lønnsom nok til at selskapet kan henge med konkurrentene i kampen om kundene.

Fra SINTEF (2022) sin definisjon av digitalisering, kan det virke som at KI til nå både har fornyet og forbedret enkelte prosesser knyttet til manuelle oppgaver, men at den opplevde forenklingen lar vente litt på seg. Data som ble samlet inn kan derfor antyde at definisjonen til Gartner (2022) er mer passende for denne virksomheten, da det oppleves at digital teknologi, som KI, har endret RR sin tilnærming til arbeidshverdagen og som resultat av dette bidrar til endring av inntjeningsmodellen. Dette samsvarer med det Sannes og Andersen (2018) hevder er essensen i digitalisering, hvor både ledere og rådgivere er enige i at det ikke lengre er lønnsomt å ta betalt for oppgaver som maskinene selv kan løse og håndtere. Det kan her virke som at digitalisering i seg selv har fungert som driver for organisatorisk utvikling, hvor virksomheten må evne å tilpasse sin måte å jobbe på. Innføring av digital teknologi i samspill med disse organisatoriske endringene påvirker i dette tilfelle hvordan arbeidsdagen til RR også endres. For samarbeidsvirksomheten vil det å endre eksisterende forretningsmodeller med hensikt å skaffe nye inntektskilder være sentralt. Empirien i denne studien viser at det er et marked hvor det er mulig å skape nye inntekter gjennom for eksempel rådgivning som informantene nevner at kundene i større grad er villige til å betale for.

Flere informanter hevder at kunder hyppigere enn tidligere eksponeres for reklame fra konkurrerende virksomheter og regnskapssystemer. Dette kan føre til at kunder blir mer bevisst på hvilke teknologiske muligheter som er tilgjengelige, og dermed styrker sin forhandlingsposisjon ved valg av leverandør. En av lederne trakk eksempelvis frem dette ved å hevde at dersom virksomheten ikke kan tilby det kundene vil ha, kan kundene få det tilbudt et annet sted. Dette er kanskje ikke en trend som er unik for regnskapsbransjen, men også relaterbar til en stor del av dagens næringsliv hvor forbrukere har tilgang på langt flere alternativer enn tidligere. Endringer i kundenes bruksmønster ble også påpekt av Morakanyane et al. (2017); Parviainen et al. (2017); Osmundsen et al. (2018) som en sentral katalysator for digitalisering. Det kan derfor virke som at dette også er med på å drive frem behovet for endringer i regnskapsbransjen og videre også for RR.

Lederne kommuniserte at de ønsket å iverksette en systemstrategi som involverer å digitalisere kunder i større grad ved å få så godt som alle opp i skysystemet. Spørsmålet som stilles her kan da være hvilken konsekvens dette vil ha for RR, da det mest sannsynlig vil kreve at kundene har tilstrekkelig kunnskap om hvordan disse systemene fungerer, noe som kan føre til merarbeid for RR med tanke på opplæring og kundestøtte. Det ble også beskrevet at kundene i virksomhetens kundeportefølje krever ulik form av oppmerksomhet, og at kunnskapen om mekanisk tasting kan være nyttig dersom systemene svikter eller det kommer inn en kunde som ikke ønsker mer digitale løsninger. En problemstilling som virksomheten kan møte på i forbindelse med endring av sin forretningsmodell er hvor lenge de skal vente med å kreve at alle kundene må over på mer digitale løsninger slik at rådgiverne i størst mulig grad kan gjøre ikke-mekaniske oppgaver. På den ene siden kan det å tvinge kunder over slå dårlig ut med tanke på omdømme dersom virksomheten er den eneste som innfører et slikt krav hvor en del av kundemassen ekskluderes. En måte å håndtere dette på kan være å kommunisere til kunder at de ikke behøver å fokusere på teknologi, men at det vil gjøre jobben til RR enklere dersom de selv kan ta i bruk et regnskapssystem eller lignende. Det kan også vurderes om en overgangsstøtte eller lignende kan være aktuelt, men dette må på den andre siden vurderes nøye siden økt bevissthet hos kundene knyttet til å benytte en konkurrent er til stede. Dersom fokuset mer og mer skal være å rådgi kunder ut fra tallene i regnskapet må det brukes mindre tid på den mekaniske bokføringen, noe som gjør at hensikten med digitaliseringen også må kommuniseres ut til kundene.

5.1.2 TP og MP som drivere for innovasjon og digitalisering

I likhet med at Choi (2018) påpekte at innovasjonsdriverne TP og MP må ses i sammenheng og ikke som konkurrerende syn, kom det fra denne studien frem at flere informanter mener det blant annet er kundene og deres stadig forsterkede krav til nye løsninger som kan være med å fremprovosere deler av endringene. Samtidig er det andre informanter som hevder det er nye løsninger innen regnskapssystem som medfører endringer. Regnskapsprogrammet Fiken sin inntreden i markedet er en av de

nyere eksemplene på noe som kan betraktes som en disruptiv innovasjon, siden det ifølge Feratovic (2020) forstyrret markedet med noe nytt og utfordret de eksisterende forretningsmodellene. Samtidig peker Næringslivets Hovedorganisasjon (2018) på at Norge og verden generelt går over til mer tjenestevirksomhet, slik som regnskapsbransjen på mange måter også endres til, med rådgivende tjenester som mer sentrale.

Likevel viser teknologiundersøkelsen til Regnskap Norge (2021) et eksempel på at en disruptiv innovasjon som Fiken ikke nødvendigvis greier å leve opp til kundekrav over tid, og at de større, eksisterende regnskapssystemene henter inn forspranget ved å analysere hva kundene faktisk vil ha. Dette kan tenkes å være et eksempel på at inkrementelle, kundeorienterte innovasjoner ofte følger en disruptiv innovasjon. Berghaus og Back (2017) mener et av formålene med digital transformasjon kan være å ruste en virksomhet opp mot innovasjoner i markedet, og det kan tenkes dette spesielt gjelder de som kan kategoriseres som disruptiv. I denne sammenheng kan fokuset på digitalisering og endring gi et slikt motsvar opp mot nye konkurrenter som entrer markedet. Samtidig bør bedriften ha i bakhodet at det å implementere nye digitale løsninger bare for å gjøre det kan virke mot sin hensikt og vil være lite effektivt (Sannes & Andersen, 2018; Olsen, 2019). Dermed er det etter vår mening viktig for samarbeidsbedriften å innføre ny teknologi ved behov for å være konkurransedyktig å unngå å miste markedsandeler som følge av innovasjoner hos nye og eksisterende konkurrenter.

Med dette som utgangspunkt er det interessant å se om det er en kombinasjon av TP og MP som har utløst behovet for endring i den forstand at det er en relativt radikale teknologisk endringen på systemsiden som kan ha påvirket kundenes krav og forventninger til eksisterende løsninger. Digitalisering dreier seg i stor grad om innføring av digitale løsninger hvor KI kunne utføre flere av RR sine oppgaver raskere og mer presist enn de ansatte selv, men også at kundene i større grad enn tidligere får mulighet til å føre regnskapet selv. Etter vår mening tyder det på at innføring av nye teknologier har gjort det nødvendig å endre deler av regnskapsbransjen fordi den nye teknologien muliggjør endring av prosesser og rutiner. Samtidig vil ikke endringer som innføring av KI være levedyktige

over tid dersom ikke markedet er oppmerksomme på, og etterspør de nye løsningene teknologien tilbyr. Vi mener derfor det er mulig å sammenligne denne situasjonen med synet til blant annet Mowery og Rosenberg (1979); Dosi (1982); Brem og Voigt (2009) som mener at innovasjon drives av en kombinasjon av TP og MP. I denne sammenheng kan det tolkes dit at det er den teknologiske utviklingen som muliggjør et marked, men samtidig ville kanskje ikke det markedet blitt noe av hvis det ikke oppsto en etterspørsel for løsningene de nye systemene kunne tilby. Dosi (1982) mener det ikke nødvendigvis er enkelt å se disse driverne isolert sett på grunn av kompleksiteten i en innovasjonsprosess. Dette kan det relateres til i denne sammenheng, hvor det er elementer som drar i retning av både TP og MP.

5.1.3 Nåtidsdata fører til tid- og kostnadsbesparelser

En fordel som nevnes av flere informanter er at digitale løsninger har ført til at regnskapsdata automatisk og kontinuerlig legges inn i regnskapssystemene, fremfor periodevis innlevering av fysiske kvitteringer slik det tradisjonelt har vært. Dette medfører at arbeidsmengden spres utover året og at arbeid ikke i like stor grad hopper seg opp i perioder. For RR gjør dette at de til enhver tid kan holde seg oppdatert på kundens økonomiske situasjon, ikke bare når årsrapporten er ferdigstilt. Dette skaper en mer forutsigbar arbeidshverdag, noe som bekreftes ved at informanter nevnte at noen perioder var preget av mye overtid. Det kan tenkes at dette også kan gi virksomheten bedre kontroll knyttet til ressursstyring og planlegging. Fra et kundeperspektiv kan det også tenkes at et løpende regnskap med nåtidsdata vil kunne ha positive effekter som mer løpende oversikt over virksomhetens økonomiske situasjon. Dette kan føre til at kunder i større grad tar økonomiske, og forretningsmessige avgjørelser på bakgrunn av regnskapet.

Samtidig kan skylagring og nåtidsdata fra regnskapet motivere både kunder og RR. Flere informanter nevner at dersom kundene tilegner seg mer kunnskap og får dypere innsikt i systemenes funksjonalitet kan det medføre at de føler mer eierskap til regnskapet, og ser verdien av det. Fra dette kan det tenkes at økt eierskap videre fører til et større behov for RR sine tjenester innen systemrådgivning. Dersom dette er tilfelle vil RR sine analytiske

og forretningsmessige ferdigheter, samt evnen til å kunne formidle denne kunnskapen på en forståelig måte til kunder kunne komme til nytte. Dette kan for eksempel være råd som kan gi lavere skatt, øke inntjening eller redusere kostnader. Flere informanter trekker frem at det er en økende betalingsevne for denne type kompetanse. Når KI og mer effektive systemer håndterer en større andel av oppgavene knyttet til føring av regnskap frigjøres tid og ressurser. En mulighet dette gir er at RR kan håndtere flere kunder samtidig, og dette kan være med å holde lønnsomheten i bransjen oppe. En annen løsning knyttet tiden og ressursene som frigjøres er at RR kan bruke mer tid per kunde. Dette trekker også Damerji og Salimi (2021) frem hvor forfatteren mener økt bruk av KI kan hjelpe RR med større innsikt i regnskapet. Dette kan igjen gi RR et bedre beslutningsgrunnlag i forbindelse med rådgivning.

5.1.4 Faste frister og regnskapssystemer som begrensninger

Tross effektivisering ved digitalisering oppleves fastsatte frister som ofte bestemmes av myndighetene som en faktor som gjør jobben hektisk i enkelte perioder. Slike frister kan være knyttet til for eksempel innmelding av årsregnskap samt moms- og skatteoppgaver. Endringer i lovverket og denne formen for regulering blir av Morakanyane et al. (2017); Parviainen et al. (2017); Osmundsen et al. (2018) nevnt som én av flere sentrale katalysatorer for å drive digitalisering, men i denne oppgaven blir det av flere informanter vurdert som et forstyrrende element som begrenser effekten av digitalisering. Utfordringen slik informantene trekker det frem er knyttet til at det hindrer dem i å fordele arbeidet jevnt utover året, og selv om KI og andre løsninger medfører at arbeidet kan effektiviseres er det ingenting som tyder på at RR kommer utenom at deler av arbeidsrutinene fortsatt vil preges av satte frister. Enkelte informanter mener her at KI på dette området har et utviklingspotensial, uten at en konkret løsning for dette ble ytret.

En annen begrensning som hindrer RR i ytterligere digitalisering av arbeidshverdagen, er tilknyttet regnskapssystemene som benyttes. I våre funn trekker flere RR frem at enkelte systemer kan oppleves utdaterte, mens ledere ikke peker på dette aspektet. En av informantene mente at blant de systemene som ble benyttet i samarbeidsbedriften var det

en merkbar forskjell der enkelte systemer henger mer med på den generelle utviklingen, mens andre systemer er langt fremme og kommer med oppdateringer tilnærmet daglig. En konsekvens av dette kan være at RR og samarbeidsbedriften taper terreng til sine konkurrenter som kanskje har tilgang på andre og bedre systemer. Det at ledere i virksomheten ikke nevnte samme tematikk som et aspekt som begrenser effekten av digitalisering kan skyldes flere ting hvor mangel på innsikt i RR sine bekymringer og arbeidsoppgaver kan være en faktor. Samtidig trekker flere ledere frem at det jobbes med å innføre en ny systemstrategi som skal hjelpe med å løse de utfordringene som er fremmet. Dette gir grunn til å tro at ledere i utgangspunktet har innsikt og forståelse for RR sin situasjon, men samtidig ble ikke denne nye strategien nevnt av RR. Fuchs og Prouska (2014) trakk frem organisatorisk støtte og aktiv deltakelse som nøkkelfaktorer for å lykkes med endringsprosesser. I den sammenheng kan det på den ene siden virke som at disse elementene er på plass i samarbeidsbedriften, men samtidig burde det ikke overses at RR og ledere tilsynelatende har noe ulik oppfatning av tilstanden på systemene virksomheten benytter. Bekymring knyttet til bruk av utdaterte systemer burde etter vår mening bli tatt på alvor siden tilgang på de nyeste og beste systemene på mange måter kan være en konkurransefordel. Den nevnte systemstrategien til virksomheten vil samtidig kunne være med å redusere denne bekymringen, men omfanget og effekten av denne strategien vites ikke per nå.

Våre funn indikerer at de fleste informantene opplever en form for nytteverdi fra den nye teknologien. Flere nevner for eksempel tidsbesparelsen systemene gir. Samtidig er det flere som mener brukervennligheten til systemene kunne vært bedre, noe som kan påvirke holdningene informantene har til bruk.

5.2 Holdninger til endring av arbeidshverdagen

Neste del av diskusjonen tar for seg hvordan RR forholder seg til endringer som en direkte følge av digitaliseringsprosesser i virksomheten. I et forsøk på å gjøre dette på en oversiktlig måte drøftes først beskrivelsen og opplevelser rundt arbeidshverdagen til RR.

Deretter vil arbeidsoppgaver som trengs mer eller mindre digitalisering bli diskutert, før vi til slutt ser på hvordan RR opplever disse endringene.

5.2.1 Uensartet oppfatning rundt vekting av arbeidsoppgaver

Fra empirien kom det frem at digitalisering har ført til at KI har overtatt mange av de manuelle oppgavene knyttet til regnskapet, men at dagene ofte var todelt. Den største endringen som preger deres arbeidshverdag er økt fokus på rådgivningsrelaterte oppgaver, hvor det er ønskelig å bruke mest mulig tid med kunder istedenfor å gjøre manuelle oppgaver. Selv om både ledere og rådgivere mente at KI håndterer flere av oppgavene kan det virke som at svarene deres ikke samsvarer helt med tanke på hvor stor grad KI faktisk kan gjøre regnskapsspesifikke oppgaver på en tilfredsstillende måte. Lyke-Ho-Gland (2019) trakk frem at hyppig kommunikasjon mellom leder og ansatt er en av faktorene som er viktig for å fylle tomrommet mellom nåværende og fremtidig ønsket situasjon. I denne situasjonen kan det virke som at lederne og RR ikke er helt samstemte om hvor langt endrings- og digitaliseringsprosessene har kommet, hvor fravær av hyppig kommunikasjon kan være en av grunnene til dette. En annen grunn til avvikende oppfatning kan være at du som leder i større grad sitter med administrative- og organisatoriske oppgaver mer enn å benytte seg av regnskapssystemene hvor RR har mer innsikt på detaljnivå.

På generelt grunnlag tyder likevel funnene på at kommunikasjon mellom ledere og RR er god. Mer spesifikt kom det frem at flere informanter mente at lederne var flinke til å informere om og formilde nødvendigheten av endringene som følge av digitalisering. Dette samsvarer med Fuchs og Prouska (2014), Jorgensen et al. (2014) og Shuqqo og Ghanayem (2018) sine funn på hva som må til for at de ansatte enklere skal akseptere og ta innover seg endringer for at de skal implementeres i deres arbeidshverdag. Fra Lauer (2021) sin modell som viser endringsgapet mellom nåværende og en ønsket fremtidig situasjon kan det derfor argumenteres for at virksomheten og lederne er dyktige til å minimere tomrommet mellom de to tilstandene. Dette kan bidra til at de ansatte sjeldent opplever at endringsprosessene skaper stor distanse, men at endringer er og vil være en del av hverdagen. Argumentene til Lyke-Ho-Gland (2019) om at hyppig kommunikasjon

og mulighet for tilbakemeldinger til ledelsen bidrar til økt engasjement i forbindelse med endringer, kan også sies å stemme i forhold til det RR påpeker er viktig for at endringer skal kunne gjennomføres sømløst. Samme forfatter understøtter dette ved å påpeke at trening er en av faktorene som bidrar til økt forståelse og engasjement i arbeidslivet. Siden endringer også skjer med økt hyppighet i arbeidshverdagen til RR beskrev flere ansatte at de føler seg trent til å håndtere og akseptere disse.

5.2.2 Kunderelasjon blir mer sentralt

Både lederne og RR som ble intervjuet fremmet at det uansett til enhver tid vil finnes arbeidsoppgaver hvor digital teknologi enten ikke er ønskelig eller føles hensiktsmessig på nåværende tidspunkt. Fra datainnsamlingen ble begreper som relasjonsbygging, kunderelasjon og tillitt mellom kunder og rådgiver hyppig nevnt som viktige konkurransefortrinn i markedet av rådgivende regnskapsvirksomheter. Dette samsvarer med hva Chukwuani og Egiyi (2020) og Shah og Murtaza (2005) også påpeker, at å opprettholde og fokusere mer på kunderelasjonen fører til blant annet større inntjening til virksomheten. Viktigheten og effekten av å bygge langvarige relasjoner til kunder påpekes også av Cardo et al. (2014), som hevder dette er mer lønnsomt enn å bygge nye. På den andre siden ble det fra datainnsamlingen funnet frem til at digitalisering fører til at RR kan håndtere større andel kunder enn før, noe som innebærer hyppig innvielse av nye kunderelasjoner. Utfordringen blir da å skulle selge både RR og virksomheten sine tjenester til nye kunder for å starte relasjonsbyggingen, og samtidig håndtere og opprettholde eksisterende kunderelasjoner. Fra dette kan det trekkes paralleller om økende fokus på relasjoner kan være en av grunnene bak Greenman (2017) og Stancheva-Todorova (2018) sine ytringer om at antall ansatte i regnskapsbransjen både vil øke, og at teknologien skal spille mennesket gode ved at repetitive oppgaver i større grad tas hånd om.

Holmlund og Törnroos (1997) og Schiefloe (2019) definerer sosiale relasjoner som at det oppnås ved gjensidige forventninger, altså at begge parter som inngår i relasjonen kommuniserer krav til hverandre som skal etterstrebes. Dette stemmer i stor grad med

det Brønn (2007) også peker på som sentrale faktorer for at relasjoner skal opprettholdes, hvor tillit og åpenhet, forpliktelse, tilfredsstillelse og påvirkning ovenfor hverandre inngår. Spesielt lederne var innom at det var viktig at RR forstod betydningen av kunderelasjonen, og at det var deres jobb å skulle opprettholde denne. Selv om det i utgangspunktet er RR som skal selge sine tjenester for å skape inntjening til sin egen virksomhet kan det fra definisjonene over virke som at alt ansvaret ikke bør hvile på skuldrene til rådgiverne. Til tross for at dette i stor grad vil være RR sitt ansvar i starten av kunderelasjonen for å utvide sitt relasjonsnettverk, mener Brønn (2007) det er viktig at begge partene bidrar til å bygge langvarige forhold for å skulle ha størst effekt av relasjonen. En av grunnene til at flere av lederne og noen av rådgiverne fremstiller det som RR sitt ansvar kan være kundens stadig forsterkede forhandlingsposisjon ved valg av løsning for regnskapsføring. Det kan fra dette argumenteres for at RR sin selgerevne i innledende samtaler med nye kunder spiller en viktig rolle, men at kunden også må delta aktivt i relasjonsbyggingen dersom et langvarig forhold skal inngås.

5.2.3 Positive opplevelser ved digitalisering

Gjennom undersøkelsen kom det frem at de aller fleste informanter ytret positive holdninger til endringer i arbeidshverdagen fra digitalisering. Dette funnet er noe som i utgangspunktet kan oppfattes som motstridende med tanke på hva Kubler-Ross (2009) beskriver om reaksjon på endring. Endringer forbindes gjerne med motstand, og spesielt endringer som har direkte effekt på en persons privat- og arbeidsliv slik som flere av endringene ansatte i denne samarbeidsbedriften både står i nå, og sannsynligvis vil oppleve fremover. Den store andelen positive holdninger til endringer kan tilsi at informantene som ble intervjuet befinner seg i nærheten av trinn 6-7 i Orridge (2009) sin kurve. Flere RR nevnte eksempelvis at det å se effekten av endringer gjør det lettere å fortsette med og akseptere de. Samtidig kan det være at endringer i denne virksomheten og bransjen mer eller mindre foregår kontinuerlig, og at det dermed nesten er å oppfatte som normalen for de ansatte. Teori og empiri trekker også frem at kommunikasjon og ansattinvolvering er sentralt for å få de ansatte med på endringene, og den generelle

positive holdningen hos ansatte kan tyde på at disse to elementene er til stede i virksomheten. Inntrykket vi sitter med er at de ansatte i stor grad er opplyst om behovet for endring, og forstår hvorfor endringene er viktig for at de skal kunne fortsette i sitt virke, men at så positive reaksjoner ses på som noe uvanlig sammenlignet med hva teorien tilsier.

Hvorvidt en person vil akseptere slike endringer kan beskrives gjennom Davis (1985) sin modell om teknologiakseptanse. Innenfor de eksterne faktorene i modellen kan det fra empirien tyde på at relevans til jobb og generell interesse for teknologi er faktorer som har innvirkning på opplevd nytteverdi og brukervennlighet. Dette kan forklares ved at de fleste informantene betraktet seg selv som interesserte i teknologi, og samtidig opplevde endringene som hensiktsmessige. Det kan tyde på at dette er faktorer som har påvirket informantenes holdning om bruk i positiv forstand. Shin (2012); Souza et al. (2017); Gefen (2003) trakk frem relevans til jobb og generell interesse for teknologi, alder og kjønn som faktorer som kan påvirke grad av teknologiakseptanse, og våre funn tyder på at relevans til jobb og generell interesse for teknologi har en effekt også i denne situasjonen. Samtidig kan vi i våre funn ikke se at alder har en nevneverdig innvirkning på holdning til bruk av ny teknologi, da alle informantene uavhengig av denne variabelen uttalte seg positive til å bruke den nye teknologien. I denne sammenheng må det presiseres at undersøkelsen har et begrenset utvalg, og at det dermed ikke er slik at dette nødvendigvis gjenspeiler alle ansatte i virksomheten.

5.2.4 Bekymringer ved digitalisering

Tross positive holdninger til endringer på tvers av alder ble det likevel poengtert at de yngre ansatte responderte raskere på endringer sammenlignet med eldre. Dette kan sees i lys av hva Bourne (2015) mente var forskjellen mellom ulike generasjoner i en virksomhet, nemlig hvilken kommunikasjonsplattform som benyttes og grad av medarbeiderinvolvering. Selv om alle generasjonene fra undersøkelsen hevdet at god kommunikasjon var nøkkelen til suksessfull innføring av endringer bør lederne likevel ta hensyn til hvilken aldersgruppe en kommuniserer med, og over hvilken plattform

kommunikasjonen skjer. En av grunnene til at de eldre ansatte kan respondere langsommere på endring kan være at de eksempelvis blir involvert for lite i prosessen, eller at de heller ønsker å få muntlig beskjeder for å ha muligheten til å stille spørsmål med en gang. Dette fenomenet ble ikke undersøkt ytterligere i vår studie. For en organisasjon som består av ansatte i alle aldersgrupper anses det likevel som sentralt at lederne tilpasser budskapet angående formålet med endringene ut fra hvilke ansatte som mottar beskjeden.

Fra kartleggingen av de positive effektene av KI i regnskapsbransjen av Stancheva-Todorova (2018) og Damerji og Salimi (2021) ble blant annet mindre svindel, økt effektivitet og nøyaktighet nevnt. Undersøkelser viser også at økt bruk av teknologi kan medføre lavere kostnader, hvor manuelle oppgaver kan gjennomføres raskere og mer presist (Jylhä & Syynimaa, 2019; Mosteanu & Faccia, 2020). Eksempelvis peker Diesen (2021) på at feilmarginen knyttet til fakturabehandling er under 1 % med bruk av KI. Teorien samsvarer i dette tilfellet med det både ledere og RR poengterer som fordeler med digitaliseringen, nemlig å frigjøre tid til andre oppgaver som krever menneskelig vurdering. Dette fører videre til kostnadsbesparelser fordi KI kan håndtere mye av regnskapsføringen. Likevel ytret enkelte en viss form for skepsis til eksempelvis automatisk bokføring. Det å kunne stole på at teknologien kan gjøre jobben er ifølge Stancheva-Todorova (2018) en avgjørende faktor for at RR skal beholde jobben sin og for å muliggjøre at mennesket heller kan håndtere mer komplekse problemstillinger. Tillitt bør likevel ikke gå på bekostning av sunn fornuft, og siden teknologien er relativt ny og stadig i utvikling vil det etter vår mening være fornuftig å fortsatt bruke tid på kontrollsjekking av det systemene og KI produserer for å avdekke feil. Dette gjør at at systemene kan lære og bli mer presise i fremtiden.

Empirien kan tyde på at organisasjonen har vært klar på at mennesket ikke skal *erstattes* av teknologi, men at mennesket i samspill med teknologien skal være bedre rustet til å føre bransjen fremover og kunne håndtere mer komplekse problemstillinger og beslutninger tilknyttet regnskap og økonomi. Dette stemmer med Brørs og Sellæg (2015) sin ytring om at det i stor grad handler om en omstilling av menneskene, men strider mot det

Mohmmad et al. (2020), Griffin (2019) og Kokina og Davenport (2017) mener om at antall ansatte i bransjen vil gå kraftig ned ved økt digitalisering. Våre undersøkelser kan tyde på at dette ikke gir et fullstendig bilde på den nåværende situasjon, da det ble antydnet fra flere informanter at det ikke er mangel på arbeid. Dette begrunnes for eksempel ved at RR kan håndtere flere kunder på en gang. I den forstand støtter vi oss i denne oppgaven mer opp mot forskningen til Greenman (2017) som mener at digitaliseringsprosesser med innføring av KI i spissen medfører flere ansatte med IT-kompetanse i regnskapsbransjen, noe som også kan støttes opp på tall fra (Regnskap Norge, 2022a). Samtidig er det mulig å at studien til Davern et al. (2019) kan ha rett at den “tradisjonelle” regnskapsføreren på mange måter kan bli utdatert. Dette kan også sees fra vår studies empiri hvor ledere påpekte at jobben som RR vil i større grad kreve kunnskap om systemene og hvordan de henger sammen.

Selv om informantene ytret at digitalisering stort sett har forbedret arbeidshverdagen kan det likevel stilles spørsmål til om utviklingen gjør at menneskene i virksomheten kan føle seg overflødige. Enkelte RR pekte eksempelvis på en form for bekymring om de fortsatt ville ha oppgaver de kunne gjøre utover kontrollering av regnskapene. Denne usikkerheten kan sees i lys av Maslow (1943) sin fremstilling av behovspyramiden og Kvålshaugen et al. (2019) sin videreføring av disse behovene fra organisasjonsperspektivet. Siden trinnet *sikkerhet* er plassert under trinnet *sosiale relasjoner* i begge disse fremstillingene kan det stilles spørsmål om en av grunnene til at det kan være vanskelig å bygge gode kunderelasjoner er fordi RR ikke har oppfylt sitt behov angående trygghet for eget yrke og jobb. Dette er en av grunnprinsippene i modellen, at nivået under må være tilstrekkelig tilfredsstilt dersom de ansatte skal søke etter neste behov oppover i pyramiden. Det skal likevel poengteres at mennesker kan befinne seg på flere nivåer samtidig, men det kan være en forklaring på hvorfor omstillingen kan virke utfordrende for enkelte RR. Sees denne forklaringen opp mot McClelland (1987) sin inndeling er ikke sikkerhetsbehov en egen kategori, men er en del av den nederste delen som heter eksistensbehov. Hva som skal til for å oppfylle minimumskravene innen McClelland sin kategorisering er ikke videre utforsket i denne studien, men det kan se ut til at det skal mindre til for

å kunne fokusere på relasjonsbehov sammenlignet med Lewin og Cartwright (1951) sin modell. Utfordringen som oppleves av RR kan tenkes å minimeres ved ufarliggjøring av teknologien, og ved å presisere at teknologi og mennesker skal spille hverandre gode. Kommunikasjon mellom leder og RR anses igjen her som viktig, og kan over tid bidra til at RR helt og holdent kan fokusere på sine relasjonsbehov istedenfor eksistensbehov. Dette vil videre kreve at også lederne holder seg oppdatert på teknologien, og er enstemmige i hvilken rolle teknologien skal ha i virksomheten.

Arbeidshverdagen til RR er uten tvil i endring hvor kundebehandling får større fokus. Tross positive opplevelser rundt digitaliseringsprosesser kan det også stilles spørsmål om de ansatte er trygge nok på at teknologi ikke skal ta over alle deres sine arbeidsoppgaver. Omstillingsprosessen de ansatte står i vil uansett kreve at kompetansebehov og -krav endres.

5.3 Behov for kompetanse fra digitalisering

Digitaliseringsprosesser påvirker samarbeidsbedriften på flere måter, og det kan virke som at det i ulik grad påvirker store deler av virksomhetens prosesser og ansatte. Med disse endringene viser det seg at det vokser frem nye behov for kompetanse, mens innføringen av digitale løsninger på den andre siden kan medføre at enkelte kompetanseområder kanskje blir mindre nyttige.

5.3.1 Større fokus på myke ferdigheter

Flere informanter i denne studien trakk frem at det er økende behov for myke ferdigheter i arbeidshverdagen, da en større del av arbeidshverdagen består av å være i dialog og rådgi kunder. Dette stemmer med Schislyaeva og Saychenko (2022) sin predikering av behovet for myke ferdigheter i næringslivet. Av myke ferdigheter kommer det fra vår studie frem at både skriftlige og muntlige kommunikasjonsferdigheter står sentralt for RR, hvor det eksempelvis ble nevnt at dette var av størst betydning ved ansettelse av nye RR. Dette samsvarer med Clark-Jones (2014) sine funn knyttet til at sosiale ferdigheter er vel så

viktig som kompetanse fra formell utdanning, og Cernuşca (2020) som poengterer at unge mennesker med sterke myke ferdigheter er å foretrekke ved ansettelse. Et argument for at ledere ønsket fokus på muntlige kommunikasjonsferdigheter er at kundekontakt i større grad skal skje gjennom fysiske møter og over telefon. Dette ble begrunnet med at e-post og annen skriftlig kommunikasjon kan oppfattes som kaldt og følelsesløst, samt at det kan medføre at kundens informasjon og behov ikke kommer tydelig nok frem opp blir oppfattet av RR. Selv om RR hadde aksept for dette synspunktet ble det nevnt at kommunikasjon i størst grad burde skje på kundens premisser. Ved å kreve at kommunikasjon skal foregå per telefon kan enkelte kunder kanskje oppfatte kommunikasjonen som påtvunget, og dermed kan hensikten om å skape gode og varige kunderelasjoner ha motsatt effekt. Dette ble poengtert av enkelte RR som hevdet at det eksisterer kunder som likevel ønsker skriftlig kommunikasjon, som ikke involverer mer enn det de var vant med fra tidligere. En utfordring med dette kan være å tilfredsstille Brønn (2007) sine faktorer som bidrar til å opprettholde og bygge langvarige relasjoner. Det kan også stilles spørsmål ved om strategien med å fokusere på at kommunikasjon i større grad skal foregå per telefon vil være effektiv for alle kunder. Kommunikasjonsferdigheter vil etter vår mening være sentralt i den forstand at RR må kunne forstå hver enkelt kunde og deres behov for å være attraktiv ovenfor sine kunder.

For å holde tritt med konstante endringer og en dynamisk arbeidssituasjon var det flere som trakk frem at holdninger til læring er sentral kompetanse for RR. Det var flere aspekter ved læring som ble trukket frem som viktig, hvor det ene var knyttet til å lære seg digitale systemer. Dette kan komme av at ulike kunder benytter ulike systemer, hvor behovene i de ulike systemene kan variere fra kunde til kunde. Eksempelvis kunne det være kunder som har behov for å vite hvordan en legger inn billag, mens andre trenger forklaring på tall fra rapportene som systemene produserer. Dette stemmer med påstandene til Bunney, Sharplin og Howitt (2015) som mente at RR i dag må beherske en mer omfattende og bredere rolle enn tidligere, og det vil etter vår mening være avgjørende at RR evner å lære nye metoder og systemer ut fra kundenes behov og ønsker. Løvold (2022) støtter også dette funnet ved å hevde at RR i større grad enn tidligere må bistå

sine kunder utenfor sine kjerneområder, hvor spesielt systemkompetanse vil være viktig. Basert på teori og funn i denne oppgaven vil det i tiden fremover være sentralt for RR å være villig til å lære nye systemer for å håndtere ulike kunder, men også forstå de ulike behovene kundene har i de ulike systemene. For å oppnå dette vil det derfor være fordelaktig for RR med gode kommunikasjon- og samarbeidsferdigheter med både kolleger og kunder.

5.3.2 Økende behov for flerfoldige harde ferdigheter

Gjennom studien ble det også undersøkt hvilke kompetanseområder som er viktige for RR i dag og hva informantene mener vil bli sentral kompetanse for fremtidens RR. Av harde ferdigheter ble spesielt kompetanse innen analyse, økonomi og forretningsforståelse trukket frem. Disse er alle begreper som i dag må ses i sammenheng, da det for eksempel vil være krevende å ha kompetanse innen forretningsforståelse uten å beherske det økonomiske aspektet. I tillegg bør disse kompetanseområdene også ses i sammenheng med teknologien som innføres da disse henger tett sammen, noe som Greenman (2017) også nevner opp mot at det etterspørres ansatte som kan jobbe tett med teknologien. Funn fra denne studien synliggjør at forståelse for IT-systemer blir foretrukket fremfor å beherske repetitive oppgaver som det i større grad var behov for tidligere.

Jackson et al. (2022) trakk frem at det var et gap mellom den tekniske kompetansen RR sitter med etter fullført utdanning og den som det faktisk etterspørres i næringslivet. Dette ser vi også tendenser til i denne studien da flere informanter nevnte at det er en utfordring å måtte sette seg inn i nye systemer, som kan være unike fra kunde til kunde. Når det er sagt vil det på en annen side ikke være realistisk eller mulig at RR skal kunne alle systemer ved endt utdanning, så her er det heller det generelle nivået av IT- og systemkompetanse som bør vurderes. Dette stemmer overens med Davern et al. (2019) som trakk frem at RR ikke skal erstattes av teknologer, men at behovet for å være oppdatert på teknologiske trender som sammenfatting av større mengder data er viktig. Denne kunnskapen kan videre benyttes til å rådggi kunder mer effektivt. Resultatene fra denne studien peker også mot at det tidligere var større fokus på å produsere regnskapet,

og at det nå er større fokus på rådgivning, en trend som flere informanter tror vil bli økende i tiden fremover. Statistikk fra Regnskap Norge (2022a) kan tyde på at en slik endring er på gang, og det viser blant annet at antall ansatte i bransjen har hatt en jevn stigning siden 2016, mens antall med yrkestittel regnskapsfører har gått noe ned i samme periode. Bakgrunnen for dette er nok sammensatt, men denne studien indikerer at en av grunnene kan være et skifte i behov for harde ferdigheter. De repetitive oppgavene som tradisjonelt tilhørte regnskapsførere reduseres, mens behovet for IT-kunnskap for å kunne analysere regnskapet og gi råd til kundene blir mer sentralt. Det kan også virke som at tittelen regnskapsfører viskes bort og erstattes med mer nyanserte titler som indikerer at arbeidshverdagen endres. Både teori og våre resultater trekker altså frem at en mer digital hverdag for RR øker behovet for kompetanse i grensesnittet mellom analyse, økonomi og forretningsforståelse, og at teknologiforståelse vil være viktig for å kunne beherske dette.

Vi har frem til nå drøftet viktigheten av myke og harde ferdigheter for RR. Teori peker på at hard og myk kompetanse kombinert er det som gir størst effekt og at balansen mellom disse blir sett på som viktig (Balcar, 2016). Derfor bør disse på mange måter sidestilles med tanke på kompetanseutvikling hos de ansatte. Fra våre funn er det flere elementer som tyder på at denne balansen også gjelder for vår samarbeidsbedrift, hvor flere informanter peker både på harde og myke ferdigheter som relevante i arbeidshverdagen. Det er derfor vår mening at for å gi RR best mulig utgangspunkt for å utføre sitt virke på en optimal måte burde det legges vekt på en kombinasjon av hard og myk kompetanse. Samtidig kan overgangen til mer rådgivning gi grunn for et særlig fokus på myke ferdigheter, uten at dette skal gå på bekostning av utvikling av harde ferdigheter. Digitalisering medfører økt bruk av digitale verktøy som regnskapssystemer, hvor harde ferdigheter også anses som elementært.

5.3.3 Tilrettelegging for kompetanseutvikling

Det kom tydelig frem fra de fleste informanter at det var lederne i organisasjonen som avgjorde hvilke kompetanseområder det skulle fokuseres på med tanke på kompetanseutvikling. Dette anses som rimelig da det er lederne som har overblikk

og oversikt over hva som beveger seg i markedet av konkurrenter med tilsvarende løsninger. Den nevnte innføringen av en ny systemstrategi krever at RR må utvikle sine harde ferdigheter hvor system-, IT- og teknologikompetanse står sentralt. På Regnskap Norge (2022b) sin liste over kompetanseutviklingsprogrammer stod utvikling av myke ferdigheter innen rådgivning i størst fokus, hvor det var fravær av rene kompetanseprogrammer for utvikling av teknologikompetanse. Kravet om utvikling av harde ferdigheter i forbindelse med innføring av en ny systemstrategi kan dermed se ut til å skulle skje internt i virksomheten, hvor ledere og andre med sterke systemkunnskaper kan få en fremtredende rolle. Fra et organisatorisk perspektiv samsvarer innføring av nye strategier som gjør at kompetansen hos RR må utvikles med Höfde (2020) sine funn. Essensen i funnene var at kompetanseutvikling er sentralt for langvarig vekst i virksomheter. Innføring av nye strategier kan derfor sies å være en påtvunget driver for endring i arbeidshverdagen til RR, men vil tilsynelatende kunne føre til økt inntjening for virksomheten i fremtiden. RR kan fra dette også bli rustet for å takle nye utfordringer som problemstillinger fra kunder relatert til system.

Et annet sentralt punkt i forbindelse med kompetanseutvikling er hvordan organisasjonen tilrettelegger for læring, hvor flere RR pekte på at de verdsatte at lederne gav de friheten til å løse daglige problemstillinger med veiledning. I sammenheng med det Jackson et al. (2022) mener bidrar til kompetanseutvikling hos arbeidere ble formell læring gjennom seminarer i samspill med egenlæring nevnt. Det virker som at RR i denne situasjonen setter pris på å få utfordret seg selv i møte med nye problemstillinger, og at de ønsker å ta kontakt med lederne dersom de føler behov for det. En av grunnene til denne selvstendigheten kan være det tette samarbeidet med kolleger som blir beskrevet, og som oppleves som positiv med tanke på RR sin kompetanseutvikling. Dette samsvarer med Efendi (2022) og Wanza og Nkuraru (2016) sine funn som tilsier at kompetanseutvikling og god endringsledelse har positiv effekt på ytelsesevne, motivasjon og effektivitet på ansatte i organisasjonen. Ansatte som føler mestring ved å arbeide med problemløsning kan også bidra med kunnskap relatert til lignende problemstillinger, hvor deres intranett-plattform kan brukes til informasjonshenting fra tidligere saker. Fra dette kan RR bidra

til hverandres kompetanseutvikling i organisasjonen, uten stor grad av lederinvolvering. På den andre siden kan studiens funn settes opp mot Bailly og Léné (2013) som beskriver at kompetanseutvikling med fokus på myke ferdigheter i større grad er vanskeligere enn å drive opplæring på harde ferdigheter. Med økt fokus på at de ansatte blant annet skal ha gode kommunikasjonsevner og kunne evne å lære seg nye systemer over korte tidsrom kan ressursbruken fort overstige nytteverdien dersom opplegget for kompetanseutvikling ikke er tilfredsstillende. Problemstillingen om ansettelse av nye ansatte er mer lønnsomt og bærekraftig enn å drive kompetanseutvikling gir opphav til nye, komplekse spørsmål som i denne studien ikke har blitt undersøkt ytterligere. Fordelene med kompetanseutvikling virker uansett å være tilfredsstillende med tanke på hva virksomheten ønsker å oppnå, og inntrykket er at organisasjonen og lederne gjennomfører dette med god hensikt.

6 Avslutning

Følgende kapittel avslutter og konkluderer masteroppgaven. Dette inkluderer en konklusjon som besvarer oppgavens forskningsspørsmål og problemstillingen. Videre følger en refleksjon rundt de teoretiske- og praktiske implikasjonene studien har, før vi til slutt presenterer forslag til videre arbeid sett i lys av studiens begrensninger.

6.1 Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven er å gi større innsikt i hvilken påvirkning digitalisering har på RR sin arbeidshverdag i regnskapsbransjen. Følgende problemstilling ble valgt for å belyse fenomenet:

Hvordan påvirker digitalisering regnskapsrådgivere i regnskapsbransjen?

Tre forskningsspørsmål ble formulert for å belyse problemstillingen, 1) Hvilken innvirkning har digitalisering på eksterne faktorer, og hvilke fordeler og begrensninger medfører disse?, 2) Hvordan forholder RR seg til endring av arbeidsoppgaver som følge av digitalisering?, og 3) På hvilken måte endrer digitalisering behov for kompetanse som RR?.

Samfunns- og teknologiutvikling har innvirkning på regnskapsbransjen som stadig utfordres ved at arbeidshverdagen digitaliseres. Dette medfører at antall konkurrenter i markedet øker og forsterker videre kundens forhandlingsposisjon ved valg av regnskapsløsning. Den eksisterende inntjeningsmodellen med betaling for regnskapsføring per time er ikke lenger attraktiv og bør endres for å sikre inntjening og konkurransefortrinn i markedet. En av grunnene til dette er økt bruk av KI til manuelle arbeidsoppgaver som videre medfører tid- og kostnadsbesparelser og frigjør tid til oppgaver som krever menneskelige egenskaper. RR involveres av den grunn mer i kundens regnskap ved at regnskapet oppdateres fortløpende. Fastsatte frister og krav fra staten oppleves fortsatt som begrensende for å utøve god rådgivning året rundt, og utvikling av brukervennlige regnskapssystemer anses som viktig for å fremme effektivitet i arbeidshverdagen.

Digitalisering har ført til at arbeidshverdagen til RR deles i to, hvor kundebehandling i form av rådgivning fra regnskapet får økt fokus, mens manuelle arbeidsoppgaver neglisjeres. Likevel har ledere og RR tilsynelatende ulik oppfatning angående vektingen mellom disse i arbeidshverdagen, hvor ledere i større grad hevder at KI kan ta seg av det manuelle. De ansatte uttrykker i stor grad positive holdninger til endringer fra digitalisering, uavhengig av alder og erfaring. Tydelig, hyppig kommunikasjon og medarbeiderinvolvering mellom ledere og ansatte beskrives som sentralt for å ufarliggjøre digitalisering og anses som et bidrag til endringsvillighet.

Samarbeidsevnevarierte kundeportefølje medfører at RR må beherske flere tilnærminger til arbeidsoppgaver tilknyttet regnskapet, hvor både manuelle oppgaver og kontrollering av KI sitt arbeid inngår. Dette krever at harde ferdigheter som kunnskap om økonomi, forretningsutvikling og systemer etterspørres i regnskapsbransjen. Et større kundefokus stiller samtidig sterkere krav til kommunikasjons- og samarbeidsevner samt evnen til å lære. Det kommer også frem at de myke ferdighetene verdsettes ved ansettelser da de ikke like enkelt kan trenes gjennom kompetanseutvikling. Både lederne og organisasjonen legger godt til rette for kompetanseheving for de ansatte, hvor medarbeiderinvolvering, kurs og seminarer poengteres som sentrale faktorer.

Studien fant at digitalisering påvirker RR på flere måter, i både positiv og negativ forstand. Økt digitalisering ved innføring av digitale verktøy og KI medfører at RR må endre sine arbeidsrutiner og i større grad må utføre flere nye oppgaver som krever menneskelige ferdigheter enn tidligere. Samtidig viser studien at RR generelt sett har positive holdninger til slike endringer, og at alder og erfaring ikke i denne sammenheng spiller en nevneverdig rolle. Videre finner studien at digitalisering også medfører andre behov og krav til kompetanse, hvor det etterspørres fokus på harde ferdigheter som økonomi, forretningsforståelse og systemkompetanse. Det økende fokuset på rådgivning til kunder medfører også et behov for myke ferdigheter som samarbeidsevner og muntlige kommunikasjonsferdigheter. Virksomheten fokuserer på kompetanseutvikling gjennom seminarer og kunnskapsdeling blant de ansatte, noe som oppleves som verdifullt.

6.2 Teoretiske implikasjoner

En av de teoretiske implikasjonene fra denne studien er relatert til Teknologiakseptansemodellen (Davis, 1985). Basert på denne modellen kom studiene Shin (2012); Souza et al. (2017); Gefen (2003) frem til at blant annet alder og generell interesse for IT kan ha påvirkning på et menneskes intensjon om bruk av teknologi. Vår studie finner ikke indikasjoner på dette, da samtlige informanter uavhengig av disse faktorene ytret lik, positiv holdning til bruk av nye teknologiske løsninger. Samtidig støtter denne studien opp under at variabelen *relevans til jobben* kan ha en innvirkning på deres intensjon om bruk.

Relatert til om det er teknologi eller markedet som driver innovasjoner antyder denne studien i likhet med Dosi (1982); Brem og Voigt (2009); Mowery og Rosenberg (1979) at det ikke er utelukkende TP eller MP retningen som dominerer, men en kombinasjon av disse to, hvor den ene leder til den andre og omvendt. Sett opp mot endringsteori finner denne studien at medarbeiderinvolvering sammen med god kommunikasjon angående hensikten med endringene er nødvendig for å kunne gjennomføre endringer på en god måte. Dette styrker funn fra Lyke-Ho-Gland (2019) og Bourne (2015). Empirien støtter seg også mot Fuchs og Prouska (2014) sine nøkkelfaktorer for vellykkede endringer som aktiv deltakelse i prosessene og støtte fra ledere.

Tilknyttet kompetanse og kompetanseutvikling finner denne studien, i likhet med Balcar (2016) implikasjoner på at både myke og harde ferdigheter idag anses som sentralt i arbeidshverdagen, og at en balanse mellom disse være sentral for å være rustet for fremtiden. Videre peker studien i likhet med Schislyaeva og Saychenko (2022) på at behovet for myke ferdigheter vil øke, men at dette ikke bør gå på bekostning av hard kompetanse. Det antydes også at verdsettelse av myke ferdigheter i ansettelsesprosesser får økende relevans, noe som kan forsterke Cernuşca (2020) sine funn.

6.3 Praktiske implikasjoner

Denne studiens praktiske implikasjoner omhandler i hovedsak bevissthet rundt regnskapsmedarbeideres arbeidshverdag og hvordan denne påvirkes av endringsprosesser som følge av digitalisering.

For RR sin del mener vi denne oppgaven kan hjelpe med ufarliggjøring av innføringen av digitale løsninger, da studiens resultater antyder at det per nå ikke er snakk om at teknologien skal erstatte menneskene. Ny teknologi skal heller fungere som et verktøy som sammen med RR skal frigjøre tid til problemløsning, rådgivning og andre oppgaver som krever myke ferdigheter ovenfor sine kunder. Vi mener RR fra dette kan få bedre innsikt i de mulighetene teknologien kan gi, og dermed effektivisere og forbedre deres arbeidshverdag.

Ledere i regnskapsvirksomheter kan med fordel bruke denne studien for å øke sin bevissthet rundt hvordan deres ansatte kan reagere på endringer, og dermed gi en pekepinn på hvordan de kan håndtere endringsprosesser på en god måte. Dette kan bidra til å redusere graden av motstand som kan oppstå ved gjennomføring av slike prosesser. Studien kan også gi ledere større innsikt i hva det vil si for sine ansatte å gjennomføre denne type endringer, og dermed gi et bedre beslutningsgrunnlag i lignende situasjoner. Fra organisasjonsperspektivet kan kartleggingen av eksterne faktorer bidra til bevisstgjøring av fordelene med teknologi, og hva som kan oppleves som begrensninger. Vi mener også at funnene om at det er kombinasjonen av markedsbehov og teknologiutvikling som er drivere for digitalisering og innovasjon i markedet kan gi virksomheten konkurransefordeler ved tilpassing av strategier rundt dette.

RR og ledere kan også dra nytte av hvilke kompetanseområder som oppleves som nyttige i dag, og hva som vil bli mer og mindre relevant i fremtiden. Denne studien viser at en balanse mellom harde og myke ferdigheter er viktig, men også at et økt fokus på myke ferdigheter kan være nødvendig uten å gå for mye på bekostning av harde ferdigheter. Dette mener vi skyldes at arbeidshverdagen til RR i fremtiden i større grad

vil bestå av rådgivning og relasjonsbygging til kunder, og krever dermed et økt behov for myk kompetanse. Ledere kan også bruke studiens funn angående positive holdninger til kompetanseutviklende aktiviteter og kunnskapsdeling som motivasjon for fremtidig kompetanseutvikling for RR.

6.4 Forslag til videre arbeid

Det er etter vår mening behov for mer forskning knyttet til tematikken som blir undersøkt i denne studien da et masterprosjekt har begrenset med tid, omfang og ressurser. Videre forskning vil dermed være av interesse på flere områder. Grunnet studiens metodiske tilnærming kan ikke funnene i stor grad generaliseres utover virksomheten som ble undersøkt. Lignende undersøkelser bør derfor gjennomføres for å stryke overførbarheten.

I denne studien ble intervjuer gjennomført digitalt. Dette kan ha innvirkning på informantenes svar, og informasjon utover muntlig informasjon som for eksempel kroppsspråk og informasjon angående omgivelser kan gå tapt. Det kan av den grunn være behov for lignende studier med fysiske intervjuer som kanskje kan gi mer dybde og helhetlige inntrykk fra informanter. Det kan også være en fordel å inkludere flere informanter i undersøkelsen, og gjerne flere RR med lengre erfaring i bransjen. Dette kunne gitt en mer presis beskrivelse av konkret hva i arbeidshverdagen som har endret seg over en lengre tidshorisont.

Det er etter vår mening også behov for å undersøke forskjeller tilknyttet geografisk avgrensning. Gjennom datainnsamlingen var flere informanter innom at de mente geografisk plassering hadde påvirkning på hvor langt virksomheten eller avdelingen var kommet i digitaliseringsarbeidet, som videre kan ha påvirkning på holdninger og kompetansebehov. Det kunne derfor vært interessant å sett om dette stemmer ved å samle inn data fra ledere og RR på andre geografiske områder.

Ved oppstart av masterprosjektet ble det diskutert hvorvidt fokuset skulle ligge på ledere eller RR opp mot tema. På grunn av oppgavens begrensnig i tid og krav

til konkretisering ble RR-perspektivet valgt. Det kan derfor videre være interessant å fokusere på lederperspektivet i slike endringsprosesser, og gjerne hvordan digitalisering endrer ulike behov for kompetanse hos ledere. Et aspekt i denne sammenheng kunne vært å undersøke hvordan ledelsen kan balansere frekvensen digitaliseringen foregår i. Dersom en virksomhet endrer for mye på kort tid kan dette bety tap av store inntekter, da inntjeningsmodellen i bransjen endres. Av den grunn kunne derfor vært interessant å se nærmere på hvordan denne overgangen skal balanseres på en bærekraftig måte.

Gjennom prosjektet fikk vi også flere indikasjoner på at samsvar mellom den kompetansen studenter innen regnskap sitter med etter endt studie, og den som etterspørres av næringslivet ikke samsvarer helt. Det kunne derfor vært interessant å sett om dette er en tendens hos flere og eventuelt hva som er grunnen for at det er et gap mellom hva som etterspørres og hva som tilbys. Det kan i den sammenheng også være interessant å undersøke om dette gapet eksisterer, og om det blir større i takt med mer digitalisering og hyppigere omstilling i næringslivet.

Referanser

- Abdul Aziz, M.N., Harun, S., Baharom, M. & Kamaruddin, N. (2020, august). The Evolution Of The Technology Acceptance Model (TAM). *The Interdisciplinary of Management, Economic and Social Research*, 242 – 246. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/343789122_THE_EVOLUTION_OF_THE_TECHNOLOGY_ACCEPTANCE_MODEL_TAM
- Aider. (2021). *5 trender innen regnskap og teknologi du bør vite om i 2021*. Hentet 2022-02-08 fra <https://aider.no/trendguide-2021/>
- Albrecht, W. & Sack, R. (2000, januar). Accounting Education: Charting the Course Through A Perilous Future. *Accounting Education Series, Vol. No. 16*.
- Almeida, F., Duarte Santos, J. & Augusto Monteiro, J. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97–103. doi: 10.1109/EMR.2020.3013206
- Alver, B.G. & Øyen, Ø. (1997). *Forskningsetikk i forskerhverdag: vurderinger og praksis*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Andersen, E. & Sannes, R. (2018, oktober). Er du klar for digitalisering? *Praktisk økonomi & finans*, 34(03), 196–213. doi: <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-04>
- Bailly, F. & Léné, A. (2013, januar). The Personification of the Service Labour Process and the Rise of Soft Skills: a French Case Study. *Employee Relations*, 35(1). doi: 10.1108/01425451311279429
- Balcar, J. (2016, desember). Is it Better to Invest in Hard or Soft Skills? *The Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453–470. doi: 10.1177/1035304616674613
- Balsmeier, B. & Woerter, M. (2019, oktober). Is this time different? How digitalization influences job creation and destruction. *Research Policy*, 48(8). Hentet 2022-02-23 fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733319300733> doi: 10.1016/j.respol.2019.03.010
- Barland, M. & Bekkelund, A.S.K. (2020, september). *Hva skjer med jobbene våre?* (Teknisk rapport). Oslo: Teknologirådet. Hentet fra <https://teknologiradet.no/wp-content/uploads/sites/105/2020/09/Hva-skjer-med-jobbene-16.-september-lenker.pdf>
- Belyh, A. (2015, juni). *Understanding the Kubler-Ross Change Curve*. Hentet 2022-04-22 fra <https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/>

- Berghaus, S. & Back, A. (2017, desember). Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches. Seoul, Korea: Association for Information Systems AIS Electronic Library. Hentet fra <https://www.alexandria.unisg.ch/254097/>
- Bourne, B. (2015). Phenomenological Study of Generational Response to Organizational Change. *Journal of Managerial Issues*, 27(1/4), 141–159. Hentet 2022-03-30 fra <https://www.jstor.org/stable/44113688>
- Bower, J.L. & Christensen, C.M. (1995, januar). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*. Hentet 2022-04-21 fra <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>
- Braun, V. & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. I *APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological* (vol. 2, s. 57–71). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi: 10.1037/13620-004
- Brem, A. & Voigt, K.-I. (2009, mai). Integration of Market Pull and Technology Push in the Corporate Front End and Innovation Management—Insights From the German Software Industry. *Technovation*, 29(5), 351–367. Hentet 2022-03-30 fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497208000898> doi: 10.1016/j.technovation.2008.06.003
- Brinkmann, S., Tanggaard, L. & Hansen, W. (2012). *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brønn, P. (2007, oktober). Relationship Outcomes as Determinants of Reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 376–393. doi: 10.1108/13563280710832524
- Brørs, T. & Sellæg, F.E. (2015, desember). Automatisering av regnskapsfunksjonen. *Praktisk økonomi & finans*, 31(04), 307–318. doi: <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2015-04-09>
- Bunney, D., Sharplin, E. & Howitt, C. (2015, mars). Generic Skills for Graduate Accountants: the Bigger Picture, a Social and Economic Imperative in the New Knowledge Economy. *Higher Education Research & Development*, 34(2), 256–269. Hentet 2022-04-07 fra <https://doi.org/10.1080/07294360.2014.956700>
- Cardo, I.R., Pete, S. & Cardos, V.-D. (2014). A Managerial Accounting Approach of Customer Relationship Management. *Practical Application of Science*, 2(3). Hentet fra https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_5_26.pdf
- Cernuşca, L. (2020, mars). Soft and Hard Skills in Accounting Field—Empiric Results and Implication for the Accountancy Profession. *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad – Economics Series*, 30, 33–56. doi: 10.2478/sues-2020-0003

- Choi, H. (2018, august). Technology-push and Demand-pull Factors in Emerging Sectors: Evidence From the Electric Vehicle Market. *Industry and Innovation*, 25(7), 655–674. Hentet 2022-04-08 fra <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1346502> doi: 10.1080/13662716.2017.1346502
- Chukwuani, V. & Egiyi, M. (2020, august). Automation of Accounting Processes: Impact of Artificial Intelligence. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 4(8), 444–449.
- Clark-Jones, T. (2014, januar). *Soft Skills Are Important Social Skills*. Hentet 2022-04-06 fra https://www.canr.msu.edu/news/soft_skills_are_important_social_skills
- Damerji, H. & Salimi, A. (2021, mar). Mediating Effect of Use Perceptions on Technology Readiness and Adoption of Artificial Intelligence in Accounting. *Accounting Education*, 30(2), 107–130. doi: 10.1080/09639284.2021.1872035
- Datatilsynet. (2022). *Personopplysninger*. Hentet 2022-02-07 fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personopplysninger/>
- Davern, P.M., Weisner, D.M. & Fraser, N. (2019). *Technology and The Future of the Profession* (Teknisk rapport). Melbourne, Australia: The University of Melbourne. Hentet fra <https://www.cpaaustralia.com.au/-/media/project/cpa/corporate/documents/achivies/technology-and-the-future-research-report.pdf>
- Davis, F.D. (1985). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results* (Akademisk avhandling, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts). Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/35465050_A_Technology_Acceptance_Model_for_Empirically_Testing_New_End-User_Information_Systems/link/0c960519fbaddf3ba7000000/download
- Diesen, L. (2021, januar). *Kunstig intelligens overtar – regnskapsføreren bør brukes til annet enn å punche tall*. Dagens næringsliv (DN). Hentet 2022-04-20 fra <https://www.dn.no/innlegg/digitalisering/regnskap/regnskapsforer/innlegg-kunstig-intelligens-overtar-regnskapsforeren-bor-brukes-til-annet-enn-a-punche-tall/2-1-952880>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2022). *Hva er digital transformasjon? | Digdir*. Hentet 2022-01-14 fra <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2022, april). *Bokføring*. Hentet fra <https://dfo.no/fagomrader/bokf%C3%B8ring>

- Dixon, J.C. (2001, juni). The Market Pull Versus Technology Push Continuum Of Engineering Education. I (s. 6.1027.1–6.1027.15). Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/345926191_The_Market_Pull_Versus_Technology_Push_Continuum_Of_Engineering_Education doi: 10.18260/1-2--9531
- Dosi, G. (1982, juni). Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. *Research Policy*, 11(3), 147–162. Hentet 2022-03-29 fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0048733382900166> doi: 10.1016/0048-7333(82)90016-6
- Drucker, S.J. & Gumpert, G. (2012, januar). The Impact of Digitalization on Social Interaction and Public Space. *Open House International*, 37(2), 92–99. Hentet 2022-04-28 fra <https://doi.org/10.1108/OHI-02-2012-B0011> doi: 10.1108/OHI-02-2012-B0011
- Efendi, S. (2022, mars). Work Motivation Mediates: Relationship of Competence and Training on Auditor Performance. *ATESTASI : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 109–123. Hentet 2022-04-11 fra <https://jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/ATESTASI/article/view/30>
- Falck-Ytter, K. (2022, mars). *Dette er hva digitalisering egentlig handler om*. Hentet 2022-04-04 fra <https://www.visma.no/blog/vidar-evensen-digitalisering-intervju/>
- Feratovic, L. (2020, juni). *Fiken fortsetter den kraftige veksten på enkle regnskaper – for enkelt, svarer bransjeorganisasjonen*. Hentet 2022-04-21 fra <https://www.dn.no/teknologi/fiken/regnskap/bendik-gill-bakken/fiken-fortsetter-den-kraftige-veksten-pa-enkle-regnskaper-for-enkelt-svarer-bransjeorganisasjonen/2-1-823278> (Section: Nyheter)
- Fiken.no. (2022). *Fiken Regnskapsprogram - Enkelt regnskap på nett*. Hentet 2022-05-03 fra <https://fiken.no/>
- Finanstilsynet. (2021, februar). *Regnskapsførervirksomhet*. Hentet 2022-02-07 fra <https://www.finanstilsynet.no/publikasjoner-og-analyser/arsrapport/arsrapport-2020/rapporter-tilsynsomradene-2020/regnskapsforervirksomhet/>
- Flak, L.S. (2019, februar). *Vi må snakke mer om digitalisering*. Hentet 2022-02-07 fra <https://forskning.no/data-forskeren-forteller-politikk/vi-ma-snakke-mer-om-digitalisering/1297453>
- Fortin, L. (2021, juni). *A New Approach to Techno Push – How to Not Waste Your Effort on the Latest Tech Trends*. Hentet 2022-05-06 fra https://www.wearestim.com/en/blog/a-new-approach-to-techno-push/?fbclid=IwAR1S80LVSpZpfOS_GHW6BbVjq8Dp5CtDZG8wgUL_KLqIFd8sMwS30Dd0tbc

- Fossheim, H.J. (2015a, august). *Konfidensialitet*. Hentet 2022-01-20 fra <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/personvern/konfidensialitet/>
- Fossheim, H.J. (2015b, juni). *Samtykke*. Hentet 2022-01-20 fra <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/personvern/samtykke/>
- Fuchs, S. & Prouska, R. (2014, juli). Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation. *Journal of Change Management*, 14(3), 361–383. doi: 10.1080/14697017.2014.885460
- Gartner. (2022). *Definition of Digitalization*. Hentet 2022-01-12 fra <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- Gefen, D. (2003, juli). TAM or Just Plain Habit: A Look at Experienced Online Shoppers. *JOEUC*, 15, 1–13. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/220068658_TAM_or_Just_Plain_Habit_A_Look_at_Experienced_Online_Shoppers
- Gilje, N. (2021, august). *Taus kunnskap*. Store norske leksikon. Hentet 2022-01-24 fra http://snl.no/taus_kunnskap
- Greenman, C. (2017, mars). Exploring the Impact of Artificial Intelligence on the Accounting Profession. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 8(3), 1451–1454. Hentet 2022-04-04 fra <http://scitecresearch.com/journals/index.php/jrbem/article/view/1063>
- Griffin, O. (2019, oktober). *How Artificial Intelligence Will Impact Accounting*. Hentet 2022-04-28 fra <https://www.icaew.com/technical/technology/artificial-intelligence/artificial-intelligence-articles/how-artificial-intelligence-will-impact-accounting>
- Hansen, R.A. (2022, mars). *Regnskapsbransjen rocker*. Hentet 2022-04-19 fra <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/medlemsaktuelt/regnskapsbransjen-rocker/>
- Haugan, B. (2018). NHO-rapport: Her er fremtidsjobbene – og jobbene du bør unngå. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/i/3Jp20X>
- Hauge, R., Holm, O. & Bjørn, R. (2016, september). *Fire misforståelser om digitalisering*. Hentet 2022-01-17 fra <https://e24.no/i/0E6Vog>
- Heggernes, T.A. (2017). *Digital forretningsforståelse: fra store data til små biter* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennestad, B.W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Holmlund, M. & Törnroos, J. (1997, mai). What Are Relationships in Business Networks? *Management Decision*, 35(4), 304–309. Hentet 2022-04-28 fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749710169693/full/html> doi: 10.1108/00251749710169693
- Husøy, E. (2017, november). *Frisørkjede uten hårvask skaper politisk bråk: – Absurd, sier gründer*. Hentet 2022-04-21 fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/vmmBXX/frisoerkjeden-cutters-skaper-braak-absurd-sier-grunder>
- Höfde, O.-M.L., Line Goplen. (2020, oktober). *Kompetanseutvikling er nøkkelen til fremtidig suksess - KPMG Norge*. Hentet 2022-04-06 fra <https://home.kpmg/no/nb/home/nyheter-og-innsikt/2020/10/kompetanseutvikling-er-nokkelen-til-fremtidig-suksess.html>
- Jackson, D., Michelson, G. & Munir, R. (2022, mars). Developing Accountants for the Future: New Technology, Skills, and the Role of Stakeholders. *Accounting Education*, 1–28. Hentet 2022-04-07 fra <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09639284.2022.2057195> doi: 10.1080/09639284.2022.2057195
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Jorgensen, H.-H., Bruehl, O. & Franke, N. (2014, august). *Making Change Work ... While the Work Keeps Changing - How Change Architects Lead and Manage Organizational Change* (Executive Report). New York, USA: IBM Global Business Services. Hentet fra <https://www.ibm.com/downloads/cas/WA3NR3NM>
- Jylhä, T. & Syynimaa, N. (2019). The Effects of Digitalisation on Accounting Service Companies. SCITEPRESS Science And Technology Publications. Hentet 2022-04-08 fra <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/66354> (Accepted: 2019-11-13T12:15:48Z) doi: 10.5220/0007808605020508
- Kaaby, J.T. (2021, januar). *Dette må du vite om avstemminger*. BDO. Hentet fra <https://www.bdo.no/nb-no/bloggen/dette-ma-du-vite-om-avstemminger>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kokina, J. & Davenport, T.H. (2017, apr). The Emergence of Artificial Intelligence: How Automation is Changing Auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 14. doi: 10.2308/jeta-51730

- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2020, januar). *Nasjonal strategi for kunstig intelligens*. Hentet 2022-04-01 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-strategi-for-kunstig-intelligens/id2685594/>
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2134648895/2134648895.pdf>
- Kubler-Ross, E. (2009). *On Death and Dying, 40th Anniversary Edition* (40th Anniversary utg.). Oxfordshire, United Kingdom: Routledge. Hentet 2022-05-20 fra <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=a85e454f0359879dd036ca63313ee47b>
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications, Inc.
- Kvålshaugen, R., Wennes, G. & Nesse, J.G. (2019). *Organisere og lede: dilemmaer i praksis* (2. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Laker, D.R. & Powell, J.L. (2011). The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1). Hentet 2022-04-06 fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.20063> doi: 10.1002/hrdq.20063
- Lauer, T. (2021). *Change Management: Fundamentals and Success Factors* (1. utg.). Berlin: Springer.
- Lazim, C.S.L.M., Ismail, N.D.B. & Tazilah, M.D.A.K. (2021, februar). Application of Technology Acceptance Model (TAM) Towards Online Learning During COVID-19 Pandemic: Accounting Students Perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*, 24(1), 13–20.
- Lewin, K. & Cartwright, D. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper.
- Lyke-Ho-Gland, H. (2019, jan). Closing the Change Management Gap. *Strategic HR Review*, 18(4), 168–175. doi: 10.1108/SHR-04-2019-0030
- Løvold, M.K. (2022, januar). *Regnskapsbedriftene trenger IT-kompetanse i rollen som kundens nærmeste rådgiver*. Hentet 2022-02-03 fra <https://www.regnskapnorge.no/magasin/regnskapsbedriftene-trenger-it-kompetanse-i-rollen-som-kundens-narmeste-radgiver/>
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*(50), 370 – 396. Hentet 2022-04-28 fra <https://www.researchhistory.org/2012/06/16/maslows-hierarchy-of-needs/>

- Maxwell, J.A. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3. utg.). Sage Publications, Inc.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. New York, US: Cambridge University Press.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM: 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg. utg., vol. 2). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Miles, M.B. & Huberman, M.A. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2. utg.). USA: Sage Publications, Inc.
- Mishan, E.J. & Quah, E. (2007). *Cost-Benefit Analysis* (5. utg.). London ; New York: Routledge.
- Mohammad, S., Hamad, A., Borgi, H., Thu, P., Sial, M. & Alhadidi, A. (2020, juli). How Artificial Intelligence Changes the Future of Accounting Industry. *International Journal of Economics and Business Administration*, VIII, 478–488. doi: 10.35808/ijeba/538
- Momani, A., Jamous, M. & Hilles, S.M. (2017, april). Technology Acceptance Theories: Review and Classification. *International Journal of Cyber Behavior, Psychology and Learning*, 7, 1-14. doi: 10.4018/IJCBPL.2017040101
- Morakanyane, R., Grace, A. & O'Reilly, P. (2017, juni). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. Beld, Slovenia. doi: 10.18690/978-961-286-043-1.30
- Mosteanu, N.R. & Faccia, A. (2020, februar). Digital Systems and New Challenges of Financial Management. *Quality - Access to Success*, 21(174), 159–166. Hentet 2022-04-28 fra <http://www.scopus.com/inward/record.url?scp=85078435143&partnerID=8YFLogxK>
- Mowery, D. & Rosenberg, N. (1979, april). The Influence of Market Demand Upon Innovation: A Critical Review of Some Recent Empirical Studies. *Research Policy*, 8(2), 102–153. Hentet 2022-05-06 fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0048733379900192> doi: 10.1016/0048-7333(79)90019-2
- Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 23(3), 129–148. Hentet 2022-04-03 fra <https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/ISSN1504-2928-2015-03-01> doi: 10.18261/ISSN1504-2928-2015-03-01
- NESH. (2021, desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 2022-01-20 fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

- Nordhaug, O. (1993). *Human Capital in Organizations: Competence, Training, and Learning* (2. utg.). Oslo: Scandinavian University Press.
- NOU 2018: 2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I — kunnskapsgrunnlaget*. Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/>
- NOU 2020: 2. (2020). *Fremtidige kompetansebehov III — læring og kompetanse i alle ledd*. Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-2/id2689744/>
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag. Hentet 2022-01-17 fra [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:990321470744702202"&mediatype=b\T1\oker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforl. Hentet 2022-01-18 fra [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991215617634702202"&mediatype=b\T1\oker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2018). *Verden og oss* (3. utg.; Teknisk rapport). Hentet 2022-04-27 fra https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-30okt18/nho_perspektivmeldingen_hele_web_lowres.pdf
- Olsen, K.A. (2019). *God digitalisering* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Orridge, M. (2009). *Change Leadership : Developing a Change-Adept Organization*. Farnham, England: Routledge. Hentet 2022-04-22 fra <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=287418&site=ehost-live>
- Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. *MCIS 2018 Proceedings*(37).
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017, januar). Tackling the Digitalization Challenge: How to Benefit From Digitalization in Practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5, 63–77. doi: 10.12821/ijispm050104
- Regnskap Norge. (2019, juni). *Kunstig intelligens: Kan gi bedre innsikt i økonomien*. Hentet 2022-04-20 fra <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/magasin/kunstig-intelligens-kan-gi-bedre-innsikt-i-okonomien/>
- Regnskap Norge. (2021, september). *Fakta om økonomisystemer*. Hentet 2022-04-22 fra https://www.regnskapnorge.no/teknologi-og-innovasjon/okonomisystemer_2021/
- Regnskap Norge. (2022a). *Faktaside om regnskapsbransjen*. Hentet 2022-02-04 fra <https://www.regnskapnorge.no/om-oss/bransjeutvikling/>

- Regnskap Norge. (2022b). *Kompetanseprogrammer 2022*. Hentet 2022-04-30 fra <https://www.regnskapnorge.no/akademiet/presentasjon-kompetanseprogrammer/>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sannes, R. & Andersen, E. (2018). Er norske bedrifter digitale sinker? *Magma 0617*, 43–53. Hentet fra <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/2569696/Er%2bnorske%2bbedrifter%2bdigitale%2bsinker%2b2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Schieffoe, P.M. (2019). *Mennesker og samfunn: innføring i sosiologisk forståelse* (3. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Schislyaeva, E.R. & Saychenko, O.A. (2022, mars). Labor Market Soft Skills in the Context of Digitalization of the Economy. *Social Sciences*, 11(3), 91. Hentet 2022-04-06 fra <https://www.mdpi.com/2076-0760/11/3/91> doi: 10.3390/socsci11030091
- Semine. (2022). *Hvordan fungerer det?* Hentet 2022-04-04 fra <https://www.semine.com/hvordan-fungerer-det/>
- Shah, J.R. & Murtaza, M.B. (2005). Effective Customer Relationship Management through Web Services. *Journal of Computer Information Systems*. Hentet fra <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effective-customer-relationship-management/docview/232578724/se-2?accountid=12870>
- Shin, D.-H. (2012). What Makes Consumers Use VoIP over Mobile Phones? Free Riding or Consumerization of New Service. *Telecommunications Policy*, 36(4), 311–323. Hentet 2022-05-04 fra <https://ideas.repec.org/a/eee/telpol/v36y2012i4p311-323.html>
- Shuqo, H. & Ghanayem, F. (2018). Factors Affecting Employees' Responses to Change in Nablus Industrial Factories. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 07(02). doi: 10.4172/2169-026X.1000240
- SINTEF. (2022). *Digitalisering*. Hentet 2022-01-12 fra <https://www.sintef.no/felles-fagomrade/digitalisering/>
- Souza, L., Silva, M. & Ferreira, T. (2017, desember). The Acceptance of Information Technology by the Accounting Area. *Sistemas & Gestão*, 12, 516–524. doi: 10.20985/1980-5160.2017.v12n4.1239
- Stai, S. (2021a, mai). *Hvordan fremme sosial kompetanse? - Kommunikasjon og samhandling (HS-BUA vg2) - NDLA*. Hentet 2022-04-05 fra <https://ndla.no/nb/subject:1:793027a5-0b4c-42c1-a2aa-840aaf9f8083/topic:1:afe62c93-41c4-4071-82a5-b80ec4386a46/topic:1:570de8f8-9b9d-48c3-ada7-8f5f8e0c00eb/resource:eaec9e78-9bd6-4f09-b1dc-c46bc6d5e1f9>

- Stai, S. (2021b, oktober). *Sosial kompetanse - Kommunikasjon og samhandling*. Hentet 2022-04-05 fra <https://ndla.no/nb/subject:1:793027a5-0b4c-42c1-a2aa-840aaf9f8083/topic:1:afe62c93-41c4-4071-82a5-b80ec4386a46/topic:1:570de8f8-9b9d-48c3-ada7-8f5f8e0c00eb/resource:1965c73f-c3b4-46df-b949-8dba80abf245>
- Stancheva-Todorova, E.P. (2018). How Artificial Intelligence Is Challenging Accounting Profession. *Journal of International Scientific Publications Economy & Business*, 12(1), 126–141. Hentet 2022-05-21 fra <https://ideas.repec.org/a/isp/journal/v12y2018i1p126-141.html>
- Statistisk sentralbyrå. (2022a, mai). *12029: Forventede endringer ved innføring av nye IKT-systemer (prosent), etter statistikkvariabel, forvaltningsnivå og år*. Hentet 2022-02-08 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/12029/>
- Statistisk sentralbyrå. (2022b). *13164: Ansatte etter sektor (5 grupper), næring (5-siffernivå) og arbeidssted (K) 2016K1 - 2022K1-PX-Web SSB*. Hentet 2022-05-11 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/13164/tableViewLayout1/>
- Stavrum, P. (2016, oktober). *Disruptiv innovasjon – et av årets viktigste begrep*. Hentet 2022-04-21 fra <https://miniforetak.no/blogg/disruptiv-innovasjon>
- Stensaker, I.G. & Haueng, A.C. (2016). *Omstilling: den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stewart, C., Wall, A. & Marciniak, S. (2016, januar). Mixed Signals: Do College Graduates Have the Soft Skills That Employers Want? *Competition Forum*, 14, 276–281. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/316066488_Mixed_Signals_Do_College_Graduates_Have_the_Soft_Skills_That_Employers_Want
- Tjora, A.H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Uksnøy, E.U. (2020, mai). *Hva er et regnskapssystem?* Hentet 2022-05-16 fra <https://hjelp.conta.no/kunnskapssidene/regnskap-og-bokforing/hva-er-et-regnskapssystem/>
- Unruh, G. & Kiron, D. (2017). *Digital Transformation on purpose*. Hentet 2022-01-14 fra <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>
- Venkatesh, V. & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273–315. Hentet 2022-05-23 fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x> doi: 10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x
- Visma.no. (2022). *Regnskap - Hva er regnskap?* Visma. Hentet 2022-05-16 fra <https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/r/regnskap/>

- Wanza, S.L. & Nkuraru, J.K. (2016, april). Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 7(4), 10. Hentet fra https://ijbssnet.com/journals/Vol_7_No_4_April_2016/22.pdf
- Yin, R.K. (2011). *Qualitative Research From Start to Finish*. New York: Guilford Press.

Vedlegg

A Intervjuguide leder

Intervjuguide

Denne datainnsamlingen danner datagrunnlaget for en masteroppgave i ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, våren 2022. Problemstillingen som undersøkes er:

Hvordan påvirker digitalisering regnskapsrådgivere i regnskapsbransjen?

Grunnen til at vi ønsker å snakke med deg er at vi tror at du har kunnskapen om tematikken som kan bidra til å gi problemstillingen og oppgaven ny innsikt. Intervjuet vil ha varighet mellom 30 – 45 minutter.

Prosjektet er meldt inn i Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dataene fra intervjuet anonymiseres og behandles konfidensielt av forskerne i henhold til retningslinjer fra NDS. Vi vil også informere deg om at intervjuet vil bli tatt opp med lydopptaker hvor lydfilen senere vil bli transkribert for å brukes i oppgaven. Dersom du ønsker å trekke deg fra undersøkelsen tar du kontakt med oss når som helst. Kontaktinformasjon finner du på samtykkeskjemaet du skriver under på før intervjuet begynner. Datamaterialet som samles inn vil bli slettet etter prosjektslutt, senest 1.juni.

Utvalg for undersøkelsen:

4 ledere og 5 regnskapsrådgivere, alle fra samarbeidsbedriften for studien

Hvordan vil intervjuet foregå:

Dersom restriksjoner tillater det vil intervjuet ta sted i egnet, fysisk lokale i Trondheim. Dersom dette ikke blir mulig vil intervjuet gjennomføres via opptaksfunksjon/samtale i en lukket, kryptert Microsoft Teams-kanal. Vi sender ut innkalling til dette via e-post.

Hovedtema for undersøkelsen:

1. Hvordan forholder regnskapsførere seg til endring av arbeidsoppgaver som følge av digitalisering?
2. På hvilken måte endrer digitalisering krav til kompetanse som regnskapsrådgiver?

Åpningsspørsmål:

Start litt rolig med enkle spørsmål for å gi informanten en god start og at de skal være trygge på oss - Bygge relasjon. Spørre hovedspørsmålet, og bygg på med strekpunkt hvis nødvendig, avhengig av hva informanten svarer

1. Fortell litt om deg selv, som alder, din stilling og erfaring
 - Hva er din stilling i samarbeidsvirksomheten?
 - Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
 - Alder?
 - Hvordan endte du opp i samarbeidsvirksomheten?
 - Hvorfor endte du opp i samarbeidsvirksomheten?
 - Hvor lenge har du jobbet i samarbeidsvirksomheten?
 - Har du hatt andre roller i samarbeidsvirksomheten?
 - Har du hatt samme eller lignende i andre virksomheter?
 - Hvilke arbeidsoppgaver var like eller ulike?
 - Hva er ditt generelle forhold til teknologi og digitalisering?
 - Hvilket forhold eller tilknytning har du til regnskapsrådgivere?

Hovedtema 1: Hvordan forholder regnskapsførere seg til endring av arbeidsoppgaver som følge av digitalisering?

Starter med en introduksjon til begrepet «digitalisering» for å sørge for at vi er på samme bølgelengde.

Digitalisering kan være vanskelig å forstå da det brukes om så mangt, men i denne oppgaven mener vi digitalisering som det å benytte digital teknologi (digitale verktøy og prosesser) til å forenkle, forbedre og fornye. Dette kan for eksempel være en prosess, hvor det å gå fra å sende brev, til å sende e-post kanskje er en god måte å forklare hva vi mener med det. Det kan også være at man i dag bare kan ta bilde av en kvittering så kommer alt inn i RR systemet, mens man før måtte skrive alt manuelt. Det er altså et vidt begrep, men felles er at det handler om å forenkle, forbedre og fornye noe med bruk av teknologi.

1. Hva tenker du er en «typisk» arbeidshverdag for en regnskapsrådgiver?
2. Generelt sett, hvordan har arbeidsoppgavene til RR endret seg i tiden du har hatt din rolle?
 - Hvilke arbeidsoppgaver?
 - Hva tenker du er grunnen til endringene?
 - Hvordan opplever du at RR forholder seg til disse endringene?
3. Har digitalisering endret arbeidsoppgavene til RR i løpet av tiden du har jobbet her?
 - Hvis «ja»
 - Hvilke oppgaver gjelder dette?
 - Hva tenker du er grunnen til denne endringen?
 - Hvordan opplever du disse endringene mottas av RR?
 - Anser du endringene som hensiktsmessige?
 - Hvorfor, hvorfor ikke?
 - Hvordan legger organisasjonen/lederne opp for å tilpasse seg endringene?
 - Hvis «nei»
 - Hvorfor tror du de ikke har endret seg?
4. Hva tenker du om at flere arbeidsoppgaver helt eller delvis endres som følge av økt bruk av digital teknologi?
5. Hvilke av RR sine arbeidsoppgaver kan du tenke deg kan dra fordel av økt digitalisering?

- Hva tenker du om dette fra RR-perspektivet?
6. Er det noen av regnskapsrådgiverens arbeidsoppgaver du tenker det ikke vil være hensiktsmessig å digitalisere?
- Hvorfor/hvorfor ikke?

Hovedtema 2: På hvilken måte endrer digitalisering krav til kompetanse som regnskapsrådgiver?

Starter også her med en intro til kompetansebegrepet for å vise omfanget av begrepet i dette tilfelle

Med kompetanse mener vi i denne sammenheng kunnskap (å vite), ferdigheter (å kunne gjøre), holdninger (f.eks. serviceinnstilling) og evner (stabile egenskaper som evne til læring) som gjør det mulig å utføre oppgaver etter definerte krav eller mål. Ferdigheter er ofte enklere å måle, da den kan knyttes til praktiske handlinger, i motsetning til kunnskap, holdninger og evner. Alle disse dimensjonene er nært koblet til hverandre og når vi bruker ordet kompetanse i spørsmålene inngår altså alle disse.

1. Hvilken kompetanse mener du kreves i jobben som RR?
 - Hvorfor mener du dette?
2. Tror du økt digitalisering fører til at det stilles andre krav til kompetanse i rollen som RR?
 - Finnes det kompetanse du føler blir mer relevant?
 - Finnes det kompetanse du føler blir mindre relevant?
3. Har du selv opplevd at digitalisering har ført til at RR har måttet opparbeidet/tilegnet seg ny/annen kompetanse?
 - Hvis «ja»
 - På hvilke områder? (eks. faglig kompetanse ifm. regnskap, digital kompetanse, sosial, personlig, leder)
 - Hvordan opplever du at dette blitt tatt imot av RR?
 - Hva tenker du kan være grunnen til dette?
 - I hvilken grad tror du dette kommer som følge av eget initiativ hos RR, og hvilke kommer av krav fra ledelsen?
 - Hvis «nei»
 - Hvorfor tror du dette ikke har skjedd?
 - Tror du dette vil endre seg i tiden som kommer?
4. Kan du tenke deg til hvilke kompetanseområder som blir viktige for RR fremover i tid?
5. Tenker du kompetansen dine ansatte besitter i dag er tilstrekkelig for å utføre rollen som regnskapsrådgiver om 10 år?
 - Hvis ikke, hva savner du?

Avslutning:

1. Er det noen av temaene vi har vært inne på som du ønsker å utdype mer om?
2. Er det noe utover det vi har snakket om du lurer på?
3. Er det mulig for oss å ta kontakt med deg i etterkant av dette intervjuet dersom vi lurer på noe?

Takk for at du tok deg tid til å delta! 😊

B Intervjuguide RR

Intervjuguide

Denne datainnsamlingen danner datagrunnlaget for en masteroppgave i ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, våren 2022. Problemstillingen som undersøkes er:

Hvordan påvirker digitalisering regnskapsrådgivere i regnskapsbransjen?

Grunnen til at vi ønsker å snakke med deg er at vi tror at du har kunnskapen om tematikken som kan bidra til å gi problemstillingen og oppgaven ny innsikt. Intervjuet vil ha varighet mellom 30 – 45 minutter.

Prosjektet er meldt inn i Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dataene fra intervjuet anonymiseres og behandles konfidensielt av forskerne i henhold til retningslinjer fra NDS. Vi vil også informere deg om at intervjuet vil bli tatt opp med lydopptaker hvor lydfilen senere vil bli transkribert for å brukes i oppgaven. Dersom du ønsker å trekke deg fra undersøkelsen tar du kontakt med oss når som helst. Kontaktinformasjon finner du på samtykkeskjemaet du skriver under på før intervjuet begynner. Datamaterialet som samles inn vil bli slettet etter prosjektslutt, senest 1.juni.

Utvalg for undersøkelsen:

4 ledere og 5 regnskapsrådgivere, alle fra samarbeidsbedriften for studien

Hvordan vil intervjuet foregå:

Dersom restriksjoner tillater det vil intervjuet ta sted i egnet, fysisk lokale i Trondheim. Dersom dette ikke blir mulig vil intervjuet gjennomføres via opptaksfunksjon/samtale i en lukket, kryptert Microsoft Teams-kanal. Vi sender ut innkalling til dette via e-post.

Hovedtema for undersøkelsen:

1. Hvordan forholder regnskapsførere seg til endring av arbeidsoppgaver som følge av digitalisering?
2. På hvilken måte endrer digitalisering krav til kompetanse som regnskapsrådgiver?

Åpningsspørsmål:

Start litt rolig med enkle spørsmål for å gi informanten en god start og at de skal være trygge på oss - Bygge relasjon. Spørre hovedspørsmålet, og bygg på med strekpunkt hvis nødvendig, avhengig av hva informanten svarer

1. Fortell litt om deg selv, som alder, din stilling og erfaring
 - Hva er din stilling i samarbeidsvirksomheten?
 - Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
 - Alder?
 - Hvordan endte du opp i samarbeidsvirksomheten?
 - Hvorfor endte du opp i samarbeidsvirksomheten?
 - Hvor lenge har du jobbet i samarbeidsvirksomheten?
 - Har du hatt andre roller i samarbeidsvirksomheten?
 - Har du hatt samme eller lignende i andre virksomheter?
 - Hvilke arbeidsoppgaver var like eller ulike?
 - Hva er ditt generelle forhold til teknologi og digitalisering?
 - Hvilket forhold eller tilknytning har du til regnskapsrådgivere?

Hovedtema 1: Hvordan forholder regnskapsførere seg til endring av arbeidsoppgaver som følge av digitalisering?

Starter med en introduksjon til begrepet «digitalisering» for å sørge for at vi er på samme bølgelengde.

Digitalisering kan være vanskelig å forstå da det brukes om så mangt, men i denne oppgaven mener vi digitalisering som det å benytte digital teknologi (digitale verktøy og prosesser) til å forenkle, forbedre og fornye. Dette kan for eksempel være en prosess, hvor det å gå fra å sende brev, til å sende e-post kanskje er en god måte å forklare hva vi mener med det. Det kan også være at man i dag bare kan ta bilde av en kvittering så kommer alt inn i RR systemet, mens man før måtte skrive alt manuelt. Det er altså et vidt begrep, men felles er at det handler om å forenkle, forbedre og fornye noe med bruk av teknologi.

1. Kan du fortelle kort hvilke arbeidsoppgaver du har i stillingen din?
2. Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?
3. Hvordan har dine arbeidsoppgaver utvikles seg i løpet av tiden du har hatt stillingen?
 - Hvilke arbeidsoppgaver?
 - Hva tenker du er grunnen til endringene?
 - Hvordan forholder du deg til disse endringene?
4. Har digitalisering endret arbeidsoppgavene dine i løpet av tiden du har jobbet her?
 - Hvis «ja»
 - Hvilke oppgaver gjelder dette?
 - Hva tenker du er grunnen til denne endringen?
 - Hvordan opplever du disse endringene, anser du de som hensiktsmessige?
 - Hvordan tilpasser du deg disse endringene?
 - Hvordan opplever du at dine kolleger forholder seg til/tilpasser seg endringene?
 - Hvordan legger organisasjonen og lederne opp for å tilpasse seg endringene?
 - Anser du alle endringene som gjøres som hensiktsmessige?
 - Er det noen av oppgavene du hadde før som du «savner» å gjøre?
 - Hvis «nei»
 - Hvorfor tror du de ikke har endret seg?

- Hva tenker du om at de ikke har endret seg?
- 5. Hva tenker du om at flere arbeidsoppgaver helt eller delvis endres som følge av økt bruk av digital teknologi?
- 6. Hvilke av dine arbeidsoppgaver kan du tenke deg kan dra fordel av økt digitalisering?
 - Hva tenker du om dette?
- 7. Hvilke av dine arbeidsoppgaver kan du tenke deg ikke kan bedres ved hjelp av digitalisering?
 - Hvorfor ikke?

Hovedtema 2: På hvilken måte endrer digitalisering krav til kompetanse som regnskapsrådgiver?

Starter også her med en intro til kompetansebegrepet for å vise omfanget av begrepet i dette tilfelle

Med kompetanse mener vi i denne sammenheng kunnskap (å vite), ferdigheter (å kunne gjøre), holdninger (f.eks. serviceinnstilling) og evner (stabile egenskaper som evne til læring) som gjør det mulig å utføre oppgaver etter definerte krav eller mål. Ferdigheter er ofte enklere å måle, da den kan knyttes til praktiske handlinger, i motsetning til kunnskap, holdninger og evner. Alle disse dimensjonene er nært koblet til hverandre og når vi bruker ordet kompetanse i spørsmålene inngår altså alle disse.

1. Hvilken kompetanse mener du kreves i jobben som RR?
 - Hvorfor mener du dette?
2. Tror du økt digitalisering fører til at det stilles andre krav til kompetanse i rollen som RR?
 - Finnes det kompetanse du føler blir mer relevant?
 - Finnes det kompetanse du føler blir mindre relevant?
3. Føler du kompetansen du besitter i dag er tilstrekkelig for å utføre rollen som RR?
 - Hvis ikke, hva savner du?
4. Har du selv opplevd at digitalisering har ført til at du har måttet opparbeidet/tilegnet deg ny/annen kompetanse i din rolle?
 - Hvis «ja»
 - På hvilke områder? (eks. faglig kompetanse ifm. regnskap, digital kompetanse, sosial, personlig, leder)
 - Hva synes du om dette (at man må tilegne seg ny kompetanse)?
 - Hva tenker du kan være grunnen til dette?
 - I hvilken grad kommer dette som følge av eget initiativ, og hvilke kommer av krav fra ledelsen?
 - Opplever du at dette har vært nødvendig og/eller nyttig?
 - Hvis «nei»
 - Hvorfor tror du dette ikke har skjedd?
 - Tror du dette vil endre seg i tiden som kommer?
5. Kan du tenke deg til hvilke kompetanseområder som blir viktige å fokusere på for RR fremover i tid?

Avslutning:

1. Er det noen av temaene vi har vært inne på som du ønsker å utdype mer om?
2. Er det noe utover det vi har snakket om du lurer på?
3. Er det mulig for oss å ta kontakt med deg i etterkant av dette intervjuet dersom vi lurer på noe?

Takk for at du tok deg tid til å delta! 😊

C Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Digitalisering i regnskapsbransjen»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *undersøke tematikken rundt digitalisering i regnskapsbransjen*. Vår problemstilling er; *Hvordan påvirker digitalisering rollen til regnskapsrådgivere i regnskapsbransjen?* I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne undersøkelsen er en del av et forskningsprosjekt i emnet TAF510 Masteroppgave i teknologiledelse på NTNU Handelshøyskolen. Resultatene fra dette intervjuet vil utgjøre deler av en masteroppgave. I denne undersøkelsen ønsker vi å undersøke tematikken rundt digitalisering i regnskapsbransjen og hvordan dette kan påvirke rollen til regnskapsførere. Formålet med prosjektet er å tilegne mer og ny kunnskap om tema.

Om du ønsker å delta i dette prosjektet vil ikke opplysningene du gir fra deg bli brukt til andre sammenhenger enn dette prosjektet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I samtale med vår kontaktperson i samarbeidsvirksomheten ønsker vi deg som én av totalt 6-12 ansatte til å svare på spørsmål knyttet til tematikken i problemstillingen. Du får spørsmål om å delta på grunnlag av din stilling og erfaring i virksomheten.

Hva innebærer det for deg å delta?

Denne undersøkelsen innebærer for din del å delta på et intervju hvor vi vil stille deg spørsmål i tilknytning til problemstillingen gitt innledningsvis. Vi vil gjøre et lydopptak av selve intervjuet slik at vi lettere kan transkribere og analysere det i etterkant. Varighet for intervjuet vil være mellom 30 – 45 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil ikke publiseres gjenkjennbare opplysninger i masteroppgaven som gjør det mulig å identifisere deg.

De som vil kunne ha tilgang til opplysningene er veileder Kenneth Stålsett ved NTNU og studentene Jørgen Moen Aune og Audun Olsen Misund.

Opplysninger om deg lagres på et kryptert sted, hvor det kun er studentene som har tilgang gjennom to-faktor autentifisering. Ved transkribering vil vi benytte kodenavn. Det vil ikke publiseres opplysninger som identifiserer deg i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er *vil være i juni 2022*. Ved prosjektslutt slettes alle opplysninger og lydopptak.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU Handelshøyskolen v/Kenneth Stålsett (prosjektansvarlig)
 - Telefon: 958 22 236
 - E-post: kenneth@svu.as
- Jørgen Moen Aune (student)
 - Telefon: 916 86 832
 - E-post: jorgemau@stud.ntnu.no
- Audun Olsen Misund (student)
 - Telefon: 975 72 479
 - E-post: audunom@stud.ntnu.no
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen
 - Telefon: 930 79 038
 - E-post: thomas.helgesen@ntnu.no

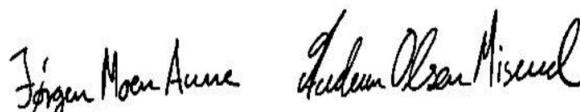
Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen,



Kenneth Stålsett
(Forsker/prosjektansvarlig)



Jørgen Moen Aune & Audun Olsen Misund
(Studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Digitalisering i regnskapsbransjen*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at studentene kan kontakte meg for oppfølgingsspørsmål frem til prosjektslutt*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet rundt 1.juni

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

D Vurdering av personopplysninger fra NSD

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave om hvordan digitalisering påvirker regnskapsbransjen](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer

442547

Prosjektittel

Masteroppgave om hvordan digitalisering påvirker regnskapsbransjen

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektperiode

01.01.2022 - 01.06.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato

11.02.2022

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.
Lykke til med prosjektet!

