

Forretningsutvikling i regnskapsbransjen

Sammendrag

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan et regnskapsbyrå jobber med forretningsutvikling. Regnskapsføreryrket blir mest sannsynlig heldigitalisert i løpet av noen få år. Regnskapsbedrifter må derfor utvikle nye tjenesteområder for å overleve.

Det er utarbeidet en problemstilling, og tre forskningsspørsmål for å kunne besvare problemstillingen. For å besvare disse ble det benyttet kvalitativ datainnsamling via intervju med informanter fra ett regnskapsbyrå. Oppgaven benytter casestudie som hoveddesign og det er valgt en teoristyrte tilnærming for å finne logiske sammenhenger mellom data og antakelser.

Gjennom denne undersøkelsen er det kommet fram til regnskapsbyrået jobber med forretningsutvikling via forretningsmodellens interne faktorer, spesielt er faktoren nøkkelressurser viktig. Det er investert i ny skybasert teknologi, gjennomført tiltak for effektivisering, omstrukturering av team og tettere samarbeid med systemleverandører. Dette medfører endringer i både organisasjonsstruktur, samarbeidsformer og tjenesteleveranse.

Ledelsen vil være viktig i alle prosessene, og utfordringene handler om å håndtere reisen fra nåsituasjon til en fremtidig ønsket situasjon. Dette kan gjennomføres bedre om man involverer medarbeiderne i forbindelse med organisasjonsendringene. Videre er det viktig med god kommunikasjon og en åpen dialog internt. Dette sørger for tydelige avklaring av rollene medarbeiderne har og må ha i endringsprosessen, samt at man skaper en felles forståelse for målsetningene med endringene som gjennomføres. Forretningsutvikling handler først og fremst om menneskene som jobber i bedriften. Det er det som utføres hver dag av den enkelte, som får følger for hvordan bedriften utvikler seg framover. Derfor er det spesielt viktig at alle har en felles virkelighetsforståelse, for å kunne bidra i ønsket retning. På denne måten kan man gjennomføre både større og mindre endringer når det er behov, og som sørger for at man har en lønnsom forretningsmodell.

For å styrke forretningsutviklingen, blir det viktig at man *leder* ved å *involvere* medarbeiderne i forretningsprosessene, gjennom god *kommunikasjon*, for å skape nødvendige *endringer* som gir ønskede *resultater*.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Casebedrift.....	4
2 Teori	6
2.1 Forretningsutvikling	6
2.2 Forretningsmodell.....	6
2.2.1 Forretningsmodellens eksterne faktorer.....	7
2.2.2 Forretningsmodellens interne faktorer	8
2.2.3 Forretningsmodellens omgivelser	10
2.3 Forretningsmodellering	10
2.4 Digitalisering	13
2.4.1 Digital modenhet.....	14
2.4.2 Digital transformasjon	14
2.4.3 Digitalisering og forretningsforståelse.....	15
2.5 Kompetanse	19
2.5.1 Kompetansesarbeider.....	20
2.5.2 Kompetanseanalyse.....	20
2.5.3 Kompetanseutvikling og læring	21
2.5.4 Rekruttering	22
2.5.5 Kunnskapsdeling.....	22
2.6 Endringsledelse og endringsprosesser	24
2.6.1 Ledelse som posisjon og som funksjon	25
2.6.2 Endringsledelsens kompleksitet.....	26
2.6.3 Kotters 8-steps modell for endring.....	27
2.6.4 Kotters modell for kontinuerlig endring	29
2.6.5 Kontinuerlig endring.....	30
2.7 Jakobsens konseptuelle modell for organisasjonsendring	31
2.7.1 Endringsagenter	32
2.7.2 Endringens innhold og omfang	32
2.7.3 Endringens kontekst.....	33
2.7.4 Endringsprosessen.....	33
2.7.5 Strategier for å gjennomføre planlagte endringer	33
2.7.6 Oppslutning for eller motstand mot endring	34
2.8 Kommunikasjon.....	36

2.8.1 Kommunikasjonens funksjoner	37
3 Metode.....	38
3.1 Forskningsdesign	38
3.1.1 Forskningsetikk.....	39
3.2 Innsamling av data.....	39
3.2.1 Intervjuguide	39
3.2.2 Intervju	40
3.2.3 Utvalg.....	40
3.2.4 Gjennomføring av intervju.....	41
3.3 Analyse av dataene	42
3.3.1 Kategorisering og koding av data	42
3.3.2 Visning av data som presenteres.....	43
3.3.3 Validitet.....	43
4 Empiri.....	44
4.1 Nåsituasjonen og forventninger til framtiden	44
4.1.1 Dagens situasjon	44
4.1.2 Forventninger til framtiden	46
4.1.3 Oppsummering nåsituasjonen og forventninger til framtiden	49
4.2 Kompetanse	49
4.2.1 Tilgang på og utvikling av kompetanse	50
4.2.2 Viktig kompetanse fremover.....	50
4.2.3 Oppsummering kompetanse.....	51
4.3 Endringsprosesser	51
4.3.1 Involvering og kommunikasjon	52
4.3.2 Endringens innhold og omfang	53
4.3.3 Oppsummering endringsprosesser	55
5 Diskusjon.....	57
5.1 Nåsituasjon og forventninger til framtiden.....	57
5.1.1 Nåsituasjonen.....	57
5.1.2 Forventninger til framtiden	58
5.1.3 Svar forskningsspørsmål1: Nåsituasjon og forventninger om framtiden.....	59
5.2 Kompetanse	60
5.2.1 Kompetanseanalyse.....	60
5.2.2 Kompetanseutvikling	60
5.2.3 Kunnskapsdeling.....	61

5.2.4 Læring i bedriften	62
5.2.5 Rekruttering	62
5.2.6 Svar forskningsspørsmål 2: Kompetanse	63
5.3 Endringsprosesser	65
5.3.1 Endringsledelse	65
5.3.2 Involvering og forankring	67
5.3.3 Kommunikasjon	67
5.3.4 Endringens innhold og omfang	68
5.3.5 Tregheter i bedriften og motstand mot endring	70
5.3.6 Svar forskningsspørsmål 3: Endringsprosesser.....	71
6 Konklusjon	74
Referanser.....	78
Vedlegg	81
Intervjuguide.....	81
NSD – godkjenning	81
Meldeskjema for behandling av personopplysninger	81

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutning på masterstudiet i ledelse av teknologi ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, fakultet for økonomi.

Arbeidet med masteroppgaven har vært spennende og interessant, men har samtidig også vært et krevende og langvarig prosjekt. Veien til mål har bestått av både ned- og oppturer, men endelig er jobben gjort. Jeg har valgt å skrive om tema jeg interesser meg for, og har fått lære veldig mye om temaene i oppgaven underveis. Denne lærdommen vil jeg ta med meg videre, og håper at også andre kan få nytte av og lære noe fra oppgaven.

Jeg er spesielt glad for alle som har hjulpet meg med å få ferdigstilt masteroppgaven. Først og fremst min veileder Roar Stokken, som virkelig har gitt meg konstruktive tilbakemeldinger og satt meg på rett spor videre. Alltid like blid og hyggelig, og med et ønske om en best mulig oppgave. Vil også takke bedriften som ville delta med informanter til undersøkelsen i oppgaven. Spesiell takk også til alle informantene som har stilt opp i intervju. Takk også til andre som har kommet med tips og råd til meg underveis. Til slutt takk til min tålmodige samboer som har heiet på meg underveis.

Uten dere hadde dette ikke vært mulig. Tusen takk.

Heimdal, mai 2019

Annette Neverrøsten

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

1 Innledning

Alle bransjer er i dag under påvirkning av digitaliseringen gjennom den 4. industrielle revolusjon. Regnskapsbransjen er ikke et unntak. Forskningsrapporten *Computerization and the future of jobs in Norway* (Pajarinen, Rouvinen, & Ekeland, 2015) konkluderes med, i likhet med mange andre rapporter, at regnskapsføreryrket med svært stor sannsynlighet vil bli hel-automatisert som følge av digitaliseringen som foregår i verdensøkonomien for øyeblikket. Yrket anslås å ha en sannsynlighet på 98% for at automatiseringen skal bli en realitet, gitt hvilke muligheter som åpner seg med stadig nyskapende digitale verktøy. Ifølge bransjeorganisasjonen Regnskap Norge er ikke dette ensbetydende med at jobbene i bransjen forsvinner. Virkelighetsoppfatningen i bransjen er at mange arbeidsoppgaver automatiseres, derfor jobbes det målbevisst med å tilpasse bransjen til denne arbeidshverdagen, som da i økende grad vil dreie seg om å gi økonomiske råd (Regnskap Norge, 2018).

Tradisjonelt kan man si at firmaer som benytter regnskapsbyrå, i all hovedsak har satt ut selve regnskapsførselen til byrået. De selv har hatt overordnet kompetanse om sin egen bransje og derfor gjennomfører sine tilpasninger til bransjen ut ifra sin egen erfaring. Her har ikke firmaene nødvendigvis brukt byrået som sparringpartner på hva ulike valg kan bety for virksomheten. Forventningen til leveranse fra regnskapsbyrået er et korrekt regnskap som leveres til rett tid. Bransjen er nå under endring, og det krever at regnskapsbyråene klarer å omstille seg og sine tjenester, til i økende grad å være en økonomisk samarbeidspartner for kundene. Her må de tradisjonelle forventningene utfordres, skal de kunne erstattes med mer økonomisk rådgivning som kundene har behov for. Dette er en krevende øvelse, og vil utfordre regnskapsbyrå på alle områder. Som et middel for å kunne gjennomføre dette, kan forretningsmodellen benyttes som verktøy, ved at bedriften skaffer seg oversikt over blant annet partnere, ressurser, kjerneaktiviteter og kunder. Alt dette vil ha betydning for hvilke produkter og tjenester bedriften kan tilby i markedet og samtidig være konkurransedyktige på.

Hans Christian Ellefsen i Regnskap Norge, knytter tre stadier til digitaliseringen; bevissthet, forståelse og kompetanse. Mange har blitt mer bevisste på at digitaliseringen vil påvirke regnskapsbransjen, og man ønsker å tilegne seg økt kunnskap om hvordan man bør ta tak i denne utviklingen. Hvor begynner jeg for å jobbe med problemstillinger knyttet til dette og hvilke prosesser bør jeg ta tak i først? (Myhrvold, 2017)

1.2 Problemstilling

Formålet med denne studien er å undersøke hva som gjøres hos ett regnskapsbyrå, for å møte utfordringene rundt at regnskapsføreryrket med svært stor sannsynlighet vil bli helautomatisert som følge av digitaliseringen. Her vil bedriftens forretningsmodell være sentral, da den tradisjonelle forretningsmodellen, der byrået tar timebetalt for produksjon av regnskapsdokumentasjon, ikke vil være inntektsbringende på lengre sikt. Av den grunn må bedriften gjennomgå forretningsmodellen, og finne nye områder som vil sikre inntekter på lengre sikt. En av mange faktorer som kan ha stor betydning, er å anvende forretningsmodellering både som verktøy for analyse og som innovasjon i seg selv (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Gjennom forretningsmodellen kan bedriften ha fokus på å skille seg ut og skape unike faktorer i egen virksomhet, for derigjennom å skape varige konkurransefortrinn. Med utgangspunkt i den mest brukte forretningsmodellen i dag, utviklet av Osterwalder & Pigneur (2015), vil fokus være på modellens interne faktorer som gjelder bedriftens nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnadsstruktur. Områdene påvirkes direkte av menneskene som jobber i bedriften, og vil også påvirke hvordan bedriften jobber med forretningsutvikling.

Av de interne faktorene i forretningsmodellen, er fokus på faktoren nøkkelressurser, som blant annet omfatter; interne ressurser, kompetanse, integrasjon kunder, organisering, ledelse, teknologi og eksterne ressurser. Nøkkelressurser er valgt som fokusområdet, ettersom det er menneskene i organisasjonen som utgjør forskjellen på om man lykkes eller ikke. Hvordan man organiserer seg, hvilken kompetanse man har tilgjengelig, og gjennomføring av endringsprosessene kan gjøres på mange måter ut ifra at alle bedrifter har sine særpreg.

Når man setter digitalisering i sammenheng med å utvikle og tilpasse virksomheten til de nye rammebetingelsene, påvirker dette alle involverte i prosessen. Alt fra hvordan man samarbeider med leverandører og kunder, hvordan jobben utføres, til hvilke forretningsområder og strategier man velger, og hvilken kompetanse man trenger vil utfordres. Utvikling av nye forretningsmodeller og nye tjenester skjer hele tiden i et samspill mellom teknologiutvikling og sosiale prosesser, mellom redskaper og nye arbeidsprosesser, mellom ny bruk av teknologi og hva denne bruken fører med seg i ulike sosiale sammenhenger (Krokan, 2010) En av de største utfordringene nå er at det skjer såpass mye på en gang, at det er et enda mer uoversiktlig landskap å skulle navigere i framover. Her vil i aller høyeste grad de menneskene som jobber i bedriften, deres kompetanse, og hvordan prosessene hos bedriften gjennomføres være avgjørende for hvor godt bedriften vil klare

denne tilpasningen. Det er i denne sammenheng derfor interessant å undersøke hvordan regnskapsbyrå jobber med forretningsutvikling for å tilpasse virksomheten til denne virkeligheten. Det er derfor viktig å undersøke følgende problemstilling:

Hvordan jobber ledere og medarbeidere i regnskapsbyrået med forretningsutvikling?

– for å tilpasse virksomheten til å utnytte dagens og morgendagens teknologi

Endringen som er skissert fra bransjeorganisasjonen Regnskap Norge, sier at det vil dreie seg om at regnskapsbyrå vil måtte yte mer rådgivning framover. Her skisseres det ikke mer detaljert, så det vil være opp til den enkelte bedriften å finne sine rådgivningsområder. Dette vil gjøre at bedriften må gjøre endringer i dagens forretningsmodell. Derfor undersøkes først hva som er dagens situasjon slik den oppfattes av ansatte, og hva de ser for seg i framtiden i bransjen. Første forskningsspørsmål handler om dette.

1. Hvordan oppfatter ansatte dagens situasjon og fremtidens utfordringer?

I og med at digitalisering og teknologi blir en viktigere del av forretningen framover, kan man også anta at rådgivningstjenester må omhandle dette i tillegg til rent regnskapstekniske og økonomiske rådgivning. Teknologisk rådgivning kan gå på for eksempel opplæring i regnskapssystemer på internett, apper på mobiltelefon og presentasjon av økonomiske nøkkeltall og styringsparameter på en digital plattform i stedet for i regnskapsrapporter på papir. Dette vil kreve en litt annen kompetanse enn kun regnskap og økonomi, da medarbeidere i tillegg må ha en viss forståelse for teknologiske muligheter for å kunne være rådgivere innenfor digitale områder. Som tradisjonell regnskapsfører er man vant til å komme fram til det rette svaret, etter en vurdering og analyse. Dette trenger ikke å gjelde innenfor rådgivning. Her vil man måtte kunne råde kunder til en eller flere alternative løsninger. Det er kunden som til slutt avgjør hva som blir det rette å gjøre for seg. Det betyr at rådgivning ikke er noe alle ledere og medarbeidere i bransjen vil lykkes med umiddelbart. Her vil bedriftens nøkkelressurser innenfor kompetanse og teknologi kunne påvirke hvordan bedriften kan tilpasse sin forretningsmodell. Det andre forskningsspørsmålet handler derfor om dette temaet:

2. Hva gjøres i bedriften for å utvikle kompetansen hos ledere og medarbeidere?

Videre er det også av betydning hvordan endringsprosesser gjennomføres i praksis ute i virksomhetene. Her vil det spille inn hvordan prosesser ledes og organiseres, hvilken kompetanse man har tilgjengelig og hvordan man klarer å samarbeide i prosessen mot felles

målsetninger. Det er forsket mye på området, og mange konkluderer med at det er former for ledelse som er mer effektiv enn andre former for ledelse for å lykkes med endringsprosesser. Igjen vil bedriftens nøkkelressurser innenfor organisering og ledelse være svært viktige faktorer for hvordan man kan utvikle forretningsmodellen.

Det er viktig med bred forankring av endringer som skal gjennomføres. Det kan være utfordrende å sørge for forankring i hele bedriften. Hvilke metoder og tiltak man velger har betydning for denne forankringen. Derfor vil de neste forskningsspørsmålene undersøke nærmere hvordan regnskapsbyrå jobber med hvordan endringsprosesser ledes, intern organisering samt hvordan kommunikasjonen i bedriften er gjennom prosessene.

3. Hvordan jobber bedriften med endringsprosesser som er ment for å styrke forretningsutviklingen?

1.3 Casebedrift

Regnskapsbyrået i undersøkelsen ble etablert på 90-tallet, og er en middels stor bedrift, med totalt ca. 30 ansatte tilhørende to avdelinger, der hovedkontoret er i Trondheim. Det er egen ledelse ved begge kontorene. I undersøkelsen er det avdelingen i Trondheim som skal delta. Denne avdelingen er inndelt i flere team, ut ifra hvilke kunder og arbeidsområder de ansatte har ansvaret for. Kundene består av både forretningskunder og landbrukskunder.

En av årsakene til at byrået ønsker å gjennomføre endringer, er for å tilpasse seg et marked som er og blir, mer teknologidrevet. Bedriftens ledelse mener at kundene forventer at det kan tilbys bedre digitale verktøy som vil gjøre deres daglige drift av bedriften enklere. Når det gjelder for regnskapet, som ofte oppleves som en nødvendig onde, gjør forventningene at kundene ønsker å bli mer selvhjulpne og at regnskapet skal kunne gjøres ved bruk av mindre tid og lavere kostnader. Dette setter nye krav til bedriften. Bruk av teknologi er allerede en viktig del av verdikjeden til et regnskapsbyrå, men det som er nytt er et økende krav til automatisering og ytterligere effektivisering for å produsere selve regnskapet. Det er lagt til rette for at automatisering skal kunne skje, blant annet gjennom at det nå finnes et standardisert elektronisk format for faktura. I tillegg utveksles nå informasjon med bankene mer og mer elektronisk, direkte fra de ulike regnskapsprogrammene. Dette gjør at teoretisk skal man som regnskapsfører kunne gjøre prosessen med regnskapet vesentlig raskere enn tidligere. Hvordan bedriften griper disse mulighetene og klarer å virkeliggjøre dem, vil ha stor betydning. I tillegg til å forvalte og utvikle kjernekompetansen, må bedriften også ha et fokus

på utvikling av nye forretningsområder. Dette er en krevende øvelse, og vil påvirkes av blant annet hvilke nøkkelressurser man har tilgjengelig.

Oppgaven vil presentere aktuelle teorier om kan brukes for å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen. Det gjennomføres intervju med informanter fra et regnskapsbyrå og svarene her benyttes som empiri. Deretter vil empirien analyseres og diskuteres opp mot de valgte teoriene. Til slutt vil trådene samles i konklusjonen, der problemstillingen blir besvart.

2 Teori

For å gi svar på problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål er det valgt å sette søkelys på teori som omhandler forretningsutvikling, digitalisering, kompetanse og endringsprosesser.

2.1 Forretningsutvikling

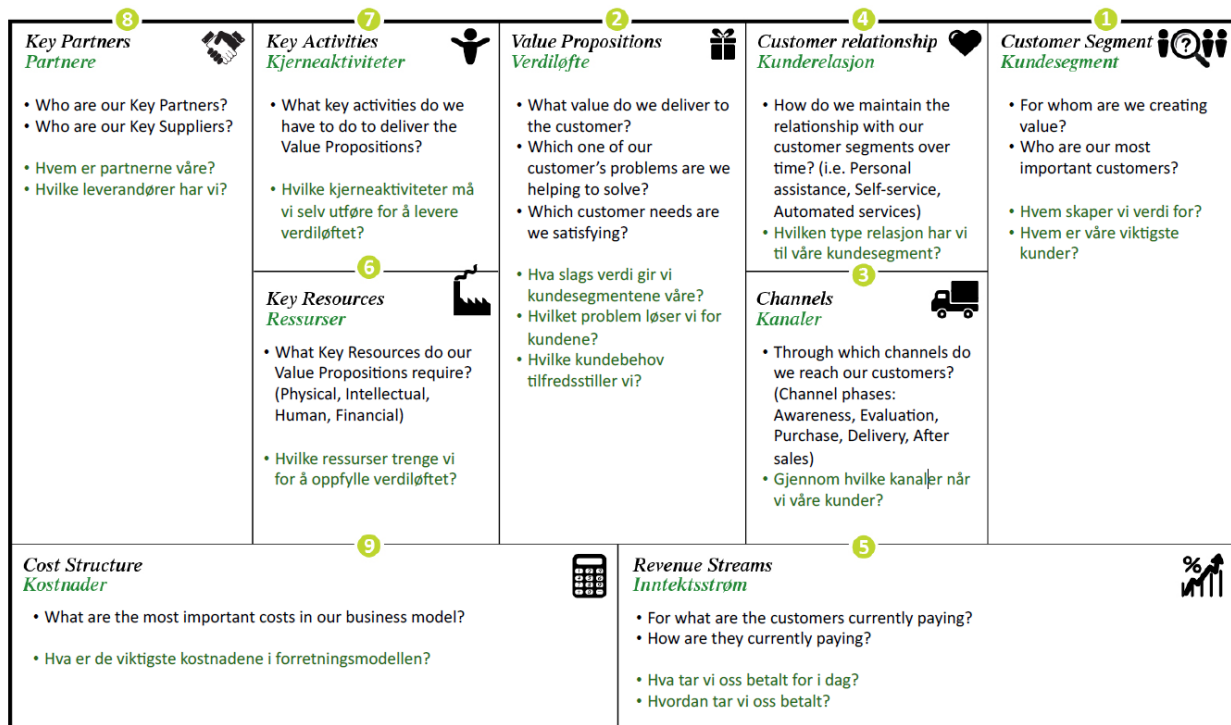
Utvikling av nye forretningsmodeller og nye tjenester skjer hele tiden i et samspill mellom teknologiutvikling og sosiale prosesser, mellom redskaper og nye arbeidsprosesser, mellom ny bruk av teknologi og hva denne bruken fører med seg i ulike sosiale sammenhenger (Krokan, 2010). For å forstå ikke bare hvordan nye tjenester bør utvikles for å dra nytte av den digitale økonomiens spesielle muligheter, men også hvordan dette utfordrer tradisjonelle aktører, må vi studere spillet mellom teknologi og brukere, og mellom tjenesteutvikling og forbrukeratferd. Det finnes ingen klar definisjon på begrepet forretningsutvikling. Velger i denne oppgaven å benytte beskrivelsen fra (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018), som beskriver forretningsutvikling som de prosessene virksomheten gjennomfører for å skape ønsket effekt og gevinst ut av sin innovasjon. En av metodene og verktøy man har i dag, er begrepet forretningsmodell. Forretningsmodellen blir et sentralt verktøy og metode for selve forretningsutviklingsprosessen.

2.2 Forretningsmodell

Utvikling av nye forretningsområder handler også om å utvikle nye forretningsmodeller. Utvikling av nye forretningsmodeller og nye tjenester skjer hele tiden i et samspill mellom teknologiutvikling og sosiale prosesser, mellom nye redskaper og nye arbeidsprosesser, mellom ny bruk av teknologi og hva denne bruken fører med seg i ulike sosiale sammenhenger. Smarte forretningsmodeller skapes i et samspill mellom teknologi, forretningsutvikling og organisatoriske prosesser, samt analyse av sosiale prosesser som kan understøtte bruken av de nye tjenestene (Krokan, Den digitale økonomien, 2010). Mange forretningsmuligheter og tilhørende forretningsutvikling må vurderes i et mye større perspektiv enn kun lokale forhold (Krokan, Den digitale økonomien, 2010).

En forretningsmodell beskriver logisk hvordan en organisasjon skaper, leverer og fanger opp verdier – økonomiske, sosiale eller andre former for verdiskapning (Osterwalder & Pigneur, 2015). Selve prosessen med å utvikle forretningsmodellen blir en del av forretningsstrategien. En av de mest anerkjente forretningsmodellene nå, er utviklet av Osterwalder og Pigneur (2015). Den har fokus på områdene bedriftene trenger å ha et bevisst

forhold til for å jobbe med forretningsutvikling. Denne forretningsmodellen vises nedenfor og faktorene i modellen blir deretter gjennomgått:



Figur 1: Forretningsmodell etter Osterwalder & Pigneur (2015)

2.2.1 Forretningsmodellens eksterne faktorer

Modellens punkt 1-5 er de eksterne faktorene – de som skal gi verdi. Disse faktorene omhandler kunde- og markedssegment, verdiløftet, kanaler, kunderelasjoner og hvordan virksomheten skaper omsetning fra disse.

Når det gjelder *kundesegment*, vil de fleste virksomheter betjener mer enn ett kundesegment. Dette stemmer også med regnskapsbransjen, som ved å gå aktivt inn i kundesegmentdimensjonen kan skaffe virksomheten klar og konkret kunnskap om sine kunder. Denne kunnskapen kan videre brukes i virksomhetens forbedringsprosess. Den neste faktoren i modellen er verdiløftet. Her er det naturlig å klargjøre og definere virksomhetens visjon og forretningside. Som en del av dette er å klargjøre hvilke verdier som skapes for kundene gjennom våre leveranser, og hvilke behov virksomheten dekker for kunden. I dette ligger også å definere hvilken teknologi som anvendes i leveranseprosessen, og i hvilken grad teknologien tjener kunden eller er nyttig for virksomhetens interne prosesser. Å se hele verdiaspektet i et større perspektiv vil ofte være nyttig (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

I forhold til *kunderelasjoner* er poenget å ta en grundig diskusjon om hvordan virksomheten gjennom sine handlinger, dialog og tiltak, kan sørge for å utvikle, forbedre og etablere sterkere relasjoner til sin viktigste ressurs – kunden. Det handler ikke bare om hva og hvordan virksomheten leverer et produkt eller en tjeneste rent teknisk, men like mye om hvordan den ivaretar og pleier denne ressursen før, under og etter en leveranse (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). I regnskapsbransjen er man fra tidligere kjent med at relasjoner var mer preget av å være transaksjonsorienterte. Dette er under endring, og det er ønskelig å heller bli en del av kundens verdiskapningsprosess, noe som forutsetter utvikling av tette bånd og samarbeid – bedre relasjoner.

Videre kommer faktoren *kanaler* i forretningsmodellen. Dette handler om hvordan virksomheten leverer og kommuniserer sine produkter og tjenester til de ulike kunde- og markedssegmentene den har besluttet å betjene. Virksomheten må her foreta en vurdering av, beslutning om og valg av hvilke kanaler den benytter for å kommunisere sitt *verdiløfte* til både eksisterende og nye kunder, samt vurderinger av hvor i kundens verdikjede virksomheten bidrar til kunders verdiskapning for sine kunder. Det hjelper så lite å ha gode produkter og tjenester, om man mangler effektive kanaler for å kommunisere og levere i. Den siste av de eksterne faktorene er *omsetning*, som representerer pengene en virksomhet genererer for hvert kundesegment. Samlet sett vil de foregående punktene legge til rette for å kunne på hvilken måte virksomheten kan generere omsetningen innenfor de definerte segmentene. Ved å ha bevissthet og fokus kan virksomheten se eventuelle muligheter for å øke omsetningen innen leveransespekteret, om det er muligheter i nye markeder og også om det er forretningsområder som man bør kutte ut (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

2.2.2 Forretningsmodellens interne faktorer

Fra forretningsmodellen ovenfor gjelder de indre faktorene modellens punkt 6 til 9 – de faktorene som skal sikre effektivitet. Disse faktorene omhandler nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter/kjerneaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnader/kostnadsstruktur.

Den første faktoren er *nøkkelressurser*, som beskriver de viktigste verdiene som kreves for at forretningsmodellen skal fungere (Osterwalder & Pigneur, 2015). Her vil virksomheten vurdere og etablere de nøkkelressursene virksomheten trenger for å kunne oppfylle verdiløftet. Dette vil da dreie seg om interne ressurser, kompetanse, ledelse, integrasjon kunder, organisering, teknologi, eksterne ressurser og økonomi. Videre må virksomheten se på i hvilken grad den har tilgang til viktige nøkkelressurser, og ut ifra det vurdere hvordan nøkkelressurser skal sikres og utvikles, og om ressurser må skaffes gjennom

samarbeid med andre. Viktig er også organiseringen av virksomheten, type teknologi som benyttes og oppfølging og kontroll av oppgaver og aktiviteter som outsources. Herunder hvordan virksomheten jobber for å beholde sin kjernekompetanse. Poenget her er å se på muligheten og nødvendigheten av å ivareta og utvikle de nøkkelressurser og den kompetanse som er kritisk viktig for virksomheten å «eie selv». Dette for å utvikle og skape varige konkurransefortrinn (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

Videre i modellen kommer vi til *nøkkelaktiviteter/kjerneaktiviteter*, som beskriver det viktigste en virksomhet må gjøre for å få forretningsmodellen til å fungere (Osterwalder & Pigneur, 2015). Her er det nødvendig å se på hvilke aktiviteter og prosesser virksomheten utfører og må utføre for å kunne levere som forutsatt til sine ulike kundesegmenter. Herunder gjelder vurdering av hvilke kjerneaktiviteter som skal utføres i virksomheten og hvilke kjerneaktiviteter som outsources. Aktiviteter det er snakk om er blant annet interne prosesser og utvikling av nye, tilbudet av produkter og tjenester, servicesystem, hvordan virksomheten tjener penger, valg av teknologi og hva som er virksomhetens kjernekompetanse. Gjennom strategiske analyser av virksomhetens egen verdikjede, verdiverksted og verdinettverk kan man danne seg et bilde av hvor disse nøkkel- eller kjerneaktivitetene ligger i virksomhetens leveranse til kundene. Poenget her er at virksomheten evner å se kritisk og helhetlig på de ressurser som behøves for at den skal kunne levere i samsvar med kundens og markedets behov (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

Neste faktor er *nøkkelpartnere*, som beskriver nettverket av leverandører og partnere som får forretningsmodellen til å fungere. Virksomheter knytter allianser for å få mest mulig ut av forretningsmodellene sine, redusere risiko eller skaffe ressurser (Osterwalder & Pigneur, 2015). Her vil virksomheten kunne gjøre en analyse av partnere og leverandører virksomheten samarbeider med, for å avdekke hva som fungerer best for å kunne levere verdiløftet sitt. Det er viktig å evne å ikke kun se relasjonen som transaksjonsbasert, men at det sentrale er samarbeid og gjensidig utvikling i relasjonen. Det å kunne trekke inn kunder, leverandører, nettverk og interessenter som partnere og utviklingsressurs, både for eksisterende og nye leveranser, blir stadig viktigere. Dette blir sentrale faktorer for å utvikle konkurransefortrinn. Ved hjelp av verktøy for verdikjede, verdiverksted og verdinettverk, kan man analysere partnerne og hva relasjonen til disse betyr for virksomheten. Poenget er å legge til rett for å kunne utvikle en dynamisk, fleksibel og optimal kompetent organisasjon uten å ensidig legge vekt på at virksomheten i enhver sammenheng skal «eie» de ressursene den trenger, men

heller legge vekt på at virksomheten skal utvikle, kontrollere og eie de kjerneprosessene som er avgjørende for å utvikle varige konkurransefortrinn.

Den siste interne faktoren er *kostnader/kostnadsstruktur*, som beskriver alle kostnadene forbundet med å drive en forretningsmodell (Osterwalder & Pigneur, 2015). Bedriften må ha oversikt over sine kostnader i forbindelse med forretningsdriften. Her er budsjettansvaret sentralt. En grundig budsjettprosess bør iverksettes med utgangspunkt i forretningsmodellen. Da vil man kunne komme fram til om man har en lønnsom forretningsmodell eller ikke (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

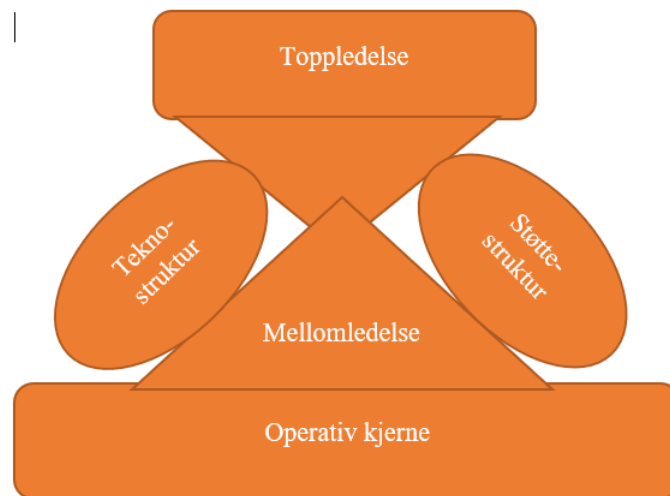
2.2.3 Forretningsmodellens omgivelser

De ytre omgivelsene kan oppfattes som en kontekst som man kan tilpasse forretningsmodellen innenfor, samtidig som man tar høyde for en rekke drivkrefter som for eksempel nye kundebehov, ny teknologi, begrensninger som kan gjelde lovgivning, dominerende konkurrenter og så videre. For å få begrep om dette, kan man grovt kartlegge fire hovedområder i omgivelsene; markedskrefter, bransjekrefter, hovedtendenser og makroøkonomiske krefter. Omgivelsene bør ikke begrense kreativiteten i forretningsmodellen, men heller påvirke valgene som gjøres for å ta mer kvalifiserte beslutninger. Med en banebrytende forretningsmodell kan man til og med komme til å forme og transformere disse omgivelsene og stake ut kursen for nye standarder i bransjen (Osterwalder & Pigneur, 2015).

2.3 Forretningsmodellering

Alle virksomheter har en forretningsmodell, men er i større og mindre grad bevisst alle dens faktorer. Ved å benytte forretningsmodellering som en del av strategien, kan man lettere og mer presist komme fram til forbedrings- og utviklingsområder. Både (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) og (Osterwalder & Pigneur, 2015) er enige om at å utvikle modellen derfor ikke er en statisk aktivitet, men en dynamisk prosess der momenter som kommer fram i en del av modellen, kan påvirke andre deler av modellen. Forretningsmodellen vil også påvirkes av virksomhetens omgivelser som er under kontinuerlig endring. Dette blir mer og mer viktig på grunn av det økonomiske landskapets økende kompleksitet, større uvisshet (for eksempel teknologiske nyskapinger) og alvorlig turbulens i markedet. Hvis man forstår endringene i omgivelsene, kan man bedre tilpasse modellen til de omskiftelige ytre kreftene. Derfor vil forretningsmodellen være gjenstand for løpende bearbeiding.

Proessen med å utvikle en fullstendig forretningsmodell er omfattende, da det vil kreve innsikt i hvordan bedriften er organisert på alle nivå. En organisasjon består i hovedsak av fem hoveddeler; toppledelse, mellomledelse, operativ kjerne, teknostruktur og støttestruktur (Mintzberg, 1983; Jacobsen & Thorsvik, 2013) Se modell nedenfor:



Figur 2: De fem hoveddeler i en organisasjon (Mintzberg, 1983)

Organisasjonsstrukturen skal bidra til at virksomheten utnytter sine ressurser på en best mulig måte, og bidra til å realisere virksomhetens mål (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Jacobsen & Thorsvik (2013) viser til at organisasjonsstruktur påvirker atferd ved at den bidrar til å gi retningslinjer og stabilitet samt fremmer koordinering av mål, aktiviteter og atferd. Organisasjonsstruktur gir videre informasjon om den enkeltes posisjon i virksomheten, om den enkeltes ansvar og myndighet og om hvordan informasjon skal foregå mellom den enkelte. Organisasjonsstruktur skal gi orden, forutsigbarhet og effektivitet samt redusere uklarheter og usikkerhet.

Selve forretningsmodelleringen krever involvering av medarbeidere på alle nivå i bedriften. Nøkkelressurser er valgt som fokusområdet, ettersom det er menneskene i organisasjonen som utgjør forskjellen på om man lykkes eller ikke. Hvordan man organiserer seg, hvilken kompetanse man har tilgjengelig, og gjennomføring av endringsprosessene kan gjøres på mange måter. Det som er riktig i en bedrift er ikke nødvendigvis riktig i en annen bedrift. Som beskrevet i tidligere kapittel om forretningsmodellens interne faktorer, vil virksomheten her måtte vurdere og etablere de nøkkelressursene virksomheten trenger for å kunne oppfylle verdiløftet. Spesielt vil fokuset være på de interne ressursene når det gjelder kompetanse og endringsprosesser, ettersom dette

Her vil virksomheten vurdere og etablere de nøkkelressursene virksomheten trenger for å kunne oppfylle verdiløftet. Videre må virksomheten se på i hvilken grad den har tilgang til viktige nøkkelressurser, og ut ifra det vurdere hvordan nøkkelressurser skal sikres og utvikles, og om ressurser må skaffes gjennom samarbeid med andre. Viktig er også organiseringen av virksomheten, type teknologi som benyttes og oppfølging og kontroll av oppgaver og aktiviteter som outsources. Herunder hvordan virksomheten jobber for å beholde sin kjernekompetanse. Poenget her er å se på muligheten og nødvendigheten av å ivareta og utvikle de nøkkelressurser og den kompetanse som er kritisk viktig for virksomheten å «eie selv». Dette for å utvikle og skape varige konkurransefortrinn (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

En forretningsmodell vil, og må være, gjenstand for løpende bearbeiding. Ikke minst fordi det skjer kontinuerlige endringer i virksomhetens omgivelser som påvirker bedriften. Dette gir grunnlag for ny input, nye muligheter og trusler som bedriften må forholde seg aktivt til. I forhold til kundene bør virksomheten se på hvert enkelt kundesegment uavhengig av hverandre, før man går inn og ser på modellen samlet for alle kundesegmentene. Dette frembringer gjerne momenter som gjør det mulig å ta stilling til om man skal kutte ut kundesegmenter, forsterke innsatsen i kundesegmenter og/eller se på nye kundesegmenter (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Oppmerksomheten i bearbeiding av de interne faktorene bør være rettet mot å gi svar på hvordan virksomheten må gjøre internt for å tilfredsstille de eksterne kravene til leveranse.

2.4 Digitalisering

Alle bransjer er i dag under digitalisering i mer eller mindre grad, og som tidligere belyst er regnskapsbransjen er ikke et unntak. For å kunne si noe om hvordan bedriften utvikler virksomheten sin i forhold til digitalisering, må man ha en forståelse for hva digitalisering egentlig her. Dette blir derfor forklart nærmere nå.

Digitalisering kan defineres på forskjellige måter. Senter for digitalisering ved Handelshøyskolen BI og (Andersen & Sannes, 2018) definerer digitalisering tilnærmet likt; *Digitalisering er transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell, organisasjon og prosesser er designet med tanke på å utnytte dagens og morgendagens teknologi.*

Digitalisering handler om forretnings- og teknologiforståelse og digitale ferdigheter, men også om høyst menneskelige faktorer – at man er villig til og har evnen til å skape en full transformasjon. Dermed er digitalisering noe som handler mer om mennesker, prosesser og organisasjon enn teknologi. (Ledernytt, 2018). Digitalisering gjennom automatiseringen og robotisering overtar oppgavene som tradisjonelt har vært utført av medarbeidere hos regnskapsbyrå. Den 4. industrielle revolusjonen bygger på den foregående ved å ta i bruk automatisering og robotisering. I tillegg utvikles det nå AI (Artificial Intelligence/kunstig intelligens) som kan overta enda flere oppgaver. Ifølge IKT Norge er Tingenes internett (IoT - Internet of things) driveren i den nye – fjerde – industrielle revolusjonen. Den bringer den fysiske og den digitale verden sammen og har fire hovedbestandeler: Tingene, nettforbindelsene, data og analyse (IKT Norge, 2019).

Bildet er enda mer omfattende skal vi tro Silvia Seres, matematiker og teknologiinvestor. Hun holdt et foredrag på Trøndelagsmøtet 2019 med temaet «Digitalisering – den fjerde industrielle revolusjon. Hva skjer i den store teknologidrevne omveltningen av alle næringer og samfunn?» Hun dro fram at det skjer veldig mye samtidig med 12 Gutenberg moments på en gang. Hun trekker fram følgende områder:

AI, Big data	Robotics, automation	Blockchain	Fintech, regtech, edtech
Networks, sensors	Biotech, bioinformatics, synthetic biology	Digital medicine	Energy, smart cities and smart houses
VR and AR	Transport and drones	Genetics	3d printing, nanotec

Figur 3: 12 Gutenberg moments at once, Silvia Seres

Av disse områdene forventes det at regnskapsbransjen blir påvirket når det gjelder AI / Big data, Robotics / automatisering og Blockchain. Her forventes det at oppgavene som gjøres hos regnskapsbyrå som gjelder manuell behandling av bilag, vil overtas av roboter og automatisering. I tillegg forventes det at AI (kunstig intelligens) vil kunne erstatte mye av analysearbeidet som gjøres av mennesker i dag. Et fremtidsbilde er at AI vil bli enda bedre enn menneskene til å prognostisere og analysere i forhold til forventninger om framtiden.

I tillegg vil endringene framover øke eksponentielt, ikke lineært som tidligere. Dette vil kreve at virksomheter kan tilpasse seg endringer raskere for å fortsatt være konkurransedyktig i framtiden. Det er derfor viktig å undersøke hvordan regnskapsbyrået forholder seg til dette. Her vil hvordan man utvikler forretningsmodellen påvirke hvilken retning en virksomhet velger. Hvordan dette blir gjort er igjen avhengig av menneskene i bedriften, og hvordan prosesser gjennomføres og hvilken kompetanse som er tilgjengelig.

2.4.1 Digital modenhet

En digitalt moden bedrift kjennetegnes ved at den har stort fokus på digitale trender og teknologi, og kontinuerlig forbedrer og videreutvikler sine tjenester og prosesser (Kane, Palmer, Phillips, & Kiron, 2015). Videre omhandler digital modenhet blant annet bedriftens teknologi, digitale kompetanse, prosessforbedringer i bedriften og utvikling av nye verdiskapende forretningsmodeller. Dette er svært forskjellig for bedriftene i regnskapsbransjen, noe Regnskap Norge har tatt tak i ved å blant annet tilby egne kurs og pakker til medlemsbedriftene for å øke kompetansen ute i bedriftene. Digital modenhet handler om hvordan organisasjoner kontinuerlig forbedrer seg for å tilpasse seg pågående digital forandring (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2017). For at en organisasjon skal kunne tilpasse seg digital forandring, bør digitalt modne bedrifter ha god lederforankring, det vil si at lederne bør prioritere og engasjere seg for digitale tjenester (Grindheim, 2011). I tillegg må bedriften ha en strategi som sier noe om hvordan dette skal gjøres.

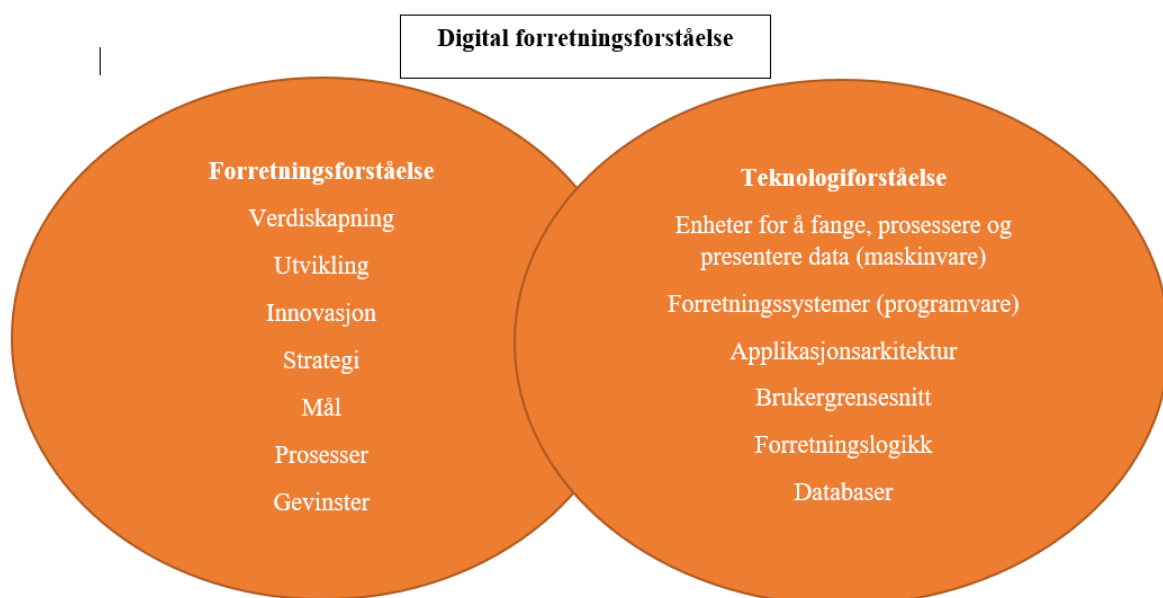
2.4.2 Digital transformasjon

Digital transformasjon er et forholdsvis nytt begrep som det finnes lite forskning på hva egentlig ligger i begrepet. (Korme, 2019) forklarer at digital transformasjon ikke handler om å lage digitale versjoner av analoge oppgaver og produkter. Digital transformasjon handler om å tenke helt nytt og løse oppgaver på helt andre måter. Her er brukerne av tjenestene i sentrum, og det er deres behov og opplevelse som styrer utforming av tjenestene. Dette er ikke små justeringer, dette er grunnleggende endringer.

Dette handler altså om å utvikle å tilpasse virksomheten kontinuerlig til rammebetingelsene, som smelter sammen med diskusjonen som gjelder forretningsmodellen. Teknologien spiller ikke hovedrollen, men man velger teknologi som gjør det mulig å levere de tjenestene man ønsker til markedet. Man kan nyttiggjøre teknologien på mange måter, der man kan velge hvordan man vil bruke teknologi som er tilgjengelig. Det er hvordan man klarer å nyttiggjøre seg av teknologiske muligheter, som kan få betydning i forhold til om virksomheten når sine mål. Spesielt utfordrende er det å skulle velge i teknologi når man mangler kompetanse som kan gjøre at man forstår hva teknologien egentlig kan løse, samt at man ikke klarer å sette seg godt nok inn i hva valg av teknologisk løsning faktisk vil bety for virksomheten. Her er det helt essensielt hvordan bedriften utnytter sine nøkkelressurser. Ettersom spådommene om at regnskapsbransjen vil forsvinne, er det viktig å kunne undersøke hva som gjøres i bedriften slik at den fortsatt skal være relevant framover.

2.4.3 Digitalisering og forretningsforståelse

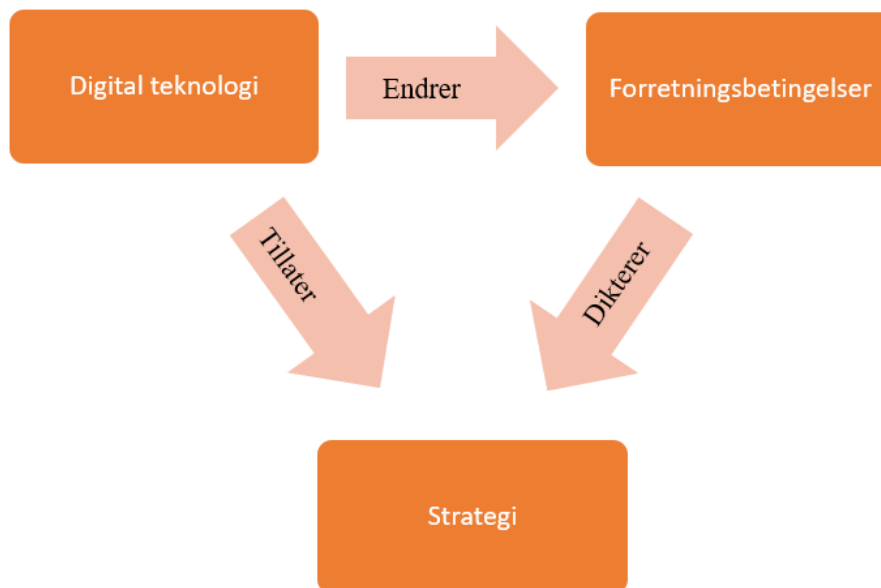
Heggernes (2017) beskriver begrepet digital forretningsforståelse som; «Digital forretningsforståelse er å forstå og kunne vurdere IKT (informasjons- og kommunikasjonsteknologi) sin rolle i å skape verdi, utvikling og utnytte potensialet og å innovere for en bedrift, samt å tilrettelegge for at bedriften skal fungere overfor markedet og samfunnet.» Modellen nedenfor visualiserer digital forretningsforståelse i to hoveddimensjoner; forretningsforståelse og teknologi.



Figur 4: Digital forretningsforståelse (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018)

Digital forretningsforståelse er i grensesnittet mellom forretningsforståelse og teknologiforståelse. Det er naturlig å se på den digitale forretningsutviklingen som en gjennomgang av bedriftens forretningsprosesser og ut ifra dette se hva som med fordel kan og bør digitaliseres. Det gjelder eksterne så vel som interne prosesser som produksjonsprosesser, administrative prosesser, leveranseprosesser og kundeprosesser (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

Dette understøttes av definisjonen til Andersen & Sannes (2018) om digitalisering «...transformasjon fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det blir en del av bedriftens DNA. Det betyr at forretningsmodell og praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi». Illustrert i figur nedenfor:

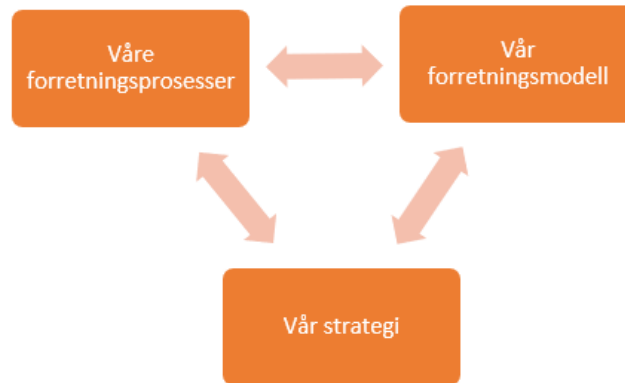


Figur 5: Digitalisering (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018)

Bedriften kan utvikle en kontinuerlig og dynamisk prosess i hele virksomheten fra styret og nedover i organisasjonen (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

Det dreier seg om tre faktorer illustrert gjennom følgende modell:

1. Design og utvikling av virksomhetens forretningsmodell
2. Ut ifra forretningsmodellen se på og analysere virksomhetens forretningsprosesser
3. Utvikle en strategi basert på dette.



Figur 6: Fra forretningsmodell til strategi

Forretningsprosesser er et begrep som benyttes ofte, og beskrives samlet sett som at en «forretningsprosess eller forretningsmetode er en samling av relaterte, strukturerte aktiviteter eller oppgaver som produserer en bestemt tjeneste eller produkt (tjene et bestemt mål) for en bestemt kunde eller kunder. Forretningsprosesser handler om hva virksomheten gjør eller ønsker å gjøre. Med den forventede utviklingen i regnskapsbransjen er det viktig å få undersøkt hva som gjøres, og hvordan det jobbes med forretningsprosessene med tanke på forventningene om framtida. Det er viktig for enhver virksomhet å definere sine forretnings- eller virksomhetsprosesser (basert på mål, hensikt og strategier) og så definere disse som ledelses-, operasjonelle eller støtteprosesser» (Andersen & Sannes, 2018). Det beskrives her tre typer sentrale forretnings- /virksomhetsprosesser:

1. Ledelsesprosesser som virksomhetsstyring og strategisk ledelse. Hvilke prosesser må ledelsen forbedre i forhold til sine lederoppgaver ut fra forretningsmodellens parameter og design.
2. Operasjonelle prosesser som utgjør den sentrale del av kjernevirksomheten og skaper den primære verdistrømmen. Typisk operasjonelle prosesser er bearbeiding og produksjon av varer og tjenester. Videre markedsføring, service og salgs- og kunderettede aktiviteter.
3. Støtteprosesser for innkjøp og logistikk, regnskap og finansiell støtte, HR, prosess- og prosjektstyring, FoU/innovasjon, kunnskapsforvaltning og kundesupport.

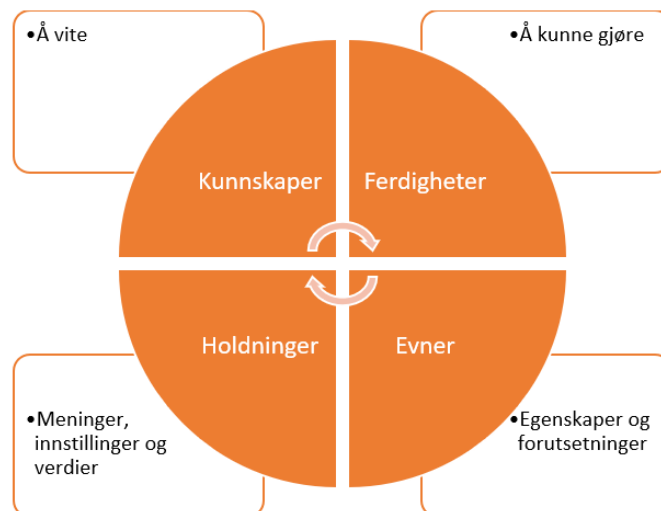
Ved å bryte opp de ulike elementene i forretningsmodellen, vil man se hvilke forretningsprosesser som da er kritiske. Det kan handle om eksterne faktorer som kundesegment, kunderelasjoner, kanaler, verdiløftet og inntektsstrøm, eller interne faktorer som kjerneaktiviteter, partnere, ressurser og kostnader. Når man får oversikt over dette, finner man ut hva som blir vesentlig for å utvikle bedriften (Osterwalder & Pigneur, 2015). Dette kan gjøres gjennom for eksempel kost-/nytteanalyser for å se inntekspotensialet i de ulike valgene man kommer fram til. Videre må bedriften i denne sammenheng vurdere hva som kan og bør digitaliseres i hele eller deler virksomheten. Det er fortsatt ikke slik at man skal digitalisere for enhver pris, men må gjøre en vurdering hva dette vil føre til av verdiskapning både for bedriften og for kundene. Dermed er det viktig å undersøke hvordan bedriften tar tak i disse utfordringene.

2.5 Kompetanse

Kompetanse kommer opp som en faktor som er viktig når det gjelder å utvikle bedriften i forhold til endringer som skjer i bransjen. Det gjelder både i forhold til hva slags fagkompetanse som er og blir viktig framover, og videre danne bilde om hvilken annen kompetanse man trenger i framtiden. Like viktig er også det å vite hvilken kompetanse man har tilgjengelig i bedriften, og ut ifra dette kan man tilpasse kompetanseutviklingen internt ut ifra sine antagelser om hva som blir viktig for bedriften framover. Derfor er dette et område som må undersøkes hos bedriften. Nedenfor presenteres teori for kompetanse, for å gi et nærmere innblikk i hva dette området omhandler.

En definisjon på kompetanse som viser til kompleksiteten og omfanget er definisjonen som Linda Lai (2013) bruker, definerer kompetanse som: ”er de samlede kunnskaper, ferdigheter, Kompetanse evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.” (Lai, 2013). I denne definisjonen nevnes fire ulike kompetanseeksponenter. Kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger er stekt knyttet til glir inn i hverandre, og tilsammen danner de et bilde av den totale samlede kompetanse en person har. En organisasjon sin totale kompetanse vil da være sammensatt av hver enkelt ansattes individuelle kompetanse.

I figur nedenfor illustreres de ulike komponentene kompetanse består av.



Figur 7: Bestanddeler og sammenheng mellom komponentene i kompetanse (Lai, 2013)

Kompetanse er en av de viktigste ressursene en organisasjon forvalter. Det er menneskene i organisasjonen som eier kompetansen, og organisasjonen forvalter kompetansen. Det skaper et konkurransefortrinn å kunne utvikle og benytte kompetansen på

en best mulig måte. I Norge har vi gode forutsetninger for å bli verdensledende på kompetanseutvikling, da arbeidslivet er organisert på en måte som støtter opp om dette. I tillegg er det spesielt at vi har flat organisasjonsstruktur, det vil si kort vei mellom ledere og medarbeidere. Norsk lederstil er basert på tillit der lederne gir medarbeidere ansvar og myndighet, noe som igjen legger grunnlag for god forvaltning av medarbeidernes kompetanse.

2.5.1 Kompetansesarbeider

I dag er kunnskap og kreativitet viktige drivkrefter for verdiskaping i samfunnet. Mange har prøvd å definere hva som ligger i begrepet kunnskapsarbeid. Wilton beskriver kunnskapsarbeidere som de som utnytter kunnskap til å skape nye teknologier og innovasjon, i stedet for bare å bruke en eksisterende konstruksjon av kunnskap (Wilton, 2013). Denne definisjonen er ikke helt dekkende for de som jobber i regnskapsbransjen. Kunnskap handler om det vi vet, beskrivende informasjon, faktabasert, antagelser om sammenhenger og relasjoner, prosedyrer og lignende. Med utviklingen som er i bransjen kreves mennesker med mer enn kun kunnskap. Her er det behov for mennesker med de «rette» holdningene, ferdigheter og evner. Derfor er begrepet kompetansesarbeider mer dekkende. Begrepet kompetansesarbeider brukes av Linda Lai som et eksempel på at alle arbeidere kan ha et behov for å utvikle ferdigheter og jobbrelevante kunnskaper, uansett utdanningsnivå (Lai, 2013). Her handler det om utvikling av alle områder innenfor begrepet kompetanse.

2.5.2 Kompetanseanalyse

For å skape kompetanseutvikling er det nødvendig å identifisere nåværende kompetanse og den kompetanse som er nødvendig for å nå bedriftens mål. Her kan man bruke kompetanseanalyse for å avdekke på hvilke områder og hvordan organisasjonen bør satse på kompetanse for å øke måloppnåelsen og verdiskapningen. Kompetanseanalysen skal bidra til å koble organisasjonens overordnede mål og strategier til kompetansestrategier og -tiltak. Hovedaktivitetene innenfor kompetanseanalyse gjelder kravanalyse, kompetansekapitalanalyse og behovsanalyse. Kravanalyse som skal si noe om hvilken kompetanse bedriften trenger for å nå sine mål, og utføre funksjoner og oppgaver på ønsket måte og nivå. Kompetansekapitalanalyse skal analysere i hvilken grad den kompetansen bedriften forvalter gjennom sine ansatte, dekker definerte kompetansekrav. Behovsanalysen skal analysere behovene for å skille mellom mobiliseringsbehov, det vil si behov for å bedre bruken av tilgjengelig kompetanse, utviklingsbehov, det vil si behov for å utvikle ny eller endret kompetanse og anskaffelsesbehov, det vil si behov for rekruttering (Lai, 2013).

Kompetanseutvikling omfatter et bredt sett av muligheter for utvikling av de ulike kompetanseområdene og læring i en organisasjon. Dette må være forankret i organisasjonens strategi. Derfor er det fornuftig å sette kompetanse i system for å ha god helhetlig oversikt. Her defineres kompetanseutvikling som målrettede tiltak for å oppnå læring (Lai, 2013). Fra forretningsmodellen finner man at det er nøkkelressursene i bedriften som både direkte og indirekte er den avgjørende faktoren for hvordan dette bør gjøres i en bedrift. Det blir derfor viktig å undersøke hvordan dette gjøres hos bedriften.

2.5.3 Kompetanseutvikling og læring

Kompetanseutvikling, eller utvikling av menneskelige ressurser kan defineres som: ”et sett av systematiske og planlagte aktiviteter utviklet av en organisasjon for å gi sine medlemmer muligheten til å lære nødvendige ferdigheter for å kunne møte nåværende og fremtidige arbeidskrav” (Werner & DeSimone, 2009). Kompetanseutvikling dreier seg om mye mer enn å utvikle nye kunnskaper og ferdigheter. Arbeid med kompetanseutvikling dreier seg hovedsakelig om hvordan skaffe den kompetansen man er ute etter, eller hvordan man kan forsterke den kompetansen en organisasjon allerede har til rådighet.

Utviklingstiltak defineres som systematiske lærings- og utviklingstiltak hvor formålet er å forbedre prestasjonene i arbeidssammenheng for medarbeideren, teamet og organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2012). Sannsynligheter for å lykkes er større ved å benytte metoder i utviklingstiltakene som man har erfart at virker. Definisjon på læring er erverving av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har sitt utgangspunkt i erfaring. Har man vært god i rekrutteringsarbeidet, fått med de rette menneskene, vil man ha større sannsynlighet for å lykkes med opplæring- og utviklingstiltak.

Kompetanseutvikling kan gjennomføres på flere måter, og hver organisasjon bør tilpasse utviklingen til sin strategi. Opplæringen bør ha sammenheng med de faktiske forhold i jobbhverdagen, slik at medarbeiderne opplever mestring av de daglige utfordringene som resulterer i økt kompetanse. Fokuset i læringen bør derfor være å videreutvikle evner og ferdigheter hos medarbeiderne. Dette vil igjen bidra til sterkere tilhørighet mellom medarbeideren og organisasjonen, der den ansatte blir sett og anerkjent, og får utviklet seg i positiv retning både for seg selv og for bedriften. Nøkkelen til å opprettholde kompetanse er å repetere kunnskapen jevnlig, slik at den ikke glemmes. En viktig kilde er kunnskapsdeling. Her vil organisasjonskultur i bedriften påvirke hvordan dette fungerer i praksis, da det må være tilrettelagt slik at kunnskapsdeling kan gjennomføres i praksis.

2.5.4 Rekruttering

Dersom man må rekruttere kompetanse bør det jobbes for å utvikle en god rekrutteringsprosess, slik at man i større grad lykkes med å finne den riktige medarbeideren. Dette er en medarbeider som gir organisasjonen bedre prestasjoner og resultater. Den beste predikator for fremtidige arbeidsprestasjoner er generelt evnenivå og et utvalg personlighetstrekk som f.eks. samvittighetsfullhet (Kuvaas & Dysvik, 2012). Det å finne medarbeidere som passer inn innebærer også at personen har de riktige holdningene og er interessert i å lære og utvikle seg videre. For å avdekke dette finnes det ulike rekrutteringsverktøy man kan benytte. Forskning viser at det er spesielt 5 verktøy som faktisk virker, som jobbutsnitt, G-intelligens, strukturert intervju, jobbkunnskap og integritetstester.

Menneskene skaper arbeidsplassen. Det er derfor viktig å rekruttere de «rette» medarbeiderne (Collins, 2002). I dagens arbeidsmarked i Norge, med lav arbeidsledighet på 3,5 % ved utgangen av 2018 (Statistisk sentralbyrå, 2019), kan det være utfordrende å finne de rette personene. Det er dermed enda viktigere å ha fokus på hvordan man kan sikre seg de rette medarbeiderne. Dyktige ansatte vil skape gode prestasjoner, og har man flere gode ansatte vil dette mest sannsynlig føre til at flere dyktige medarbeidere søker jobb i organisasjonen. Ved å involvere sentrale medarbeidere i prosessen, gjør det at medarbeiderne blir ansvarliggjort, og får brukt sin kompetanse til å vurdere hvem som er best skikket til stillingen. I tillegg vil man ha tilgang til nettverket til medarbeiderne, som kan brukes i forhold til rekruttering.

2.5.5 Kunnskapsdeling

Innenfor begrepet kunnskap skilles det mellom eksplisitt og implisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap er prosedyremessig kunnskap som er tilgjengelig og som kan systematiseres og kommuniseres. Slik kunnskap kan finnes i databaser, bøker og annen faglitteratur, manualer eller på bedriftens intranett. Denne kunnskapen er åpen og kan distribueres til de som måtte ha bruk for den (Wilton, 2013). Implisitt kunnskap er den kunnskap og kompetanse det enkelte individ innehar, og er ofte vanskeligere å kommunisere. Denne typen kunnskap er nødvendig hvis man befinner seg i nye eller uventede situasjoner, da den underbygger innovasjon, kreativitet og problemløsende arbeid. I den forbindelse er implisitt kunnskap viktig for utvikling av nye idéer og produkter (Wilton, 2013). Dette skaper en utfordring, i og med at implisitt kunnskap er taus og kan derfor være utilgjengelig for lederne og vanskelig å hente ut av de ansatte. Et mål for ledere blir da å tilrettelegge på best mulig måte for kunnskapsdeling (O'Dell & Grayson, 1998). En av hovedutfordringene med dette er å

omforme taus kunnskap fra erfarne ansatte, eller ansatte som har tatt videreutdanning eller kurs, til å bli noe håndfast som kan kommuniseres til andre. Dette må ledelsen ha et spesielt fokus på. Gjennom kunnskapsdeling får de ansatte også ivaretatt behovet for egen kunnskapsutvikling, ved å stadig oppdatere seg på andres erfaringer og kunnskap. For at den tause dimensjonen av kunnskap kan deles er det en forutsetning at medarbeiderne er i direkte relasjon til hverandre, og dette kan gi grobunn for positive sosiale relasjoner og samtidig etablere en felles forståelse for hvilken kunnskap som er viktig i organisasjonen (Filstad, 2010)

Samarbeid og samhandling oppfattes som de viktigste prosessene for kunnskapsdeling. Det er viktig at virksomheter skaper og tilrettelegger for kontekster hvor medarbeidere kan møtes, både på et formelt og uformelt nivå, samt fysisk og virtuelt. Interaksjon er nøkkelen til kunnskapsoverføring, og etablering av tillit, sosiale relasjoner og nettverk er viktige elementer i denne prosessen (Filstad, 2010). Det kan grunne til at ikke alle er like interessert i å dele kunnskap. Det kan for eksempel være at man ikke tjener noe på å dele kunnskap med andre, hvis belønningssystemet i bedriften er av en slik art at individuelle prestasjoner belønnes. Hvis kunnskapen gir bedre avkastning for den enkelte kan man forstå at noen velger å holde dette for seg selv (Kuvaas & Dysvik, 2012). Det er forskjell på resultatene av kunnskapsdeling ut ifra type kunnskap. For kunnskap som gjelder rutiner og manualer, er det mindre sjanse for at mottaker føler eierskap, engasjement og tilfredshet (Cummings & Teng, 2006). Dette er viktig å vite som leder, slik at man kan lage gode forhold for kunnskapsdeling ut ifra konteksten. Grep lederen kan ta for å lage gode forhold for kunnskapsdeling er å sørge for at kunnskapsdeling har nødvendig fokus internt og samlokalisere de som kan ha utbytte av hverandres kunnskaper (O'Dell & Grayson, 1998). Helt sentralt her er hvordan ledelsen tilrettelegger forholdene, noe som bringer oss videre til neste tema som er endringsledelse og endringsprosesser.

2.6 Endringsledelse og endringsprosesser

Det er helt klart at regnskapsbransjen er under endring og må tilpasse sin virksomhet til de teknologiske endringene som skjer nå. Her kan det være av avgjørende betydning hvordan endringene ledes, og hvordan man klarer å involvere medarbeiderne i bedriften for å klare å utvikle virksomheten slik at den fortsatt er relevant i framtiden. Hvordan dette gjøres i praksis vil være forskjellig fra bedrift til bedrift. Det er bedriftens nøkkelressurser som er avgjørende. En av nøkkelressursene er ledelsen i bedriften. De sitter på den formelle myndigheten og er derfor viktig ha «med på laget» når endringsprosesser skal gjennomføres. Det er likevel ikke slik at endringsledelse må utøves av den formelle ledelsen. Endringsledelse er de aktiviteter som endringsagenter utøver, og endringsagenter kan i mange sammenhenger være andre personer enn de som innehar de formelle lederposisjonene (Jacobsen, 2014).

Kurt Lewin utviklet i 1947 en enkel modell for å beskrive det de fleste opplever som de grunnleggende fasene i en endringsprosess som har utgangspunkt i planlagt endring. Dette passer godt i forhold til at Regnskap Norge i mange år allerede har bidratt til å få i gang endringer i bransjen. Modellen er basert på en idé om at organisasjoner kan sees som systemer som kan gå inn og ut av stabile og labile tilstander. Han skisserte endring gjennom tre steg; opptining, endring og stabilisering. Se figur nedenfor.



Figur 8: Lewins endringsledelsesmodell (Lewin, 1947)

Endringsledelse med utgangspunkt i Lewins modell, fokuserer i hovedsak på de to første fasene: opptining og endring. Kort sagt betyr det at lederutfordringene kan samles rundt to forhold:

1. Hvordan skape et klima for endring, det vil si der sentrale aktører i og utenfor organisasjonen opplever det som viktig, riktig og godt å endre seg?
2. Hvordan bør ledere handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende til fremtidig, ønsket tilstand?

I praksis betyr dette at ledelse blir et viktig element før endringsprosessen starter, ved å berede grunnen for at endring kan finne sted, og i selve endringsprosessen der eksisterende forhold blir erstattet med nye (Jacobsen, 2014). De fleste andre teorier om endringsledelse

legger også mest vekt på jobben som må gjøres for å berede grunnen for endring. Det ser vi iblant annet i boka om organisasjonsendring til Warner Bruke fra 2002, i endringsmodellen til John Kotter fra 1995 og i artikkel om organisasjonsendring av Michael Beer fra 1987. Når man legger dette til grunn, er det naturlig å undersøke hva som gjøres i regnskapsbyrået i denne fasen, for å forberede organisasjonen på endringene som er i gang og skal gjennomføres i bedriften, samt få inntrykk av om det ledes ut ifra dette perspektivet.

2.6.1 Ledelse som posisjon og som funksjon

Jacobsen (2014) påpeker også vår tendens til å sette likhetstegn mellom “ledelse” og “den formelle ledelsen” som gjør at vi forventer at oppgaver utøves av de som innehar formelle lederposisjoner. Denne tendensen til å sette likhetstegn er med på å viske ut et viktig skille, nemlig det mellom ledere som personer og posisjon på den ene siden, og ledelse som oppgave og en funksjon på den andre siden. Ved å opprette dette skillet blir vi klar over at det kan finnes personer i lederposisjoner som ikke utøver ledelse, samtidig som det kan finnes personer som ikke innehar formelle lederposisjoner som utøver ledelse. Mye tyder på at ledelse – forstått som spesielle oppgaver og funksjoner – vil være spesielt viktig nettopp i endringsprosesser. Dette er det derfor viktig å undersøke hos bedriften.

Mange sier at all ledelse er endringsledelse. Dette er fordi samfunn og omgivelser er i stadig endring. Mye er endret i virksomhetene som ikke er et resultat av bevisst endringsarbeid eller endringsprosjekter. Små endringer har i stedet summert seg over tid. Endringene kan skje i form av ny teknologi, nye folk som er ansatt, endringer i bransjens struktur, lovverk og så videre. Ledelse i dag skjer hele tiden «i» endring (Hennestad & Revang, 2017). Ledelse av endringsprosesser er det normale i organisasjoner som forstås som i kontinuerlig endring. Ledelsen av prosessene har 2 nivåer, et strategisk nivå der ledelse forstås som å utvikle menneskelige, teknologiske og økonomiske ressurser, for å sikre virksomhetens langsiktige utvikling og overlevelse. På et operativt nivå forstås ledelse som evnen til å håndtere de utfordringer og muligheter som rent faktisk viser seg å komme. Dette handler om å mobilisere de ressursene som er utviklet, og spesielt sikre at de ansatte blir aktive deltakere i utviklingsarbeidet. Som grunnforutsetning for endringsprosessene er å skape arenaer for læring og utvikling (Klev & Levin, 2009).

Det blir her pekt på fire hovedroller for ledelsen. Ledelse er å designe strukturer som skaper rammer og muligheter for utvikling. Dette betyr å lage koblinger og skiller, skape organisatoriske enheter, tillegge resultatansvar, allokere ressurser osv. Neste rolle er lærerende som tester og utvikler forståelsesmodeller. Dette betyr at ledelse er å fasilitere

dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier. Det er viktig å engasjere seg i dialoger med medarbeidere, klargjøre rammer og forutsetninger om nødvendig, utfordre rådende handlingsteorier og teste ut egen tenkning slik at den blir utfordret og forbedret. Man må sette spørsmåltegn ved måten man jobber på i dag, for å se om det er hensiktsmessig for å nå ønskede mål. Her må man også vurdere kvaliteten i de praksiser man har. Den tredje rollen er å være skipper som peker ut retningen og som viser ønskede verdier og normer gjennom egen adferd. Lederen er en rollemodell for de andre i organisasjonen, som omhandler standard på arbeidet som utføres, måten man forholder seg til andre mennesker og prioriteringer i praksis når dilemmaer krever kritiske beslutninger. Den fjerde rollen er å være en bærebjelke, som betyr at ledelsen jobber for å redusere andres opplevde usikkerhet. Ledelse reduserer usikkerhet ved å skape en prosess der de involverte opplever at de selv har reelle muligheter til å påvirke resultater, og trygghet i evnen til å håndtere utfordringer som måte komme.

2.6.2 Endringsledelsens kompleksitet

Det er vanskelig å komme fram til en oppskrift på hvordan endringsledelse kan og bør utføres i bedrifter. Fra alle modeller er det fellestrekk som kan gi verdifull veiledning for hvordan man kan håndtere endringene. Uansett hva slags innhold endringen har, handler det om at bedriften befinner seg i en nåsituasjon og har et ønske om å til en ønsket fremtidig tilstand. For å komme til ny tilstand må bedriften gjennom en endringsprosess. Dette kan som kjent løses på mange måter, og vil igjen påvirkes av bedriftens nøkkelressurser. Endringsledelsens utfordringer handler om å håndtere reisen fra nåsituasjon til en fremtidig ønsket situasjon (Hennestad & Revang, 2017). I dette endringsrommet er endringsledelsens oppgave å manøvrere bedriften gjennom rommet, som betyr å skape den nye organisasjonsvirkeligheten.

Spesielt i endringsprosesser vil man oppleve brudd med det etablerte. I slike sammenhenger øker betydningen av personer som kan fatte ikke-rutiniserte beslutninger, som kan trekke opp visjoner for fremtiden og som kan skape orden i tilsynelatende kaos. Dette kommer fram i nyere teorier om ledelse der det skilles mellom administrasjon og ledelse. Administrasjon på den ene siden dreier seg i hovedsak om å få det eksisterende til å fungere godt, mens ledelse er knyttet til å endre det bestående. Dette viktige poenget bør man ta med seg når bedriften skal gjennom en endringsprosess, og blir viktig å undersøke hos bedriften. I tillegg er det spesielt viktig å sørge for å skape et klima i bedriften for å kunne gjennomføre endringsprosesser. Her bør man blant annet involvere bredt i organisasjonen for å få med medarbeiderne på endringen som skal gjennomføres. I tillegg vil man da også kunne åpne for

innspill, slik at man kan få belyst endringen fra flere innfallsvinkler. Dette kan bidra til å sikre at man gjør de best kvalifiserte valgene i endringsprosessen.

All endring innebærer at bedrifter endrer seg fra et tidspunkt til et annet, der det skjer flere prosesser for å komme fram til målet med endringen. Ifølge Jacobsen (2014) er alle endringer unike, ved at de har sine spesifikke kjennetegn som ikke finnes i andre organisasjoner. Dette støttes også av Kaufmann & Kaufmann (2009) som mener at omstillinger i virksomheter ikke kun kan framstilles skjematisk og oversiktlig. Disse forskjellene kan man kun fange inn ved å kontekstualisere endring. Kontekst kan forklares med ord som «sammenheng» eller «situasjon». Likevel argumenteres det også for at ikke alle endringsprosesser er helt unike, men har et sett av fellestrekk.

Med utgangspunkt i dette er det valgt å belyse teorier med utgangspunkt i planlagt endring og teorier som omhandler kontinuerlig endring. Man har behov for et rammeverk for å kunne utøve ledelse, samt å kunne planlegge og måle effekter av endringer som gjøres. Dette vil teoriene for planlagt endring bidra til. I tillegg må man ta inn dimensjonen at virksomheter i dag er under kontinuerlig endring i et stadig økende tempo. Dette stiller nye krav til virksomhetene i forhold til hvordan de skal håndtere endringer. Videre vil Kotters modell for endring bli presentert, både den opprinnelige som er en modell for planlagt endring, og den videreutviklede modellen som har tatt innover seg at endringene skjer mer kontinuerlig enn tidligere.

2.6.3 Kotters 8-steps modell for endring

John Kotter har gjennom sin forskning kommet fram til en modell som beskriver 8 steg for endring. Han har funnet to viktige mønstre blant de som lykkes. Det første er at vellykkede endringsprosesser ofte er assosiert med en flerstegs-prosess som skaper styrke og tilstrekkelig motivasjon til å overkomme alle kilder til treghet. Det andre er at prosessen aldri fungerer med mindre den er drevet av ledelse av høy kvalitet, ikke bare utmerket administrering (Kotter J. , 2012). Modellen inneholder faser der man starter med å skape et endringsklima, for deretter å motivere å gjør organisasjonen klar for endringen og til slutt må man implementere og vedlikeholde endringen. Denne modellen tar også utgangspunkt i planlagt endring. Modellen ses nedenfor.



Figur 9: Kotters 8-steps modell for endring

Kotters modell starter med at man må skape en sterk opplevelse for at endringen er viktig og en felles forståelse av nødvendigheten. Det er flere måter å gjøre dette på i praksis; som for eksempel å lage en «krise» ved å tillate økonomiske tap, sett «strekkmål» som ikke kan nås ved å jobbe raskere med dagens metoder, mål alle deler av organisasjonen helhetlig, der alle blir ansvarlig for totalresultat, send informasjon som viser svakheter i forhold til konkurrenter til flere i bedriften, bombarder ansatte med mulighetene i fremtiden, om mulige gode resultater som bedriften ikke evner å nå med dagens forretningsmodell. Her har Regnskap Norge i mange år allerede beskrevet at regnskapsbransjen må gjøre tiltak og endre seg for å bli en fremtidsrettet bransje. Slik sett vet bedriften og alle ansatte at endringer må gjøres og at det vil handle med om digitalisering og rådgivning som erstatning for dagens bokføringsarbeid.

Bedriften må etablere et styringsdyktig lederteam og sørge for at teamet jobber godt sammen. Spesielt er det 4 faktorer Kotter mener må være tilstede i dette teamet; maktposisjon, ekspertise, kredibilitet og lederskap. Videre utvikle en visjon, samt en strategi som er klar og fleksibel for å nå visjonen. Effektive visjoner karakteriseres av at man har tro på den, den er ønskelig, den er mulig å nå, den er fokusert og fleksibel og kan kommuniseres. I diskusjoner underveis kan man stille spørsmål om det man diskuterer er i tråd med visjonen, og dermed få avklart om diskusjonen fører i rett retning eller ikke.

Visjonen og strategien må kommuniseres på mange måter i mange kanaler. Effektiv kommunikasjon gjøres ved å holde kommunikasjonen enkel, bruk av metaforer og analogier,

bruk mange fora, viktig med gjentakende repetisjoner av budskapet, lede gjennom eksempler «walk the talk», forklare inkonsistenser og gi-og ta gjennom dialog og to-veis kommunikasjon. Videre må man bemyndige ansatte slik at de får et handlingsrom for å kunne nå visjonen. Dette gjøres gjennom å fjerne strukturelle barrierer, slik som silo-organisering og posisjonering til mellomledere, opplæring og trening også sosioteknisk trening ikke bare teknisk, fjerne systemhindringer til endringen som incentiver, målinger, forfremmelse og la begrensninger i teknologi og til sist la ledere oppfordre til risikotaking og utradisjonelle ideer.

For å holde motivasjonen om endringen underveis, kan man planlegge for raske gevinster slik at man kan formidle positive resultater raskt. Dette bygger kredibilitet og tillit til endringen som er i gang. Identifiser gevinstene tidlig og tydelig gjennom at de blir synlige, utvetydige og relatert til endringsvisjonen. Belønn å feire medarbeidere som skaper gevinstene. Dette hjelper til å «tune» visjonen og måloppnåelsen, svekker motstandere, holder lederne om bord og skaper et press på å lykkes.

Trykket må holdes oppe ved å konsolidere oppnådde endringer og foreta nye tilpasninger for å bringe endringene videre. Viktig å sørge for folk ikke faller tilbake til gammel adferd etter implementeringen. Ikke glem hvorfor bedriften gjennomfører endringen og hva som gjør den viktig og nødvendig. Når noen mål er nådd, kan man lage nye mål og nye behov for endringer. Selve endringsledelsen kan etter hvert gjennomføres på lavere nivå i organisasjonen. Til sist må man sørge for at endringene er og blir godt forankret i hele organisasjonen. Man må forankre nye normer, verdier og oppfatninger i organisasjonskulturen.

2.6.4 Kotters modell for kontinuerlig endring

Modellen ovenfor er en steg for steg modell, men denne modellen er videreutviklet for å ta inn over seg at endringsprosesser ikke kan ses på som lineære prosesser, men prosesser som er preget av dynamikk og samhandling. Det krever at man jobber med endringene som større del av strategien til bedriften. Ettersom endringene skjer raskere enn tidligere, har den nye modellen tatt innover seg at endringer er kontinuerlige og i tillegg inkrementelle. Den «nye» modellen har med seg alle funksjoner eller problemer som man må overkomme for å gjennomføre endringer. Se figur nedenfor.



Figur 10: Kotters modell for kontinuerlig endring

For å møte kravet om endringer i et stadig raskere tempo, tar den nye modellen også høyde for at man kan løse dette gjennom inkrementelle endringer, altså endringer som gjelder deler av bedriften løpende. Det betyr at endringer gjennomføres stadig oftere, og at de ikke alltid følger det samme mønsteret eller oppskriften. Mulighetsrommet til bedriften befinner seg inne i modellen, der alle stegene hver for seg eller sammen, påvirker hvordan mulighetsrommet utvikles. Det er i dette mulighetsrommet vi finner bedriftens muligheter når det gjelder forretningsutvikling.

2.6.5 Kontinuerlig endring

Karl Weick, nestoren i organisasjonsforskning, har bedt oss slutte å se på organisasjoner som et substantiv. Han og likesinnede advarer mot å se organisasjoner som ting, for det er da lett for at vi kan komme til å overse sentrale sider ved hvordan organisasjoner fungerer (Hennestad & Revang, 2017). Innen denne tilnærmingen mener en at organisasjoner er kontinuerlig prosess, dynamisk i sin natur, alltid i tilblivelse og forandring. Om vi tar dette perspektivet vil en bedrift alltid være i endring, og stabilitet er avviket. Drevet av ytre påvirkning og mindre endringer skjer det kontinuerlig modifiseringer av arbeidsprosesser og sosial praksis. Folk fortolker og improviserer, til og med rutineoppgaver gjøres litt forskjellig hver gang. Organisasjoner klarer for en stor del å tilpasse seg indre og ytre hendelser og skiftninger gjennom folks fortolkninger og handlinger innenfra og nedenfra. Ut ifra dette synet er en kritisk til teorier og modeller innenfor planlagt endring, som ble skissert i de

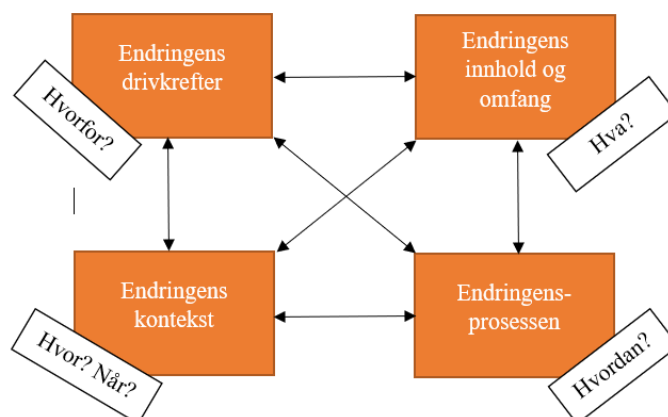
forrige kapitlene, da disse bygger på feilaktige forutsetninger om en organisasjon. Snarere enn å se ledere som noen som skal frambringe virksomhetens «blueprint» for forståelse og handling, mener de at ledelse og endringsledelse snarere handler om å kanalisere de prosesser som er på gang, og som vil understøtte den retningen en ønsker. Ledelse og ledere kan gjennom sine holdninger og handlinger understøtte prosesser som fremmer organisasjonens mål og mening i de fremvoksende indre og ytre omgivelser.

Hennestad & Revang (2017) mener likevel at faseforståelse kan ha noe for seg ved at disse modellene kan ses som presentasjon av funksjoner eller problemer som må takles, i stedet for avgrensede faser. Basert på observasjon av norske bedrifter foreslår (Hennestad & Revang, 2017) å holde fast på noen sentrale funksjoner som; Forankring, Organisatorisk aksept, Ny handling og Stabilisering. Disse funksjonene er delvis sammenfallende med flere av fasene som er beskrevet i fasemodellene tidligere. Det skaper en mulighet for å benytte modellene og perspektivene ut ifra hvilket perspektiv man har til endringene, samt konteksten endringene oppstår i. Dette vil naturlig være forskjellig fra bedrift til bedrift.

Videre må man vite noe om hvordan man skal forstå endring i en bedrift, og i den forbindelse benyttes Jakobsens konseptuelle modell for organisasjonsendring. Denne blir gjennomgått i neste kapittel.

2.7 Jakobsens konseptuelle modell for organisasjonsendring

Jacobsen (2014) presenterer følgende modell for å forstå endring:



Figur 11: Jakobsens konseptuelle modell for organisasjonsendring

Jacobsen (2014) forklarer fem perspektiver for endringer som beskrives som endringens drivkrefter. Disse sier noe om hvorfor endringene skal gjennomføres. Når det gjelder endringene i regnskapsbransjen preges disse både av perspektivet for planlagt endring og endring som evolusjon. Planlagt endring, som har intensjoner som drivkraft. Ved planlagt

endring baserer endringen seg på et oppfattet behov for endring. Det er mennesker som ser noen problemer, setter seg mål for å løse disse og iverksetter løsninger. Endringen som pågår i regnskapsbransjen preges av at bransjen har forståelse for at digitaliseringen vil føre til andre arbeidsoppgaver, og at man må skape nye forretningsområder for å sikre videre lønnsomhet. Ved endring som evolusjon skjer endringen naturlig utvelgelse ved at dårlig tilpassede organisasjoner forsvinner, og ved at nye kommer til. Drivkraften bak endringsprosessen er konkurranse om knappe økonomiske ressurser. I dette ligger at de bedriftene som klarer å tilpasse seg best til de nye markedsforholdene vil klare å overleve i konkurranse med andre. Endringene i bransjen er sammensatt, og det ene perspektivet kan ikke utelukke de andre. Gjennom undersøkelsen i bedriften, vil man kunne få et bilde av hvordan perspektivet på endring er hos dem. Dette kan videre gi kunnskap om hvordan bedriften jobber for å utvikle bedriften ut ifra scenarioene som er trukket om regnskapsbransjens død.

2.7.1 Endringsagenter

Noen må initiere en planlagt endring. Vi skiller mellom indre og ytre drivkrefter. Indre drivkrefter baserer seg på forhold innad i organisasjonen som krever endring, mens ytre drivkrefter er endringer i omgivelsene som er utenfor organisasjonens kontroll som organisasjonen må tilpasse seg. Ved planlagt endring er drivkreftene subjektive og det er snakk om endringsagenter som initierer og driver endringer igjennom. Endringsagentene må fange opp signalene som antyder at endring er nødvendig, og dernest omforme dem til konkrete endringsprosesser (Jacobsen, 2014). Dette er det viktig å finne ut hvordan regnskapsbransjen løser. Drivkraften bak endringen vil dermed være disse endringsagentenes oppfatning av hva det er viktig å gjøre noe med (drivkrefter), og hvordan det skal gjøre (løsninger).

Endringsagentene har ikke nødvendigvis de samme problemoppfatninger og løsningsforslag som alle andre i organisasjonen. Dermed blir det en sentral utfordring for de som skal gjennomføre planlagte endringsprosesser, «å få med seg» de andre i organisasjonen. Hvis store grupper i organisasjonen opplever endringsforslaget som unyttig, dumt, truende eller slitsomt, vil reaksjonen høyst sannsynlig bli motstand. For å gjennomføre endringer er det sentralt å forstå hvordan mennesker reagerer på endringsinitiativ som kommer fra andre enn dem selv (Jacobsen, 2014).

2.7.2 Endringens innhold og omfang

Organisasjoner består i all enkelhet av mennesker og grupper av mennesker. Endringer kan derfor studeres på individnivå og på gruppenivå, og hvordan samhandling mellom mennesker

endrer seg. Organisasjonsendringer vil ofte gjelde endringer av strategier, av oppgaver, av strukturer og kulturer. En forutsetning for endring er at man kan sammenligne en organisasjon på minst to ulike tidspunkt (Jacobsen, 2014). Organisatorisk endring kan ikke betraktes som noe enhetlig, og kan omfatte ulike sider ved en organisasjon. Valg av endringsstrategi vil gjøres på bakgrunn av hva endringen gjelder og hvilke element man velger å starte forandringen med. Endringsomfanget kan være utvikling eller brudd. Utvikling går på å justere den eksisterende form, å skape bedre balanse mellom de ulike elementer innenfor rammene av en strategi, en teknologi, en konfigurasjon eller arketype. Denne formen for endring har preg av utvikling og evolusjon. Et annet endringsforløp er brudd, som går fra en strategi til en annen, en teknologi, en konfigurasjon eller arketype til en annen, og innbefatter omfattende endringer i så vel produksjon og struktur som i kultur og maktforhold (Jacobsen, 2014).

2.7.3 Endringens kontekst

Ifølge Jacobsen (2014) er det viktig å forstå konteksten for å kunne forstå en organisasjons mulighet til å endre seg. Konteksten kan betraktes som en type upersonlige «krefter» som enten gjør det lettere eller vanskeligere å endre en organisasjon. Konteksten vil kunne gi større eller mindre muligheter for å gjennomføre planlagte endringer, og at enkelte kontekster kan fremstå slik at de nesten virker som å umuliggjøre endring. Ytre kontekst er stabilitet, reguleringer, normative forhold og kognitive forhold. Indre kontekst er teknologi, strategi, struktur, kultur, maktforhold og størrelse, alder, slakk, historie.

2.7.4 Endringsprosessen

Ut ifra perspektivet om planlagt endring, forutsetter dette at et eller flere mennesker – endringsagenter – starter en endringsprosess. Når fokuset settes på endringsprosessen, trer noen viktige forhold klart fram. Man må være klar over at endringer ikke skjer momentant, men er noe som utvikler seg over tid. Dermed må man forstå tidselementet knyttet til endringsprosesser (Jacobsen, 2014). Det kan bli en utfordring for endringsagentene å få med seg resten på å gjennomføre endringen, spesielt om endringen ikke godt forankret i organisasjonen. Endringer må betraktes som prosesser der mennesker handler og samhandler, basert på mange ulike årsaker og med en mengde ulike hensikter.

2.7.5 Strategier for å gjennomføre planlagte endringer

Jacobsen (2014) har presentert to utgangspunkt for hvordan man kan gjennomføre endringsprosesser; E (economic) og O (organization). Strategi E er økonomifaglig begrunnet, og bærer med seg økonomifaglige antagelser om organisasjoner og individer. Den viktigste

endringsagenten her vil være ledelse, med stor L. Mange vil oppfatte dette som en «hard» endringsstrategi. Det er organisasjonens behov som settes i sentrum, ikke de menneskene som arbeider i organisasjonen. Iverksettelsesfasen vies betydelig mindre oppmerksomhet enn planleggingsfasen. Bak dette ligger en klar antagelse om at de som utarbeider forslag til løsninger og lager planer for hvordan den skal iverksettes, også har makt til å tvinge igjennom endringen hvis den møtes med motstand.

Strategi O er begrunnet i sosiologi og sosialpsykologi, og bærer med seg disse fagenes antagelser om organisasjoner og individer. Elementene i denne tilnærmingen vil for de fleste fortone seg med positive og «myke». Her settes mennesker og grupper i fokus, samt deres evne til å lære og eksperimentere. Selve iverksettingen vies med oppmerksomhet, og det vektlegges at endringen kun kan skje hvis det er noe som ønskes av mange i organisasjonen. (Jacobsen, 2014). Det er eksempler på endringsforsøk som mislykkes og lykkes ved bruk av begge disse strategiene. Dermed kan begge strategier være gode og effektive, men under ulike forutsetninger.

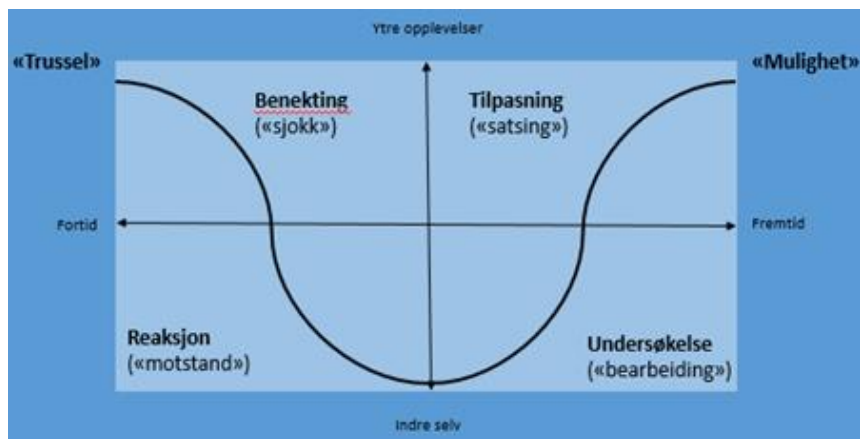
2.7.6 Oppslutning for eller motstand mot endring

Det grunnleggende i alle virksomheter, er menneskene som jobber der. Organisasjoner består først og fremst av enkeltindivider og grupper av mennesker. For å forstå hvorfor motstand mot og oppslutning om endring er et vanlig fenomen, må man forstå hvordan endringer påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen (Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2014). Det er derfor også viktig å kunne identifisere tegn på motstand i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009), eksempler er forvirring ved at de samme spørsmålene gjentas, taushet som ikke trenger å bety aksept, umiddelbar kritikk ved at man har negative holdninger og lettvinnet enighet gjennom at man ikke tenker seg om og applauderer for raskt. Dette blir interessant å undersøke for regnskapsbyrået som deltar i undersøkelsen.

Når det snakkes om motstand mot endring som et vanlig fenomen, misforstås dette gjerne dit at vi som mennesker gjerne vil ha ting som de alltid har vært. Dette er en grunnleggende feilslutning. Dersom man får bestemme selv, vil de aller fleste ha endring fordi man ser hva som er mulig å gjøre annerledes. Det man ikke uten videre vil, er å være passive objekter for andres ideer om endringer. Man vil ikke være objekter i andres endringsprosesser med man verken ser, forstår eller stoler på hva utfallet kan bli. Dette er argumenter av stor betydning i medvirkningsbaserte endringsprosesser. De fleste er motstandere av usikkerhet når viktige sider ved våre liv berøres. Spesielt sterk blir motstanden når man selv ikke har

ressurser eller muligheter til å håndtere de mulige utfall som måtte komme. Det er viktig at man opplever mestring også i disse prosessene (Klev & Levin, 2009). Generelt betyr kompetanse, fleksibilitet og mindre usikkerhet knyttet til om vi vil være i stand til å takle de utfordringer som ligger foran oss. Spesifikt handler det om å tro på at man selv er i stand til å utøve innflytelse på egen situasjon og videre utvikling.

Det er likevel slik at man kan komme i situasjoner der man opplever former for motstand. Dette kan kreve mye av ledere, avhengig av stemningen i arbeidsmiljøet, både å diagnostisere eventuell motstand og å håndtere den slik at endringene kan gjennomføres. En modell for å vise fasene man går gjennom i forbindelse med endringer er omstillingskurven. Omstillingskurven gjelder for endringer som man selv ikke har kontroll over eller påvirkningskraft på. Denne har trolig større praktisk verdi enn Lewins teori om menneskers reaksjoner på forandringer de selv ikke har ønsket, valgt eller planlagt (Kaufmann & Kaufmann, 2009).



Figur 12: Omstillingskurven

I omstillingskurven ser vi et reaksjonsmønster i fire faser; benektingsfasen, reaksjonsfasen, undersøkelsesfasen og tilpasningsfasen. I benektingsfasen møter individet en sterk opplevelse som vil føre til endring, men fakta støtes ut gjennom kognitiv og emosjonell blokkering. Videre i reaksjonsfasen innebærer en mental motstand mot endringen. Sannheten slår inn og kan utløse sterke reaksjoner som angst, fortvilelse, sinne og tristhet. I undersøkelsesfasen som også kalles bearbeidingsfasen har man «erkjent» det tunge og vanskelige, og begynner gradvis å se framover og lete etter nye muligheter (med tanke på endring). Til slutt kommer tilpasningsfasen som også kalles satsningsfasen. Personen begynner nå å få fast grunn under føttene igjen og klarer å engasjere seg aktivt i «den nye fremtiden» sin (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Tiden det tar å komme gjennom alle fasene

kan variere mye. Her er det individuelle forskjeller i personlighet, stresstoleranse og problemløsningsstil, men også i den enkeltes totalsituasjon, som eksempel i hvordan organisasjonen håndterer omstillingsprosessen. Medarbeiderne kan befinne seg på forskjellige steder i omstillingskurven og det er naturlig forskjell i hvordan ledere må opptre for å «overbevise» medarbeideren til å delta i endringsprosessen.

De signalene og tegnene som ofte kommer fram ved organisasjonsendringer, er en blanding av reelle betraktninger, psykologiske forsvarsmekanismer, som benekting og mangel på kognitiv fleksibilitet. På denne måten kan motstanden komme til uttrykk som passiv motstand (taushet) eller aktiv og avvisende eller opprørsk holdning – noe som ledere må være aktivt oppmerksomme på (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Årsaken til oppslutning og motstand kan være mangesidig. Både (Conner, 1992) og (Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2014) har kommet fram til hvilke årsaker som finnes. Nedenfor er disse årsakene til motstand og oppslutning sammenfattet fra begge:

1. Faglig enighet/uenighet/Man mangler tillit til lederne
2. Man tror forandringen er unødvendig
3. Frykt for det ukjente/Man tror ikke endringen lar seg gjennomføre
4. Tap/gevinst av personlige goder/Man frykter økonomiske tap
5. Tap av identitet/Frykt for personlige nederlag
6. Ekstraarbeid
7. Sosiale relasjoner
8. Psykologiske kontrakter
9. Endrede maktforhold/Man er redd for å miste status
10. Symbolsk orden/ Man opplever endring som en trussel mot verdier og idealer
11. Man avviser innblanding
12. Aktører i omgivelsene

Når det gjelder regnskapsbransjen er det ikke nytt at endringer må gjøres for at den fortsatt skal være relevant for framtida. Regnskap Norge har jobbet med å forberede bransjen i mange år, men det er fortsatt en treghet i bransjen i forhold å gjennomføre endringene i praksis. Det er derfor viktig å undersøke hva som kan være årsaker til denne tregheten.

2.8 Kommunikasjon

Kommunikasjon er et gjennomgående element som dras fram i alle modellene for endringer og ledelse. I ledelsesfunksjonen inngår informasjonsrollen som en av mange roller lederen

kan ha. Det hører med både det å overvåke og formidle informasjon til de ansatte og til kundene. Mintzberg hevder i sin forskning at ledere faktisk bruker opptil 80 % av sin arbeidstid til skriftlig og muntlig kommunikasjon. Ut ifra det, er kommunikasjon er en av de viktigste samordningsprosessene i organisasjoner, og at det også er en svært viktig lederoppgave. God kommunikasjon fremheves ofte som et kjennetegn på vellykkede bedrifter (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I motsetning er et organisasjoner som fungerer dårlig, preget av kommunikasjonsproblemer. Kommunikasjon er prosesser der en person, gruppe eller organisasjon sender/overfører en type informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon, der mottaker får en viss forståelse av budskapet i informasjonen. I denne definisjonen inngår tanken om at det både dreier seg om overføring av informasjon og overføring av mening. Betydningen av å skille mellom informasjon og mening har grunnlag i at overføringen ikke nødvendigvis garanterer effektiv kommunikasjon fordi meningsinnholdet kan bety noe forskjellig for sender og mottaker. Her er det viktig å basere seg på kunnskap fra persepsjonspsykologien om at vi alle ser verden gjennom våre egne briller. For å sikre gode prosesser krever dette at kommunikasjon fungerer i bedriften. Derfor er det viktig å undersøke dette hos bedriften.

2.8.1 Kommunikasjonens funksjoner

Kommunikasjon tjener mange psykologiske funksjoner i en organisasjon. For det første kan ledelsen gjennom sin innflytelse og rolle føre kontroll med medarbeiderne og koordinere deres arbeidsoppgaver gjennom de formelle organisasjonskanalene. Videre er kommunikasjon nødvendig for å skape motivasjon i en organisasjon. Gjennom klargjøring av arbeidsoppgaver, medarbeidersamtaler og lignende vil god kommunikasjon kunne bidra til å heve motivasjonsnivået. Den kanskje viktigste funksjonen for kommunikasjon er å forsterke sosialt samspill og samarbeid mellom forskjellige grupper og avdelinger i organisasjonen, samt mellom ledere, medarbeidere og gruppe-medlemmer. Tilbakemelding er nødvendig for normal regulering av atferd. For enkeltmennesket vil kommunikasjon tjene den viktige funksjonen at en får tilbakemelding på egen jobbytelse. Dette er helt avgjørende for at god læring skal finne sted og det kan også redusere usikkerhet og dekke et naturlig kontaktbehov (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

3 Metode

Prosjektet er kvalitativt. I den samfunnsvitenskaplige metodelæren er det et skille mellom kvantitative og kvalitative metoder (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Med en kvantitativ tilnærming er man opptatt av å telle opp fenomener, altså kartlegge utbredelse. Derimot vil man i den kvalitative metoden kunne si noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved fenomenet som studeres.

Disse metodene må ikke ses som motstridende retninger, men som et repertoar av muligheter som forskere kan benytte seg av, enten hver for seg eller i kombinasjoner. Det som må være styrende for hvilken type data som samles inn, og hvordan disse analyseres, er hensiktsmessighet. Den sentrale vurderingen er hvilke data og hvilke framgangsmåter som er mest hensiktsmessig for å kunne gi svar på problemstillingene.

I oppgaven er det valgt en innfallsvinkel som beveger seg mellom induktiv (fra empiri til teori) og deduktiv (fra teori til empiri) framgangsmåte, dette er i samsvar med rådene fra (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011) Oppgaven bygger på kvalitativ metode, for å få en dypere forståelse for hvordan bedriften jobber praktisk med forretningsutvikling. Samtidig oppfylder metoden de krav i forhold til fleksibilitet, for å kunne skrive oppgaven ut ifra retningen som kommer gjennom datamaterialet.

3.1 Forskningsdesign

Det er valgt å benytte casestudie som utgangspunkt med en kvalitativ tilnærming, med intervju som innsamlingsmetode. Data om casebedriften er innhentet via intervju med medarbeidere i bedriften, egen erfaring som tidligere ansatt i bedriften og fra bedriftens nettsider. Gjennom casestudien har jeg innhentet mye informasjon fra bedriftens medarbeidere, og dette er mine primærdata. (Yin, 2007) har beskrevet fem komponenter som er spesielt viktige ved gjennomføring av casestudier som jeg har forholdt meg til. Problemstillingen er hentet fra praksis for å undersøke hva som skjer i prosesser og få svar på spørsmål som handler om forståelse. Utgangspunktet er teoretiske antakelser i forhold til problemstillingen. Analyseenheter i oppgaven er en avdeling i en bedrift, der informantene tilhører to team, samt at en person er med i ledelsen i bedriften. Som analysestrategi er det valgt en teoristyrte tilnærming for å finne logiske sammenhenger mellom data og antakelser. For å tolke funnene i dataene, blir disse funnene relatert til allerede eksisterende teorier. Dette gjør det mulig gjennom analysen og å beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle teorien eller bygge helt ny teori.

3.1.1 Forskningsetikk

Undersøkelsen er underlagt NTNUs forskningsetiske regelverk og er meldt til NSD og godkjent (se Vedlegg 2). Alt datamateriale er anonymisert underveis i forskningsprosjektet. Datamaterialet er innsamlet via lydopptak. Disse er oppbevart forsvarlig underveis i prosjektet og slettes ved prosjektslutt.

3.2 Innsamling av data

Primærdata er innhentet gjennom individuelle intervju med medarbeidere i ett regnskapsbyrå. Som sekundære data er det benyttet offentlig informasjon fra Regnskap Norges nettside og publikasjoner, for å få en bedre oversikt over bransjen i sin helhet. På forhånd ble det utarbeidet en intervjuguide for å kunne gi svar på forskningsspørsmålene.

3.2.1 Intervjuguide

Intervjuguiden ble bygd opp ut ifra hvilke forskningsspørsmål som skal undersøkes. Det var viktig å komme fram til spørsmål som alle ansatte kunne svare på, uten at det forhånd krevde at de måtte sette seg godt inn i selve betydningen av spørsmålene. Spørsmålene starter med nåsituasjon i regnskapsbransjen og bedriften med et fokus på arbeidsoppgaver, og videre forventninger om fremtiden. For å finne svar på dette ble informantene bedt om å beskrive sine arbeidsoppgaver i dag, hvilke endringer de opplever i bransjen, hva de forventer av oppgaver framover, hva de ønsker å bidra med i forhold til dette og hva bedriften ønsker av bidrag fra de ansatte.

Deretter er temaet kompetanseutvikling, for å få svar på hvordan de ansatte betrakter sin egen kompetanse opp imot forventningene til hvordan bransjen og arbeidsoppgavene vil forandre seg framover. Kompetanse ble plassert tidlig, for å sikre at fokuset i svarene her handler om de fremtidige arbeidsoppgavene, med bakgrunn i antakelse om at kompetanse er en viktig byggestein for fremtiden. Spørsmålene tar utgangspunkt i informantenes egen vurdering av dagens kompetanse, og deres egne forventninger om hva slags kompetanse som blir viktig framover. I tillegg ble de spurt i hva som gjøres i dag for å beholde og utvikle deres kompetanse i bedriften.

Siste tema i intervjuene er endringsprosesser. Her ble informantene spurt om hvordan de opplever at bedriften tilpasser seg endringene som skjer i bransjen. Videre ble de spurt om hvilken rolle de selv har internt i bedriften som bidragsyter i endringsprosessene, samt hva de opplever er bedriftens ønske til de enkelte når det gjelder hva de skal bidra med i disse prosessene.

Måten intervjuguiden er bygd opp på, vil få følger for hvilke svar man får i de ulike hovedtemaene. Kompetanse er valgt som tema to, slik at informantene svarer i forhold til hvilken kompetanse de mener er viktig framover. Om seksjonen for kompetanse hadde vært tatt til slutt, kunne man fått svar på kompetanse i forhold til både fremtidig forventning for arbeidsoppgaver og endringsprosesser. Dette er ikke hensikten med oppgaven. Når det gjelder endringsprosesser ønskes det at informantene selv skal kunne velge perspektiv i forhold til hva de ønsker å svare.

3.2.2 Intervju

Intervjuene har tatt utgangspunkt i den utarbeidede intervjuguiden, og lagt opp som en samtale og dialog mellom meg og medarbeideren i bedriften. Intervjuet ble innledet med kort informasjon om prosjektet, deretter garanti vedrørende full anonymitet, lydopptak av intervjuet og når dette slettes. Informantene signerte samtykke for deltakelse. Intervjuene ble gjennomført på møterommet hos bedriften, slik at intervjuet kunne gjennomføres uten forstyrrelser fra andre.

Ettersom jeg tidligere har jobbet i firmaet, kjenner jeg alle informantene fra før. Det har hatt betydning for intervjuene, ved at jeg kjenner konteksten og ikke har trengt å stille oppfølgingsspørsmål som gjelder faguttrykk og terminologier som er brukt av informantene. Gjennom intervjuene er det forsøkt å ikke stille ledende spørsmål underveis, for å få den oppriktige meningen til informanten. På grunn av relasjonene fra før, ble det ekstra viktig å ikke skulle påvirke meningene til informantene. Ulempen med at jeg kjenner informantene og allerede har en relasjon til alle fra før, kan ha påvirket hva de ønsker å si i intervjuet. Dette skaper en usikkerhet i dataene som er samlet inn i forbindelse med undersøkelsen. Likevel er det valgt å ikke tolke empirien ut ifra hvilken kontekst og relasjon jeg har med informantene, men i stedet er svarene som informantene har gitt, blitt lagt til grunn slik de er uttalt fra informantenes side.

3.2.3 Utvalg

Bedriften har totalt ca. 30 medarbeidere, fordelt på to avdelinger, en av dem lokalisert i Trondheim. I samarbeid med bedriften er det avklart at undersøkelsen gjennomføres for avdelingen i Trondheim. Det er totalt 17 medarbeidere ved dette kontoret, men styreleder har avklart at kun 10 av disse er i utvalget som kan bidra i undersøkelsen. Resterende ansatte har vært tilknyttet et annet selskap som bedriften nylig har kjøpt opp, eller er nyansatte i bedriften. Av informantene er 3 personer menn og 7 personer kvinner, aldersspennet blant informantene er fra 30 – 60 år, og erfaring fra bransjen er fra 1 år til over 20 år.

Bedriften er overordnet organisert med et styre, en ledelse og medarbeiderne er organisert i ulike team ut ifra sine arbeidsoppgaver. Nedenfor er informantene gruppert ut ifra teamtilhørighet. Noen ansatte er med i flere team, men det vises ikke i illustrasjonen.



Figur 13. Organisasjonsstruktur i bedriften

3.2.4 Gjennomføring av intervju

Intervjuene er gjennomført hos bedriften, der informantene på forhånd fikk tilsendt informasjon om forskningsprosjektet, samt intervjuguiden. Det var frivillig for alle ansatte i utvalget, om de ønsket å delta eller ikke. Det ble gjort avtale med alle informanter på forhånd om når intervjuet skulle gjennomføres. Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturert intervju, med utgangspunkt i den utarbeidet intervjuguide. Det er gjennomført intervju med totalt 8 informanter fra bedriften av 10 mulige informanter, noe som er en meget god oppslutning.

Intervjuene startet kort presentasjon av undersøkelsen og målet med forskningsprosjektet, for deretter å presentere kort teamene vi skal snakke om. I dette ble også informantene bedt om samtykke til å delta, og de signerte på samtykkeskjemaet. Deretter startet selve intervjuet som ble tatt opp. Intervjuguiden ble fulgt gjennom intervjuene, men i noen tilfeller hoppet man noe fram og tilbake ut ifra hvor informantene kom i sine svar.

Når intervjuet var gjennomført og informanten ikke hadde mer å tillegge, ble opptaket avsluttet og lagret. Informanten ble takket for sin deltakelse i undersøkelsen og fikk informasjon om når oppgaven skal leveres og deres anledning til å få lese oppgaven etter at denne er levert.

3.3 Analyse av dataene

Her vil det presenteres hvordan det er gått fram for å analysere dataene. Det er her benyttet analyseverktøyet MAXQDA for å transkribere intervjuene, og analysere datamaterialet som ble innhentet gjennom intervjuene. Da intervjuene var gjennomført, ble de transkribert. Det betyr å reprodusere lydopptakene i skriftlig form ved å bruke informantenes eksakte ord (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Det er de transkriberte intervjuene som er det primære datamaterialet, og dette danner grunnlag for de videre analysene. Det er i hovedsak tre måter å organisere og ordne det kvalitative datamaterialet på: Tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data, Kontekstuell dataorganisering og bruk av diagrammer og tabeller. De tre metodene skiller seg fra hverandre fordi de innebærer ulike teknikker og aktiviteter. De er imidlertid ikke gjensidig utelukkende (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Selve teksten kan «lese» på en bokstavelig, fortolkende og/eller refleksiv måte.

3.3.1 Kategorisering og koding av data

Det er valgt en kategoribasert inndeling av dataene. For å kategorisere dataene, er det tatt utgangspunkt i den utarbeidede intervjuguiden, der hvert spørsmål er en kategori. Denne måten å kategorisere data på fungerer ikke alltid like godt. Her kan man ende opp med for brede kategorier, eller forhåndsdefinerte kategorier som ikke bidrar med særlig ny kunnskap. For det andre ligger det i det kvalitative tekstens natur at de tar for seg mer enn ett emne eller ett begrep om gangen. En forløpende koding vil heller ikke fange opp ikke-tekstbaserte data og data som er samlet inn uten en fast struktur.

Man kan da benytte koding, der man ender opp med flere kategorier som kan brukes på samme tekst. For å gjennomføre dette har jeg vært nødt til å gå gjennom tekstene mange ganger for å finne relevante kategorier. Intervjuguiden var også her til hjelp, samt bevisstheten rundt problemstillingen og forskningsspørsmålene som handler om forretningsutvikling, kompetanse og endringsprosesser. Kategoriene ble igjen gjennomgått for å finne om noen var overlappende, og enkelte kategorier ble da overflødige. Faren for fragmentering reduseres også av at vi selv har utformet intervjuguiden, gjennomført intervjuene og transkribert dem.

Kategoriene er til slutt blitt knyttet til overordnede temaer for å få bedre oversikt over dataene. Valg av overordnede temaer har tatt utgangspunkt i problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Her ble temaene nåsituasjon i bedriften og bransjen, forventninger til fremtiden, kompetanse og endringsprosesser. Tekstdeler og sitater som omhandlet temaet ble lagt inn under hver hoved-overskrift. På denne måten er det skriftlige materialet komprimert. Dette vil danne grunnlaget for analysedelen og svaret på forskningsspørsmålet.

3.3.2 Visning av data som presenteres

Dataene vil vises i form av direkte sitater fra informantene som er skrevet i kursiv og med anførselstegn. De vil deretter bli utfyllende forklart, og det vil bli forsøkt å vise hvordan de er blitt brukt og tolket. Dersom deler av sitatet har blitt utelatt er dette indikert med (...). Det er valgt å utelate tenkepauser og språklige uvaner som «sant», «liksom» og «for å si det sånn», ettersom sitatets betydning ikke endres. I tillegg er alle sitatene skrevet på bokmål og informantene er referert til som hun, selv om de har ulike dialekter og kjønn. Videre benyttes henvisning I 1-8 (informant 1 til 8) for å identifisere intervjuobjektene. Dette er gjort for å opprettholde anonymitet.

3.3.3 Validitet

Informantene er et tverrsnitt av bedriften når det gjelder fordeling på kjønn, alder og erfaring i bransjen. Informantene tilhører ulike team innad i bedriften, der begge team har et fokus på forretningskunder. Det betyr at funnene i undersøkelsen kun vil omhandle dette kundesegmentet hos bedriften, og ikke direkte kan overføres til landbrukskundene.

Av de totalt 10 informantene som var med i utvalget har hele 8 stykker deltatt i undersøkelsen. Dette er meget god oppslutning, og gjør at funnen i undersøkelsen gjenspeiler de virkelige forholdene i bedriften, som gjelder medarbeidere som jobber med forretningskunder. Det er en representant fra ledelsen i undersøkelsen, totalt har bedriften to personer i ledelsen, så også her er oppslutningen god. Bedriften er en liten bedrift, og utvalget er representativt for denne bedriften. Ettersom informantene også har ulik alder og erfaring fra bransjen, gjenspeiler det totalbildet i bedriften. På grunn av bedriftens størrelse og at det er et utvalg på 8 personer som har svart, kan man ikke trekke slutninger om dette er representativt for bransjen på et høyere nivå.

tradisjonell bokføring av regnskapsbilag eller lønnsbilag, både ut ifra leverte papirbilag og i elektroniske løsninger, samt avstemming av kundenes balanser.

Informant 7 som tilhører produksjons- / kontrollerteamet ga en beskrivelse for formålet med jobben som gjøres i dette teamet:

«Avstemme den perfekte balansen, det er jobben. Jeg gjør jobben som er bestemt, det er ikke rom for noe annet.»

Når det gjelder medarbeidere i kundeteamet har de flere oppgaver. Dette er oppgaver som går på rapportering til kundene, utarbeidelse av årsoppgjør, kontroll av ikke autoriserte medarbeideres utførelse av arbeidsoppgaver og oppdragsansvarlig for egen kundeportefølje.

Informant 5 oppsummerte oppgavene slik:

«Oppdragsansvarlig for egen kundeportefølje, løpende regnskapsføring, avstemming, rapportering og kontrollerfunksjon, kontroll av kollegaer som ikke er autorisert.»

I tillegg har enkelte fagansvar innen ulike områder og ansvar for utvikling av kontorets interne rutiner, slik at de er i henhold til bransjens standard.

Endringer som informantene mener har skjedd i bransjen de siste årene er forskjellig. Alle nevner at digitalisering er blitt viktigere. Eksempler er at det er tatt i bruk elektroniske faktura (EHF), elektronisk avstemming, direkte integrasjoner med banker i regnskapssystemet og online-løsninger der bedriftens medarbeidere og kundene jobber i samme regnskapssystem.

Når det gjelder ansattes opplevelse av endringene, sier flere at det ikke er stor forskjell på hvilke arbeidsoppgaver som utføres for kundene gjennom de siste årene. Det handler mer om hvordan jobben gjøres. Enkelte mener også at det nesten ikke har vært endringer overhodet. Andre igjen ser at selve rollen som regnskapsfører endres til for eksempel å bli mer en rådgiver overfor kundene.

Informant 1 beskrev det på følgende måte:

«Har de samme oppgavene, men de er annerledes ved at systemene er endret, er digitalt.»

Flere mener at den digitale utvikling nå har fått fart, og at det er en eksponentiell økning i forhold til tidligere. Det oppleves som om den digitale utviklingen går fortere. Det nevnes også at lovverket ikke er endret på samme måte gjennom de siste årene.

Informant 3 beskrev utviklingen slik:

«Da jeg startet i bransjen (...) var det ikke snakk om digitale regnskap. Den utviklingen har gått veldig fort (...) I bransjen er det den digitaliserte endring som er størst, selve lovverket er ikke endret.»

Bedriften har gått til anskaffelse av skybasert regnskapssystem som gjør det teknologisk mulig å følge opp regnskapet til kundene kontinuerlig. Likevel er det felles at alle i mer eller mindre grad jobber med historiske data, og kun et fåtall av dagens kunder får produsert regnskapet kontinuerlig. I det daglige betyr dette at fristene for når de offentlige oppgavene skal leveres, tillegges stor vekt av både medarbeidere og kundene. Dermed er det fristene som blir et viktig målepunkt, for om bedriften klarer å gi kundene den avtalte leveransen.

Flere forklarer at årsaken til at det i dag jobbes med historiske data, ligger i hvilke kunder bedriften har. Slik det er i dag er mange av kundene så små, at flere mener det er vanskelig å selge inn de digitale løsningene som kan hjelpe kundene med å være oppdatert i nåtiden. Mange av disse kundene ser ikke behovet for å ta i bruk de nye mulighetene, og har god oversikt over økonomien i selskapene sine med dagens rutiner og verktøy. De er fornøyd med at regnskapsbilagene er i papirform, og med at de pålagte oppgavene til det offentlige blir levert i rett tid. Derfor er flere av oppfatning at kundemassen må gjennomgås, slik at man kan ha flere større og progressive kunder, som har behov for oppdaterte regnskapstall for å kunne dra digitaliseringen videre i bedriften.

4.1.2 Forventninger til fremtiden

Alle ansatte i bedriften ser for seg endring i arbeidsoppgavene framover. Generelt mener de at bokføringsfunksjonen, slik den er i dag vil forsvinne. Dette gjelder kundene som modne for å ta i bruk digitale løsninger. Spesielt er rådgivning nevnt som et satsingsområde både i bransjen og for bedriften framover.

Informant 2 beskrev endringen i forhold til bokføring på denne måten:

«Oppgavene vil endre seg i takt med utviklingen. Tradisjonell bokføring vil forsvinne, men vil være der i en eller annen form. Mer overvåkning og korrigering av dataflyter.»

Mer en kontrollfunksjon, kontroll at det blir rett med hensyn til fradrag for merverdiavgift og skattefradrag.»

Det er spesielt de som tilhører kundeteamet som tar opp at de vil kunne jobbe mer med rådgivning framover. Når det gjelder ansatte som er på produksjon/kontrollerteam, ser de mer for seg å jobbe med kontroll og avstemming av regnskapet.

Informant 6 beskrev framtidige oppgaver slik:

«Mer avstemming og kontroller, mindre bokføring.»

Medarbeiderne i bedriften beskriver at teknologi blir viktigere framover, både internt i bedriften og for kundene. Spesielt automatisering av bokføringsfunksjonen vil komme, slik at for kunder med digitale regnskap vil bokføringen gjøres av systemet. Oppgaven til regnskapsfører blir å kontrollere input i systemet og kontroll av dokumentasjonen. På grunn av kundemassen bedriften har, mener flere at papirregnskap vil henge igjen i mange år framover.

Det forventes at med denne type teknologi, kan man jobbe mer i nåtiden med kundenes regnskap. Informant 4 beskrev forventninger slik:

«Generelt blir bransjen mer digital. Jobber mer med dagens problemstillinger istedenfor å sitte med historiske bilag et halvår eller år tilbake i tid. (...) Mer interessant og givende å jobbe i nåtiden.»

Ved bruk av teknologien, forventes det også at man skal klare å levere bedre tjenester til kundene. Informant 7 sa det på denne måten:

«De som klarer å få automatisert bokføringen, slik at tallene overføres direkte til økonomistyringssystem, og kan tilby tjenester som gjelder økonomistyring til kundene, mener jeg vil overleve på sikt.»

Det kom også fram at ansatte mente at det vil være viktig å bistå kundene mer teknisk. Alt fra å installere app-er, å vise funksjonalitet i programvare, til å kunne rådgi kundene om for eksempel mest effektiv bruk av systemene ut ifra kundens ståsted, var eksempler de ansatte hadde.

Informant 3 sa det på denne måten:

«Mer digitalisert, neste i rekken etter Posten og bankene. Utviklingen vil gå videre på alle typer system. Den største endringen blir innenfor system, og det vil påvirke arbeidssituasjonen (...).»

Når det gjelder hvordan bedriften tar i bruk ny teknologi som en del av sin verdiskapning, ønsker de fleste informantene de nye mulighetene velkommen. Spesielt alt som kan gjøre arbeidsdagen enklere, og som i tillegg kan gi merverdi til kundene. Likevel er noen kritiske til hvordan det fungerer i bedriften, da det ikke alltid tas hensyn til kundenes behov.

Informant 2 beskriver hvordan hun oppfatter at digitaliseringen i bedriften fungerer:

«Som arbeidstaker følger man det som er bestemt fra ledelsen. Ledelsen ønsker at man skal benytte digitale løsninger og at alt skal være papirløst, så må man bruke tid på scanning, selv om kunden ikke ønsker det. Dette gir ikke merverdi for verken oss eller kundene. Regnskapskostnaden blir høyere, og jeg mener at dette ikke er formålet med digitalisering.»

Informantene påpekte hvor viktig det er å jobbe tettere sammen med kundene, for å knytte sterkere relasjoner med kunden. Viktig å involvere kundene i det som skjer, også når det gjelder teknologisk utvikling. Dette betyr at man må vite mer om kunden, for eksempel hvordan kundene samler inn sine data. Ut ifra dette finne ut om det finnes integrasjoner eller fileksporter fra kundens systemer til bedriftens systemer, som kan gjøre jobben mer effektiv.

Informant 8 sa det på denne måten:

«Må vite hvordan kunden samler inn data via for eksempel kassesystem og bestillingssystem, og sjekke om det finnes integrasjoner eller fileksport fra kunden som letter min jobb. Vi må hjelpe kunden der kunden er, se systemene til kunden.»

Flere av informantene ser at det er mulig å organisere bedriften på en mer hensiktsmessig måte. Dette går på teaminndeling, kommunikasjonsflyt, oppfølging av arbeidsoppgaver og leveransene til kundene. Noen ser også behovet for å etablere en back-office funksjon som er en merkantil stilling som legger til rette med basisinformasjon i systemene om for eksempel kundene, og sørger for at IT-systemene fungerer til enhver tid.

Informant 4 sa det slik:

«Vi må endre på fordeling av arbeidsoppgaver mellom teamene. Med samme teamstruktur, må det være mye bedre kommunikasjon mellom personene i de ulike teamene. Tror organisering i mindre team, for eksempel 3 personer med ansvar for en kundeportefølje, slik at alle har ansvar for kunden. I dag går det utover kundene om en person blir syk, fordi ingen andre føler ansvar for akkurat den kunden.»

4.1.3 Oppsummering nåsituasjonen og forventninger til framtiden

Ansatte oppfatter at de fleste av dagens arbeidsoppgaver kan digitaliseres, samt at mye kan automatiseres på en slik måte at de ikke lenger trenger å utføre akkurat disse oppgavene. Samtidig er informantene opptatt av å ta i bruk de nye teknologiske mulighetene, men at mye stopper på grunn av at kundene oppleves som små og digitalt umodne. Kundene segmenteres ikke ut ifra dette, så resultatet er at bedriften ønsker papirløse regnskap, som betyr at ansatte må scanne bilag for kundene, for å gjøre de tilgjengelig digitalt. De har ingen umiddelbar oppfatning av at bransjen eller bedriften er truet på kort sikt av disse endringen. Mye henger sammen med at det fortsatt er mange kunder som ønsker at regnskapet skal leveres på samme måte som tidligere. I et lenger tidsperspektiv er informantene av oppfatning at bedriften må endre sin tjenesteproduksjon, for å ikke bli utkonkurrert.

Når det gjelder framover er det tre viktige endringer som er kommet fram gjennom undersøkelsen. Det er at informantene ser for seg en hverdag der bokføringen av regnskapsdata skjer automatisk, slik at deres oppgave i mye større grad består av kontrollering og analyse av dataene. Det betyr at de jobber i nåtiden for kunden, og har tilgang til dagsaktuelle data. Videre er rådgivning pekt på som et viktig satsningsområde framover. Innenfor rådgivning, er det nevnt både økonomisk rådgivning, IT-teknisk rådgivning og prosessforbedringer som gjelder mest effektiv bruk av systemene ut ifra kundens ståsted. Det tredje området som blir viktigere framover er å jobbe tettere sammen med kundene, for å knytte sterkere relasjoner med dem. Viktig å involvere kundene i det som skjer, også når det gjelder teknologisk utvikling. Dette betyr at ansatte i bedriften må vite mer om kundene, slik at de kan sette seg mer inn i kundens situasjon.

4.2 Kompetanse

Det andre forskningsspørsmålet handler om hva som gjøres i bedriften for å utvikle kompetanse hos ledere og medarbeidere. Svarene fra informantene handler om hvilken

kompetanse de allerede har, utvikling av kompetanse og hva som blir viktig kompetanse framover.

4.2.1 Tilgang på og utvikling av kompetanse

De fleste ansatte i bedriften mener de har god kompetanse for å være med utviklingen framover ut ifra dagens interne organisering i bedriften. Dette fordi flere mener at med dagens kunder, vil oppgavene framover også bestå av mye av det de gjør i dag. Flere mener også at de sitter på mer kompetanse enn det som blir brukt av arbeidsgiver.

Informant 4 beskriver det slik:

«Opplever at jeg og kollegaene har god kompetanse, men at dette ikke blir utnyttet optimalt (...)»

I dag er reglene for hvilke kurs man må ha, for å fortsette å inneha autorisasjon som regnskapsfører, som ikke er spesielt fleksible. Det legges ikke til rette for spissing av kompetanse, men krever en bredde. Dette påvirker hvordan kursingen foregår i bedriften. Det er først og fremst de autoriserte regnskapsførerne som får påfyll av de kursene de trenger for å opprettholde sin autorisasjon. Intensjonen er at også de som ikke er autorisert, skal få kurs som er relevante for dem. Uansett kreves det at hver enkelt engasjerer seg og komme med forslag på hvilke kurs eller kompetanse de ønsker å utvikle videre. Her er det et klart skille mellom ansatte i kundeteamet og i produksjon/kontrollerteamet. I kundeteamet svarte informantene at de fikk delta på mange kurs og være delaktige selv i å bestemme hvilke kurs som var viktige. I motsetning til informantene fra produksjons/kontrollerteamet som var mindre på kurs. I tillegg ble det nevnt at det er vanskeligere å vite hva man må vite mer om, ettersom man ikke vet hva som blir viktig i utviklingen framover.

4.2.2 Viktig kompetanse framover

Det er flere områder informantene mener blir viktig å ha kompetanse innenfor i den fremtidige utviklingen. Mange mener de allerede er godt rustet til å ta steget videre og være viktige bidragsyttere framover, selv om arbeidsoppgavene blir forandret. Informant 2 oppsummerer viktig kompetanse framover:

«Fagkompetansen og det å være dyktig på IT. IT blir viktigere også sett mot digitaliseringen som skjer i Norge. Det er et stort fokus, og det offentlig krever digitale løsninger.»

Alle har nevnt at rådgivning er viktig, og spesielt de som skal jobbe mer med rådgivning framover har behov for påfyll av kompetanse innen dette området. Bedriften har i dag ikke

definert helt tydelig hva rådgivning skal omhandle. Det er sagt at ansatte skal være våkne når de gjør regnskapene, om de gjennom dette ser potensiale for å tilby rådgivning for eksempel for å bedre lønnsomhet til kunden.. Ut over dette tar de på seg oppdrag som dukker opp fra kundene, og på den måten bygges kompetanse internt.

Informant 3 sa det på denne måten:

«Trenger mer kompetanse om rådgivningsområdet. For eksempel personer å lære av, og kursing. Samt tid til å lære dette, ved at man ikke er overlesset med andre oppgaver, som er en utfordring i bransjen.»

Det blir også viktig å formidle hvilke andre tjenester enn kun det rent regnskapstekniske, som bedriften kan bistå med. Informant 5 sa det slik:

«Kundene er vant til det de får. Vi må klare å videreformidle hva vi kan gjøre utover dette. Kundene vet ikke hva vi kan, og hva de kan spørre oss om.»

4.2.3 Oppsummering kompetanse

Fra funnene i undersøkelsen er det kommet fram at det er et uforløst potensial i kompetansen som informantene har i bedriften, flere mener de ikke får brukt all kompetansen de har med dagens arbeidsoppgaver. Det er kommet fram at bedriften i dag sørger for at medarbeiderne som er autorisert regnskapsfører, får påfyll av nødvendige kurs for å beholde autorisasjonen, men ansatte som ikke har denne autorisasjonen får vesentlig mindre tilbud om kurs og kompetanseheving. Bedriften er i gang med å gi alle ansatte mer systemkompetanse, ved at de har innhentet spesialister fra systemleverandør for å tilby bedriftsspesifikke kurs i systemet.

Framover mener informantene det er viktig med kompetanse innenfor IT som digitalisering og systemkompetanse. Her er det flere som trenger mer og utfyllende kompetanse i forhold til hva som er mulig å utføre med nye programmer og skytjenester. Det påpekes at det fortsatt er viktig å ha god fagkompetanse og blant annet kunne analysere regnskapene. Flere trenger påfyll av kompetanse i forhold til rådgivningsområdet, ettersom rådgivning vil være et viktig satsingsområde framover. Det blir også viktigere å kunne formidle til kundene hva som tilbys av tjenester fra bedriften.

4.3 Endringsprosesser

Det siste forskningsspørsmålet handler om hvordan bedriften jobber med endringsprosesser som er ment for å styrke forretningsutviklingen. Ut ifra funnene i empirien blir teamene involvering og kommunikasjon og endringens innhold og omfang.

4.3.1 Involvering og kommunikasjon

Flere av informantene etterspør mer kommunikasjon internt i forhold til det som skjer. Det gjelder både fra ledelsen, mellom teamene og generelt mellom ansatte. Det oppleves at det tas avgjørelser på overordnet nivå, og at dette ikke kommuniseres ut i bedriften, eller at det kommuniseres på en måte som gjør at de ansatte opplever å ikke ha innflytelse i prosessene. Derfor mener flere av informantene at det blir viktig å ha fokus på kommunikasjon framover.

Informant 6 sa dette om hva hun mener er viktig framover:

«Diskutere mer sammen hva som fungerer.»

Fra undersøkelsen er et av punktene som ble nevnt av flere av informantene, er manglende eller for lite involvering i endringsprosessene. De fleste mener at deres meninger bør bli hørt, at det i hvert fall må være rom for å få delta i diskusjonene. Slik det er nå bestemmer ledelsen hva som skal gjøres, og det er lite eller ingen informasjon i forkant av hva som skal skje når.

Informant 2 sa det må denne måten:

«Viktig for å lykkes med endringen at man har en ledelse som involverer medarbeiderne fra prosesstart. (...) Opplever det rart at man ikke får anledning til å komme med meninger eller være informert. Dette mener jeg feil strategi. Viktig i kunnskapsbedrifter å involvere tidlig.»

Informant 4 ordla seg slik:

«En ting er hva de sier på et møte, men jeg har ikke eierskap i det fordi jeg ikke er inkludert i prosessene.»

Når det gjelder å vite hva bedriften ønsker at de ansatte skal bidra med i prosessen, er det så mange som halvparten av informantene som ikke vet dette. Flere som jobber på produksjons/kontrollertemaet tror at forventningene er at de skal registrere bilag. Informanten fra ledelsen har et klart bilde av hva som var forventningene til henne. Enkelte på kundeteamet mener forventningene er at de skal pushe digitale løsninger på alle kunder, uavhengig av hva dette gir av verdi til kundene.

På spørsmål om hva bedriften ønsker at medarbeiderne skal bidra med i endringsprosessene er svarene noe vage. Informant 8 svarte:

«Tror at jeg skal kunne se hvilke kunder som kan dra nytte av noe nytt (...)»

Både informant 4, 5, 6 og 7 svarte:

«Usikker»

«Uklart»

Informant 2 besvarte spørsmålet slik:

«Håper at de ønsker at vi skal få alle kundene over til å bli flyt-kunder, at vi skal bli den som gjør alt fra A til Å (...).»

Videre ble informantene stilt spørsmål om deres rolle i endringsprosessene. Flere nevnte at deres rolle handler om å gi tilbakemelding på hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Er positive til at systemleverandører presentere funksjonalitet i programmene, slik at man jobber mest effektiv og vet mulighetene som finnes. I tillegg er det viktig at de formidler videre til kundene hvordan de også kan nyttiggjøre seg av systemene. I forhold til rådgivning, er dette et fokusområde for kundeteamet, men det er ikke helt klart hvordan de skal jobbe for å lykkes.

4.3.2 Endringens innhold og omfang

Det kommer tydelig fram fra alle informantene at det er stor vilje og gode intensjoner fra bedriftens side til å tilpasse seg til endringene som skjer i bransjen. Flere mener bedriften er noe sent ute med å ta endringene innover seg, men at det er tydelig at det er ønskelig fra bedriftens side å ta steget til å følge med i utviklingen.

Informant 8 sa det på denne måten:

«De vil gjerne, men ikke har sett konsekvensene helt. Både i forhold til opplæring av ansatte og det å få med kundene på den samme utviklingen.»

Alle er positive til endringene som er på gang, men i intervjuene kommer det fram at mangler evne til å gjennomføre de nødvendige endringene. Informantene har vanskelige å se akkurat hva som er årsaker, men det trekkes fram for dårlig intern kommunikasjon, manglende involvering i forbindelse med endringer som skal gjennomføres, lite oppfølging etter at endringer er satt i gang og ingen segmentering av kundene ut ifra deres behov.

Informant 5 beskrev det slik:

«Bedriften forsøker å gjøre en del grep for å være med på trenden, men det går sakte. Det er tatt i bruk løsninger som vi forsøker å formidle til kundene, men det er ikke utnyttet potensialet i det som er tatt i bruk. Bruker dette på en gammeldags måte.»

Informanten i undersøkelsen som er fra ledelsen, er av en litt annen oppfatning. Det er et stort fokus å ikke være langt bak de som kan ses som bedriftens konkurrenter. Er langt etter

markedslederne, men de har helt andre ressurser, så kan ikke sammenlignes direkte med dem. Bedriften jobber også med å tilpasse seg endringene gjennom omstruktureringer og oppkjøp, fått på plass ny programvare som er mer tilpasset fremtiden, for å kunne tilby mer rådgivning framover.

Alle informantene mente at rådgivning vil være viktigere framover, da mange av dagens oppgaver vil bli automatisert. Innenfor rådgivning er det mange områder hvor informantene ser potensiale, blant annet økonomistyring, kalkyler, produktpriser, organisasjon, ERP og ressursplanlegging.

Informant 5 beskrev endringen framover i bransjen slik:

«For bransjen går det mot digitalisering og at rollen til regnskapsfører vil endre seg mer til kontroller og rådgiverrolle.»

Alle var opptatt av at de ser behovet for å knytte kundene nærmere bedriften blant annet ved å kunne levere oppdaterte regnskapstall oftere, og være mer i nåtiden. Her nevnte flere at oppdragsavtalen med kunden var viktig for å avklare forventningene kunde og bedrift har til hverandre. Viktig at avtalen ikke blir til hinder for å tilby for eksempel rådgivningstjenester.

Informant 4 sa det slik:

«For å yte merverdi til kundene, må man vite hva som skjer nå.»

Informant 1 opplever det på denne måten:

«Må knytte kunden mer til oss, slik at vi kan gjøre mer for kundene inkludert rådgivning. Det vil ikke jeg gjøre, ettersom jeg ikke er autorisert, og da får jeg ikke lov å bidra med rådgivning.»

Samtlige informanter mener at bedriften ønsker å være med på utviklingen, og gjør tiltak for å være langt framme. Som liten aktør oppleves det fra ledelsens side at det er fort gjort å bli slukt av markedslederne spesielt når det gjelder personell og IT. Det er gjennom de siste årene gjort endringer internt i forhold til hvilke team som skal være i bedriften, effektivisering av prosesser, ansettelse av en IT-ressurs, forbereder alle ansatte på endringene som skjer i bransjen og investering i nytt regnskapssystem som er mer brukervennlig og fremtidsrettet. Likevel oppleves det veldig forskjellig hvor godt bedriften lykkes med sine tiltak.

Informant 6 formulerte det kort og godt:

«Føler at de vil bli med på utviklingen, at det ikke er så enkelt å gjøre alt på nye måter, tar litt tid.»

Det kom også fram at det ikke oppleves som at det er sammenheng mellom den overordnede strategien og det som skjer i daglig drift i bedriften. Flere påpekte at i det daglige har man nok med de arbeidsoppgavene som må gjøres, og at det ikke er tid til å komme videre.

Informant 3 beskrev det slik:

«Vi sitter i nåtid og fortid, har ikke nødvendig tid til å omstille oss. (...) Når vi omstiller og effektiviserer har vi mulighet til å ta inn nye kunder, men vi er i prinsippet like langt fordi vi har fylt på med nye kunder av samme slag, fordi vi ikke klarer å overleve som rådgivningskontor i dag. Derfor fortsetter vi med det vi gjør, og kundene trenger fortsatt dette.»

Det ble også sagt at det oppleves som at ledelsen ikke har full oversikt over hva som kreves av tid for å ta unna de daglige oppgavene. Flere ønsker at det blir frigjort tid til å kunne videreutvikle bedriften.

Informant 1 sa det slik:

«Har vel egentlig ikke klart å se hvordan arbeidsmengdene er i det daglige. Ledelsen ser ikke hva vi faktisk holder på med i det daglig, får ikke tid til å gjøre jobben.»

4.3.3 Oppsummering endringsprosesser

Det kommer tydelig fram fra alle informantene at det er stor vilje og gode intensjoner fra bedriftens side til å tilpasse seg til endringene som skjer i bransjen. Flere mener bedriften er noe sent ute med å ta endringene innover seg, men at det er tydelig at det er ønskelig fra bedriftens side å ta steget til å følge med i utviklingen. Samtlige informanter mener at bedriften ønsker å være med på utviklingen, og gjør tiltak for å være langt framme. Som liten aktør oppleves det fra ledelsens side at det er fort gjort å bli slukt av markedslederne spesielt når det gjelder personell og IT. Det er gjennom de siste årene gjort endringer internt i forhold til hvilke team som skal være i bedriften, effektivisering av prosesser, ansettelse av en IT-ressurs, forbereder alle ansatte på endringene som skjer i bransjen og investering i nytt regnskapssystem som er mer brukervennlig og fremtidsrettet. Likevel oppleves det veldig forskjellig hvor godt bedriften lykkes med sine tiltak.

Alle informantene er positive til endringene som er på gang, men i intervjuene kommer det fram at mangler evne til å gjennomføre de nødvendige endringene. Informantene har vanskelige å se akkurat hva som er årsaker, men det trekkes fram for dårlig intern kommunikasjon, manglende involvering i forbindelse med endringer som skal gjennomføres, lite oppfølging etter at endringer er satt i gang og ingen segmentering av kundene ut ifra deres behov. De fleste mener at deres meninger bør bli hørt, at det i hvert fall må være rom for å få delta i diskusjonene. Det etterlyses bedre kommunikasjon internt i bedriften, og ansatte er usikker på ledelsens forventninger til dem i endringsprosessene og hvilke roller de skal ha. I motsetning er informanten fra ledelsen klar over sin rolle og oppgaver i disse prosessene.

Alle var opptatt av at de ser behovet for å knytte kundene nærmere bedriften blant annet ved å kunne levere oppdaterte regnskapstall oftere, og være mer i nåtiden. Her nevnte flere at oppdragsavtalen med kunden var viktig for å avklare forventningene kunde og bedrift har til hverandre. Det kom også fram at det ikke oppleves som at det er sammenheng mellom den overordnede strategien og det som skjer i daglig drift i bedriften. Flere påpekte at i det daglige har man nok med de arbeidsoppgavene som må gjøres, og at det ikke er tid til å komme videre. Dette oppleves som frustrerende og flere påpekte at det er viktig å sørge for at man tar seg tid til å gjennomføre nødvendige endringer.

5 Diskusjon

Oppbyggingen av dette kapitlet vil ta utgangspunkt de tre forskningsspørsmålene. Hver del starter med funnene og svar på forskningsspørsmålene. Deretter blir funnene fra undersøkelsen diskutert opp imot teorier som er presentert tidligere i oppgaven. For hvert forskningsspørsmål skal det bli presentert svar ut ifra diskusjonen.

5.1 Nåsituasjon og forventninger til framtiden

Første forskningsspørsmål handler om hvordan de ansatte i bedriften oppfatter dagens situasjon og fremtidens utfordringer. Dette gjelder både for selve bedriften og for regnskapsbransjen.

5.1.1 Nåsituasjonen

Fra undersøkelsen finner man at de ansatte oppfatter at de fleste av dagens arbeidsoppgave kan digitaliseres, samt at mye kan automatiseres på en slik måte at de ikke lenger trenger å utføre akkurat disse oppgavene. Samtidig er informantene opptatt av å ta i bruk de nye teknologiske mulighetene, men at mye stopper på grunn av at kundene oppleves som små og digitalt umodne. Kundene segmenteres ikke ut ifra dette. Resultatet er at bedriften ønsker papirløse regnskap, betyr at ansatte må scanne bilag for kundene, for å gjør de tilgjengelig digitalt. Dette til tross for mulighetene som finnes med dagens teknologi. Noe av dette kan henge sammen med den digitale modenheten i bedriftene. Det å ta i bruk ny og annerledes teknologi også for regnskapet, kan oppleves som overveldende, og da er disse kundene fornøyd med slik det gjøres nå.

Informantene har ingen umiddelbar oppfatning av at bransjen eller bedriften er truet på kort sikt av disse endringen. Mye henger sammen med at det fortsatt er mange kunder som ønsker at regnskapet skal leveres på samme måte som tidligere. I et lenger tidsperspektiv er informantene av oppfatning at bedriften må endre sin tjenesteproduksjon, for å ikke bli utkonkurrert. Sett i sammenheng med (Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2014) beskrivelse av typer endringsperspektiver, handler dette om endring som evolusjon eller planlagt endring. Ved endring som evolusjon skjer endringen naturlig utvelgelse ved at dårlig tilpassede organisasjoner forsvinner, og ved at nye kommer til. Drivkraften bak endringsprosessen er konkurranse om knappe økonomiske ressurser. Ved planlagt endring baserer endringen seg på et oppfattet behov for endring. Det er mennesker som ser noen problemer, setter seg mål for å løse disse og iverksetter løsninger.

5.1.2 Forventninger til framtiden

Når det gjelder framover er det tre viktige endringer som er kommet fram gjennom undersøkelsen. Det er at informantene ser for seg en hverdag der bokføringen av regnskapsdata skjer automatisk, slik at deres oppgave i mye større grad består av kontrollering og analyse av dataene. Det betyr at de jobber i nåtiden for kunden, og har tilgang til dagsaktuelle data. Videre er rådgivning pekt på som et viktig satsningsområde framover. Innenfor rådgivning, er det nevnt både økonomisk rådgivning, IT-teknisk rådgivning og prosessforbedringer som gjelder mest effektiv bruk av systemene ut ifra kundens ståsted. Det tredje området som blir viktigere framover er å jobbe tettere sammen med kundene, for å knytte sterkere relasjoner med dem. Viktig å involvere kundene i det som skjer, også når det gjelder teknologisk utvikling. Dette betyr at ansatte i bedriften må vite mer om kundene, slik at de kan sette seg mer inn i kundens situasjon.

Dette handler om å utvikle å tilpasse virksomheten kontinuerlig til rammebetingelsene (Klev & Levin, 2009; Hennestad & Revang, 2017). Teknologien spiller ikke hovedrollen, men man velger teknologi som gjør det mulig å levere de tjenestene man ønsker til markedet. Digitalisering er noe som handler mer om mennesker, prosesser og organisasjon enn teknologi. (Ledernytt, 2018). Digitalisering gjennom automatiseringen og robotisering overtar oppgavene som tradisjonelt har vært utført av medarbeidere hos regnskapsbyrå. Dette betyr at medarbeiderne vil måtte gjøre andre oppgaver i stedet, og at det må utvikles nye tjenester som samsvarer med etterspørselen i markedet. Her må ledelsen være på ballen, og klare å fange opp signaler på hva som er behovet hos kundene, noe som de ansatte må forsøke å oppdage når de er i kontakt med kundene. Kommunikasjon blir her viktig for å klare å omsette tilbakemeldinger til handlinger som vil styrke tjenestetilbudet til bedriften (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

For å sikre ansatte trygghet i denne perioden, vil det være viktig for ledelsen å sørge for at ansatte blir involvert i endringene som skjer, og at de trygges i at ledelsen vil satse på de ansatte ved å for eksempel tilby kompetansehevende tiltak ut ifra nye behov (Lai, 2013). Det kreves også at ansatte selv engasjerer seg i endringen, slik at de kan påvirke deres egen framtid innenfor bransjen. (Kaufmann & Kaufmann, 2009) påpeker viktigheten av åpenhet og godt samarbeid innad i bedriften. Dette kan sikre at bedriften klarer omstillingen til framtidens regnskapsbransje. Videre er det viktig å sørge for folk ikke faller tilbake til gammel adferd etter implementeringen av endringer. Ikke glem hvorfor bedriften gjennomfører endringen og hva som gjør den viktig og nødvendig (Kotter J. P., 2012). Når

noen mål er nådd, kan man lage nye mål og nye behov for endringer. Selve endringsledelsen kan etter hvert gjennomføres på lavere nivå i organisasjonen.

5.1.3 Svar forskningsspørsmål 1: Nåsituasjon og forventninger om fremtiden

Ansatte oppfatter dagens situasjon som forholdsvis trygg på kort sikt til tross for spådommen om at regnskapsbransjen vil forsvinne. Årsaken til dette henger sammen med at den største delen av kundemassen til bedriften ikke etterspør moderne digitale løsninger. Derfor produserer og leverer bedriften tilnærmet de samme tjenestene som tidligere. Når det gjelder forventningene til fremtiden er at mange av dagens oppgaver automatiseres og erstattes av andre oppgaver. Det vil for eksempel bety at de etter hvert jobber i nåtiden for kunden, og har tilgang til dagsaktuelle data. Denne endringen er noe som informantene mener vil skje, og ut ifra et teoretisk perspektiv om endringer kan man se for seg endringen som evolusjon eller som planlagt endring. Dette handler om å utvikle å tilpasse virksomheten kontinuerlig til rammebetingelsene.

Ved å ha tilgang til oppdaterte regnskapstall, åpner dette for nye muligheter å tilby tjenester innen rådgivning som kan gi verdiskapning for kunden. Derfor må medarbeiderne få enda bedre kjennskap til kundene, slik at de kan sette seg inn i deres situasjon. Kommunikasjon blir her viktig for å klare å omsette tilbakemeldinger til handlinger som vil styrke tjenestetilbudet til bedriften. Viktigheten av åpenhet og godt samarbeid innad i bedriften må få et større fokus. Dette kan sikre at bedriften klarer omstillingen til framtidens regnskapsbransje. Til sist må man ta innover seg endringen som er i gang i bransjen og ikke glemme hvorfor bedriften ønsker å gjennomføre endringer, og hva som gjør dette viktig og nødvendig. Ved å klare å endre tjenestetilbudet mot fremtidige behov, kan man på lenger sikt sørge for en levedyktig bedrift. Dette må gjøres ved å sørge for at endringene er og blir godt forankret i hele organisasjonens organisasjonskultur.

Nåsituasjon i bedriftens tjenesteproduksjon er tradisjonelle regnskapstjenester. Mye av det som produseres i dag, vil bli automatisert i fremtiden. Dette må erstattes med andre oppgaver. Gjennom automatisering vil regnskapstallene være oppdatert i nåtid og dette åpner for nye muligheter for å tilby tjenester innen rådgivning som kan gi verdiskapning for kunden. For å få til dette, krever det bedre kunnskap om kundene, samt at det er tilgang til kunder som ønsker digitale løsninger. Utover dette ser informantene behov for større åpenhet og samarbeid internt i bedriften. Kommunikasjon blir her et viktig virkemiddel. Til sist må man huske hvorfor endringen er viktig og nødvendig for bedriften.

5.2 Kompetanse

Andre forskningsspørsmål handler om hva som gjøres i bedriften for å utvikle kompetansen hos ledere og medarbeidere. Fra funnene i empirien om kompetanse er temaene kompetanseanalyse, kompetanseutvikling, kunnskapsdeling, læring i bedriften og rekruttering.

Fra funnene i undersøkelsen er det kommet fram at det er et uforløst potensial i kompetansen som informantene har i bedriften, flere mener de ikke får brukt all kompetansen de har med dagens arbeidsoppgaver. Det er kommet fram at bedriften i dag sørger for at medarbeiderne som er autorisert regnskapsfører, får påfyll av nødvendige kurs for å beholde autorisasjonen, men ansatte som ikke har denne autorisasjonen får vesentlig mindre tilbud om kurs og kompetanseheving. Bedriften er i gang med å gi alle ansatte mer systemkompetanse, ved at de har innhentet spesialister fra systemleverandør for å tilby bedriftsspesifikke kurs i systemet. For å kunne finne ut av hvilken kompetanse som finnes i bedriften, er det mulig å gjennomføre en kompetanseanalyse.

5.2.1 Kompetanseanalyse

En organisasjon sin totale kompetanse vil være sammensatt av hver enkelt ansattes individuelle kompetanse (Kuvaas & Dysvik, 2012; Lai, 2013). Her er det viktig for bedriftens ledelse å finne ut hvilken kompetanse man har tilgjengelig i bedriften. Dette kan gjøres gjennom for eksempel kompetansekartlegging. Gjennom en kartlegging kan man finne ut av tilgjengelige kunnskaper og ferdigheter, samt at man får en oversikt over hvilke tiltak man må iverksette for å nå bedriftens målsetninger. Det er flere metoder for å gjennomføre dette, og man kan ta utgangspunkt i Lai (2013) sin tilnærming, ved å gjennomføre en kompetanseanalyse som inneholder kravanalyse, kompetansekapitalanalyse og behovsanalyse. Gjennom dette kan man vurdere hvilke tiltak som skal gjennomføres, som behov for bedre mobilisering av tilgjengelig kompetanse hos eksisterende medarbeidere, før man vurderer behov for utvikling og eventuell anskaffelse av kompetanse. En slik analyse vil ta utgangspunkt i forhold som er kjent for bedriften (Kuvaas & Dysvik, 2012). Det som kan være vanskelig å ta høyde for er at ingen helt vet hva som er den kompetansen som bedriften kan ha behov for framover.

5.2.2 Kompetanseutvikling

Framover mener informantene det er viktig med kompetanse innenfor IT som digitalisering og systemkompetanse. Her er det flere som trenger mer og utfyllende kompetanse i forhold til hva som er mulig å utføre med nye programmer og skytjenester. Det påpekes at det fortsatt er viktig å ha god fagkompetanse og blant annet kunne analysere regnskapene. Flere trenger

påfyll av kompetanse i forhold til rådgivningsområdet, ettersom rådgivning vil være et viktig satsingsområde framover. Det blir også viktigere å kunne formidle til kundene hva som tilbys av tjenester fra bedriften.

Werner & DeSimone (2009) definerte kompetanseutvikling og utvikling av menneskelige ressurser kan defineres som et sett av systematiske og planlagte aktiviteter utviklet av en organisasjon for å gi sine medlemmer muligheten til å lære nødvendige ferdigheter for å kunne møte nåværende og fremtidige arbeidskrav. Det blir viktig for bedriftens ledelse å legge til rette for at ansatte kan utvikle sine ferdigheter, slik at de får en bedre kompetanseplattform ut over den nåværende fagkompetansen. Med utgangspunkt i en kompetanseanalyse, samt forventningene til framtiden, har bedriften et utgangspunkt for å jobbe målrettet i forhold tiltak for kompetanseutvikling. Her kommer også usikkerheten inn i forhold til om tiltakene som gjøres vil være de tiltakene som er de beste for å møte morgendagens utfordringer.

5.2.3 Kunnskapsdeling

Et av tiltakene for å utvikle kompetanse internt er å benytte kunnskapsdeling aktivt. Eksplisitt kunnskap finnes tilgjengelig i prosedyrene, mens den implisitte kunnskapen er den kunnskap og kompetanse den enkelte medarbeider innehar, og er ofte vanskeligere å kommunisere (Wilton, 2013). Et mål for ledere blir da å tilrettelegge på best mulig måte for kunnskapsdeling (O'Dell & Grayson, 1998). En av hovedutfordringene med dette er å omforme taus kunnskap fra erfarne ansatte, eller ansatte som har tatt videreutdanning eller kurs, til å bli noe håndfast som kan kommuniseres til andre. For å implementere kunnskapsdeling som en del av bedriftskulturen er man avhengig av at det utvikles en sterk psykologisk kontrakt (Kuvaas & Dysvik, 2012). Relasjoner må bygges på tillit, gjensidig respekt og ærlighet, helt fra bunn til topp i hierarkiet (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Samarbeid og samhandling oppfattes som de viktigste prosessene for kunnskapsdeling. Det er viktig at virksomheter skaper og tilrettelegger for kontekster hvor medarbeidere kan møtes, både på et formelt og uformelt nivå, samt fysisk og virtuelt. Interaksjon er nøkkelen til kunnskapsoverføring, og etablering av tillit, sosiale relasjoner og nettverk er viktige elementer i denne prosessen (Filstad, 2010). En tilnærming er å involvere nye ansatte til å jobbe med mer erfarne ansatte. Gjennom felles problemløsning kan mye av kunnskapen som «sitter i fingrene» på en ansatt overføres til en annen. Det kan grunne til at ikke alle er like interessert i å dele kunnskap. Det kan for eksempel være at man ikke tjener noe på å dele kunnskap med andre, hvis belønningssystemet i bedriften er av en slik art at individuelle prestasjoner

belønnes. Hvis kunnskapen gir bedre avkastning for den enkelte kan man forstå at noen velger å holde dette for seg selv (Kuvaas & Dysvik, 2012). En annen grunn kan være at folk er tilbakeholdende til å komme med tips eller ideer fordi de er redde for å dumme seg ut.

Sannsynligheter for å lykkes er større ved å benytte metoder i utviklingstiltakene som man har erfart at virker. Definisjon på læring er erverving av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har sitt utgangspunkt i erfaring (Lai, 2013). Har man vært god i rekrutteringsarbeidet, fått med de rette menneskene, vil man ha større sannsynlighet for å lykkes med opplæring- og utviklingstiltak (Wilton, 2013).

5.2.4 Læring i bedriften

Et av målene med kunnskapsdeling kan være læring internt i organisasjonen. Med læring menes tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial (Lai, 2013). Her menes både ervervelse av ny, supplerende kompetanse eller endring i tidligere kompetanse gjennom avlæring og relæring. Gjennom ulike incentiver kan ledelsen forsterke læring ved å motivere ansatte til å yte i tråd med organisasjonens behov og mål. Mange ansatte lærer også i forbindelse med nåværende eller fremtidige oppgaver, det vil si ut ifra indre motivasjon. Læring skjer også gjennom observasjon, både bevisst og ubevisst, som ledd i manges daglige arbeid. I de fleste bedrifter er medarbeiderne også i nærmest kontinuerlig dialog med kollegaene sine, eller deltar i diskusjoner som kan innebære et læringspotensial (Lai, 2013). De ulike læringsformene er ikke gjensidig utelukkende, men ulike måter læring kan oppstå på, både på individnivå og i en organisatorisk kontekst. Det skilles også mellom implisitt læring som finner sted uten at den lærende har spesifikke læringsmål eller er seg bevisst den læringen som skjer. Dette kalles ofte hverdagslæring eller erfaringslæring. Den andre formen for læring er den formelle læringen. Her skjer læringen gjennom planlagte læringstiltak, som for eksempel kurs. Her har ledelsen mulighet til å bidra til å styre hvilken form for læring de ønsker å gjennomføre i bedriften. Gjennom dette kan de bidra til å skape den utviklingen som er ønskelig for bedriften.

5.2.5 Rekruttering

Dersom det må rekrutteres kompetanse, bør det jobbes for å utvikle en god rekrutteringsprosess, slik at man lykkes med å finne den rette medarbeideren. Dette er medarbeideren som gir bedriften bedre presentasjoner og resultater. I følge Kuvaas & Dysvik (2012) er den beste prediktor for fremtidige arbeidsprestasjoner, generelt evnenivå og et utvalg personlighetstrekk som f.eks. samvittighetsfullhet. Det å finne medarbeidere som

passer inn innebærer også at personen har de riktige holdningene og er interessert i å lære og utvikle seg videre. Det er dermed enda viktigere å ha fokus på hvordan man kan sikre seg de rette medarbeiderne (Collins, 2002). Dyktige ansatte vil skape gode prestasjoner, og har man flere gode ansatte vil dette mest sannsynlig føre til at flere dyktige medarbeidere søker jobb i organisasjonen. Ved å involvere sentrale medarbeidere i prosessen, gjør det at medarbeiderne blir ansvarliggjort, og får brukt sin kompetanse til å vurdere hvem som er best skikket til stillingen.

5.2.6 Svar forskningsspørsmål 2: Kompetanse

Flere av informantene fra bedriften mener de ikke får brukt all kompetansen de har med dagens arbeidsoppgaver. Det er spesielt de ansatte som er autorisert regnskapsfører eller har ansvar for et fagområde, som prioriteres i forhold til kompetanseutvikling. For at bedriftens ledelse skal skaffe seg oversikt over tilgjengelig kompetanse, kan man gjennomføre for eksempel kompetansekartlegging. Gjennom en kartlegging kan man finne ut av tilgjengelige kunnskaper og ferdigheter, samt at man får en oversikt over hvilke tiltak man må iverksette for å nå bedriftens målsetninger. Kartleggingen kan inneholde kravanalyse, kompetansekapitalanalyse og behovsanalyse. Gjennom dette kan man vurdere hvilke tiltak som skal gjennomføres, som behov for bedre mobilisering av tilgjengelig kompetanse hos eksisterende medarbeidere, før man vurderer behov for utvikling og eventuell anskaffelse av kompetanse.

I forhold til kompetanse framover mener informantene at det i tillegg til å ha god fagkompetanse, er viktig å utvikle kompetanse innen digitalisering, systemkompetanse og rådgivningskompetanse. Kompetansutvikling og utvikling av menneskelige ressurser, er å gjennomføre systematisk og planlagte aktiviteter for å gi en bedrifts medarbeidere mulighet til å lære nødvendige ferdigheter for å møte nåværende og fremtidige arbeidskrav. Det blir viktig for bedriftens ledelse å legge til rette for at ansatte kan utvikle sine ferdigheter, slik at de får en bedre kompetanseplattform ut over den nåværende fagkompetanse. Det er krevende å vite hvilke aktiviteter som vil gi ønsket kompetanseutvikling, spesielt ettersom ingen egentlig helt vet hvor regnskapsbransjen er på vei. Ifølge Regnskap Norge gjelder det å utvikle ferdigheter innen rådgivning, og ettersom rådgivning er et veldig bredt felt, kan bedriften selv velge hvilke områder som ønskes utviklet. Rådgivningsoppdrag kan kreve mer utfyllende kunnskap utover det økonomiske, ut ifra hva kunden står ovenfor. Det kan bety at oppdrag må løses i samarbeid mellom flere i bedriften. Dette krevet at medarbeiderne vet mer om hva kollegaene

har av kompetanse, slik at de i større grad kan samarbeide om oppdrag. For å bidra til dette kan ledelsen jobbe for at kunnskapsdeling blir en naturlig del av bedriftskulturen.

Samarbeid og samhandling oppfattes som de viktigste prosessene for kunnskapsdeling. Det er viktig at bedriften skaper og tilrettelegger for kontekster hvor medarbeidere kan møtes, både på et formelt og uformelt nivå, samt fysisk og virtuelt. Interaksjon er nøkkelen til kunnskapsoverføring, og etablering av tillit, sosiale relasjoner og nettverk er viktige elementer i denne prosessen. En tilnærming er å involvere nye ansatte til å jobbe med mer erfarne ansatte. Gjennom felles problemløsning kan mye av kunnskapen som «sitter i fingrene» på en ansatt overføres til en annen. På den måte kan kompetansen læres videre til medarbeidere som trenger denne kompetansen. I forbindelse med læring menes både ervervelse av ny, supplerende kompetanse eller endring i tidligere kompetanse gjennom avlæring og relæring. Noe av læringen får medarbeiderne med seg i hverdagen etter hvert som de møter nye utfordringer, og annen læring kan de få gjennom for eksempel spesifikke kurs. Her kan ledelsen gjennom ulike incentiver, styre hvilken form for læring de ønsker å gjennomføre i bedriften. Gjennom dette kan de bidra til å skape den utviklingen som er ønskelig for bedriften ut ifra mål og behov.

Om bedriftens ledelse er kommet til at de må rekruttere for å få tilgang på den nødvendig kompetanse, bør det jobbes for å utvikle en god rekrutteringsprosess, slik at man lykkes med å finne den rette medarbeideren. Dette er medarbeideren som gir bedriften bedre presentasjoner og resultater. Dyktige ansatte vil skape gode prestasjoner, og har man flere gode ansatte vil dette mest sannsynlig føre til at flere dyktige medarbeidere søker jobb i organisasjonen. Ved å involvere sentrale medarbeidere i prosessen, gjør det at medarbeiderne blir ansvarliggjort, og får brukt sin kompetanse til å vurdere hvem som er best skikket til stillingen. Dette skaper en bedre trygghet for at man velger den rette personen i forhold til kompetanse og personlige egenskaper hos personen som blir rekruttert.

Flere av informantene fra bedriften mener de ikke får brukt all kompetansen de har med dagens arbeidsoppgaver. For at bedriftens ledelse skal skaffe seg oversikt over tilgjengelig kompetanse, kan man gjennomføre for eksempel kompetansekartlegging. Kompetanse som blir viktig framover er god fagkompetanse, kompetanse innen digitalisering, systemkompetanse og rådgivningskompetanse. Det blir viktig for bedriftens ledelse å legge til rette for at ansatte kan utvikle sine ferdigheter, slik at de får en bedre kompetanseplattform ut over den nåværende fagkompetanse. Rådgivningsoppdrag kan kreve annen kunnskap om andre felt enn økonomi. Dette kommer an på hva oppdraget gjelder, og hva kunden står

ovenfor. Det kan bety at oppdrag må løses i samarbeid mellom flere. Dette krevet at medarbeiderne vet mer om hva kollegaene har av kompetanse, slik at de i større grad kan samarbeide om oppdrag. Som et tiltak til dette kan ledelsen jobbe for kunnskapsdeling internt.

5.3 Endringsprosesser

Det siste forskningsspørsmålet handler om hvordan bedriften jobber med endringsprosesser som er ment for å styrke forretningsutviklingen.

Det kommer tydelig fram fra alle informantene at det er stor vilje og gode intensjoner fra bedriftens side til å tilpasse seg til endringene som skjer i bransjen. Flere mener bedriften er noe sent ute med å ta endringene innover seg, men at det er tydelig at det er ønskelig fra bedriftens side å ta steget til å følge med i utviklingen. Samtlige informanter mener at bedriften ønsker å være med på utviklingen, og gjør tiltak for å være langt framme. Som liten aktør oppleves det fra ledelsens side at det er fort gjort å bli slukt av markedslederne spesielt når det gjelder personell og IT. Det er gjennom de siste årene gjort endringer internt i forhold til hvilke team som skal være i bedriften, effektivisering av prosesser, ansettelse av en IT-ressurs, forbereder alle ansatte på endringene som skjer i bransjen og investering i nytt regnskapssystem som er mer brukervennlig og fremtidsrettet. Likevel oppleves det veldig forskjellig hvor godt bedriften lykkes med sine tiltak.

5.3.1 Endringsledelse

Endringsledelse er en samlebetegnelse på ledelse av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette er de aktiviteter som endringsagenter utøver. Med utgangspunkt i Lewins modell, fokuserer endringsledelse i hovedsak på de to første fasene: opptining og endring. Kort sagt betyr det at lederutfordringene kan samles rundt to forhold; hvordan skape et klima for endring, og hvordan bør ledere handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende tilstand til den ønskede tilstanden i framtiden. I praksis betyr dette at ledelse blir et viktig element før endringsprosessen starter, ved å berede grunnen for at endring kan finne sted, og i selve endringsprosessen der eksisterende forhold blir erstattet med nye (Jacobsen, 2014).

Endringsagenter kan i mange sammenhenger være andre personer enn de som innehar de formelle lederposisjonene (Jacobsen, 2014). Jacobsen (2014) påpeker også vår tendens til å sette likhetstegn mellom “ledelse” og “den formelle ledelsen” som gjør at vi forventer at oppgaver utøves av de som innehar formelle lederposisjoner. Denne tendensen til å sette likhetstegn er med på å viske ut et viktig skille, nemlig det mellom ledere som personer og posisjon på den ene siden, og ledelse som oppgave og en funksjon på den andre siden. Ved å

opprette dette skillet blir vi klar over at det kan finnes personer i lederposisjoner som ikke utøver ledelse, samtidig som det kan finnes personer som ikke innehar formelle lederposisjoner som utøver ledelse. Mye tyder på at ledelse – forstått som spesielle oppgaver og funksjoner – vil være spesielt viktig nettopp i endringsprosesser (Jacobsen, 2014). Gjennom dette er det viktig i bedriften å sørge for en tydelig struktur i forhold til hvem som skal ha hvilket ansvar i prosessene. Her kan man gjennom involvering av medarbeiderne, sørge for at medarbeiderne tar mer ansvar for de endringsprosessene bedriften skal gjennom, selv om de ikke er en del av den formelle ledelsen. God endringsledelse krever at lederen er i stand til å gjennomføre analyser, bruke endringsverktøy på en fornuftig måte og tilpasse sin lederatferd til endringsoppgaven (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

Det er i dag to hovedsyn på endringer, at de er planlagte endringer eller kontinuerlige endringer. Perspektivene kan med fordel supplere hverandre, da noen av metodene fra begge perspektivene fungerer i ulike kontekster. Om man tar utgangspunkt i kontinuerlig endring, vil man si at ledelse i dag skjer hele tiden «i» endring (Hennestad & Revang, 2017). Ledelse av endringsprosesser er det normale i organisasjoner som forstås som i kontinuerlig endring. Ledelsen av prosessene har 2 nivåer, et strategisk nivå der ledelse forstås som å utvikle menneskelige, teknologiske og økonomiske ressurser, for å sikre virksomhetens langsiktige utvikling og overlevelse. På et operativt nivå forstås ledelse som evnen til å håndtere de utfordringer og muligheter som rent faktisk viser seg å komme. Dette handler om å mobilisere de ressursene som er utviklet, og spesielt sikre at de ansatte blir aktive deltakere i utviklingsarbeidet. Som grunnforutsetning for endringsprosessene er å skape arenaer for læring og utvikling (Klev & Levin, 2009). Her har ledelsen et spesielt ansvar for å ha helhetsbildet i virksomheten klart, slik at det er mulig å sørge for tid og fokus i bedriften for å gjennomføre dette.

Det er vanskelig å komme fram til en oppskrift på hvordan endringsledelse kan og bør utføres i bedrifter. Fra alle modeller er det fellestrekk som kan gi verdifull veiledning for hvordan man kan håndtere endringene. Uansett hva slags innhold endringen har, handler det om at bedriften befinner seg i en nåsituasjon og har et ønske om å til en ønsket fremtidig tilstand. For å komme til ny tilstand må bedriften gjennom en endringsprosess. Dette kan som kjent løses på mange måter, og vil igjen påvirkes av bedriftens nøkkelressurser. Endringsledelsens utfordringer handler om å håndtere reisen fra nåsituasjon til en fremtidig ønsket situasjon (Hennestad & Revang, 2017). I dette endringsrommet er endringsledelsens

oppgave å manøvrere bedriften gjennom rommet, som betyr å skape den nye organisasjonsvirkeligheten.

5.3.2 Involvering og forankring

Alle informantene er positive til endringene som er på gang, men i intervjuene kommer det fram at det mangler evne til å gjennomføre de nødvendige endringene. Informantene har vanskelige å se akkurat hva som er årsaker, men det trekkes fram for dårlig intern kommunikasjon, manglende involvering i forbindelse med endringer som skal gjennomføres. De fleste mener at deres meninger bør bli hørt, at det i hvert fall må være rom for å få delta i diskusjonene. Det etterlyses bedre kommunikasjon internt i bedriften, og ansatte er usikker på ledelsens forventninger til dem i endringsprosessene og hvilke roller de skal ha. I motsetning er informanten fra ledelsen klar over sin rolle og oppgaver i disse prosessene.

Det blir viktig at man i arbeidet med organisasjonsendringer er tydelig tidlig på hva som er målet med endring, slik at alle involverte får en forståelse av hva som er forventningene til seg selv, samtidig som man kommuniserer hvorfor endringen må gjøres (Kotter J. , 2012). Støtte fra ledere og medarbeidere er også viktig, slik at de som er omfattet av endringen føler trygghet i prosessen, selv om man ikke klarer å se alle fasetter av hva endringen vil innebære. Ledelse kan innta en deltakende lederstil som preges av sterkt støttende og lite styrende adferd. Gjennom dette er ledelsen flink til å oppmuntre, samt å involvere ved å be om innspill og forslag (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Det må involveres på alle ledd i bedriften, og svært viktig å involvere så bredt som man klarer for å skape en helhetlig og felles forståelse for hva som skal gjøres. Ledelsen må sette ting i en større sammenheng, slik at medarbeiderne til enhver tid har følelsen av å bidra til noe større.

5.3.3 Kommunikasjon

I ledelsesfunksjonen inngår informasjonsrollen som en av mange roller lederen kan ha. Det hører med både det å overvåke og formidle informasjon til de ansatte og til kundene. Mintzberg hevder i sin forskning at ledere faktisk bruker opptil 80 % av sin arbeidstid til skriftlig og muntlig kommunikasjon. Ut ifra det, er kommunikasjon er en av de viktigste samordningsprosessene i organisasjoner, og at det også er en svært viktig lederoppgave. God kommunikasjon fremheves ofte som et kjennetegn på vellykkede bedrifter (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Betydningen av å skille mellom informasjon og mening innen kommunikasjon har grunnlag i at overføringen ikke nødvendigvis garanterer effektiv kommunikasjon fordi meningsinnholdet kan bety noe forskjellig for sender og mottaker. Her er det viktig å basere seg på kunnskap fra persepsjonspsykologien om at vi alle ser verden

gjennom våre egne briller. Som leder trenger man å knytte endringene som gjennomføres opp mot den overordnede strategien, og på en tydelig måte klare å formidle sammenhengen til medarbeiderne i bedriften (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Viktig å se «What's in it for me» for den enkelte, samt skape en helhetsforståelse ved å løfte perspektivet til «What's in it for us». Her kan virkemidlene fra Kotters modell for endring brukes i praksis, slik at man bruker en metodikk som andre har lyktes med. Det blir viktig å spisse budskapet og formidle det på en måte som gjør at man skaper en forståelse for de endringene som må gjennomføres (Kotter J. , 2012).

For det første kan ledelsen gjennom sin innflytelse og rolle føre kontroll med medarbeiderne og koordinere deres arbeidsoppgaver gjennom de formelle organisasjonskanalene (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Videre er kommunikasjon nødvendig for å skape motivasjon i en organisasjon. Gjennom klargjøring av arbeidsoppgaver, medarbeidersamtaler og lignende vil god kommunikasjon kunne bidra til å heve motivasjonsnivået. Den kanskje viktigste funksjonen for kommunikasjon er å forsterke sosialt samspill og samarbeid mellom forskjellige grupper og avdelinger i organisasjonen, samt mellom ledere, medarbeidere og gruppe-medlemmer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ledelsen kan ikke alene kjøre endringsprosessene, men er avhengig av kommunikasjon og samarbeid med medarbeiderne i bedriften. Her kan en åpen og god kommunikasjon sørge for at man tydeligere kan avklare rollene medarbeiderne har og må ha i endringsprosessen, samt at man får gitt ansvar videre også til medarbeiderne.

5.3.4 Endringens innhold og omfang

Alle informantene var opptatt av at de ser behovet for å knytte kundene nærmere bedriften blant annet ved å kunne levere oppdaterte regnskapstall oftere, og være mer i nåtiden. Her nevnte flere at oppdragsavtalen med kunden var viktig for å avklare forventningene kunde og bedrift har til hverandre. Det kom også fram at det ikke oppleves som at det er sammenheng mellom den overordnede strategien og det som skjer i daglig drift i bedriften. Flere påpekte at i det daglige har man nok med de arbeidsoppgavene som må gjøres, og at det ikke er tid til å komme videre. Dette oppleves som frustrerende og flere påpekte at det er viktig å sørge for at man tar seg tid til å gjennomføre nødvendige endringer.

Selv om bedriften er under kontinuerlig endring, blir det viktig at man legger en plan for hvordan endringsprosessen skal gjennomføres (Kotter J. , 2012). I de aller fleste tilfeller vil planlagt endring være rettet mot å forbedre resultatet. En vanlig måte er å endre arbeidsoppgaver, for eksempel ved å endre på den tjenesten man tilbyr. Slike endringer kan

være strategiske som innebærer at bedriften begynner å produsere nye tjenester, eller legger ned tjenester som tilbys i dag, eller beveger seg inn i nye markeder eller forlater gamle (Jacobsen, 2014). Tid i forbindelse med endringene er et nødvendig element. En presisering av tidsbegrepet, skiller mellom kvantitativ og kvalitativ tid. Kvantitativ tilnærming betrakter at tid kan måles i sekunder, minutter, timer og dager, og dermed kan betraktes som en prosess som «flyter» i en retning og ikke lar seg reversere. Kvalitativ tid ser ikke bort fra at tid kan måles eksakt som hendelser, men vektlegger heller at mennesker betrakter tid på ulike måter. Selv om tid kan måles objektivt, betyr ikke det at tiden oppleves på samme måten (Jacobsen, 2014). Hva som da er god og dårlig tid vil variere enormt fra person til person, og fra situasjon til situasjon. Når man skal gjøre endringer i hvordan arbeidsoppgaver skal utføres, kreves det at man må lære seg nye måter å gjøre dette på. Dette kan være en krevende øvelse ut ifra hva det er som skal læres. I overgang mellom gammel og ny måte, kan man også oppleve at man må gjøre dobbeltarbeid for å kvalitetssikre at de nye måtene gir forventet resultat. Derfor blir planlegging av når dette kan gjøres viktig, da det kanskje ikke er rom for å gjøre endringene akkurat når det er mest press på arbeidsstokken for å levere dagens tjenester til kundene. Ledelsen må i denne perioden, styre gjennomføringene av endringen på en slik måte at alle involverte i endringsprosessen jobber mot felles målsetninger.

En annen vanlig endring er å endre produksjonsteknologien (Jacobsen, 2014). Dette kan gjelde effektivisering gjennom automatisering, eller innføring av ny programvare. For eksempel på teknologisk endringer er innføring av ERP (Enterprise Resource Planning). Det dreier seg om integrerte datasystemer som omhandler alle deler av produksjonen, fra lønn og arbeidstidsordninger til salg og kunderelasjoner. Tanken bak var at den skulle integrere ulike aktiviteter i produksjonsprosessen tettere ved å strømlinjeforme den, for på den måten å luke ut unødvendige flaskehalsar eller andre ting som kunne føre til unødvendig høye kostnader. Flere studier viser at de positive effektene er til dels beskjedne. Dette kommer ikke av dårlig teknologi, men heller at ansatte i organisasjonen ikke klarer eller vil, utnytte teknologien på en god måte (Jacobsen, 2014). Dette setter adferdsendring i sentrum, og man må som leder jobbe med å endre adferd internt for at endringen skal kunne gi de nødvendige resultatene. Dette krever at lederen er tett på og følger opp, samt at man bruker tiden som er nødvendig for å skape varig endring. Man må sørge for å ha både tid og økonomi i bunn for å klare dette. Ledertilnærmingen ved endringsprosesser bør være tilpasset situasjonen man står overfor, det vil si type endring, endringskonteksten, organisasjonskulturen og «slagmarken for endring».

Informasjon, dialog og medvirkning fra virksomhetens øvrige ledelse og medarbeidere er svært viktige forhold å ivareta ved endring (Irgens, 2011).

5.3.5 Tregheter i bedriften og motstand mot endring

Det er tregheter i bedriften for å gjennomføre de nødvendige endringene. Med utgangspunkt i teorier om motstand, kan det finnes flere mulige årsaker til hvorfor det oppleves tregheter. For å forstå hvorfor motstand mot og oppslutning om endring er et vanlig fenomen, må man forstå hvordan endringer påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen (Jacobsen, 2014). Det er derfor også viktig å kunne identifisere tegn på motstand i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Lederne må derfor være klar over hvilke signaler de skal se etter. Det kan kreve mye av ledere, avhengig av stemningen i arbeidsmiljøet, både å diagnostisere denne motstanden og å håndtere den slik at endringene kan gjennomføres. Teoriene omhandler organisasjoner, og man kan derfor overføre dette direkte til kundene til bedriften.

For å skape klima for endringer kan man benytte Kotters modell for endring. Kotters modell starter med at man må skape en sterk opplevelse for at endringen er viktig og en felles forståelse av nødvendigheten. Dette må gjøres sammen med kunden, for å skape denne felles forståelsen av at endringen er viktig å gjennomføre. Bedriften kan så etablere et styringsdyktig team for endringen, med representanter både fra regnskapsbyrået og kunden. Spesielt er det 4 faktorer Kottet mener må være tilstede i dette teamet; maktposisjon, ekspertise, kredibilitet og lederskap. Videre utvikle en visjon, samt en strategi som er klar og fleksibel for å nå visjonen. Effektive visjoner karakteriseres av at man har tro på den, den er ønskelig, den er mulig å nå, den er fokusert og fleksibel og kan kommuniseres på mange måter i mange kanaler. Trykket må holdes oppe ved å konsolidere oppnådde endringer og foreta nye tilpasninger for å bringe endringene videre. Viktig å sørge for folk ikke faller tilbake til gammel adferd etter implementeringen (Kotter J. , 2012; Jacobsen, 2014; Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Ikke glem hvorfor bedriften gjennomfører endringen og hva som gjør den viktig og nødvendig. Må finne ut hva som gir merverdi for begge parter i forbindelse med endringen, slik at både bedriften og kunden ser verdiskapningen som skjer i forbindelse med gjennomføring av endringen.

Videre finner man fra Klev & Levin (2009) at når det snakkes om motstand mot endring som et vanlig fenomen, misforstås dette gjerne dit at vi som mennesker gjerne vil ha ting som de alltid har vært. Dette er en grunnleggende feilslutning. Dersom man får bestemme selv, vil de aller fleste ha endring fordi man ser hva som er mulig å gjøre annerledes. Det man

ikke uten videre vil, er å være passive objekter for andres ideer om endringer. Man vil ikke være objekter i andres endringsprosesser med man verken ser, forstår eller stoler på hva utfallet kan bli. Dette er argumenter av stor betydning i medvirkningsbaserte endringsprosesser. De fleste er motstandere av usikkerhet når viktige sider ved våre liv berøres. Spesielt sterk blir motstanden når man selv ikke har ressurser eller muligheter til å håndtere de mulige utfall som måtte komme (Klev & Levin, 2009; Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2014). Kundene til bedriften er her ikke et unntak, og man vil finne igjen de samme mekanismene hos dem som hos bedriftens ansatte. Det er viktig at man opplever mestring også i disse prosessene. Generelt betyr kompetanse, fleksibilitet og mindre usikkerhet knyttet til om vi vil være i stand til å takle de utfordringer som ligger foran oss. Spesifikt handler det om å tro på at man selv er i stand til å utøve innflytelse på egen situasjon og videre utvikling (Klev & Levin, 2009).

5.3.6 Svar forskningsspørsmål 3: Endringsprosesser

Det kommer tydelig fram fra alle informantene at det er stor vilje og gode intensjoner fra bedriftens side til å tilpasse seg til endringene som skjer i bransjen. Ledertilnærmingen ved endringsprosesser bør være tilpasset situasjonen man står overfor, det vil si type endring, endringskonteksten, organisasjonskulturen og «slagmarken for endring». Informasjon, dialog og medvirkning fra virksomhetens øvrige ledelse og medarbeidere er svært viktige forhold å ivareta ved endringer som gjennomføres. Ved å involvere på alle ledd i bedriften, kan man klare å skape en helhetlig og felles forståelse for hva som skal gjøres. Ledelsen evne til å sette ting i en større sammenheng, vil gjøre medarbeiderne i stand til ved enhver tid å ha følelsen av å bidra til noe større.

Endringsledelse er en samlebetegnelse på ledelse av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner. God endringsledelse krever at lederen er i stand til å gjennomføre analyser, bruke endringsverktøy på en fornuftig måte og tilpasse sin lederatferd til endringsoppgaven. Det påpekes at vår tendens til å sette likhetstegn mellom “ledelse” og “den formelle ledelsen”, gjør at vi forventer at oppgaver utøves av de som innehar formelle lederposisjoner. Lederne kan ikke gjennom endringene alene, men er avhengig av å også få med medarbeidere som endringsagenter. I dette blir det viktig å opprette skille mellom ledelse som personer og funksjoner på den ene siden, og ledelse som oppgaver og funksjoner på den andre siden. Mye tyder på at ledelse – forstått som spesielle oppgaver og funksjoner – vil være spesielt viktig nettopp i endringsprosesser. Gjennom dette er det viktig i bedriften å sørge for en tydelig struktur i forhold til hvem som skal ha hvilket ansvar i prosessene. Her

kan man gjennom involvering av medarbeiderne, sørge for at medarbeiderne tar mer ansvar for de endringsprosessene bedriften skal gjennom, selv om de ikke er en del av den formelle ledelsen.

Alle informantene er positive til endringene som er på gang, men i intervjuene kommer det fram at det mangler evne til å gjennomføre de nødvendige endringene. Det etterlyses bedre kommunikasjon internt i bedriften, og ansatte er usikker på ledelsens forventninger til dem i endringsprosessene og hvilke roller de skal ha. I motsetning hadde informanten fra ledelsen god oversikt over sin rolle og forventninger. God kommunikasjon fremheves ofte som et kjennetegn på vellykkede bedrifter. For å kunne utøve god kommunikasjon, må man basere seg på kunnskap fra persepsjonspsykologien om at vi alle ser verden gjennom våre egne briller. Som leder trenger man å knytte endringene som gjennomføres opp mot den overordnede strategien, og på en tydelig måte spisse budskapet ved å formidle på en måte som skaper forståelse for endringene. Her kan virkemidlene fra Kotters modell for endring brukes i praksis, slik at man bruker en metodikk som andre har lykkes med. Gjennom en åpen og god kommunikasjon sørger man for at rollene medarbeiderne har i endringsarbeidet avklares, og på den måten gir man ansvar videre til medarbeiderne. Videre vil god kommunikasjon kunne bidra til å heve motivasjonsnivået. Den kanskje viktigste funksjonen for kommunikasjon er å forsterke sosialt samspill og samarbeid mellom forskjellige grupper og avdelinger i organisasjonen, samt mellom ledere, medarbeidere og gruppemedlemmer.

Det kom fram i undersøkelsen at det oppleves at det ikke brukes nok tid på å gjøre nødvendige endringer. Tid i forbindelse med endringene er et nødvendig element, man må ha et forhold til. Hva som da er god og dårlig tid vil variere enormt fra person til person, og fra situasjon til situasjon. Timing for når ressurser skal settes av til å utføre endringsarbeid, blir en oppgave for ledelsen. De må sørge for å styre gjennomføringene av endringen på en slik måte at alle involverte i endringsprosessen har forståelse for hvor mye tid som skal legges ned, og hva denne tiden skal brukes til.

Informantene fra bedriften er opptatt av å ta i bruk de nye teknologiske mulighetene, men mener at mye stopper på grunn av at kundene oppleves som små og digitalt umodne. Det er ingen segmentering av kundene ut ifra dette perspektivet. Disse kundene blir bremseklosser når det gjelder å komme videre i utvikling av nye tjenester. Bedriftens ansatte trenger å vite mer om kundene, ved å sette seg dypere inn i kundens situasjon, slik at de kan tilby løsninger

som passer hver enkelt kunde. Her kan et fokus på gevinstrealisering være viktig for å se hvor man henter ut nødvendige gevinster for økt verdiskapning.

Det er gjennom de siste årene gjort endringer internt i forhold til hvilken teamorganisering som skal være i bedriften, effektivisering av prosesser, ansettelse av en IT-ressurs, forberedelse av alle ansatte på endringene som skjer i bransjen og investering i nytt regnskapssystem som er mer brukervennlig og fremtidsrettet. Dette viser at bedriften er i endring, både når det gjelder strukturer, organisering, rekruttering og teknologi. Dette bereder grunnen for tjenesteutvikling. En av de kritiske faktorene er tid. Tid i forbindelse med endringene man må ha et forhold til, slik at alle har et forhold til hvor mye tid og når ulike endringsprosesser skal gjennomføres. Ledelse og endringsledelse i denne konteksten handler om å kanalisere de prosesser som er på gang, og som vil understøtte den retningen en ønsker. Mye tyder på at ledelse – forstått som spesielle oppgaver og funksjoner – vil være spesielt viktig nettopp i endringsprosesser. Gjennom dette er det viktig i bedriften å sørge for en tydelig struktur i forhold til hvem som skal ha hvilket ansvar i prosessene. Gjennom involvering av medarbeiderne, kan man sørge for at medarbeiderne tar mer ansvar for de endringsprosessene bedriften gjennomfører, selv om de ikke er en del av den formelle ledelsen. Informasjon, dialog og medvirkning fra alle i bedriften er svært viktige forhold å ivareta ved endringer som gjennomføres. Ledelsens evne til å sette ting i en større sammenheng, kan skape en helhetlig og felles forståelse for hva som skal gjøres. Dette handler om å håndtere hvordan bedriften skal manøvreres for å nå fremtidig ønsket situasjon.

6 Konklusjon

Konklusjonen vil gi svar på problemstillingen; *Hvordan jobber ledere og medarbeidere i regnskapsbyrået med forretningsutvikling?* Som rammeverk benyttes svarene som er kommet på forskningsspørsmålene, samt modeller for forretningsutvikling.

Nåsituasjon i bedriftens tjenesteproduksjon er tradisjonelle regnskapstjenester. Mye av det som produseres i dag, vil bli automatisert i framtiden. Dette må erstattes med andre oppgaver. Gjennom automatisering vil regnskapstallene være oppdatert i nåtid og dette åpner for nye muligheter for å tilby tjenester innen rådgivning som kan gi verdiskapning for kunden. For å få til dette, krever det bedre kunnskap om kundene, samt at det er tilgang til kunder som ønsker digitale løsninger. Utover dette ser informantene behov for større åpenhet og samarbeid internt i bedriften. Kommunikasjon blir her et viktig virkemiddel. Til sist må man huske hvorfor endringen er viktig og nødvendig for bedriften.

Flere av informantene fra bedriften mener de ikke får brukt all kompetansen de har med dagens arbeidsoppgaver. For at bedriftens ledelse skal skaffe seg oversikt over tilgjengelig kompetanse, kan man gjennomføre for eksempel kompetansekartlegging. Kompetanse som blir viktig framover er god fagkompetanse, kompetanse innen digitalisering, systemkompetanse og rådgivningskompetanse. Det blir viktig for bedriftens ledelse å legge til rette for at ansatte kan utvikle sine ferdigheter, slik at de får en bedre kompetanseplattform ut over den nåværende fagkompetanse. Rådgivningsoppdrag kan kreve annen kunnskap om andre felt enn økonomi. Dette kommer an på hva oppdraget gjelder, og hva kunden står ovenfor. Det kan bety at oppdrag må løses i samarbeid mellom flere. Dette krevet at medarbeiderne vet mer om hva kollegaene har av kompetanse, slik at de i større grad kan samarbeide om oppdrag. Som et tiltak til dette kan ledelsen jobbe for kunnskapsdeling internt.

Det er gjennom de siste årene gjort endringer internt i forhold til hvilken teamorganisering som skal være i bedriften, effektivisering av prosesser, ansettelse av en IT-ressurs, forberedelse av alle ansatte på endringene som skjer i bransjen og investering i nytt regnskapssystem som er mer brukervennlig og fremtidsrettet. Dette viser at bedriften er i endring, både når det gjelder strukturer, organisering, rekruttering og teknologi. Dette bereder grunnen for tjenesteutvikling. En av de kritiske faktorene er tid. Tid i forbindelse med endringene man må ha et forhold til, slik at alle har et forhold til hvor mye tid og når ulike endringsprosesser skal gjennomføres. Ledelse og endringsledelse i denne konteksten handler om å kanalisere de prosesser som er på gang, og som vil understøtte den retningen en ønsker. Mye tyder på at ledelse – forstått som spesielle oppgaver og funksjoner – vil være spesielt

viktig nettopp i endringsprosesser. Her er det viktig at bedriften å sørge for en tydelig struktur i forhold til hvem som skal ha hvilket ansvar i prosessene. Gjennom involvering av medarbeiderne, kan man sørge for at medarbeiderne tar mer ansvar for de endringsprosessene bedriften gjennomfører, selv om de ikke er en del av den formelle ledelsen. Informasjon, dialog og medvirkning fra alle i bedriften er svært viktige forhold å ivareta ved endringer som gjennomføres. God kommunikasjon er en kritisk faktor for å klare å omsette tilbakemeldinger til handlinger som vil styrke tjenestetilbudet til bedriften. Ledelsens evne til å sette ting i en større sammenheng, kan skape en helhetlig og felles forståelse for hva som skal gjøres. Dette handler om å håndtere hvordan bedriften skal manøvreres for å nå fremtidig ønsket situasjon.

Det er det naturlig å behandle den digitale forretningsutviklingen som en gjennomgang av virksomhetens forretningsprosesser og ut ifra dette se på hva som med fordel kan og bør digitaliseres. Andersen & Sannes (2018) definerer digitalisering som at IT (informasjonsteknologi) blir en del av virksomhetens DNA. Med dypere innsikt i hvordan ulike teknologi fungerer, og hva betydningen av teknologi kan gi av merverdi, er det mulig for bedriften å utvikle tjenesteområder som sørger for verdiskapning både for bedriften og bedriftens kunder. Det betyr at bedriftens tjenesteproduksjon vil handle enda mer om hvordan man benytter og utnytter tilgjengelig teknologi, samt at man klarer å vurdere hvilken teknologi og IT-systemer man ønsker å ta i bruk.

Bedriften har investert i nytt regnskapssystem som er mer brukervennlig og fremtidsrettet, ut ifra anbefalinger fra bransjeorganisasjonen Regnskap Norge. De anbefaler blant annet at byrå bør velge skybaserte system, som gjør det mulig for bedriften å samarbeide i nåtid sammen med kunden i løsningen. Bedriftens medarbeidere må sette seg godt inn i kundebehovene for å avdekke hvilke verdier nye løsninger kan utløse for bedriften og kundene. I tillegg trenger de ansatte mer kompetanse innen digitalisering, systemkompetanse og rådgivningskompetanse. Dette kan bedriftens ledelse legge til rette for. Ved å sette seg bedre inn i teknologien og nye IT-systemer, kan man avdekke om en type teknologi, kan brukes i kombinasjon med andre systemer, på en slik måte at det gir ekstra nytteverdier. Her må fokus holdes på nytte, og hvilke behov som dekkes.

Man må i denne sammenhengen også ha et forhold til organiseringen av bedriften. Dette er gjort ved omorganisere i team ut ifra type arbeidsoppgaver, der personer i ett team har ansvar for tilnærmet samme type arbeidsoppgaver. Den valgte organiseringen gjør at medarbeidere i begge team har ansvar for deler av leveransen til en kunde. Med denne formen for organisering, ser informantene at den interne kommunikasjonen og samarbeidet på tvers

av teamene må styrkes. I tillegg endrer også dette de mulighetene bedriften har for å samarbeide med kundene, og hvilke tjenester de kan tilby kundene. Når kunden er i samme system som bedriften, har begge enda mer oversikt over hva den andre gjør av oppgaver. I tillegg har begge parter tilgang til samme informasjon om regnskapstallene. Dette medfører at kundeforholdet mellom bedriften og kunde, endres fra å være transaksjonsorientert til i stedet å bli relasjonsorientert. Det er ønskelig fra bedriftens side å bli en del av kundens verdiskapningsprosess, noe som forutsetter utvikling av tette bånd og samarbeid.

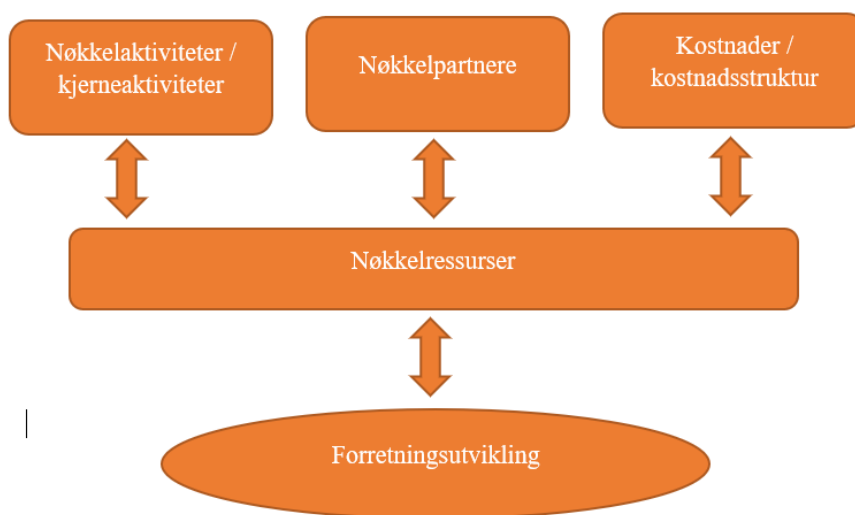
Helt sentralt her er menneskene som jobber i bedriften. Det er medarbeidernes handlinger i det daglige, som påvirker utviklingen i bedriften. Handlingene til hver enkelt vil basere seg på kompetanse, tilgang til informasjon, sine verdier og holdninger, og hvilke målbilder man jobber mot. Det er summen av dette som gjør at bedriften er i utvikling. Det er i denne sammenheng viktig med en tydelig ledelse, som klarer å sette ting i en større sammenheng, og skape en helhetlig og felles forståelse for hva som skal gjøres. Her er det viktig at bedriften å sørge for en tydelig struktur i forhold til hvem som skal ha hvilket ansvar i prosessene. Gjennom involvering av medarbeiderne, kan man sørge for at medarbeiderne tar mer ansvar for de endringsprosessene bedriften gjennomfører, selv om de ikke er en del av den formelle ledelsen. Informasjon, dialog og medvirkning fra alle i bedriften er svært viktige forhold å ivareta ved endringer som gjennomføres. Derfor blir menneskene de helt sentrale faktorene i forhold til de andre nøkkelressursene i bedriften. Dette vises i figuren nedenfor:



Figur 15: Mennesket er helt sentralt blant organisasjonens nøkkelressurser

Forretningsutvikling handler først og fremst om menneskene som jobber i bedriften. Det er det som utføres hver dag av den enkelte som får følger for hvordan bedriften utvikler

seg framover. Det er viktig med omforente målbilder i bedriften, slik at alle kan dra i samme retning. Dette kan ledelsen sørge for gjennom involvering av medarbeiderne. Kommunikasjon er et viktig element for å lykkes med forretningsutviklingen. Dette sørger for tydelige avklaring av rollene medarbeiderne har og må ha i endringsprosessen, samt at man skaper en felles forståelse for målsetningene med endringene som gjennomføres. Når man ser på forretningsmodellen til bedriften, er det helt klart at nøkkelressursene har en sentral plassering, både i forhold til de andre interne faktorene, og også i forhold til forretningsutvikling. Nøkkelressursene fungerer som bindeleddet mellom alle faktorene og prosessene. Se figur nedenfor:



Figur 16: Nøkkelressursers betydning for forretningsutvikling

6.1 Svar på problemstilling

Forretningsutvikling handler først og fremst om menneskene som jobber i bedriften. I dagens virkelighet med kontinuerlig endring, må man sørge for at det er mulig å endre kurs raskt underveis, slik at man kan tilpasse endringer som dukker opp. Dette krever en åpen og god kommunikasjon i bedriften, slik at alle gis mulighet til å delta aktivt i bedriftens forretningsutvikling. På denne måten kan man gjennomføre både større og mindre endringer når det er behov, og som sørger for at man har en lønnsom forretningsmodell. Ledelsens evne til å sette ting i en større sammenheng, er med på å skape en helhetlig og felles forståelse for valgene som tas. Dette bidrar til at man i det daglige kan se sammenhengen av det man gjør opp imot strategien for fremtiden. For å styrke forretningsutviklingen, blir det viktig at man *leder* ved å *involvere* medarbeiderne i forretningsprosessene, gjennom god *kommunikasjon*, for å skape nødvendige *endringer* som gir ønskede *resultater*.

7 Referanser

- Andersen, E., & Sannes, R. (2018, Oktober 25). *Hva er digitalisering?* Hentet fra <https://www.magma.no>: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Cappelen Damm AS. (2018, Februar 15). *Kompetanseutvikling og organisasjonslæring*. Hentet fra <http://merkur2.cappelendamm.no/index.html>: <http://merkur2.cappelendamm.no/c398087/merkurmodul/vis.html?tid=398095>
- Collins, J. (2002). *Good to Great*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Conner, D. L. (1992). *Managing at the speed of change*. New York: NY: Villard Books.
- Cummings, J. L., & Teng, B.-S. (2006). The Keys to Successful Knowledge-Sharing. *Journal of General Management*, VOL 31 NO 4, 1-18.
- Ellefsen, H. (2018, januar 9). *Regnskap Norge*. Hentet fra HVA SKIFTER VED DET DIGITALE SKIFTET?: <https://www.regnskapnorge.no/artikler/teknologi2/hva-skifter-ved-det-digitale-skiftet/>
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grindheim, J. E. (2011). Digitale tjenester - et strategisk valg. *Stat og Styring 02/2011*, 5-6.
- Grund, J. (2006, Februar). *Magma*. Hentet fra Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene?: <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>
- Heggernes, T. A. (2017). *Digital forretningsforståelse - Fra store data til små biter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- IKT Norge. (2019, Januar 16). *Industri 4.0 – digitalisering av tradisjonell industri*. Hentet fra <https://www.ikt-norge.no>: <https://www.ikt-norge.no/tema/industri-4-0-digitalisering-av-tradisjonell-industri/>
- Innovasjon Norge. (2016, Juni 17). *Innovasjonsbloggen - Hvordan digitalisering forvandler verden*. Hentet fra <https://innovasjonsbloggen.com>: <https://innovasjonsbloggen.com/2016/06/17/hvordan-digitaliseringen-forvandler-verden/>
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- IRIS og NTNU Samfunnsforskning. (2017, Oktober 11). *Difi anskaffelser*. Hentet fra Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon: https://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser/files/handbok_medarbeiderdrevet_innovasjon_0.pdf

- Jacobsen, D. I. (2014). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015, Juni). Is your business ready for a digital future? *MIT Sloan management review*, 1-10. Hentet fra MIT Sloan Management Review: http://ilp.mit.edu/media/news_articles/smr/2015/56415.pdf
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Korme, C. (2019, Januar 28). *Svaret er digital transformasjon!* Hentet fra <https://www.magma.no>: <https://www.magma.no/svaret-er-digital-transformasjon>
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012, November). Accelerate! *Harvard Business Review*.
- Krokan, A. (2010). *Den digitale økonomien*. Trondheim: Cappelen Damm AS.
- Krokan, A. (2010). *Den digitale økonomien*. Trondheim: Cappelen Damm AS.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013, Februar 24). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. Hentet fra <https://www.ledernytt.no>: <https://www.ledernytt.no/?id=5377254&cat=112372>
- Ledernytt. (2018, Oktober 18). *Ledernytt - Digitalisering noe du bør være opptatt av*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/>: <https://www.ledernytt.no/digitalisering-noe-du-boer-vaere-opptatt-av.6141385-475597.html>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science. *Social Equilibria and Social Change. Human Relations 1 : 36*.
- Lystad, H. (2015, Januar 30). *Dagens perspektiv*. Hentet fra <http://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/hanne-lystad/hvordan-lykkes-med-medarbeiderdrevet-innovasjon>
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives : designing effective organizations*. New York: Prentice Hall: Engelwood Cliffs.
- Myhrvold, B. (2017, September 29). *Regnskap Norge*. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/>: <https://www.regnskapnorge.no/artikler/teknologi2/automatisert-men-ikke-borte/>

- Netland, T. H. (2015, Januar 27). Planlagt endring. *Fra TIØ 4276 Endringsledelse 2015*. Trondheim, Norge.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review, Vol 40, NO 3*, 154-174.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Business model generation : en håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ekeland, A. (2015). *Computerization and the Future of Jobs*. ETLA, The Research Institute of the Finnish Economy og Statistics Norway.
- Regnskap Norge. (2018, Januar 17). *Regnskap Norge - Jobbene forsvinner ikke, de endres*. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/artikler/medlemsaktuelt/jobbene-forsvinner-ikke-de-endres/>: <https://www.regnskapnorge.no/artikler/medlemsaktuelt/jobbene-forsvinner-ikke-de-endres/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education Limited.
- Sosnovskaya, L. G.-B. (2016, Mai 20). *Regnskap Norge*. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/artikler/forretningsutvikling/>: <https://www.regnskapnorge.no/artikler/forretningsutvikling/en-ny-revolusjon/>
- Statistisk sentralbyrå. (2019, Januar 24). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet fra Arbeidskraftundersøkelsen: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku>
- Wennberg, A. (2018, Januar 4). *Lederne*. Hentet fra <https://lederne.no/>: <https://lederne.no/2018/01/04/gir-storre-arbeidsglede-og-hoyere-effektivitet/>
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2009). *Human Resource Development*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Wilton, N. (2013). *An introduction to Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Øyum, L., Andersen, T. K., Buvik, M. P., Knutstad, G. A., & Skarholt, K. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser*. København: TemaNord 2006:567 Nordisk Ministerråd.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

8.2 NSD – godkjenning

8.3 Meldeskjema for behandling av personopplysninger