

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn på kandidat:

Aleksander Puntervold og Eskild Fagerheim

Digitalisering i regnskapsbransjen:

Hvordan forvalter regnskapsledere ny teknologi til økt verdiskaping?

Dato: 01.12.2017

Totalt antall sider: 98

INNHALDSFORTEGNELSE

Sentrale begreper	3
Forord	4
Sammendrag	5
Abstract	7
1.0 Innledning	9
1.1 Aktualisering og bakgrunn	9
1.2 Avgrensning	12
1.3 Problemstilling	12
2.0 Litteraturgjennomgang	16
2.1 Endringsledelse	16
2.1.1 Endringsledelse i praksis	17
2.1.2 Drivkrefter og ringvirkninger	18
2.1.3 Kommunikasjon	19
2.2 Motivasjon	21
2.2.1 Ulike motivasjonsteorier	22
2.2.2 Indre og ytre motivasjon	24
2.2.3 Motivasjon gjennom mestring	25
2.3 Kunnskap og læring	27
2.3.1 Lærende organisasjoner	28
2.3.2 Læringsprosessen	29
2.3.3 Organisasjonens hukommelse	29
2.3.4 Kunnskap	30
2.3.5 Kunnskap gjennom rådata	31
2.3.6 Instrumentell og fortolkende tilnærming	33
2.4 Innovasjon og kreativitet	35
2.4.1 Kreative energifelt	36
2.4.2 Ulike typer innovasjoner	38
2.4.3 Lean som kontinuerlig forbedringsmetode	40
2.4.4 Organisasjonsutvikling gjennom innovasjon	41
3.0 Metode	42
3.1 Forskningsstrategi	42
3.2.1 Primærdata: Kvalitative forskningsintervju	43
3.2.2 Sekundærdata: Tidligere kvantitative undersøkelser	45

3.2.3 Utvalgsprosessen	46
3.3 Analyse av funn	47
3.3.1 Evaluering av funn (validitet og reliabilitet)	49
3.4 Refleksjon over egen rolle som forsker	54
3.5 Etske betraktninger	56
4.0 Empiriske funn	58
4.1 Endringsledelse	61
4.2 Motivasjon	67
4.3 Kunnskap og læring	71
4.4 Innovasjon og kreativitet	75
5.0 Diskusjon av funn	80
6.0 Konklusjon	89
6.1 Begrensninger og implikasjoner	91
6.2 Videre forskning	92
Litteraturliste	93
Vedlegg	96
Intervjuguide	96

Figurer/bilder

Figur 1. Konseptuell modell	s.15
Figur 2. Mazlows behovspyramide ¹	s.22
Figur 3. Fra data til visdom ²	s.32
Figur 4. Å kombinere perspektiver (hentet fra utdrag av Irgens (2016): “Skolen” ³)	s.34
Figur 5. Creative minds ⁴	s.37
Figur 6. Disruptive innovasjoner ⁵	s.39
Figur 7. Effektivitetsmatrisen (Modig og Åhlstrøm, 2016)	s.40
Figur 8. Innovasjon, strategi og ledelse (basert på Erichsen et al, 2015:313)	s.41
Figur 9. Forskningsprosess (inspirert av Johannessen et al, 2011)	s.55
Figur 10. Presentasjon av funn	s.58
Figur 11. Presentasjon av funn/forskning	s.59
Figur 12. The Project of Now (1)	s.81
Figur 13. Firkantede hjul ⁶	s.82
Figur 14. Bekymring for automatisering ⁷	s.84
Figur 15. The Project of Now (2)	s.85
Figur 16. The Project of Now (3)	s.86

¹ <https://estudie.no/maslows-behovhierarki/>

² <https://ontotext.com/linked-data-pathways-wisdom/>

³ <http://slideplayer.no/slide/11500659/>

⁴ <https://www.newparadigm.ws/articles/are-you-creative-do-these-12-characteristics-of-a-creative-person-describe-you/>

⁵ <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>

⁶ <http://www.squarewheels.com/graphics/swslarge.gif>

⁷ <https://www.wikijob.co.uk/content/features/useful-resources/survey-how-do-graduates-perceive-threat-automation-accounting>

Sentrale begreper

Elektronisk Handelsformat (EHF)

Dette er en form for elektronisk fakturering, og er som navnet tilsier en elektronisk faktura der alle informasjonsfelt er predefinert i datafilen. Det mest utbredte formatet i Norge er EHF, som står for elektronisk handelsformat. Elektronisk fakturering letter arbeidet for kunden betraktelig, da man slipper å åpne brev, skanne og tolke fakturaen. I tillegg bidrar det til kjappere ledetid og dermed mindre risiko for forsinket betaling ⁸.

Robotic Process Automation (RPA)

Robotisering trenger ikke nødvendigvis innebære menneskelignende maskiner som går og snakker. En robot kan være både maskin og program, ofte begge deler. Robotisert prosessautomatisering (RPA) refererer til at et mykvareprogram sørger for automatisk utførelse av enkle prosessoppgaver ved hjelp av predefinerte regler som programmeres inn i mykvaren ⁹.

Kunstig intelligens (AI)

Kunstig intelligens er en programmert mykvare som søker å imitere menneskelig tenking, og har dessuten mulighet for å huske, lære og utvikle seg gjennom erfaringer. Programmet søker å ta rasjonelle beslutninger basert på det som har høyest sannsynlighet for å oppnå et predefinert mål. Et eksempel på kunstig intelligens er selvkjørende biler ¹⁰. Teknologien har den siste tiden gjort store fremskritt innen forskningen, og innen regnskapsbransjen har den såvidt blitt tatt i bruk. Intelligensen kan for eksempel tolke informasjonen på en faktura og ta beslutninger om hvilke konto- og koststeder disse bør konteres på. Dette eliminerer behovet for manuell kontering og sørger sannsynligvis for mindre feil-kontering også.

⁸ <https://www.anskaffelser.no/digitalisering/verktoykasse-systemleverandorer/formater-ehf-bis>

⁹ <http://www.investopedia.com/terms/r/robotic-process-automation-rpa.asp>

¹⁰ <http://www.investopedia.com/terms/a/artificial-intelligence-ai.asp>

Forord

Med denne oppgaven settes et punktum for vår MBA-utdannelse innen økonomi og ledelse ved Nord Universitet, som ble påbegynt høsten 2014. Vår problemstilling omhandler forskningsområder som i stor grad er tilknyttet utvikling og innovasjon, og siden vi begge har stillinger i yrkeslivet innenfor kvalitet- og systemutvikling, vil denne oppgaven kun representere et punktum i karriere- og interessesammenheng.

Utdannelsen har vært svært lærerik og har bidratt til perspektivutvidelse og mersmak innenfor flere fagområder, spesielt det som omhandler endringsledelse og hvordan utvikle og innovere organisasjoner for å tilpasse seg dagens teknologisamfunn. Universitetet har gjort en god jobb med å sy sammen og tilrettelegge fagforløpet, der forelesere og medstudenter har bidratt til et spennende og utfordrende læringsmiljø.

Vi vil rette en stor takk til alle foreleserne som har delt av sin kunnskap; spesielt vår veileder, Jon-Arild Johannessen, som vi var så heldige å få tildelt til vår masteroppgave. Gjennom sine forelesninger vekket han en interesse for ledelsesfaget som vi tidligere ikke hadde innsikt i eller forståelse om, og flere av hans lærebøker har vært med på å danne litteratur- og analysegrunnlaget for vår masteroppgave. Vi setter pris på tilbakemeldinger og kunnskapsrik veiledning, med veldig rask responstid. I tillegg retter vi en stor takk til familie og venner, som har vært tålmodige og støttende underveis.

Mosjøen, november 2017

Aleksander Puntervold og Eskild Fagerheim

Sammendrag

I denne oppgaven tar vi for oss regnskapsføreryrket, og ser på lederens veivalg på bakgrunn av kommende teknologitrender som baserer seg på automatisering og robotisering i bransjen. Vi har snakket med fire regnskapsledere om deres tanker og strategier for å imøtekomme den digitale hverdagens inntog, og har analysert funnene i kombinasjon med tidligere kvantitative undersøkelser på fagområdet. Med utgangspunkt i litteratur omhandlende endringsledelse, motivasjon, læring og kunnskap, samt innovasjon og kreativitet, spør vi oss:

- Hvordan forvalter regnskapsledere ny teknologi til økt verdiskaping?

Ledelse handler i sin enkleste form om å skape resultater gjennom andre mennesker, noe som forutsetter evnen til innlevelse og forståelse for hva som driver mennesker til å oppnå resultater. Lederen må navigere seg i et dynamisk landskap der forutsetningene for å lykkes krever forståelse for, og evnen til å tolke og håndtere ulike situasjoner med bakgrunn i multiperspektiv. (Selvik, 2013). I tillegg har lederens oppgave å ta ut kurs og navigere bedriften i riktig retning for å opprettholde stabilitet og tilfredsstillende verdiskaping. Denne lederegenskapen har de siste årene blitt viktigere og viktigere, da teknologisamfunnet vi lever i krever skarp intuisjon og faglig kunnskap for å treffe riktige beslutninger i mylderet av veivalg som lederens utsettes for fortløpende.

I forskningsrapporten *Computerization and the future of jobs in Norway (2013)*¹¹ konkluderes det, 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. Våre funn viser at bransjen selv ikke er så bekymret for denne utviklingen, og mener regnskapsføring som yrke vil

¹¹ <https://nettsteder.regjeringen.no/fremtidensskole/files/2014/05/Computerization-and-the-Future-of-Jobs-in-Norway.pdf>

utvikles og ekspandere verdiskapende aktiviteter til andre områder som følge av automatiseringens frigjøring av ressurser. Våre informanter ser for seg aktivitetsområder innen HR-arbeide, personal, lønn, bedriftsrådgivning, skatt, etc. Undersøkelsen *The Project of Now (2017)* viser at 96% av 700 spurte regnskapsarbeidere (fra syv land) er positiv til utviklingen, mens 86% av dem er glade for at administrative oppgaver automatiseres bort, til fordel for fristilt tid som kan brukes på andre verdiskapende aktiviteter. Dette underbygger funnene fra våre samtaler med regnskapsledere i Norge.

Lederen har et ansvar for å imøtekomme denne utviklingen, og løfte sin bedrift og sine ansatte over i det som sannsynligvis innebærer andre rammevilkår og forutsetninger for verdiskaping i bransjen. Her finner vi at lederne er opptatt av åpen kommunikasjon internt i bedriften, der medarbeiderne er delaktig i endringsarbeid gjennom erfaringsutveksling og idèmyldring. Informantene ønsker at deres bedrift skal fremstå som en sikker og fremtidsrettet leverandør, men samtidig tilfredsstille kundens behov til enhver tid slik at de evner å holde på kundeporteføljen.

Vi ser også en tendens til at premissleverandører for innovasjon i bransjen ofte stammer fra utviklere av regnskapsplattformer, der Visma er markedslederen i Norge. Våre informanter forteller om fortløpende innovering gjennom denne kanalen, der det er opp til bedriften å nyttiggjøre seg av “det nye” som presenteres. Således er programvareleverandør interessert i innovasjon gjennom produktutvikling (myk innovasjon), mens regnskapsbedriften (lederen) må se på *hvordan* implementeringen av dette skal regisseres, gjennom prosessinnovasjon innenfor arbeidsmetodikk og organisering.

Abstract

In this thesis we have taken a closer look at the accounting profession, and the manager's tactical choices in the landscape of new technological trends revolving around automation and robotics. We have interviewed managers at four accounting firms and collected their thoughts and strategies on the impending uprising in automation, and analyzed our findings with other quantitative research within the field. Based on literature within the fields of motivation, learning & knowledge and innovation & creativity, we ask ourselves:

- **How do managers at accounting firms use the emergence of new technology to create value?**

Leadership, in its purest form, is about creating positive results through other people, and entails the ability for immersion, and a understanding of what drives people. A leader has to navigate a dynamic environment where the ability to interpret and control different situations in a multi perspective is a prerequisite (Selvik, 2013). Additionally, it's the leader's assignment to set the direction of the organization as a whole and maintain stability and further growth. This leadership quality has become increasingly relevant the last few years, as the rapid technological growth we're witnessing requires strong intuition, and professional knowledge to pinpoint the correct decision amongst an increasing amount of crossroads a leader faces on a regular basis.

The research paper *Computerization and the future of jobs in Norway (2013)* concludes, similarly to other reports, that accounting as a profession will in all likelihood be fully automated as a result of the global digitalisation of the economy. The profession has a 98% probability that full automation will occur given the recent innovations in digital tools. Our findings show that accounting leaders aren't too worried about the evolution, and consider it a potential to develop the accounting profession and expand value-added activities, given automated tasks freeing up resources. Our informants envisions taking on tasks within HR, personnel administration, salary, business consulting, tax, etc. The study *The Project of Now (2017)* show that 96% of 700

attending accountants (from seven countries) consider the tech-evolution as positive, while 86% of them are happy that administrative tasks are being automated, freeing up time to pursue other value-added activities. These findings substantiate with the impressions we got from our informants.

The leader has a responsibility to accommodate this change, and push the company into uncharted waters where the framework and prerequisite for value creation are not the same as they were a few years ago. Open communication within the organization is valued by our informants, welcoming employee participation on transformational activities, through the exchange of knowledge and ideas. At the same time, the leaders wish to maintain the company's position as a secure and provident supplier, whilst satisfying customer needs throughout in order to obtain a status quo in the customer portfolio.

There's also a tendency leaning towards accounting software developers being the main source of innovation, in which Visma is the market leader in Norway. Our informants report a lot of innovation emerging from this channel, leaving it up to the company to benefit from these upheavals. As such, software developers indulge with product (soft) innovation, whereas accounting firms (the leader) seek how to orchestrate the implementation of these, exploring process innovation through evolving work methodics and organizing.

1.0 Innledning

Vi har valgt å se nærmere på hvordan regnskapsledere går frem for å imøtekomme og trekke fordeler av en jobbhverdag som stadig digitaliseres. Tema for oppgaven vil i dette kapitlet aktualiseres og begrunnes, før vi redegjør for valg av selve problemstillingen. Til slutt i kapitlet gjør vi en avgrensning på forskningsområdet og setter opp en modell for oppgavens videre oppbygning.

1.1 Aktualisering og bakgrunn

På slutten av 1700-tallet utviklet James Watt dampmaskinen, som skulle vise seg å være starten på det moderne samfunnet slik vi kjenner det i dag. Maskinen eliminerte menneskets fysiske begrensninger og var i stand til å skape massive mengder energi på et blunk. (Brown, 1991) Siden den gang har den industrielle revolusjonen beveget seg inn i en industriell *evolusjon*, der kriteriene for verdiskaping baserer seg på bruk av teknologi for å finne den beste og mest kostnadseffektive måten å utføre oppgaver på.

Regnskapsbransjen har allerede gjennomgått stor grad av teknologisk utvikling de siste årene. Blant annet med innføringen av elektroniske faktura, som er en øyeblikkelig forsendelse av faktura, ferdig utfylt med informasjon slik at kunden slipper å fylle ut dette manuelt. I den private sektoren har betalinger via smarttelefon gjort sitt inntog, og har raskt blitt et populært betalingsalternativ i butikker on- og offline. Den mest kjente aktøren på dette markedet er Vipps, men det er sterk konkurranse blant tilbyderne og det blir spennende å se hvordan ting utvikler seg etter at Apple lanserte sin versjon *Apple Pay* i Norden i oktober 2017 ¹². Innføringen av elektroniske betalingsløsninger påvirker dessuten etterspørselen etter elektroniske kvitteringer. Flere aktører tilbyr allerede denne løsningen gjennom en rekke samarbeidspartnere; kanskje mest anerkjent er den elektroniske postkassen Digipost. Det fungerer ved at elektroniske kvitteringer

¹² <https://www.tek.no/artikler/apple-pay-kommer-til-norden-i-morgen/410447>

blir sendt til betalerens personlige innboks (gjelder salgssteder som har samarbeidsavtale med Digipost). Selv om regnskapsbransjen har sett mange nyvinninger i det siste, er bransjen likevel høyaktuell for ytterligere digitalisering. Forskningsrapporten *The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?* (Frey og Osborne, 2013) viser til at regnskapsbransjen er blant yrkene som har aller størst sannsynlighet for å bli automatisert.

Produktiviteten i regnskapsbransjen er essensielt for å være konkurransedyktig med tanke på kost, og blir stadig viktigere i et kunnskapssamfunn som er under konstant utvikling. Når det gjelder virkemidlene for å nå et ønsket produktivitetsnivå, finnes det flere måter å påvirke driften på. Utviklingen av ny teknologi søker stadig å erstatte menneskets plass i den industrielle verden, i den hensikt å generere lavere kostnader, økt produktivitet, bedre kvalitet og større omsetning. Butikkselgere, advokater, resepsjonister, regnskapsførere og vektere - alle tar i bruk menneskelige ferdigheter som krever et intellekt som datamaskiner og roboter ikke klarer å erstatte, foreløpig. Yrkene tar dog i bruk teknologi som hjelpemiddel for en lettere og mer effektiv hverdag. Resepsjonister før i tiden kunne for eksempel ikke benytte seg av datamaskiner for å chatte, sende e-post, sjekke møtekalenderen og foreta digitale bookinger. Før datamaskinens tidsalder måtte regnskapsførere utarbeide regnskapet for hånd, med blyant og papir.

Dataprogrammer, maskiner og roboter forbedres kontinuerlig, og overtar menneskets plass sakte, men sikkert. Mobiltelefonen er et praktisk eksempel på dette; en mobiltelefon er ikke i dag hva den var for 15 år siden. Den gang var det å anse som ny teknologi dersom mobiltelefonen hadde innebygde spill, som f.eks det populære 2D-spillet *Snake*. Eller at man kunne motta MMS-bilder i farger. Dagens smarttelefoner er hovedsakelig som datamaskin å regne, dernest en telefon. Med touchskjerm og internetttilgang har man rask tilgang til nettets myriader av informasjon, og har konstant mulighet til å oppdatere seg på det man måtte lure på; det være seg oppslag i leksikon eller hva naboen skriver om på sosiale medier. På mange måter er smarttelefonen en digital utvidelse av menneskets kapasitetsområder. Man trenger f.eks ikke huske et telefonnummer lengre, da man kan benytte telefonens lagringsplass til dette og gjøre et kjapt søk for å finne det.

Kartverktøy sørger for at man heller ikke trenger å belage seg på minne for å finne frem til lokasjonen man måtte ønske. Fotografier, videoer og notater er stadfestelser av tidligere øyeblikk, og fungerer således som et kartotek og oppslagsverk for minner. I dag kan man til og med godkjenne faktura med smarttelefonen. Man slipper å være pålogget sin egen arbeids-PC og måtte åpne regnskapsprogrammet og knote seg frem til knappen “godkjenn faktura”. Med smarttelefonen åpner man en app, og får presentert essensen av informasjon som skal til for å vurdere og godkjenne faktura. Dette gjør arbeidsoppgaven langt mer fleksibel enn før, da man kan godkjenne faktura når som helst og hvor som helst.

Som et resultat av all digitaliseringen har mennesket i større grad blitt nødt til å belage seg på kapasitet som teknologien foreløpig ikke behersker så godt; nemlig hjernens intellekt. En leder vil i stor grad kunne påvirke sine ansatte til å yte bedre, og således oppnå bedre produktivitet i bedriften. I tillegg vil det være viktig for lederen å skape samhold blant de ansatte og sette felles målsettinger i tider med potensielt store endringer.

Når man innfører maskiner, systemer og roboter på arbeidsplasser, siktes det på å erstatte noe av arbeidskraften som allerede er der; ergo er man nødt til å nedbemanne, eventuelt utvide verdiskapingen i bedriften til andre områder. I ledelsesformen positivt lederskap, er grunntanken at man skal skape konkurransefordeler ved å utvinne det iboende potensialet til sine arbeidere (Johannessen og Olsen, 2010). En viktig rolle for lederen er å skape samhold og lede sine ansatte mot felles målsettinger. I tillegg blir det viktig for lederen å skape endringsvilje i bedriften slik at man er fleksibel for endringene som kommer.

1.2 Avgrensning

Man har hørt det så mange ganger før, at utviklingen innen teknologi skjer med en rasende fart og at verdenssamfunnet globaliseres raskere enn noen gang. Som privatpersoner synes vi den digitale tidsalderen er utrolig spennende og har alltid hatt sansen for datamaskiner, dupperingser og nyskapende teknologi. Derfor var det et lett valg å ta når vi skulle finne et interessant tema å forske videre på. Vi ønsket å ta et dypdykk og se nærmere på hva digitaliseringen har å by på, og hvilke ringvirkninger trenden skaper, på godt og vondt. Å dukke ned i teknologiens verden kan fort bli veldig dypt, og for å rasjonere oksygentanken har vi valgt å spisse oss inn på digitaliseringen innen regnskapsbransjen. Dette er et fagfelt som vi har utdanning og yrkeserfaring fra, noe som gjør oss i stand til å skape relasjon til selve problemstillingen og således kunne analysere funnene med bakgrunn i en grunnforståelse for regnskapsfaget og kulturen innen bransjen.

1.3 Problemstilling

Da vi skulle bestemme oss for forskningsområde og problemstilling, var det viktig å finne et område som begge syntes var interessant å jobbe med. I en av forelesningene til Jon-Arild Johannessen fortalte han om viktigheten av å velge en problemstilling som man virkelig hadde lyst til å skrive om, og han delte av sine erfaringer omhandlende stor skrivelyst tidlig om morgenen (nærmest som natt å regne) som følge av spennende og ofte altoppslukende problemstillinger som konstant mørnet i hjernebarken. Vi ble tidlig enige om at teknologi og utvikling var et interessant fagfelt å skrive om, og siden vi begge arbeidet innenfor regnskapsbransjen på det tidspunktet, var det naturlig å spisse seg inn på den bransjen.

Problemstillingen vi til slutt havnet på lyder som følger:

- **Hvordan forvalter regnskapsledere ny teknologi til økt verdiskaping?**

Har lederen tatt stilling til denne utfordringen generelt, og hvilke tanker, strategier og metoder benyttes for å utvikle bedriften digitalt? Vi ser vi på hvilke områder lederen anser som viktig å ha fokus for å ta progressive steg, samt være fremtidsrettet og klar for det fremtiden måtte bringe.

For å hjelpe oss med å få svar på problemstillingen, har vi formulert fire forskningsspørsmål:

1. *Hvordan anvendes endringsledelse som middel for økt verdiskaping?*
2. *Hvordan anvendes motivasjon som middel for økt verdiskaping?*
3. *Hvordan anvendes kunnskap og læring som middel for økt verdiskaping?*
4. *Hvordan anvendes innovasjon og kreativitet som middel for økt verdiskaping?*

Forskningsspørsmål 1 ser på hvordan endringsledelse anvendes for økt verdiskaping, både hva gjelder arbeidsmetoder og organisasjonskultur såvel som utnyttelse av teknologiske innovasjoner på markedet. Her vil det være interessant å finne ut om ledere og regnskapsbransjen generelt er bekymret for potensielt færre stillinger som følge av automatisering, og eventuelt hvilke strategier som legges for å sysselsette ansatte med andre verdiskapende oppgaver på sikt. Forskningsspørsmål 2 går mer på det psykologiske, der vi ser på hvordan lederen velger å regissere og bidra til motivasjon i sin virksomhet. I neste forskningsspørsmål tar vi for oss læring og kunnskapsutvikling intern i virksomheten, og ser på hvordan leder tilrettelegger for og implementerer dette i sin bedrift. I siste forskningsspørsmål prøver vi å finne ut om innovasjon og kreativitet er et satsningsområde for ledere, og hvilke tiltak som gjøres for å lykkes på disse områdene.

Vi har begge god kompetanse innenfor IT og effektiviseringsarbeid, og har tidligere vært kollegaer i et stort regnskapsfirma. Vi ser at utviklingen i regnskapsbransjen stadig fører til økt automatisering av arbeidsoppgaver, og på sikt tror vi regnskapsføreren har en helt annen jobbhverdag enn i dag. I tillegg til automatiserte oppgaver (digitale faktura som importeres direkte til regnskapet f.eks), ser vi også at forskningen innen kunstig intelligens tar store fremskritt om dagen, og har stort potensiale til å fungere innenfor regnskapssektoren.

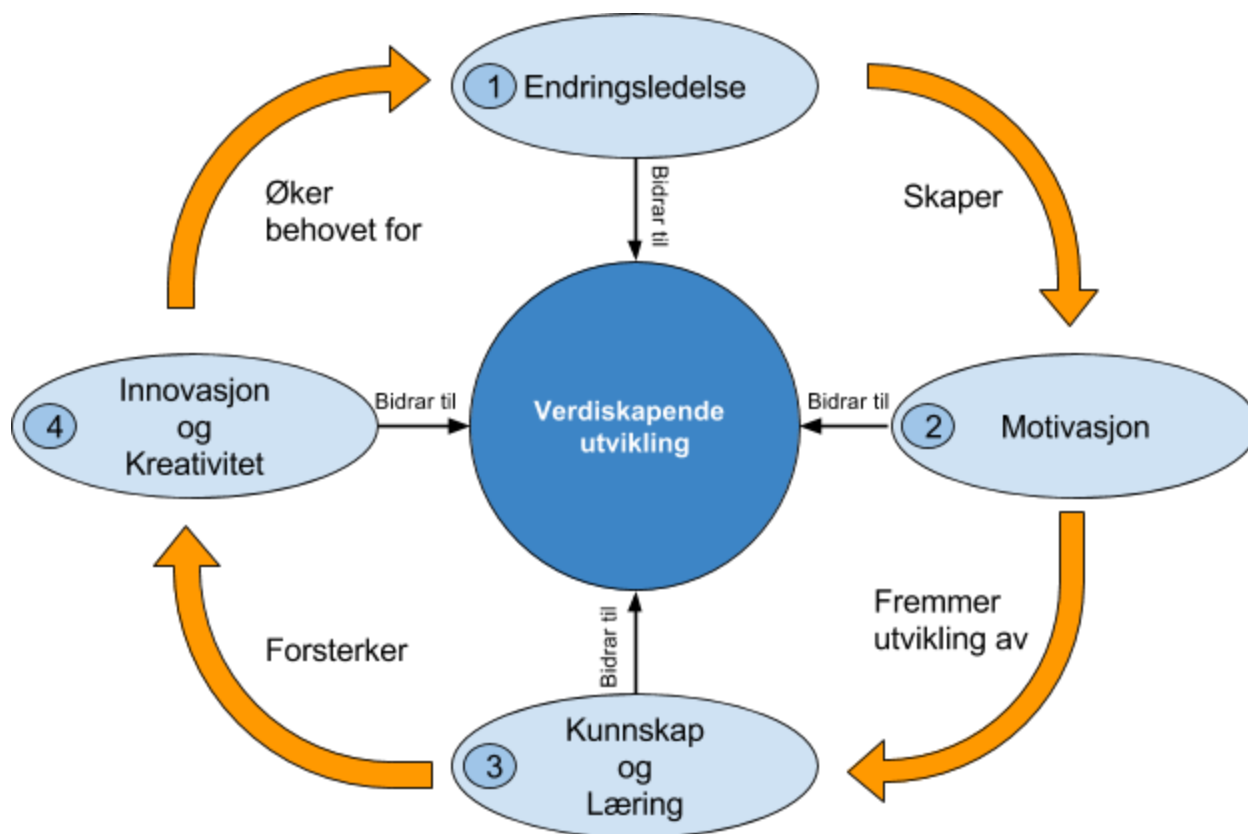
I lys av dette ønsker vi å forske på hvordan regnskapsledere angriper teknologiutviklingen, og hvordan de skal sørge for at effektiviseringstiltak blir implementert i sin bedrift for å være konkurransedyktig i markedet. Her er det mange aspekt som vi synes er interessante, blant annet hvordan lederen skal motivere de ansatte til å potensielt effektivisere bort sine egne arbeidsoppgaver. I tillegg til dette er det også interessant å se på om det er gjort strategiske valg allerede for å ruste seg til en slik utvikling. F.eks: Har man bevisst ansatt personell som egner seg spesielt godt til en slik utvikling? Har man bevisst formet organisasjonsstrukturen og kulturen for å best mulig være egnet til å utvikle bedriften i retning av automatisering? Vil det frigjøres ressurser til å jobbe med effektiviseringstiltak, eventuelt i form av nyansatte eller innleide ressurser? Hvor ser lederen for seg at bedriften er om 10 år?

I utgangspunktet planla vi å skrive en oppgave om anvendelse av positivt lederskap i regnskapsbedrifter, og hvilke effekter denne ledelsesformen hadde på prestasjon og produktivitet. Som nevnt tidligere i oppgaven, handler positivt lederskap om å utvinne det iboende potensialet hos sine ansatte. *“Hensikten med positivt lederskap er å mobilisere den kompetanse, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten.”* (Johannessen og Olsen, 2010:21). Oppgaven ble 30% ferdigstilt, før vi valgte å justere vår problemstilling. Vi tolker positivt lederskap som et paraplybegrep for en rekke psykologiske prinsipper/begreper, deriblant positiv forestillingsevne, motivasjon, optimisme, fleksibilitet og mestring. Dette er helt sentrale områder innen ledelse, og inneholder elementer som vi kommer til å trekke inn i oppgaven. Vi ønsket imidlertid ikke å legge føringer i problemstillingen om spesifikk anvendelse av positivt lederskap, men heller la funnene være grunnlag for eventuelt å trekke inn positivt lederskap. Problemstillingen vi endte opp med ble relativt åpen og ikke veiledende for intervjuguiden og datafunnene i forskningen.

Intervjuguiden ble bygget opp basert på litteraturen vi valgte å fokusere på. Det ville vært problematisk å helgardere seg for alle mulig funn, så vi var nødt til koke ned relevant litteratur til et fokusområde for vår forskning. Vår problemstilling handler om hvilke valg en leder gjør, og i dette tilfellet ut i fra et teknologisk perspektiv. Basert på dette valgte vi å basere vår forskning på følgende områder:

1. Endringsledelse
2. Motivasjon
3. Kunnskap og læring
4. Innovasjon og kreativitet

Vi har illustrert sammenhengen mellom de ulike områdene i en konseptuell modell nedenfor, som viser hvordan de bidrar til verdiskapende utvikling i bedriften. Modellen illustrerer videre oppbygning av oppgaven, der nummereringen representerer underkapittel i litteraturgjennomgangen.



Figur 1: Konseptuell modell

2.0 Litteraturgjennomgang

Vi har valgt å fokusere på litteratur som i hovedsak tar for seg endringsledelse, motivasjon, læring/kunnskap, samt kreativitet og innovasjon. Vi vil her redegjøre for noe av litteraturen vi finner relevant innenfor disse områdene. Først tar vi for oss endringsledelse, og følger deretter syklusen i den konseptuelle modellen, slik at område nummer to blir motivasjon. Deretter går vi inn på en del aspekter innen kunnskapsutvikling og læring innad i bedrifter, før vi avslutter med å ta for oss en del litteratur omhandlende innovasjon og kreativitet.

2.1 Endringsledelse

Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) viser til at endring er en forutsetning for å oppnå stabilitet i sosiale systemer, på samme måte som en linedanser konstant må endre stilling for å holde balansen. Ved høy grad av stabilitet i markedet vil det man lærer kunne anvendes i lang tid fremover. Derimot er man i større grad avhengig av å gripe øyeblikket og se muligheter som byr seg når endringstakten er stor. *“Å være fleksibel og kunne snu seg fort, gripe mulighetene og handle i øyeblikket, kan se ut som en forutsetning for suksess i den globale kunnskapsøkonomien.”* (Johannessen et al 2013:78) Johannessen et al (2013) forklarer at tidligere erfaringer og lærdommer får mindre verdi når endringstakten er stor, fordi man i mindre grad kan bruke det som et styringsverktøy fordi de historiske dataene blir mindre aktuell. Man blir i større grad nødt til å anvende forestillinger og forventninger som sosiale mekanismer for handling, og må lære seg til å leve i det kreative kaos. *“...gripe mulighetene som oppstår i øyeblikket, og designe organisasjoner som er fleksible (agile) og hurtig kan snu seg. Det gjelder altså å finne sammenhenger i det opplevde kaos. Dette kan være kjennetegn på suksessfulle organisasjoner i kunnskapssamfunnet.”* (Johannessen et al, 2013:78-79) Å navigere seg basert på erfaring fra en tid der utviklingen ikke gikk like fort, kan være problematisk. Det blir som å kjøre bil i full fart fremover på en vei vi ikke kjenner, samtidig som vi stirrer i bakspeilet og styrer ut i fra det vi ser der.

Selvik (2013) omtaler begrepet endringsledelse som banalt, og viser til at det i grove trekk handler om å tilpasse bedriften til endringer i omgivelsene. Hvis endringsledelse skulle gi noen mening burde det i så fall eksistere en ledelsesform som het stabilitetsledelse, påpeker han. *“Jeg tror ikke det finnes en egen form for ledelse som kan hentes frem når endringene blir prekære, og at man deretter går tilbake til “stabilitetsledelse”. Om ikke ledelse handler om å håndtere endringer, hva skulle ledelse i så fall handle om?”* (Selvik, 2013: 122).

Endring kan i all hovedsak brytes ned til to typer, radikal og inkrementell (Nesheim og Stensaker, 2017). Den inkrementelle endringen er eksempelvis hverdagseffektivisering, ved små justeringer av arbeidsoppgaver som gjør arbeidshverdagen mer effektiv. Dette er arbeid som krever lite styring fra ledelsen og kan ofte gjøres nedenfra og opp i organisasjonen. På motsatt side har vi radikale endringer. Dette innebærer store banebrytende endringer som kan endre spillereglene i en hel bransje, og fører til at kompetansen som er bygget opp i bransjen ofte blir verdiløs.

2.1.1 Endringsledelse i praksis

Nesheim og Stensaker (2017) skriver at en god grobunn for endring bygges på tre akser.

- *Den strukturelle aksen.* For å kunne drive effektivt med endring er det viktig at man etablerer velfungerende strukturer i organisasjonen, eksempelvis etablere en ny organisatorisk enhet eller en prosjektgruppe.
- *Den kognitive aksen.* En viktig suksessfaktor for endringer er forståelse. De ansatte i organisasjonen må ha forståelse for at det er behov for endring, hva endringene består av og hvordan endringene skal utføres. Uten en slik aksept fra de ansatte vil man kunne møte mye motstand som vanskeliggjør gjennomføring av endringen.
- *Den aktivitetsbaserte aksen.* Omfatter de konkrete aktivitetene som iverksettes for å gjennomføre endringer. For eksempel en proof of concept for å forankre at en endring har livets rett.

Som Nesheim og Stensaker (2017) påpeker, må disse tre aksene sees på i sammenheng, og de kan gjennomføres samtidig eller sekvensielt i en endringsprosess. For å gjennomføre suksessfulle endringer peker de også på det som kalles endringsagenter. Dette er personer som pådrar seg ansvar for å drive endring frem, ved å operere over de tre aksene som nevnt tidligere.

2.1.2 Drivkrefter og ringvirkninger

Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) hevder at god endringsledelse avhenger av en leder som er dyktig på analyser og bruk av endringsverktøy, samt å tilpasse lederatferden til endringsprosessen. De påpeker også viktigheten av mellomledere som gode støttespillere i endringsprosesser. I tillegg er det viktig å huske på at endring på små arenaer likevel kan føre til ringvirkninger som påvirker medarbeidere, team, arbeidsprosesser og organisasjonskultur. Endring er et vidt begrep og kan i utgangspunktet tolkes til å gjelde nesten hva som helst. På hjemmesiden til direktoratet for forvaltning og ikt (DIFI) vises det til tre hovedtyper endringsprosesser ¹³ :

1. Endring i organisasjonsstruktur
2. Endring av arbeidsprosesser
3. Endring i bemanning og kompetanse

En endringsprosess vil i mange tilfeller påvirke alle tre områdene, og for lederen kan det være utfordrende å implementere og lede endringer på flere arenaer samtidig. Mellomledere, prosjektledere og involverte ansatte kan bidra til å lette dette arbeidet.

Jacobsen (2004) beskriver fem drivkrefter som ligger bak årsaken til endringsledelse. Den første, *planlagt endring*, innebærer en drivkraft for å oppnå endring der det ligger en aktiv plan bak som har til formål å gjennomføre endringer. En bedrift som av naturlige årsaker opplever endringer, f.eks pga vekst eller omlokalisering, faller inn under den andre kategorien som er *endring som*

¹³ <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/ledelse/endringsledelse/ulike-typer-endoringer>

livssyklus. Endring som evolusjon dreier seg om endring for tilpasse seg konkurranseforhold, som f.eks da taxinæringen ble nødt til å gjøre endringer for å tilfredsstillte kundene som følge av konkurranse fra transporteringsutfordrerene Uber. Sistnevnte fokuserte på bestilling av sjåfør gjennom en app på smarttelefonen, mens taxinæringen i alle år har hatt hovedfokus på bestilling ved å ringe opp en taxisentral. De to siste drivkreftene er *endring som dialektisk prosess* og *endring som anarki*, der førstnevnte handler om endringer som følge av kompromiss og motsetninger. Endring som anarki går ut på at man griper tilfeldige muligheter som byr seg. En organisasjon er en kompleks organisme som forandres kontinuerlig, og som vil påvirkes av både ansatte og omgivelser. Dersom en problem oppstår og skal løses, vil løsningen bli et resultat av hvem som møtes og hvor de møtes. Samme problem ville muligens fått en annen løsning dersom aktører og sted ble endret. Fortolkning av omgivelser vil gjøres ulikt alt etter hvem som ser, da det er en subjektiv handling. Endringer som anarki er derfor, som Jacobsen (2004) understreker, endringer som oppstår basert på en serie av tilfeldigheter.

2.1.3 Kommunikasjon

Det er viktig å sørge for at de ansatte blir informert på en god måte om planlagte endringer. Da sørger man for at de ansatte har kjennskap til organisasjonens mål og retning. Det som kommuniseres og måten ledelsen handler på vil alltid tolkes av de ansatte; særlig i tider med mye endring og turbulens, påpeker Irgens (2016). Informasjonsunderskudd kan blant annet føre til forvirring, stress og dårligere selvbilde. Lederen må likevel være påpasselig med å ikke fortelle for mye om planene, da informasjonsoverflod kan føre til lignende symptomer som ved informasjonsunderskudd. En balansegang vil derfor være viktig for å møte den enkeltes ønske, behov og forventning om informasjonsdeling. Irgens skriver videre at: *“Medvirkning i planlegging, beslutningstaking og iverksetting er av avgjørende betydning for organisasjonsmedlemmers holdning til forandring. Følelsen av å ha bidratt til vellykket endring gir en eierfølelse til prosessen og det endelige resultatet”* (Irgens, 2016:43). På samme måte som med informasjonsdeling, må lederen også her være påpasselig med å la den ansatte medvirke i den grad som oppleves som positiv for den enkelte.

Videre viser Irgens til en undersøkelse som ble utført i Storbritannia på slutten av 1970-tallet, der 2000 tilfeldige arbeidstakere ble spurt om en rekke forhold som angikk deres arbeidssituasjon. Arbeidstakerne måtte velge ut to viktige målformuleringer blant et utvalg på sytten alternativ. I undersøkelsen fant man ut at 26% valgte “mer informasjon fra toppen om hva som skjer og hvorfor”. Noen av alternativene som fikk dårligere oppslutning var bedre lønn, bedre arbeidsforhold og mer interessant arbeid. Dette viser at ansatte har behov for informasjon fra ledelsen, slik at man får en forståelse for hvem man er i organisasjonen og hva man i fellesskap jobber for å oppnå.

I endringsprosesser er det viktig at lederen klarer å skifte ansattes oppmerksomhet fra det som virker truende, til at situasjonen bærer preg av muligheter og belønning på sikt (Selvik, 2013).

Selvik skriver videre:

“I hjernen til hver enkelt medarbeider, enten vedkommende faktisk sett forventes å bli direkte berørt eller ikke, settes det i gang en hormonell reaksjon som utløses av trusselen mot den likevekten eller balansen som vedkommende opplever å ha funnet seg til rette i. Så snart en endring annonseres eller ryktene går, arbeider hjernen intenst med å kalkulere forventet tap og gevinst. Denne kalkulasjonen settes ikke i gang på pur faen, og fortjener derfor ikke å bli kalt motstand mot forandring. Snarere tvert i mot. Er det noe hjernen virkelig liker når den blir truet, så er det forandring. Den reagerer spontant på faresignaler og ønsker intenst å bevege kroppen den er en del av, bort fra faren og over i en ny, trygg tilstand.” (Selvik, 2013: 125-126).

På grunnlag av dette påpeker han at en av lederens viktigste oppgaver er å forstå den naturlige reaksjonen som oppstår hos ansatte, og bruke mindre energi på å nedkjempe motreaksjoner og innvendinger som kommer. Hver ansatt vil ha sin forestilling om hva fremtiden bringer, og det er derfor viktig at lederen evner å skape en *felles* forestilling om hva det nye innebærer.

Mange organisasjoner bygger fortsatt på gamle rammeverk og modeller som hadde til formål å skape langsiktige konkurransefordeler. Dagens endringstakt utvikler seg så fort at for mange bedrifter blir disse modellene mindre relevant, og de blir nødt til å endre sin strategiske tilnærming for verdiskaping. Ved å utvikle organisasjonen til å bli responsiv for

markedsmulighetene og kunne gripe nye muligheter og fatte raske beslutninger, vil man kunne finne nye områder å skape verdi på (Johannessen et al, 2013).

2.2 Motivasjon

Motivasjon kommer ofte som et resultat av at noe gir mening, som igjen er knyttet til opplevelsen av velvære. Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen (2017) refererer til Baumeister og Voh, som hevder at evnen til å skjønne sammenhengen mellom ting, samt å avdekke mønstre og kunne trekke ut vesentligheten av alle hendelser man opplever, er et viktig kriterie for å skape mening. Videre skriver A, A.J og J:

“Hvis man klarer dette, er man sannsynligvis også nærmere forståelsen av hva som egentlig driver og motiverer en. Hvis man vet dette, blir det enklere å velge bort det som er uvesentlig, og å velge inn det som er vesentlig for ens velvære. Hvis man forstår hva som driver en og gir mening i tilværelsen, blir det enklere å klare motgang, fordi man kan forklare den i et større perspektiv.” (Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen, 2017:22).

I dagens kunnskapssamfunn har det blitt mer og mer vanlig å gå fra en hierarkisk organisasjonsstruktur til en flatere modell der lederen i mindre grad utøver autoritet ovenfra og ned. Samtidig ser vi at flere og flere personer tilegner seg høyere kompetanse og stor kunnskap, og har ofte en iboende skepsis til ledere. Johannessen og Olsen (2010) viser til at en slik utvikling gjøre det vanskeligere for ledere å forløse motivasjon og kreativitet hos de ansatte. De viser til ledelsesformen positivt lederskap, som går ut på å utvinne det iboende potensialet som ligger latent hos de ansatte. *“Hensikten med positivt lederskap er å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten.”* (Johannessen og Olsen, 2010:21). I dette ligger psykologiske prinsipper til grunn, der viktige egenskaper hos lederen er evnen til å lese mennesker og være fleksibel til å endre tilnæringsmetoder overfor ansatte da ikke alle nødvendigvis responderer likt på samme tilnærming. Kognitiv fleksibilitet er en viktig egenskap

både for ledere og ansatte, påpeker Adriaenssen et al (2017). Den gjør oss i stand til å være fleksibel i tankemønsteret, og være åpen for endring av perspektiv og væremåte. Man kan kun endre andres atferd ved å endre egen reaksjon på andres atferd, påpeker Johannessen og Olsen (2010).

2.2.1 Ulike motivasjonsteorier

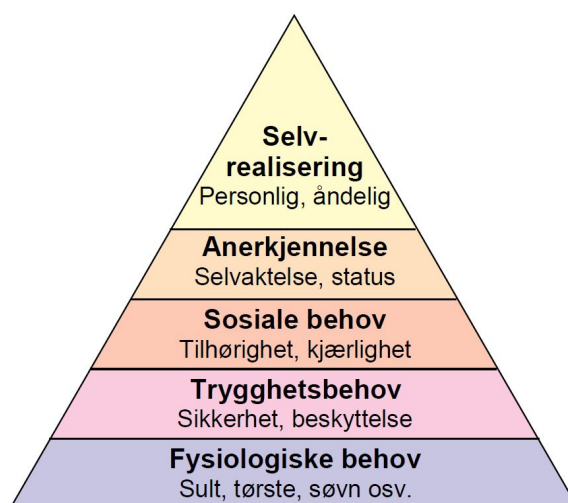
Motivasjon er et bredt tema og på dette området finnes det mye litteratur, samt flere interessante teorier. Kaufmann og Kaufmann deler motivasjonsteorier inn i fire kategorier (referert fra Erichsen et al, 2015):

1. Behovsteorier

Motivasjon utledes her ut i fra et indre behov den enkelte søker å dekke. Maslows behovspyramide viser til fem hovedbehov, som vist på figuren under.

Nederst finner vi *fysiologiske behov*, som er består av ting man er avhengig av for å overleve, deriblant mat, vann og husly. Når man har dekket de fysiologiske behovene, søker man å dekke *trygghetsbehovet*, som innebærer sikkerhet og beskyttelse. Dette kan være alt fra gode HMS-rutiner til trygg og sikker utdanning som sikrer fremtidig jobb.

Sosiale behov er neste trinn i pyramiden, og vil si et behov for å føle tilhørighet til det sosiale liv; deriblant venner, kolleger og en livspartner. Behov for anerkjennelse er når man motiveres til å oppnå en høyere status eller bedre rykte. Øvert i pyramiden finner vi behovet for *selvrealisering*. Dette innebærer realisering av eget potensial mtp kvaliteter, evner og egenskaper. Dersom man



Figur 2: Maslows behovspyramide ¹⁴

¹⁴ <https://estudie.no/maslows-behovhierarki/>

gjør et nettsøk på behovspyramiden, kommer det opp flere modeller der Wi-Fi (internett-tilgang) litt flåsete er puttet inn nederst, *før* de fysiologiske behovene.

2. Kognitive motivasjonsteorier

Deci og Ryan viser til at kognitive motivasjon er den underliggende motivasjonen som ligger til grunn for at man velger å gjøre noe fremfor noe annet (referert fra Erichsen et al, 2015). Man tar bevisste valg for å oppnå en belønning eller unngå straff. Dette er i mange tilfeller knyttet til ytre motivasjon, ved at man mottar belønning eller ei basert på prestasjoner i jobbhverdagen. Mange har nok allerede i barndommen erfart ytre motivasjon, gjennom ukelønn som resultat av ferdig ryddet rom. Dette er et eksempel på ytre motivasjon, der man motiveres av en belønning.

3. Sosiale motivasjonsteorier

Sosial motivasjon baserer seg på at individet sammenligner seg med omgivelsene og gjør en subjektiv vurdering på om det er likeverd mellom seg selv og andre. Her blir man motivert som et resultat av opplevd rettferdighet og balanse i forhold til sine omgivelser. Man sammenligner f.eks egen lønn med andres basert på prestasjoner.

4. Jobbkarakteristikkmodeller

Man motiveres av elementer i selve jobben man utfører, og følelsen man får av å utføre den. Her finnes det flere teorier, blant annet Hackman og Oldhams motivasjonsteori. Denne går i korte trekk ut på å tildele oppgaver med spesifikke egenskaper til personer som man vet får en positiv psykologisk respons (indre motivasjon) på utførelse av denne type oppgaver. Vi kommer tilbake til denne teorien senere i dette kapitlet.

2.2.2 Indre og ytre motivasjon

INDRE MOTIVASJON

Amabile definerer indre motivasjon som enhver motivasjon som oppstår fra individets positive reaksjoner til kvaliteter knyttet til den oppgaven de skal løse (referert av Johannessen og Olsen, 2010:124). Egeninteressen og nysgjerrigheten rundt sine egne arbeidsoppgaver er med på å bygge opp den indre motivasjonen, og vil dermed bidra til større glød hos den ansatte for å gjøre en god jobb. Dette vil sannsynligvis føre til større kvalitet på oppgavene som utføres, og forhåpentligvis også bedre produktivitet. Det er den indre motivasjonen som skaper best resultater både for den ansatte og bedriften (Erichsen et al, 2015). Ofte er egenskaper i selve jobben bakenforliggende for selve motivasjonen, men dette varierer likevel fra person til person internt.

Enkelte ansatte motiveres av å etterleve bedriftens normer og verdier, gjennom å adoptere den overordnede visjonen og organisasjonskulturen til bedriften inn i egen væremåte. Erichsen et al (2015) omtaler dette som en indre normativ motivasjon. Her er motivasjonen et resultat av entusiasme og følelsen av forpliktelse til å innfri arbeidsoppgavene som følger med å jobbe i bedriften, og oppgavene løses ofte med en glede og iver etter å utvikle ferdighetene for å bidra til måloppnåelse for bedriften.

YTRE MOTIVASJON

Ytre motivasjon handler om å motivere den ansatte til å yte best mulig ved hjelp av eksterne faktorer - for eksempel bonuslønn ved at gitte produktivitetsmål oppnås. Man kan f.eks motiveres av forfremmelse, status, heder og ære. På den andre siden er det også en motivasjonsfaktor i den grad man forsøker å unngå straff dersom man ikke presterer som forventet (Erichsen et al, 2015). Ytre motivasjonsfaktorer er imidlertid et sårbart område som ledelsen bør behandle med omhu. Sosialpsykologiske motivasjonsteorier hentyder at indre og ytre motivasjon kan motvirke hverandre (Johannessen og Olsen, 2010). Undertegnede har selv

jobbet i en bedrift med prestasjonsbasert produktivitetslønn, og dette var til tider ganske problematisk ved at enkelte ikke opplevde retningslinjene som tydelig nok, noe som resulterte i frustrasjon overfor ledelsen. Dette påvirket dermed den indre motivasjonen til å yte optimalt, i tillegg til å lage riper i lakken mellom ansatte og ledelse. Impulser fra omgivelsene og hormonutløsninger i hjernen ligger til grunn for motivasjonen som drar oss mot en belønning eller bort fra en straff. Når ledere velger styringsmetoder er det viktig å ha dette i bakhodet, da det kan være utslagsgivende for ansattes lyst og motivasjon til å yte sitt beste (Selvik, 2013).

2.2.3 Motivasjon gjennom mestring

Mestring handler mye om den ansattes eget selvbilde, og dette er noe lederen såvel som alle ansatte må forholde seg til og gjøre det beste ut av. Adriaenssen et al (2017) refererer til Robins m.fl, som har forsket på og funnet ut at selvbildet dannes i barndommen og endres i liten grad etter 30-årsalderen. Arbeidsoppgaver, organisering og system for tilbakemelding er viktige kriterier for å hjelpe de som sliter med dårlig selvbilde. *“Effektive ledere fokuserer på medarbeiderens personlige styrke. Lederne velger ut og omgir seg med de rette personene. Ledere som lykkes, ser og forstår medarbeidernes behov for å jobbe med sitt brennende ønske”* (Adriaenssen et al, 2017:47). Ved å skreddersy arbeidsoppgavene til den enkelte ansatte, med formål om at den ansatte mestrer oppgavene, vil man oppnå mestringsfølelse og større tro på seg selv. Hackman og Oldham utviklet en egen motivasjonsteori basert på å skreddersy oppgaver til den enkelte, som tidligere nevnt. Denne teorien tar utgangspunkt i egenskapene til arbeidsoppgaver, og ser på hvilke psykologiske tilstander som kan påvirkes hos den ansatte. Ved å organisere arbeidsoppgavene til de ansatte på en slik måte at de føler variasjon i arbeidsoppgaver, identifikasjon med oppgavens betydning, autonomi og tilbakemelding på oppgaven, vil man kunne påvirke den ansattes opplevelse av meningsfullhet, ansvar for resultat og kunnskap om resultatet av det man gjør. Jacobsen og Thorsvik (2011) oppsummerer teorien på en bra måte:

- *For det første vil ytelse og tilfredsstillelse avhenge av at man oppnår visse kritiske psykologiske tilstander.*

- *For det andre vil de kritiske psykologiske tilstandene avhenge av trekk ved den arbeidsoppgaven man har.*
- *For det tredje avhenger trekkene ved arbeidsoppgaven av hvordan organisasjonsstrukturen er utformet.*
(Jacobsen og Thorsvik, 2011:233)

Lederen vil dermed kunne påvirke ansattes kritiske psykologiske tilstander, og potensielt oppnå en arbeidsstab som i større grad setter pris på sin arbeidshverdag, og som bidrar til høyere ytelse i sine oppgaver. Dette vil igjen føre til økt produktivitet for bedriften. Tidligere forskning viser til at dette også vil føre til mindre fravær og gjennomtrekk på jobb, da motivasjonsfaktoren spiller en viktig rolle for den ansattes innstilling til bedriften (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

Å ha følelsen av kontroll i egen hverdag, både hva gjelder kunnskapsnivå, effektivitet og sosial inkludering, styrker mestringsfølelsen. Opplevelsen av personlig kontroll vil dermed være en motiverende faktor for å fortsette å befinne seg i denne tilværelsen. Johannessen og Olsen omtaler det som “...å tilpasse seg endringer i omverden samtidig som man aktivt er med på å skape egen fremtid.” (Johannessen og Olsen, 2010:48) Den enkeltes mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag vil skape økt ansvarsfølelse og positivitet for egne oppgaver. Dermed vil opplevelsen av personlig kontroll bidra til økt motivasjon, stresshåndtering og evne til å bidra positivt i det sosiale. Johannessen og Olsen (2010) tar for seg viktigheten med å tilegne seg oppgaver som gjør at man havner innenfor rammene til den *positive mestringssonen*. Kriteriene for å havne her er at utfordringene og kompetanseområdet knyttet til oppgaven så vidt overgår gjennomsnittsnivået til den enkelte. På denne måten unngår man å havne i soner som kan påføre kjedsomhet og apati, eller i motsatt ende stress og fortvilelse. Når man befinner seg innen den positive mestringssonen over tid, vil den enkelte oppleve å utvide grensene for hva som kan påtas av utfordringer og hvilken kompetanse som kreves. Dette øker mestringssevnen til den ansatte, og vil således skape bedre tro på seg selv og økt motivasjon (Johannessen og Olsen, 2010).

2.3 Kunnskap og læring

For ikke å bli etterlatt i det digitale kappløpet, viser Brynjolfsson og McAfee (2014) til at god utdanning er noe av det viktigste man kan tilegne seg. Dagens oppvoksende generasjonen, ofte omtalt som generasjon prestasjon, har et stort fokus på å prestere bra i skolen og utvikle kunnskap som gjør dem attraktive på arbeidsmarkedet. Daglig leder og redaktør for Ringerikes blad, Bjørn Harald Blaker, skriver i en artikkel fra juli 2017 om fantastiske resultater på skolebenken som resultat av hardt arbeid for å nå egne målsettinger. Dagens ungdom opplever et voldsomt press om å prestere både i skole- og karrieresammenheng, og ikke minst på den sosiale arena. Blaker påpeker viktigheten av å skape balanse i slike settinger, ved å sette av tid til lek, venner og familie ¹⁵. Det enorme karrierepresset bærer utvilsomt med seg skyggesider som er viktige å ikke overse i denne sammenhengen, og som høyst trolig blir tema for viktige debatter i samfunnslivet fremover. Det er uansett ingen tvil om at kunnskap er på moten, både på godt og vondt. Optimal forvaltning av denne kunnskapen fordrer et næringsliv som evner å utvikle rammer som bidrar til å ivareta, videreutvikle og spre kunnskapen slik at den omdannes til positiv verdiskaping som samfunnet.

I dagens teknologisamfunn kan man enkelt oppsøke og tilegne seg ny kunnskap online, både i form av litteratur og videoer. De fleste har dette informasjonspotensialet liggende i egen bukselomme, i form av en smarttelefon som krever få tastetrykk for å finne det man leter etter. Globaliseringen har ført til tettere bånd mellom bedrifter på kryss av næringssektorer, og det er normalt å utveksle kunnskap og erfaringer på tvers av disse for å utvikle hverandre i positiv retning. Forskningsrådet, Innovasjon Norge og Siva har de siste årene satset hardt på næringsklynger; en sammensetning av viktige aktører innen teknologimiljøer i næringslivet, med formål om å bidra til samarbeid, innovasjon og kompetanseutveksling for å øke verdiskapingen ¹⁶.

¹⁵ <https://www.ringblad.no/meninger/ledere/generasjon-prestasjon/bjorn-harald-blaker-generasjon-perfekt/o/5-45-423161>

¹⁶ <http://www.innovationclusters.no/globalassets/filer/nic/publikasjoner/naringsklynger-2015-oppslag.pdf>

2.3.1 Lærende organisasjoner

For å tilegne seg kunnskap er man nødt til å lære, og gjennom læring utvikle kunnskap.

Irgens (2016) viser til termen *lærende organisasjoner* om organisasjoner som har utviklet høy bevissthetsgrad om viktigheten av å lære. Han refererer til Finger og Brand (1999:136) som definerer en lærende organisasjon som:

“Lærende organisasjoner er først og fremst en metafor, en beskrivelse av en idealtilstand som organisasjoner må streve etter hvis de skal bli i stand til å respondere på det presset de blir stilt overfor.” (referert i Irgens, 2016:83).

Nøkkelen i denne definisjonen er uttrykket “streve etter”, som sier noe om at dette er en tilstand man konstant søker å være i, men som ikke alltid er like enkel å oppnå. *Organisatorisk læring* innebærer å legge til rette for individuell såvel som kollektiv læring innad i bedriften. Johannessen et al (2013) trekker frem forskning av Tidd m.fl (2005), Zook og Allen (2001), Skarzynski og Gibson (2008), der det sammenfattes at utvikling av organisatoriske læringssystemer i bedrifter er essensiell for å fange opp interne og eksterne signaler, idéer og informasjon som er fremmede for innovasjonsevnen. *“I mange virksomheter finnes det mye kompetanse, men kapabiliteten til virksomheten kan være liten, fordi organiseringen ikke fremmer utvikling, koordinering og integrering av den spredte kompetansen i virksomheten.”* (Johannessen et al, 2013:160). Kapabilitet tilsvarer på organisasjonsnivå det kompetanse gjør på individnivå. I slike virksomheter kan individer sitte inne med store kunnskapsmengder, men totalt sett er ikke denne kunnskapen tatt vare på dersom det ikke blir tilrettelagt for internt i virksomheten. En velkoordinert virksomhet med mindre kompetente individer kan derfor oppnå høyere kapabilitet enn førstnevnte, nettopp på grunn av tilretteleggingen av kunnskapsdelingen. Samlet kan man si at en lærende organisasjon er et idealbilde, som gjør virksomheten i stand til å balansere mellom endring og stabilitet. Organisatorisk læring er et hjelpemiddel i søken etter å nå idealbildet som en lærende organisasjon, gjennom å tilrettelegge for kollektiv læring og respons.

2.3.2 Læringsprosessen

Irgens (2016) eksemplifiserer læringsprosessen gjennom en syklus som initieres ved at (1) endringssignaler fanges opp i virksomheten, for så å (2) kommuniseres internt. I en slik kommunikasjonsprosess må virksomheten evne å registrere informasjonen, skille mellom vesentlig og ikke vesentlig informasjon, tolke den og synliggjøre tilleggsinformasjon ved behov. Neste steg i syklusen handler om å (3) omdanne den nye informasjonen til noe som er verdifullt for virksomheten. *“Ny kunnskap er ikke ensbetydende med at man evner å omdanne kunnskapen i handling, eller til at man nedfeller den i en form som gjør det mulig å dra nytte av den senere.”* (Irgens, 2016:86). Her er organisatorisk læring en kritisk faktor, som nevnt i forrige delkapittel. Til slutt i syklusen oppstår (4) organisasjonens respons, herunder hvilke handlingsmønstre som følger av læringsprosessen som etterfulgte de aktuelle endringene. Dersom virksomhetens læringsevne er god, vil den over tid innarbeide proaktive responser til endringene, istedenfor reaktive responsmekanismer, påpeker Irgens (2016).

2.3.3 Organisasjonens hukommelse

Hukommelse er, i følge SML (Store Medisinske Leksikon), *“vår evne til å forandre atferd på grunnlag av tidligere erfaringer eller opplevelser.”*¹⁷ Når vi snakker om organisasjonens hukommelse, innebærer dette at organisatorisk læring bidrar til kunnskap som over tid innbakes i virksomhetens filosofi og struktur, ofte nedfelt i dokumenter som rutiner, prinsipper og retningslinjer (Irgens, 2016). Paul Moxnes (1986) viser til forskjellen mellom organisasjonslæring og individuell læring ved at:

“Alle enkeltmedlemmer i organisasjonen kan lære, men bare når læringen nedfeller seg i organisasjonen på en slik måte at den også blir retningsgivende for organisasjonsmedlemmenes senere handlinger, kan vi snakke om organisasjonslæring” (referert fra Irgens, 2016:88).

¹⁷ <https://sml.snl.no/hukommelse>

Organisasjonens hukommelse fungerer således som et kart å styre etter for å opptre ønskelig, basert på erfaringer eller opplevelser som har bidratt til lærdom og dermed kunnskap i virksomheten. Gjennom formalisering av lærdommen, som f.eks nedfelte planer, målsettinger, prosedyrer og styringsdokumenter, ivaretas erfaringer og omdannes til kunnskap som utgjør organisasjonens hukommelse (Irgens, 2016).

2.3.4 Kunnskap

Kunnskap er en forutsetning for å handle fornuftig. Med dagens utviklingstrend i arbeidslivet har kunnskapen fått en sentral plass i virksomheter, både på individ- og organisasjonsnivå. Johannessen og Olsen (2010) viser til nye måter å organisere virksomheter på, som innebærer tette kompetansenettverk basert på teknologi, ideologi og globale perspektiver. *“Disse nye måtene å organisere på blir i det videre basert på kunnskap, læring og innovasjon, det vil si kunnskapsbaserte organisasjoner eller kunnskapsbasert organisering.”* (Johannessen og Olsen, 2010:24). I så måte blir førstelinjen en kritisk førsteinstans for videre fortolkning og formidling av informasjon og kunnskap. Dagens kunnskapssamfunn krever raske beslutninger der organisasjoner er avhengig av selvstendige ansatte i førstelinjen som kan ta kloke beslutninger innenfor virksomhetens prinsipper. En sterk selvorganisering og selvledelse er derfor viktig i svært mange bedrifter. Førstelinjen er de ansatte som jobber tette opp mot kunden, og er således mottaker og sender av informasjonsutveksling. Johannessen og Olsen (2010) poengterer viktigheten av førstelinjens kompetanse, samt økt ansvar og beslutningsmyndighet. Tidligere i dette delkapittelet tok vi for oss syklusen der endringssignaler fanges opp i første ledd og kommuniseres videre i virksomheten. Her er førstelinjen en kritisk instans for hvordan signalene mottas, fortolkes, behandles og videreformidles internt. I tillegg er det viktig å etablere sunne samarbeidsrammer gjennom god kommunikasjon, felles målsettinger og samhørighet.

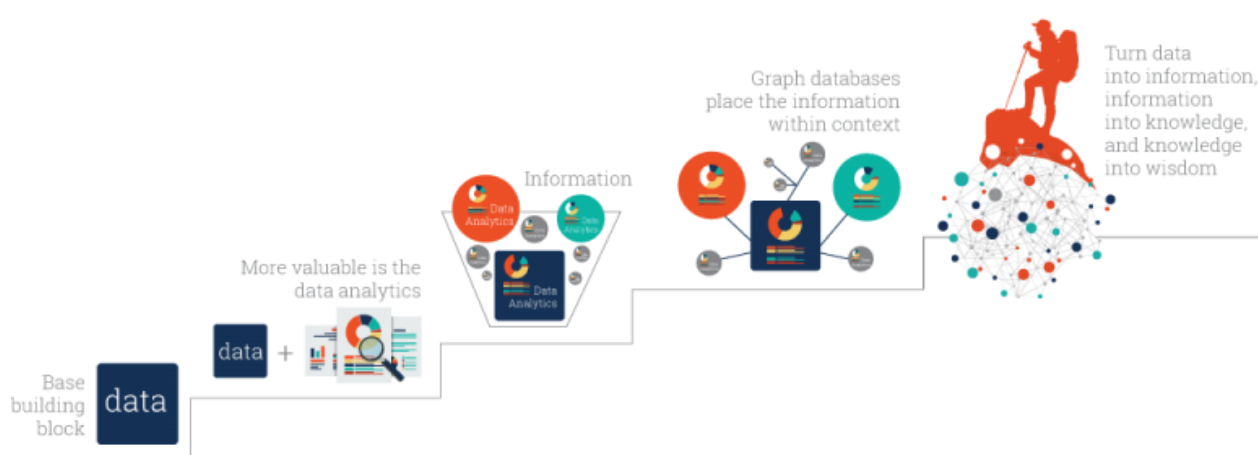
Andreassen og Lervik-Olsen (2016) påpeker at en av de viktigste suksesskriteriene er å ha et team som gjør hverandre gode. *“På samme måte som det er sentralt å tiltrekke seg de rette lønnsomme kundene, er det sentralt å tiltrekke seg og beholde de rette ansatte.”* (Andreassen og Lervik-Olsen, 2016:136). Dessuten er sammensetningen av bedriftens ansatte viktig. Surowiecki (2005) viser til tidligere og egne forskningseksperiment som finner at en gruppe personer som er sammensatt av eksperter pluss ufaglærte vil i de fleste tilfeller løse problemer bedre enn et team sammensatt av *kun* eksperter. Dette fordi den kollektive kunnskapen av ulike perspektiver overgår spisskompetanse på ett felt. Virksomheter som evner å konstant frembringe ny kunnskap og spre denne internt, dernest å høste ny teknologi og produkter basert på denne kunnskapen, har gode forutsetninger for å lykkes. Dette er i følge Irgens (2016) typiske kunnskapsproduserende organisasjoner. Han viser til professor Nonaka’s filosofi om at kunnskapsorganisasjoner kjennetegnes ved evnen til å frigjøre subjektiv innsikt og intuisjon hos de ansatte, dernest å gjøre den tilgjengelig som kunnskap for resten av organisasjonen. Samhørighet mellom bedrift og ansatt er, i følge Nonaka, en viktig forutsetning for å lykkes. Dette innebærer blant annet den ansattes forståelse og identifisering med bedriftens misjon. På grunnlag av dette hentyder Irgens at: *“Å skape ny kunnskap betyr bokstavelig talt å gjenskape bedriften og alle dens aktører i en uavbrutt prosess av personlig og organisasjonsmessig fornyelse (...) ”* (Irgens, 2016:119). Her har vesten en del å lære, da det i alt for stor grad fokuseres på et instrumentelt lederperspektiv (omtalt i kommende kapittel 2.3.6), hevder Nonaka.

2.3.5 Kunnskap gjennom rådata

I regnskapsbransjen er *big data* et hett tema for tiden. Big data (på norsk *stordata*), defineres i følge Gartner (IT-ordbok) slik: *“Big data er informasjon som kjennetegnes ved høyt volum, høy hastighet og/eller høy grad av variasjon, og som krever nye metoder for prosessering og tilrettelegging for å kunne fungere som grunnlag for forbedrede beslutninger, økt innsikt og optimalisering av prosesser”* ¹⁸. Gjennom behandling av stordata (også kalt rådata) kan man skape mening og fremstille informasjon (Irgens, 2016). I regnskap benyttes rådata blant annet

¹⁸ <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf>

som grunnlag for å utvikle styringsverktøy i form av statistikker og prognoser. Hvis man fortolker og reflekterer rundt informasjonens betydning for virksomheten, kan man videreutvikle den til kunnskap, poengterer Irgens (2016), og fortsetter: *“Fra kunnskap er det så mulig å utvikle visdom eller klokskap, som forutsetter en kombinasjon av kunnskap og erfaring som setter oss i stand til å bruke vår kunnskap til å realisere ønskede mål.”* (Irgens 2016:121). Modellen under viser stadiene fra data til visdom:



Figur 3: Fra data til visdom (hentet fra ontotext.com)¹⁹

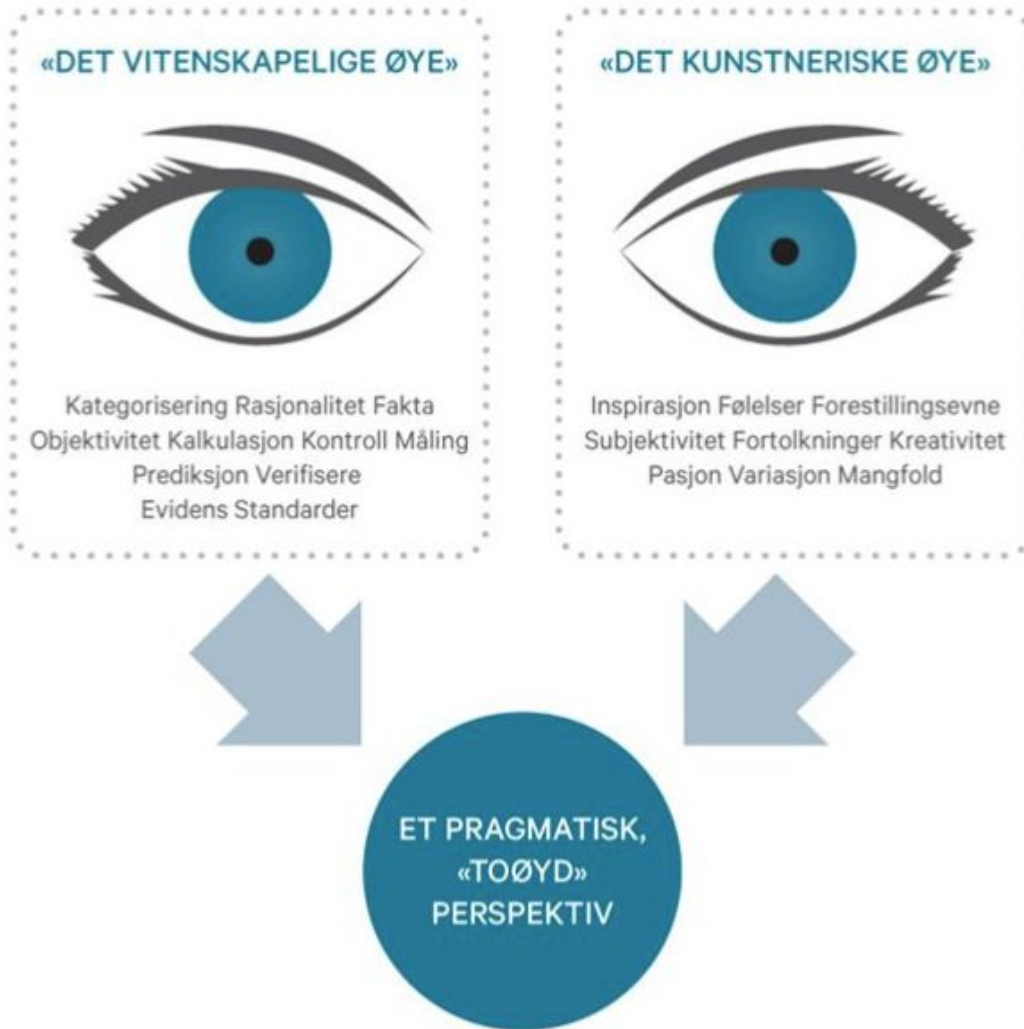
For å følge med på utviklingen i markedet finnes det ulike måter å holde seg oppdatert på. *Trendspotting* er en av måtene, og går ut på å fange opp trenden i markedet, i søken etter å følge markedsutviklingen. Dagens big data-samfunn inneholder mengder datainformasjon, og ved å analysere disse kan man finne potensielle innovasjonsområder. (Andreassen og Lervik-Olsen, 2016).

¹⁹ <https://ontotext.com/linked-data-pathways-wisdom/>

2.3.6 Instrumentell og fortolkende tilnærming

*“Skal vi legge mest vekt på teknologien eller menneskene?
Er kvantitative data bedre enn kvalitative?
Hva er nyttig kunnskap?
Hvordan kan vi innhente empiri?
Bør ansatte styres eller ledes?
Er det best å standardisere arbeidsoppgavene eller gi rom for variasjon?”
(Irgens, 2016:21)*

Dette er dilemma som Irgens presenterer innledningsvis i sin bok *Dynamiske og lærende organisasjoner (2016)*, hvor han deretter påpeker at det ikke finnes allmenngyldige svar og at dilemmaene er kontekstuellet betinget. Ved å utvikle en forståelse av verden basert på en kombinasjon av flere blikk, vil man være i stand til å håndtere ulike situasjoner med bakgrunn i et pragmatisk perspektiv. Han trekker frem instrumentell tilnærming og fortolkende tilnærming som to ulike forståelsesformer. Instrumentell tilnærming legger vekt på det vitenskapelige, med fokus på det som ved hjelp av kvantitative metoder kan måles, indekseres, tallfestes, avgrenses og standardiseres. Fortolkende tilnærming innebærer å være opptatt av det kunstneriske, det kreative, det menneskelige, estetiske og meningsskapende. Ved å kombinere disse to perspektivene, evner man, i følge Irgens (2016), å se verden gjennom et pragmatisk perspektiv. *“Perspektiver er måter å se og forstå på som utvikles gjennom kunnskap fra erfaring”* (Irgens, 2016:24). Gjennom erfaring vil man lære å utvikle sitt eget perspektiv, og etter hvert utvikle kunnskap som gjør at man i større grad evner å håndtere utfordringer på en god og hurtig måte. Irgens (2016) påpeker viktigheten av å kunne tolke situasjoner gjennom det fortolkende øyet, slik at man kan gjøre en reflektert handling i kombinasjon med det teknisk instrumentalistiske øyet. Bildet under illustrerer dette på en bra måte. Her er det instrumentelle øyet kalt “det vitenskapelige øye”, mens det fortolkende øyet beskrives som “det kunstneriske øyet”.



Figur 4: Å kombinere perspektiver (hentet fra utdrag av Irgens (2016): “Skolen”) ²⁰

Magnus Carlsen, som er verdens beste sjakkspiller i skrivende stund, uttalte i et intervju med Financial Times for noen år tilbake at det i hovedsak er intuisjonen som styrer hans spill, og at tenketiden mellom trekkene stort sett består av å dobbeltsjekke intuisjonen ved å analysere og regne på trekkene (Financial Times, desember 2012) ²¹. På samme måte vil en leder i stor grad belage seg på egen intuisjon, og deretter benytte instrumentelle hjelpemidler til å analysere og planlegge. Den viktigste faktoren for at en leder skal prestere optimalt er hjernen. For å holde hjernen i god stand må man sørge for moderat stress, god søvn og godt humør (Selvik, 2013).

²⁰ <http://slideplayer.no/slide/11500659/>

²¹ <https://www.ft.com/content/2164608e-3ed2-11e2-87bc-00144feabdc0#axzz2yo0k9wvd>

2.4 Innovasjon og kreativitet

Tradisjonelt sett handler ledelse om å føre virksomheten mot oppsatte mål, mens det i dagens globale kunnskapsøkonomi innebærer bruk av innovativ ledelse gjennom å dyrke kreativitet og fremme entreprenørielle handlinger (Johannessen et al, 2013). Innovasjonsledelse søker å utnytte kreativt potensiale i hele organisasjonen og høste konkurransefordeler og økt verdiskaping. Denne ledelsesformen må ikke forveksles med kreativ ledelse, som handler om å lede kreative individer, poengterer Johannessen et al 2013. For å lykkes med innovasjonsledelse må lederen evne å skape atferdsmessige og systemiske endringer i hele organisasjonen, og skape en kultur med felles mål og hensikt. (Johannessen et al, 2013).

Hva ligger så i begrepet innovasjon, og har det lik betydning uansett hvem som ser? Andreassen og Lervik-Olsen (2016) viser til en undersøkelse på nettstedet InnovationExcellence.com, der lesere ble bedt om å definere innovasjon med ett ord. Av 272 forslag ble ordet innovasjon definert med hele 182 unike ord. En gjenganger i forslagene var at de fleste var positivt ladd, altså er innovasjon noe som oppleves som positivt i markedet. BusinessDictionary definerer innovasjon som: *“The process of translating an idea or invention into a good or service that creates value or for which customers will pay.”*²²

Behovet for å innovere har vært et hett tema de siste årene, og gjennom mediekanaler får man den siste tiden inntrykket av at noen har satt på grillfunksjonen; den som ikke innoverer får svi! Dette skaper et press i markedet om å være på ballen, eller som en av verdens fremste innovasjonsforskere, Clayton Christensen, uttalte i et intervju med AS3 Transition: *“Det handler om å løpe dit ballen kommer, ikke dit ballen er!”*²³. Christensen påpeker viktigheten av å ha en sunn balanse mellom effektiv drift for lønnsomhet, samtidig som man skaper rom for nye ideér gjennom kreativitet og innovasjon. Man må ikke fokusere for mye på effektivisering innenfor dagens rammer, forklarer Christensen, da man kan risikere å gjøre seg robust mot endringer fordi

²² <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>

²³ <http://www.as3transition.no/blogg/hva-kan-gjoeres-for-aa-mestre-endringstempoet/>

man tenker “innenfor boksen”. Videre fortsetter han: “*Jo mer vi automatiserer våre arbeidsvaner, jo mer setter vi oss i fare for ikke å oppdage de muligheter som henger rett foran nesa vår. Kanskje går vi glipp av muligheter i dag som ville sikret konkurranseevnen vår om 5-10 år?*”²⁴ Når man velger å være åpen for nye muligheter, vil det mest sannsynlig oppstå situasjoner der man opplever kaos, eller kreativt kaos, som Adriaenssen et al (2017) refererer til. Dette er en tilstand hvor man blir frustrert og forvirret over et kaos man føler ikke lar seg håndtere. Mestring av kreativt kaos gir potensiale for å finne det kreativt nye.

2.4.1 Kreative energifelt

Johannessen et al (2013) beskriver kreative energifelt som de stedene i virksomheten der graden av kreativitet, engasjement og resultat er høy. Det eksisterende blir satt på prøve ved å utforske andre alternativer der hensikten er å skape det unike fremfor å påvirke produktivitet- og kostnadsnivå.

“Utfordringen i kreative energifelt er hvordan man som leder skal forløse den kreativiteten som eksisterer på ulike nivåer i organisasjonen. Kreativitet og kreative energifelt er imidlertid ikke et mål i seg selv. Målet er de innovasjonene og den verdiskapingen innovasjonene fører til, dvs. fra idé til faktura.” (Johannessen et al 2013:25).

Som leder må man legge til rette for og støtte opp der man ønsker at kreativiteten skal blomstre. For å utvikle det innovativt nye er man nødt til å støtte individer eller grupper som innehar kreative egenskaper, påpeker Johannessen et al (2013). Dette fordrer at ledere setter av tid til å tenke, planlegge og utvikle handlingsstrategier som kan settes i verk for å bidra positivt til de kreative energifeltene. I dagens samfunn er tid ofte ansett som en mangelvare, derfor er det så viktig at lederen selv er bevisst dette og innser at tenking er verdifull bruk av tid. “*Bruk heller tid til å tenke fremfor å slukke branner.*”, skriver Andreassen og Lervik-Olsen (2016:139). Videre påpeker de at nye tankebaner ikke oppstår av selv selv, men som et resultat av tenkende hoder.

²⁴ <http://www.as3transition.no/blogg/hva-kan-gjoeres-for-aa-mestre-endringstempoet/>

Å skille seg ut fra mengden krever mer enn å *ville* gjøre det. Gode intensjoner er bra, men det er viktigere å ha egne teknikker for å skille seg ut, påpeker Johannessen og Olsen (2010), og viser videre til at enkelte søker mer aktivt etter muligheter enn andre. *“Hvis de fleste følger en bestemt fremgangsmåte, inntar et spesielt perspektiv og tenker i de samme baner, ligger mulighetsrommet i nettopp ikke å gjøre det de fleste gjør.”* (Johannessen og Olsen, 2010:56). En person som er kreativ kjennetegnes i følge Simonton (1999), ved følgende egenskaper (referert fra Johannessen og Olsen, 2010:56):

- *Uavhengig*
- *Ikke-konform*
- *Ukonvensjonell*
- *Mange interesser*
- *Åpen for nye erfaringer*
- *Fleksibel*
- *Dristig*



Figur 5: Creative minds ²⁵

Andre egenskaper som også er typisk for kreative personer er *“...toleranse for usikkerhet, uavhengig tenkning, hemmes ikke av press for å opptre etter normer, gode verbale kommunikasjonsevner og oppfinnsomhet.”* (Johannessen og Olsen, 2010:57). I tillegg er det påvist at kreative personer bør ha et intelligensnivå som er gjennomsnittlig bra. Dessuten, fortsetter Johannessen og Olsen (2010), er kreativitet noe som kan læres gjennom å endre holdning til kreativitet og handle som om man er kreativ.

²⁵ <https://www.newparadigm.ws/articles/are-you-creative-do-these-12-characteristics-of-a-creative-person-describe-you/>

En av verdens ledende pionerer innen utvikling av ny teknologi, Elon Musk, mener at store selskaper sliter med innovasjon på grunn av dyptliggende prosesser som er til hinder for kreativiteten. Han mener de ansatte oppfordres til å innta rollen som en maskindel i den store komplekse bedriftsmaskinen, og dermed vil ikke kreativiteten vektlegges hos den ansatte ²⁶.

2.4.2 Ulike typer innovasjoner

Innovasjon handler blant annet om å finne nye måter å jobbe på og nye områder for verdiskaping. Når man snakker om innovasjon er det normalt å assosiere dette med utvikling av nye produkter, såkalt *hard innovasjon* (Erichsen et al 2015). Men konseptet innovasjon rommer så mye mer, påpeker Erichsen et al (2015), og viser blant annet til *myk innovasjon*, som innebærer søken etter nye måter å arbeide på. “*Dette kan være endrede prosesser, nye distribusjonskanaler, tjenstedimensjonen i leveransen, nye måter å kommunisere på, og videreutvikling av virksomhetens kompetanse.*” (Erichsen et al, 2015:12). Johannessen et al (2013) beskriver innovasjon som en prosess der markedet, på noen nivåer, vil oppleve endring og forstyrrelser av eksisterende rutiner og prosedyrer.

Innovasjoner kan kategoriseres på grunnlag av flere kriterier. På nettsidene til Store Norske Leksikon, er ulike innovasjonstyper definert på grunnlag av litteratur fra Aasen & Amundsen, Fagerberg, Mowery & Nelson, samt Schumpeter ²⁷. Her nevnes blant annet *produktinnovasjon* og *prosessinnovasjon*, der førstnevnte innebærer at noe kvalitativt nytt skapes, f.eks en vare eller tjeneste. Tidd og Bessant (referert i Erichsen et al, 2015:314) påpeker at forbedring/utvidelser av eksisterende produkter eller tjenester også anses som produktinnovasjon. Et eksempel på produktinnovasjon ser vi av smarttelefonens stadig utvidende bruksområde. For 10 år siden ble mobiltelefonen betraktet som nettopp det - en mobil *telefon*. I dagens samfunn omtaler vi dingsen som en smarttelefon, spørsmålet er om ordet “telefon” overhodet burde inngå i produktnavnet, da de færreste anser det som en telefon fremfor noe annet. En prosessinnovasjon

²⁶ <https://www.wired.com/2012/10/ff-elon-musk-qa/>

²⁷ <https://snl.no/innovasjon>

går ut på å transformere produksjonsmetoden for en vare eller tjeneste. Tidd og Bessant (referert i Erichsen et al, 2015:314) viser også til *posisjoneringsinnovasjon* og *paradigmeinnovasjon*. En posisjoneringsinnovasjon går ut på å henvende seg til nye markeder eller å endre tjeneste/produkt for å posisjonere seg til en annen andre/flere kundegrupper, mens paradigmeinnovasjoner innebærer endring av underliggende mentale modeller for virksomhetens verdiskaping. Med andre ord er dette en endring av måten man betrakter noe på, slik at nye mentale modeller danner grunnlag for innovasjoner innen f.eks produkt, tjeneste eller marked.

Clayton Christensen, som tidligere omtalt, lansert i 1997 en bok om forstyrrende innovasjoner, også kalt *disruptive innovasjoner*. Dette er, i følge Christensen, en type innovasjon som søker å rotfeste seg i nedre del av markedet (lavpris), og jobbe seg oppover ²⁸. I boken *Innovative organisasjoner* beskriver Johannessen et al (2013) det slik: “Forstyrrende innovasjoner er en prosess der et produkt eller en tjeneste, som ofte oppleves som mindreverdi i forhold til eksisterende produkter og tjenester, slår rot i de nedre delene av markedet.” (Johannessen et al, 2013:55). Eksempel på disruptive innovasjoner (hentet fra claytonchristensen.com):

Disruptor	Disruptee
Personal computers	Mainframe and mini computers
Mini mills	Integrated steel mills
Cellular phones	Fixed line telephony
Community colleges	Four-year colleges
Discount retailers	Full-service department stores
Retail medical clinics	Traditional doctor's offices

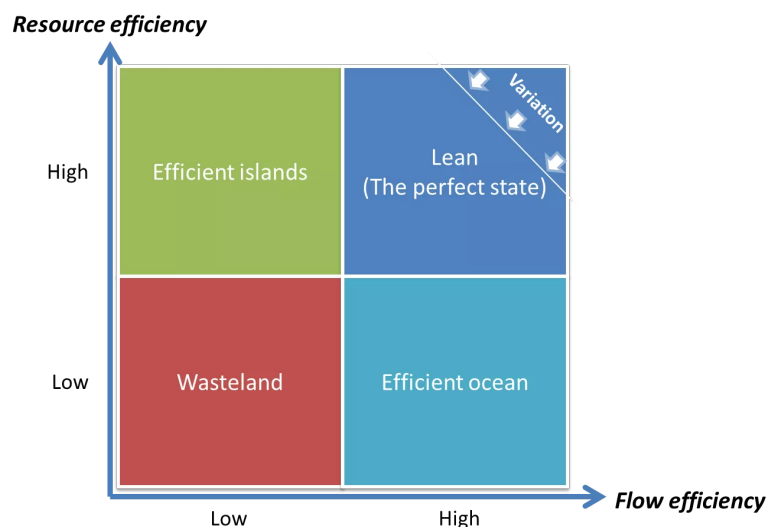
Figur 6: Disruptive innovasjoner.²⁹

²⁸ <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>

²⁹ <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>

2.4.3 Lean som kontinuerlig forbedringsmetode

Lean er en driftsmetodikk som handler om å “slanke” antall prosesser som inngår i å løse oppgaver, samt ha fokus på flyteffektivitet fremfor ressurseffektivitet. (Modig og Åhlström, 2016) På mange måter kan lean-tankegang anses som en måte å innovere driftsmetodikken i egen bedrift på. Et av verktøyene innenfor lean er verdistrømanalyse, der man tegner opp alle prosesser i bedriften og ser på hvor lang tid de ulike stegene tar. På den måten tilegner man seg et helikopterperspektiv og ser hvor man trenger å gjennomføre effektiviseringstiltak. Modig og Åhlström viser til at sløseri i bedrifter oppstår når tid brukes på unøvendige ting som i utgangspunktet ikke var nødvendig dersom driften var optimal. Hvis f.eks en oppgave ikke blir tilstrekkelig utført, er man nødt til å bruke ekstra ressurser på å løse oppgaven. Man vil i prinsippet være verdiskapende hele veien til målet, men i det øyeblikk oppgaven opprinnelig ikke ble løst, satte man i gang en tidsbruk som man ville vært foruten dersom oppgaven ble løst i første omgang, ved optimal flyteffektivitet. *“Det er mulig at mye av arbeidet som holder organisasjonene våre opptatt, bare er sløsing. Folk tror de er effektive fordi de er opptatte, selv om de faktisk sløser med ressurser.”* (Modig og Åhlström, 2016:64) I matrisen under illustrerer Modig og Åhlström hvor en bedrift befinner seg, basert på grad av ressurseffektivitet og flyteffektivitet. Dersom bedriften har høy grad av ressurseffektivitet og lav flyteffektivitet (efficient islands) betyr det at ansatte har høy grad av sysselsetting, men flyten mellom prosessene i bedriften er dårlig. Den perfekte tilstand oppnås når ressurs- og flyteffektivitet er høy.



Figur 7: Effektivitetsmatrisen (Modig og Åhlström, 2016)

2.4.4 Organisasjonsutvikling gjennom innovasjon

I bedrifter som opererer i dynamiske omgivelser bør endringsviljen og endringskompetansen være en del av selskapets DNA. (Erichsen et al, 2015). Utvikling av en ambisiøs innovasjonskultur er således noe av det viktigste en leder foretar seg (Andreassen, Lervik-Olsen, 2016).



Figur 8: Innovasjon, strategi og ledelse (basert på Erichsen et al, 2015:313)

Av figuren over ser vi at ambisjon er et forutsetning for innovasjon, og at realisering av ambisjon forutsetter strategi. Ledelse er en forutsetning for å realisere strategi, som vi ser av siste boks; ref Erichsen et al (2015).

Selvik (2013) sammenligner ledelse med en teaterforestilling som går live, der lederen er regissøren og de ansatte er skuespillerne. Lederen har da ansvaret for å sette sammen et stykke med de skuespillerne som er tilgjengelig, eventuelt kjøre opptaksprøver for nye skuespillere. På samme måte vil en leder i det virkelige liv måtte håndtere variable triggerpunkter for ansattes motivasjon, samt noens forventninger om stor endringsfleksibilitet i kombinasjon med andres forventninger om urokkelig stabilitet. Irgens (2016) viser til utvikling av organisasjonen som en forutsetning for å kunne håndtere utfordringer i en omskiftelig verden. Organisasjonsutvikling er i hovedsak leders ansvar, og handler om å gjøre nødvendige tiltak for å bringe organisasjonen til ønskelig tilstand (Irgens, 2016).

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vårt valg av metode for forskningsprosessen, og belyse valgene i lys av problemstilling og erfaringer underveis i arbeidet med oppgaven. Valg av forskningsmetode avhenger av hva som på best mulig måte besvarer problemstillingen, og samtidig lar seg gjennomføre innenfor de gitte tidsrammene (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). I vårt tilfelle har problemstillingen endret seg noe underveis og har derfor påvirket metode for innsamling av data en del.

Kapitlet er strukturert ved at vi først ser på vår forskningsstrategi og valg av forskningsdesign, deretter beskriver vi innsamlingen av primær- og sekundære data. Vi ser så på hvordan vi gikk frem for å velge ut informanter. Dette var en krevende prosess, av mange årsaker. Dette kommer vi tilbake til senere i kapitlet. Til slutt gjør vi en evaluering og refleksjon rundt egen rolle som forsker.

3.1 Forskningsstrategi

Vår problemstilling hentyder datafunn i forbindelse med hvilke tanker og metoder ledere tar i bruk for å forme sin bedrift og sine ansatte i et endringsperspektiv. I utgangspunktet omhandlet vår problemstilling bruk av positivt lederskap, og siden dette er et fagfelt som inneholder mye relevant psykologisk litteratur, ønsket vi å spinne videre med dette som utgangspunkt for de områdene vi valgte å fokusere på. Forskningsspørsmålene våre bidrar til å konkretisere de ulike aspektene som vi mener er relevant å se på knyttet til teknologiutviklingen, da særlig i regnskapsbransjen.

Vi har valgt å gjennomføre et casestudie med utgangspunkt i en kvalitativ metodetilnærming, med semistrukturert intervju som innsamlingsmetode. Ved å gjennomføre datainnsamlingen på denne måten, søker vi å komme i god dialog med informantene og ha frihet til å være fleksibel i

intervjusituasjonen. Ved å ha et kvalitativ forskningsdesign som utgangspunkt for forskningen, kan det dog hende at datainnsamlingen peker i andre retninger enn forventet, og dermed gir grunnlag for å evaluere forskningsspørsmål, problemstillingen og innsamlingsteknikk underveis. *“Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen”*. (Johannessen et al, 2011). Vår plan var å innhente data fra omlag 8-10 informanter, men etter å ha gjennomført det første intervjuet innså vi at våre forventninger til datafunnene ikke stemte overens med det vi fant. Derfor endret vi en del på spørsmålene i intervjuguiden for å bedre tilpasses til problemstillingen, uten å legge føringer i selve spørsmålene. Etter tre intervjuer til vurderte vi at ytterligere intervjuer trolig ikke ville tilføre forskningen noe vesentlig nytt, og besluttet å endre teknikk for innsamling av data. Vi antok at våre funn i de fire intervjuene ville nyte av en sammenligning opp mot tidligere forskning, og vi valgte derfor å trekke inn et par kvantitative undersøkelser for å underbygge og kontrollere funnene.

3.2.1 Primærdata: Kvalitative forskningsintervju

Vi har valgt et semistrukturert intervju som primærkilde for datainnsamling, noe som gir informanten større frihet til å uttrykke seg i forhold til et rent strukturert intervju. Erfaringene som informanten ønsker å dele vil komme bedre frem dersom intervjuformen tillater improvisering av spørsmål og svar underveis (Johannessen et al, 2011). Ved denne typen intervju søker vi å få informantene til å åpne seg og dele sine erfaringer og tolkninger av ting de har opplevd i forbindelse med utviklingen innen regnskapsbransjen, samt hvilke metoder og strategier de ser for seg vil være hensiktsmessige å benytte seg av for å optimalisere verdiskapingen i bedriften.

Intervjuguide

Vi tok sikte på en intervjuguide som belyser sentrale tema og problemstillinger tilknyttet teknologiutvikling og automatisering i regnskapsbransjen, med bakgrunn lederens tanker omkring endringsledelse, motivasjon, kunnskap og læring, samt innovasjon og kreativitet. Ved å

la intervjuet være semistrukturert, hadde vi muligheten til å peile oss inn på det informantene synes var interessant å snakke om, samtidig som vi holdt oss innenfor gitt tema. Selve intervjuguiden ble etter hvert en blanding mellom spørsmål som hentydet både lange og korte svar. På forhånd sendte vi en overordnet tema-liste til informantene, slik at de fikk et innblikk i hva som hovedsakelig var tema for intervjuet. Dette både for å betrygge informantene om våre intensjoner, men også for å fremprovosere en tankeprosess hos dem i forkant av intervjuet.

Grunnen til at intervjuguiden ble revidert etter første intervju var at en del av spørsmålene ikke var nok spesifikt rettet mot lederens egne vurderinger. Derfor la vi vekt på å formulere spørsmålene på en slik måte at informantene ville fortelle om sine egne tanker og opplevelser, fremfor å fortelle om bransjespesifikke trender. Spørsmål som: *“Er digitale verktøy viktig innen regnskap?”* ville derfor unngås, da det er alt for konkret og ikke oppfordrer til utbrodering av egne erfaringer. En type spørsmål som forhåpentligvis kunne lede informantene inn på interessante momenter er for eksempel: *“Hvilken spisskompetanse mener du din bedrift har, som konkurrenter ikke har?”* Dette er et typisk innledende spørsmål, og tar ikke for seg temaet eller lederen spesifikt. Spørsmålet vil likevel kunne avdekke forhold ved bedriften som vil være naturlig å gå videre inn på i form av styrker og svakheter, såvel som gode og dårlige erfaringer.

Vi tok sikte på å innhente informasjon ved å la informantene fortelle og utdype rundt ulike tema, men vi ville også anvende en del konkrete spørsmål som fordret korte svar. Da en del av informantene har vært i bransjen lenge, var det dessuten interessant å finne ut hvordan de hadde opplevd utviklingen i bransjen, og hvordan de så for seg videre utvikling. I tillegg var det interessant å forsøke å grave litt i lederens tanker omkring organisasjonsstruktur og se om det ligger konkrete valg bak tildeling av oppgaver til de ansatte basert på hva den enkelte motiveres av. Her vil det være relevant å trekke inn Hackman og Oldham sin motivasjonsteori, og stille enten direkte eller indirekte spørsmål til informantene angående deres tanker bak delegering av oppgaver innad i bedriften.

Lokasjon

I hovedsak ønsket vi å kunne møte intervjuobjektene (informantene) face-to-face, og dermed oppnå en personlig relasjon som bidrar til at den som intervjues føler seg trygg på den som stiller spørsmålene, samt at rammene kan påvirkes til å skape et fruktbart intervju. Vi ville ha med oss båndopptaker, og fortelle informanten om å ikke forholde seg til denne, og heller late som om den ikke var der. Vi ville i tillegg fokusere på å ikke hoppe rett inn i intervjuet, men være gjestfrie og avslappet, og prøve å på best mulig måte skape en atmosfære som roet ned informanten slik at han/hun ikke følte seg utilpass i situasjonen, men heller til stede i en åpen og ærlig samtale. For å skape en komfortabel intervjuatmosfære ville vi la informanten selv bestemme tid og sted for intervjuet. På denne måten sikret vi at informanten ikke følte seg utilpass eller tidsklemmt, men hadde fokus på selve intervjuet.

Dokumentering

Dokumentering av intervjuene foregikk ved hjelp av håndholdt opptaker, samt notater på ark underveis. Notatarkene var i hovedsak til egen notering mtp hvilke oppfølgingsspørsmål man burde gå videre inn på etc. På båndopptakeren var det en klokke som gjenspeilet opptakets varighet til en hver tid, og denne brukte vi til å sporadisk markere tid i margin ved siden av spørsmålene. På denne måten kunne vi kjapt navigere oss i lydfilene senere. I etterkant av intervjuene ble opptakene transkribert. Den håndholdte opptakeren ble ufarliggjort ved å legge den til side slik at informanten ikke var bevisst på at opptaket kjørte. Informantene ble i forkant informert om at intervjuene ble dokumentert ved lydopptak, og dette ble akseptert.

3.2.2 Sekundærdata: Tidligere kvantitative undersøkelser

Hovedvekten av datamaterialet ble innhentet i form av primærdata fra kvalitative forskningsintervjuer. Da vi så at problemstillingen ville nyte av sekundære data fra andre enn våre informanter, benyttet vi oss av tidligere kvantitative undersøkelser. Dette var en vurdering vi tok underveis, og som lå litt i problemstillingens natur. Dessuten var det interessant å

sammenligne våre funn fra intervjuene med funn fra store undersøkelser, særlig i et globalt perspektiv.

3.2.3 Utvalgsprosessen

Vi ønsket å se på endringer i næringslivet som følge av en eksploderende teknologisk utvikling de siste årene, og hvordan ledere forholder seg til og utnytter situasjonen. Her er det mulig å ta for seg hele næringssegmentet, men vi valgte å kun ta for oss regnskapsbransjen spesifikt. Ved å spisse utvalget til *kun* å omhandle regnskapsbedrifter, søkte vi å finne data som var sammenlignbar, både på tvers av landegrenser og årstall (aktualitet). Vi havnet på et *strategisk utvalg* av informanter, der vi bestemte oss for å snakke med regnskapsledere som sitter med store mengder kunnskap innen regnskap. Med dette ønsket vi å oppnå god innsikt i det vi forsket på, som var forankret i lang erfaring og faglig tyngde. (Johannessen et al, 2011). Vi intervjuet derfor kun regnskapsledere, og var bevisst på å kun fokusere på denne målgruppen i det formål å gjøre forskningen sammenlignbar. Derimot var vi åpen for et større spenn i kunnskap og ansvarsområde når vi trakk inn kvantitative undersøkelser i datafunnene, og på den måten kunne analysere funnene på tvers av avdelinger. Undersøkelsene vi benyttet oss av er myntet på regnskapsbransjen, og er således direkte bransjerelevant. Dette var et bevisst valg.

Innledningsvis i kapittelet nevnte vi at valg av informanter ble mer krevende enn først antatt. Da arbeidet med denne oppgaven ble igangsatt jobbet vi begge i samme regnskapsbedrift, og så for oss relevante informanter både internt og i tilknytning til bedriften. Kort tid etter ble det besluttet av bedriften skulle overflyttes til Oslo, noe som endte med at alle i bedriften fikk seg nye arbeid andre steder. For vår del endte det med at den ene flyttet til Trondheim og etablerte seg der, mens den andre ble ansatt i en annen regnskapsbedrift lokalt og deretter utleid til Oslo for å bistå med overflyttingsprosessen og etableringen av nytt regnskapskontor. Oslo-oppholdet varte i fire måneder og var ikke optimalt for videre arbeid med denne oppgaven. Informantene vi på forhånd hadde sett for oss, ble derfor vanskeligere å benytte seg. På grunnlag av dette endte vi opp med å benytte oss av *snøballmetoden*, og fikk gjennom kontakter i bransjen kontakt med relevante informanter som befant seg i forskjellige deler av landet (Johannessen et al, 2011).

3.3 Analyse av funn

Vår intensjon med dybdeintervjuene var å få innblikk i informantenes subjektive meninger omkring vår problemstilling, og deretter sammenligne funnene lete etter tendenser til et mønster. Underveis i oppbyggingen av forskningens litteraturredel gjorde vi oss tanker om at en kombinasjon mellom kvalitativ og kvantitativ datainnsamling var mer hensiktsmessig enn å intervju enda flere informanter. Denne antakelsen ble underbygd av relativt ensartede datafunn fra de fire første intervjuene, og på grunnlag av dette innhentet vi konsensus fra veileder om å utvide forskningsdesignet til også å gjelde funn fra tidligere kvantitative undersøkelser. Et interessant element som dukket opp her, da rapportene vi benyttet oss av ikke var fra Norge, var å sammenligne våre funn mot internasjonale funn.

Lydopptakene fra intervjuene ble transkribert og bearbeidet en del, før vi satte i gang å analysere funnene. Vi transkriberte lydopptakene så raskt som mulig i etterkant av hvert intervju, slik at det ble lettere å trekke inn notatene vi hadde gjort oss underveis. Dersom det går lang tid før man transkriberer, kan det være at man har glemt hva egne notater betyr, eller at viktige tankebaner man hadde i situasjonen faller bort. Før selve analyse- og fortolkningsarbeidet forsøkte vi etter beste evne å systematisere og kategorisere datamaterialet. Dette for å på en lettere måte kunne trekke inn den kvantitative forskningen opp mot funnene. Intervjuguiden (vedlagt) er forsøkt bygget opp kategorisk ved å omhandle temaene:

--- Bedriften --- Utvikling --- Fremtiden --- Ledelse

Dette var basert på predikerte funn vi så for oss, og skulle danne rammen for å automatisk grovinndeles svarene kategorisk. En alternativ utforming av intervjuguiden som vi vurderte, var å inndeles spørsmålene etter litteratur, men dette viste seg å bli en unaturlig måte å kategorisere på da overgangen og utviklingen av intervjuet føltes påtrengt.

Intervjuene utartet seg litt sporadisk ved at informantene i tidlige spørsmål kom inn på tema som ikke stemte overens med den grove kategorien. Derfor gjorde vi en jobb i etterkant der vi sammenfattet alle informantenes svar i en tabell, slik at vi fikk bedre oversikt. Dette kalles for en tverrsnittbasert inndeling av datamengden, og sørget for en lettere oversikt over datamaterialet som skulle analyseres (Johannessen et al, 2011). Svarene fra alle informantene ble samlet under hvert spørsmål, og deretter fikk de kolonner helt til venstre med en indeksering på to bokstaver som sa noe om hvilke temaer som ble berørt. Vi valgte å indeksere med en forankring i de fire ulike litteraturområdene, og med forskningsspørsmålene som grunnlag for videre analyse. De ulike kategoriene ble derfor endringsledelse (**EL**), motivasjon (**MO**), kunnskap/læring (**KL**) og innovasjon/kreativitet (**IK**). Tabellens oppbygning så dermed slik ut:

KATEGORI				SPØRSMÅL
EL	MO	KL	IK	Spørsmål 1
x			x	Svar fra informant 1.....
x				Svar fra informant 2.....
	x	x	x	Svar fra informant 3.....
				Spørsmål 2
		x		Svar fra informant 1.....
	x	x		Svar fra informant 2.....
		x		Svar fra informant 3.....

Grunnen til at vi valgte å gjøre det slik, er fordi *ett* svar ikke nødvendigvis korrelerer til kun *en* kategori. Her så vi at svarene fort kunne omhandle flere av kategoriene. Tabellen ble laget i excel, og ved å benytte datafiltre på de første kolonnene kunne man enkelt filtrere slik at man kun fikk opp svar som samsvarte med de kategoriene man var ute etter å se på. Dette skapte et bedre oversiktsbilde av hva vi hadde å jobbe med, og gjorde det lettere og mer effektivt å anvende materialet.

I sekundærdataene, som besto av tidligere foretatte undersøkelser, var mye av datafunnene allerede inndelt i tabeller og fremstilt i visuelle modeller. Dermed kunne vi benytte oss av data som på forhånd var bearbeidet, og som på en lett måte lot seg sammenligne med våre funn i intervjutabellen. Her var formålet å se på trender i bransjen, samtidig som vi ønsket å se på ulikhetene mellom våre informanter og svarene som fremkom av de kvantitative undersøkelsene.

3.3.1 Evaluering av funn (validitet og reliabilitet)

I etterkant av hvert intervju tok vi en evaluering på om vi hadde fått svar på det vi i utgangspunktet var ute etter å innhente av data. Vi fant ut at funnene fra intervjuene ville nyte av supplerende funn fra kvantitative undersøkelser, og benyttet oss derfor av dette i tillegg. Her gjorde vi en vurdering på flere undersøkelser, men endte til slutt opp med å velge følgende undersøkelser:

- **The Practice of Now (2017): Insight and practical advice for today's accountants based on the latest independent research** ³⁰
 - *Resultater fra undersøkelse utført av Viga, på bestilling fra Sage. Totalt 700 regnskapsarbeidere fra landene England, Irland, Canada, Frankrike, USA, Australia and Spania utgjør datamaterialet.*
- **How do graduates perceive the threat of automation to accounting careers** ³¹
 - *Utført av WikiJobs, en nettportal for jobbsøkende regnskapsstudenter i England.*

³⁰ <https://www.sage.com/au/~//media/c89d1c104ea7401daa7f1e27f0a9c7be.ashx>

³¹ <https://www.wikijob.co.uk/content/features/useful-resources/survey-how-do-graduates-perceive-threat-automation-accounting>

I faget metode må man være bevisst på at all forskning er basert på flere variabler, både hva gjelder forskere, informanter, etc. Selv om man har innhentet personlige svar fra informanter, kan man ikke med sikkerhet fastslå at informanten fortalte hele sannheten, eller om noe rett og slett ble utglemt i svaret. En annen faktor som kan påvirke svaret som informanten gir, er det som Johannessen et al (2011) omtaler som *intervjueffekten*, som innebærer det faktum at intervjuerens tilstedeværelse kan påvirke informanten.

“Intervjueffekt innebærer at intervjueren påvirker, bevisst eller ubevisst, informanten og dennes svar gjennom for eksempel kroppsspråk, antrekk, stemmeleie og holdninger slik at informanten vet hvilket svar som forventes, eller påvirkes på en annen måte.” (Patel og Davidson, 1994 - referert i A. Johannessen et al, 2011:245).

Andre skjevheter og feilkilder kan, i følge Johannessen et al (2011), blant annet dreie seg om:

- **Publiseringskjevhet**

- Forskningsrapporter som konkluderer med positive resultat er ofte antatt å ha mer verdi enn de som er negative. Dette kan føre til en bevisst eller ubevisst utelatelse av negative funn fra forskerens side.

- **Utvalgsskjevhet**

- Dette dreier seg om skjevheter som resultat av systematisk underrepresenterte grupper i forskningen

- **Klassifiseringskjevhet**

- Dersom informantene velges ut vilkårlig, vil man ende opp med veldig ulik bakgrunn og lite relevante informanter i lys av selve problemstillingen som forskes på. Strategisk utvelgelse sørger for relevante funn for forskningen.

- **Intervjuskjevhet/intervjueffekt**

- Beskrevet på forrige side

- **Hukommelsesskjevhet**

- Hukommelsen er en representasjon av tidligere erfaringer og inntrykk. Denne er sjelden fullstendig, og den svekkes over tid. *“Minner påvirkes av mange ulike faktorer. Dette bør man ta høyde for ved intervju av informanter fordi de opplever, husker og evaluerer fenomener som undersøkes, forskjellig.”* (Johannessen et al, 2011:246).

- **Frafallsskjevhet**

- Frafall av informanter som i utgangspunktet var rekruttert til studiet.

- **Kognitiv skjevhet**

- Her er det mye som kan ha innvirkning, da det innebærer psykologiske aspekter ved hjernens tankeaktivitet. I vår forskning ser vi at det er her den største usikkerheten ligger, både i datainnsamlingen, men også i for- og etterkant da vi som forskere har stor påvirkningskraft for datamaterialet som innhentes og analyseres. Vi vil derfor gå nærmere inn på det som pensumlitteraturen tar for seg på nettopp dette området (Johannessen et al, 2011:246).

KOGNITIVE SKJEVHETER

→ **Støtte egne synspunkt**

Et av aspektene gjelder i de tilfeller forskeren søker å finne informasjon som støtter egne synspunkter og meninger, og samtidig unngå områdene som er motstridende med egne forestillinger.

- *Som forskere har vi forsøkt å være upartisk, ydmyk og objektiv både i forberedende og interaktive prosesser underveis i forskningen. I retrospekt ser vi*

at vi som forskere representerer en relativt yngre generasjon (generasjon y), og i vårt tilfelle kombinert med en stor interesse for teknologi og data. Derfor har vi trolig en innebygget fortolkning av verden som dras i retning av at teknologi og utvikling faktisk er interessant og verdifullt, uten at vi ser alle nyansene som en slik utvikling fører til for den gemene hop. Således har det vært utfordrende, men også veldig lærerikt og spennende å måtte forholde seg til forskerens rolle som objektiv og upartisk.

→ **Fremheve positive trekk**

Forskning viser til at flertallet av oss har en tendens til å fremheve positive trekk med oss selv.

- *I vår intervjuguide har vi flere spørsmål som går direkte på hvordan informanten opplever egen bedrift, med tanke på konkurransefordeler og posisjon i markedet, samt tilfredshet med den digitale utviklingen. Skal vi tro forskningen vil derfor svarene vi får her være i overkant positive, særlig med tanke på at informanten ønsker å fremstille egen bedrift i best mulig lys for å ikke skade omdømmet. Dette er også en av grunnene til at vi har valgt å anonymisere bedrift og informant.*

→ **Overvurdere enighet / uenighet**

Dette gjelder personlig overvurdering av hvor enig eller uenig noen er med en selv.

- *For vår del er dette relevant når det gjelder fortolkningen av funnene fra forskningen. Som forsker bør man evne å se sammenhenger som virkelig henger sammen, og ikke trekke slutninger om at ting henger sammen eller ei basert på subjektive holdninger som gjenspeiler enighet eller uenighet med egne tanker. Å si at vi ikke berøres av dette fordi vi ikke overvurderer dette aspektet, er en subjektiv påstand i seg selv og kan således ikke valideres. Derfor er dette noe vi hele tiden har vært bevisst om som forskere.*

→ **Gruppetenkning**

Mennesker har noen ganger en tendens til å følge strømmen, og svare det samme som andre for ikke å skille seg ut. Dette fenomenet er noe som ofte oppstår i gruppesamtaler.

- *I vår forskning ser vi ikke at dette har vært et potensielt problem da vi ikke har gjennomført noen gruppesamtaler, og kan således utelukke det som en potensiell skjevhet.*

→ **Mindre fordomsfull enn andre**

Det at man tenderer til å anse seg selv som mindre fordomsfull enn andre

- *Som forskere kan vi ikke mene noe om hvorvidt vi er mindre eller mer fordomsfull enn andre, men vi kan ta det til etterretning underveis i forskningen og forsøke å ikke la vår mangel på eller overflod av fordom farge det vi skriver om.*

→ **Sosialt akseptert respons**

Ofte kan responsen noen gir være påvirket av omgivelsene slik at personen handler innenfor sosialt aksepterte rammer. Dette kan for eksempel være at man deltar på dugnader, kjøper økologisk mat, støtter bistandsorganisasjoner etc. Dette er en skjevhet i den forstand at man ikke vet om responsen er ut i fra det man faktisk føler, eller om den er formet for å kunne sosialt aksepteres.

- *I vårt tilfelle kan dette innebære at responsen heller i grad av å være sosialt akseptert innenfor regnskapsbransjens forutsetninger. For eksempel kan informanten velge å gi uttrykk for at "vi gjør det på denne måten", med bakgrunn i at dette er sosialt akseptert, mens det i realiteten ikke dette som faktisk skjer. Som forsker må vi være bevisst på slike elementer i datafunnene.*

→ **Overvurdering av fremtidige hendelsers sannsynlighet**

Tendensen går ut på at man er dårlig til å forutsi fremtidig atferd, Dette kan blant annet dreie seg om tidsbruk, pengebruk og sinnsstemning.

- *Meget relevant for vår forskning. Vi tar spesifikt for oss informantens predikerende synspunkter når det gjelder hva fremtiden vil bringe, og hvilke strategier som legges til grunn for å oppnå verdiskaping i teknologiutvikling. Her vil vi i forskningen legge vekt på at informantens prediksjoner vil anvendes for å se på sammenhengen mellom ulike informanters prediksjoner, samtidig som vi ser dette opp imot hva annen forskning på fagfeltet predikerer.*

→ **Kulturelle rammer**

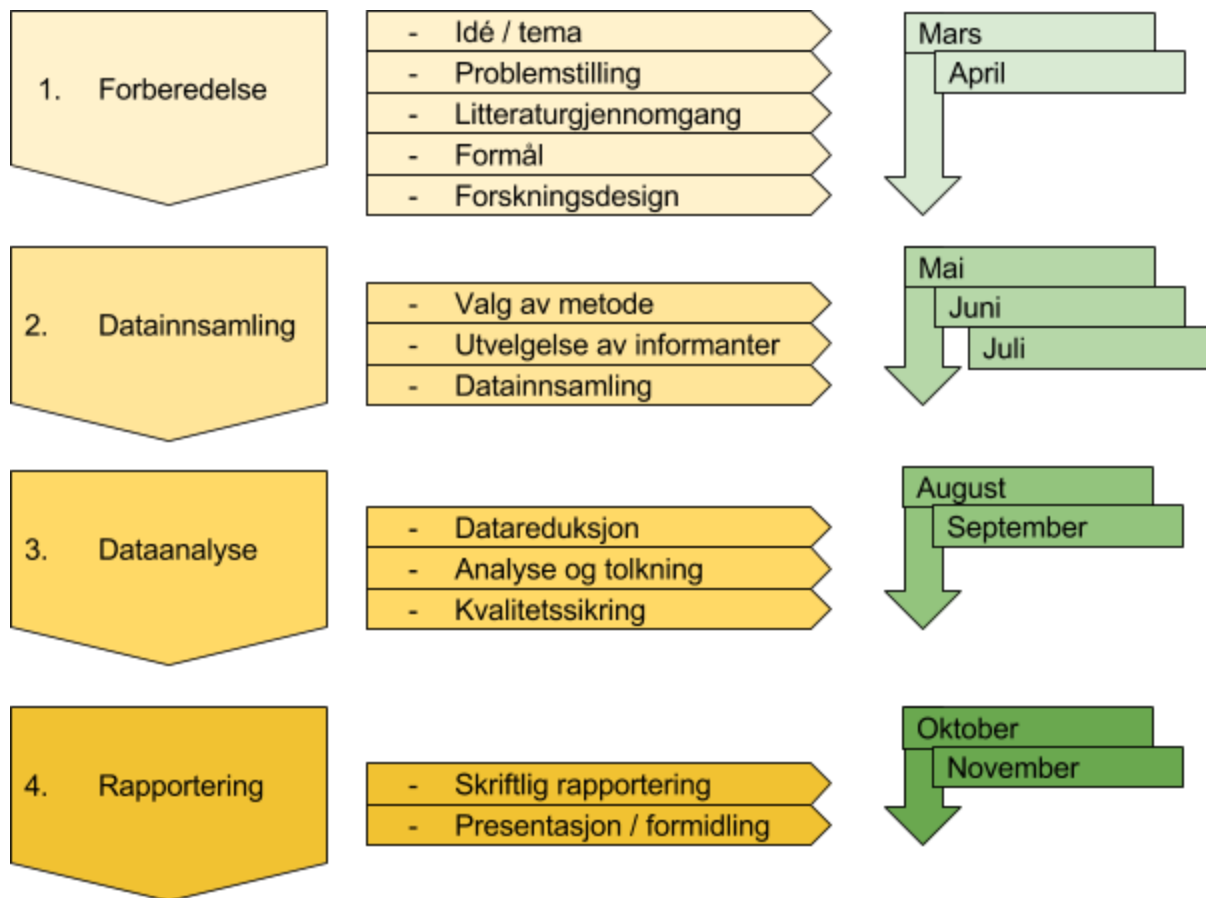
“Tendensen til å tolke eller bedømme fenomener med utgangspunkt i sin egen, kulturelle referanseramme (cultural bias).” (Johannessen et al, 2011:247)

- *Våre informanter er fra Norge, og har dette som sitt referanseområde. Det samme gjelder våre aner som forskere. Vi ønsket derfor å trekke inn forskning fra andre deler av verden, men har dessverre ikke mulighet til å dekke alle verdenshjørner mtp tidsaspektet og avgrensning av oppgavens omfang.*

3.4 Refleksjon over egen rolle som forsker

“All samfunnsforskning dreier seg om å undersøke folks virkelighet. Virkeligheten er kompleks. Den består av en uendelighet av gjenstander, mennesker, samhandlinger, erfaringer og fortolkninger.” (Johannessen et al, 2011:39). De fleste av oss tenker ikke over hvor kompleks virkeligheten vi lever i er, og hvor mye historie og forskning som ligger bak det vi opplever i løpet av en dag. Som forsker er man ute etter å registrere data fra virkeligheten, gjerne i form av notater, bilder og lyd/filmopptak. For det første må man vite hva man ønsker å registrere, deretter analysere og fortolke datamaterialet og forsøke å trekke konklusjoner på det man er ute etter å få svar på. Man skiller mellom “harde” og “myke” data, der harde data anses å være ting man kan tallfeste i målinger. Myke data tar utgangspunkt i samhandlinger mellom mennesker og er gjerne i form av tekst, bilder og lyd/filmopptak (Johannessen et al, 2011).

Som forsker jobber man ofte under tidspress, da man som regel har et mål om å presentere et endelig produkt som gjenspeiler de slutningene og konklusjonene man har evnet å finne frem til i løpet av forskningsprosessen. Vi valgte å lage et tidsskjema (figur under) for de ulike stadiene i forskningsprosessen, slik at vi hadde en overordnet plan å forholde oss til mtp fremdriften.



Figur 9. Forskningsprosess (inspirert av Johannessen et al, 2011)

3.5 Etiske betraktninger

På nettsidene til *De Nasjonale Forskningsetiske Komitéene (DNFK)* er det listet opp et bredt spekter av diverse forskningsetiske retningslinjer ³², fordelt på generelle og spesifikke kriterier innenfor diverse områder som medisin, helse, naturvitenskap, teknologi og samfunnsvitenskap. Johannessen et al (2011) refererer til Nerdrum (1998) som har sammenfattet disse til tre typer hensyn en forsker tenke på:

1. *Informantens rett til selvbestemmesle og autonomi.*
2. *Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv.*
3. *Forskerens ansvar for å unngår skade.*

Punkt 1 innebærer informantens frivillige deltakelse i undersøkelsen, samt muligheten til å trekke seg når som helst uten negative konsekvenser. I en kvalitativ forskningsstudie der man er i kontakt med mennesker, er det viktig å behandle dem med respekt og integritet. Hver enkelt må føle at de har kontroll over sin deltakelse, og at de ikke blir tvunget til å delta på et forskningsstudie som de egentlig ikke har lyst til å være med på. Som forsker må man sette informantens bekvemmelighet og fortrolighet i førersetet, noe som også gjelder punkt 2, som går ut på å respektere informantens privatliv. Som forsker ønsker man å finne ut av ting, men det er opp til den enkelte hva som deles av informasjon, og dette må man respektere. Siste punkt handler om å unngå skade, for eksempel ved å berøre sårbare temaer som for informanten kan forårsake vanskeligheter med å bearbeide. I samhandling med andre mennesker vil man ha påvirkningskraft på det enkelte individ, og må derfor ta i betraktning etiske retningslinjer for hvordan man bør trå frem for å ikke støte motparten. I etterkant av intervjuer kan det være at noen av informantene føler at de har dummet seg ut, eller utgitt for mye informasjon. For å forsikre oss om at informantene følte de hadde utlevert ønskelig informasjon, tok vi kontakt med informantene etter at transkriberingen var ferdig, og forsikret oss om at det vi har dokumentert var i samsvar med det informanten ønsket å ha med.

³² <https://www.etikkom.no/>

På nettsidene til DNFK trekkes også god henvisningsskikk frem som et viktig kriterie for å sikre krav til etterprøvbarhet og anvendbarhet for ytterligere forskning ³³. Vi har forsøkt å holde en streng linje på dette, ved å underbygge argumenter med referanse til forskningslitteratur. Ved direkte sitater henviser vi til sidetall, mens for internettsider har vi valgt å sette inn fotnote med referanse til spesifikk nettside nederst på siden det refereres på.

Retningslinjer for forskning innen naturvitenskap og teknologi har et spesifikt punkt som vi ønsker å trekke inn som relevant for vår forskningsoppgave. I punkt 6. heter det at: *“Når forskeren deltar i vurderinger av andres arbeid (artikler, avhandlinger, søknader, stillinger, etc.), har forskeren et ansvar for å vurdere egen kompetanse og habilitet.”* ³⁴ For vårt tilfelle er dette relevant da vi har valgt å trekke inn eksterne undersøkelser i vår forskning. Som forskere er vi ydmyke og ønsker ikke å etterprøve andres resultater på noen måte. Vi har utdanning og bred erfaring innen regnskap og IKT, men er på ingen måte i posisjon til å betvile andres forskningsarbeid; dette er heller ikke hensikten i vår forskning. Derimot ønsker vi å være bidragsyttere til objektive vurderinger av den informasjonen vi selv og andre har samlet inn, og setter pris på et bredt tilgjengelig datagrunnlag å forske på.

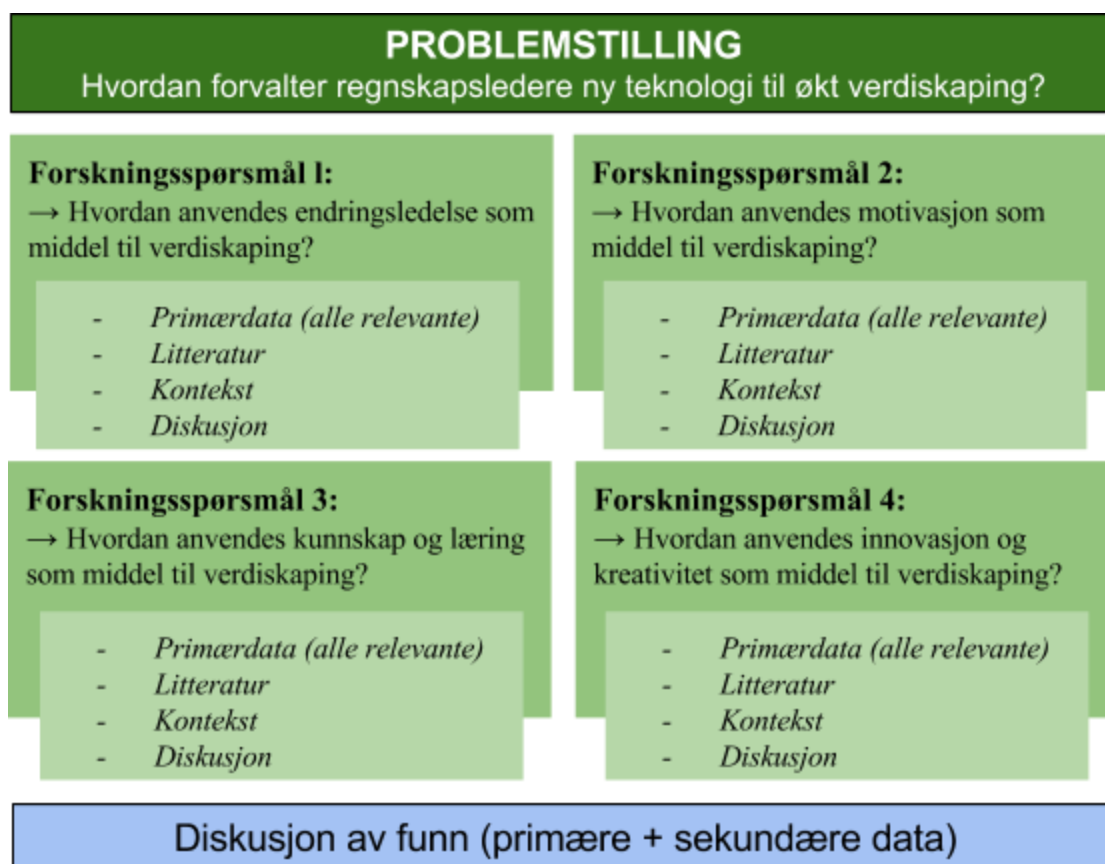
³³ <https://www.etikkom.no/forskningssetiske-retningslinjer/Generelle-forskningssetiske-retningslinjer/>

³⁴ <https://www.etikkom.no/forskningssetiske-retningslinjer/naturvitenskap-og-teknologi/Sammendrag/>

4.0 Empiriske funn

Vi vil i dette kapittelet legge frem funn fra våre kvalitative intervju, der vi analyserer og diskuterer funnene. I tillegg vil vi trekke inn kvantitative undersøkelser utført av andre aktører (som nevnt i kapittel 3), og se funnene i lys av disse. Med forankring i litteratur fra kapittel 2 vil vi diskutere og analysere funnene opp i mot vår problemstilling.

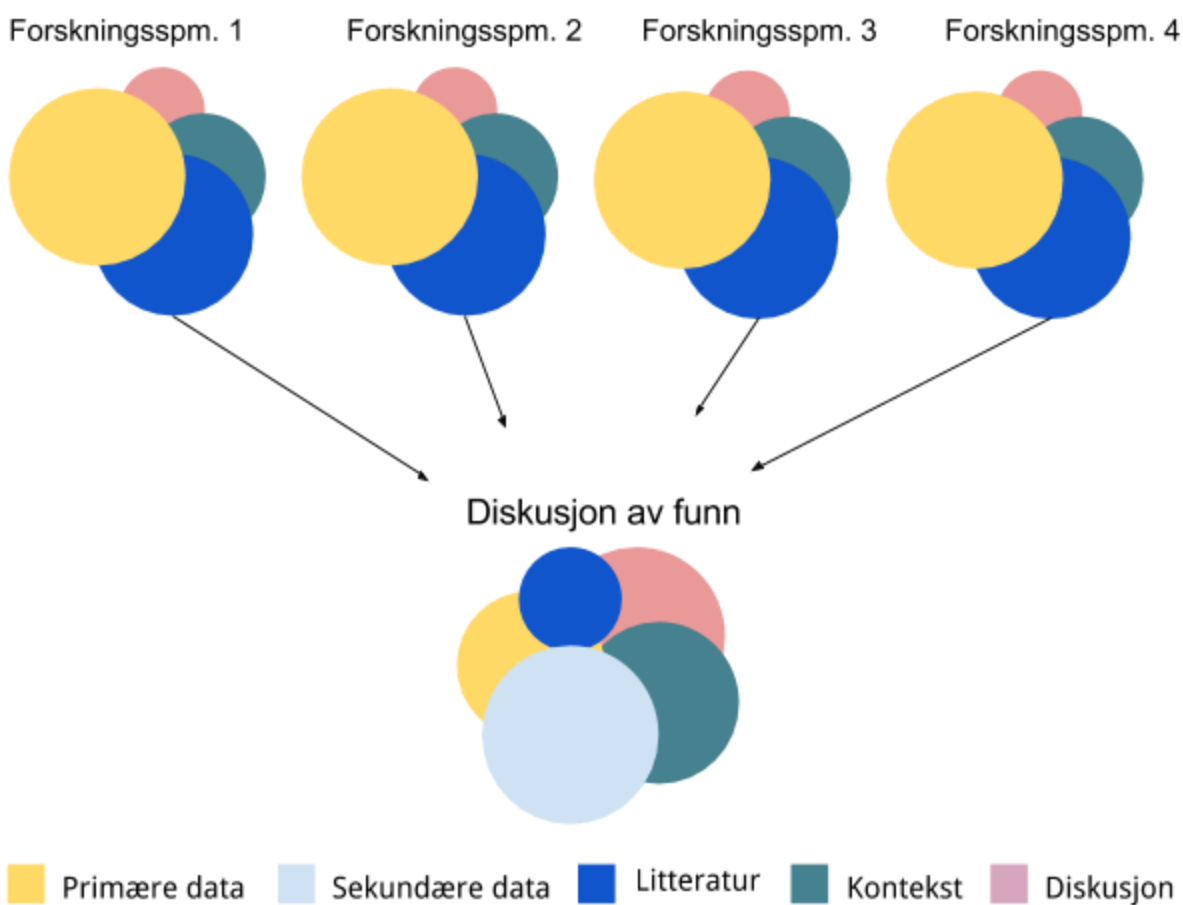
Måten vi har valgt å strukturere dette kapittelet på gjenspeiles av modellen under. Oppbyggingen her er basert på forskningsspørsmålene, som igjen bygger på oppgavens litteraturgjennomgang. Hvert forskningsspørsmål vil representere et underkapittel, hvor vi legger frem primære data og analyserer/diskuterer disse i lys av litteratur og kontekst. Til slutt diskuterer vi funnene under ett, og trekker da inn sekundære data i tillegg.



Figur 10: Presentasjon av funn

Vi kommer ikke til å følge spørsmålsrekkefølgen fra intervjuguiden, da den har en litt annen inndeling av spørsmålene. Guiden ble bygget i den hensikt å ha en naturlig gjennomføring av intervjuet, fremfor å kategorisere etter forskningsspørsmål. Vi valgte å ikke ha en slik inndeling av spørsmålene da flyten av spørsmål virket noe unaturlig og påtrengt. Funnene hentes fra datatabellen, som nevnt i kapittel 3, der vi har indeksert hvert enkelt svar ut i fra oppgavens litteraturgjennomgang og gitt merkelapper som representerer aktuelt område.

Selve analysen har vi valgt å ikke strukturere konkret, men heller ha en åpen form slik at spørsmål, datafunn, litteratur, kontekst og diskusjon har en tilnærmet fri flyt og vil overlappes underveis - i den hensikt å gjennomgående ha en reflekterende, meningsskapende og forhåpentligvis interessant presentasjon av forskningen. Dette har vi illustrert i modellen under.



Figur 11: Presentasjon av funn/forskning

Som nevnt i kapittel 2 har vi valgt å anonymisere informantene i vår forskning, med hensyn til virksomhetenes omdømme; både i positiv og negativ forstand. Vi ønsker ikke å bidra til reklamerende eller destruerende informasjon gjennom vår forskning. Det presenteres her ingen bedriftshemmeligheter eller oppsiktsvekkende funn som i vår oppfatning vil skade bedriftene, men av hensyn til potensiell positiv/negativ fortolkning av dataene, ønsker vi å beholde informanter og virksomheter anonym. Det kan dog nevnes at informantene har hver for seg over 10 års erfaring i regnskapsbransjen, og befinner seg i aldersgruppen 40-65 år.

For å lettere referere til respondentene i analysedelen som følger, har vi valgt å henvise til bokstavene A, B, C og D - som representerer de fire informantenes identitet og bedrift. Tre av bedriftene driver primært med regnskapsføring for eksterne kunder, og tilhører segmentet for små og mellomstore bedrifter, samt opererer i samme marked. Bedrift D, derimot, har internregnskapet på konsernnivå og er således ikke konkurrerende på privatmarkedet. Bedriftene har tilholdssted i henholdsvis Vefsn, Trondheim og Oslo.

Følgende kvantitative undersøkelser utgjør våre sekundære datakilder:

- **The practice of Now (2017): Insight and practical advice for today's accountants based on the latest independent research** ³⁵
 - *Resultater fra undersøkelse utført av Viga, på bestilling fra Sage. Totalt 700 regnskapsarbeidere fra landene England, Irland, Canada, Frankrike, USA, Australia and Spania utgjør datamaterialet.*
- **How do graduates perceive the threat of automation to accounting careers** ³⁶
 - *Utført av WikiJobs, en nettportal for jobbsøkende regnskapsstudenter i England.*

³⁵ https://www.sage.com/au/~/_/media/c89d1c104ea7401daa7f1e27f0a9c7be.ashx

³⁶ <https://www.wikijob.co.uk/content/features/useful-resources/survey-how-do-graduates-perceive-threat-automation-accounting>

4.1 Endringsledelse

I en artikkel på E24 skriver Christoffer O. Hærnes, direktør i Sparebank 1 Gruppen, om digitaliseringens inntog i finanssektoren. Med tittelen *“Digitalisering handler minst av alt om teknologi”*, tar han opp viktigheten med å anse teknologi som et hjelpemiddel til å nå målsettinger, fremfor digitalisering i seg selv som målet ³⁷. Med dette i bakhodet ønsket vi å finne ut av hvordan våre informanter anså sin egen bedrift i et moderne perspektiv, og hvilke fokusområder som var viktig fremover for å skape merverdi for kunden.

(1) **B:** *“I et moderne perspektiv er vi både litt foran og litt bak.”*

→ **Hva mener du med det?**

B: *“Noen leverer inn papirbilag og har ingen ønsker om å utvikle seg, derfor tar vi i mot det de ønsker. Mens andre ønsker teknologisk utvikling og være med på det nye. Men det er ikke bestandig dette fører til at prosessen blir bedre eller raskere, heller motsatt.”*

Her ser vi at informant B tilbyr det kunden ønsker, det være seg gammeldags bilagsregistrering i papirformat eller nyeste innen elektronisk håndtering. Siste setning i svaret indikerer at teknologien kanskje ikke alltid spiller på lag. Til informasjon kan det legges til at virksomheten som informant B leder har vært i bransjen over lang tid, og har nylig oppgradert til nytt regnskapssystem som er tilrettelagt fremtidens papirløse regnskapsføring. Ergo kan det tenkes at eksisterende innarbeidede arbeidsvaner er til hinder for nye måter å gjøre samme oppgaver på, og at det “gamle” fortsatt føles tryggere enn “det nye”. Oppgraderingen av regnskapssystem kom noe forsinket sammenlignet med markedsnormen (påstand, kan ikke dokumentere), og det kan tenkes at drivkraften bak endringen er det Jacobsen (2004) beskriver som *endring som evolusjon* - en nødvendighet for å være konkurransedyktig da flere kunder ønsker papirløst regnskap.

³⁷ <http://e24.no/kommentarer/digitalisering/kommentar-digitalisering-handler-minst-av-alt-om-teknologi/23760380>

Informant A svarte kort på dette spørsmålet at de er fremtidsrettet, mens i oppfølgingsspørsmålet (Hvilke områder fokuseres det på for å skape verdi for kunden ? Hva er viktig for bedriften?) ble det sagt:

- (2) A: *“For oss er det viktig at kunden er fornøyd. Samt å være effektiv, slik at man har tilgjengelig tid. Effektivitet og gode rutiner jobbes mye med, i tillegg til kvalifikasjoner.”*

Her ser vi at det fokuseres spesifikt på ha tilgjengelig tid, gjennom gode rutiner og effektivitet. Tilgjengelig tid er en forutsetning for å ha kapasitet til å løfte blikket og således fange opp trender og endringspotensiale for å effektivisere. Ved å være responsiv og ha kapasitet til å evaluere ting raskt og ta snarlige beslutninger, vil man kunne finne nye områder å skape verdi på, hevder Johannessen et al (2013).

- (3) → **Hvilken spisskompetanse mener du din bedrift har, som konkurrenter ikke har?**

C: *“Vi har veldig flinke folk, og mange er unge og teknisk dyktig. De får med seg det som skjer i samfunnet og kommer med innspill på hvordan vi kan gjøre ting bedre. Derfor tror jeg vi er langt fremme når det gjelder å se nye løsninger.”*

→ **Har du eksempel på ting dere har gjort?**

C: *“Ja, den siste tiden har vi lagt om våre rutiner på behandling av purring - nå skannes de inn ved mottak, og så behandler vi dem digitalt, i stedet for å ha dem liggende på pulten. Dette har foreløpig fungert veldig bra.”*

→ **Hvordan kom dere frem til at dette var veien å gå?**

C: *“Det var vel et innspill om at vi burde gjøre det for å få bedre oversikt over purringene, og at det ble lettere å dekke for hverandre på en digital plattform. Ikke alle var like happy, men vi ble enige om å prøve ut og se hvordan det gikk. Til nå har det fungert veldig bra! De som er god på data hos oss er veldig flink til å hjelpe andre med sånne systemgreier.”*

Lederen viser her først og fremst engasjement (ivrig i fortellermåten) og har også god innsikt i hva som skjer “på gulvet”. I tillegg virker det som endringsprosessen har vært evaluert på tvers av virksomheten, ref “*vi ble enige om å prøve ut..*”. Å kommunisere slike endringer internt er i følge Irgens (2016) et suksesskriterie da det bidrar til at ansatte føler seg inkludert, og får således en slags eierskapsfølelse til endringen. “*Medvirkning i planlegging, beslutningstaking og iverksetting er av avgjørende betydning for organisasjonsmedlemmers holdning til forandring. Følelsen av å ha bidratt til vellykket endring gir en eierfølelse til prosessen og det endelige resultatet.*” (Irgens, 2016:43). På en annen side ser vi at “*ikke alle var like happy*” - en reaksjon Selvik (2013) omtaler som normal gitt hjernens hormonelle respons på trusler mot det som oppleves balansert eller i likevekt. “*Så snart en endring annonseres eller ryktene går, arbeider hjernen intenst med å kalkulere forventet tap og gevinst.*” (Selvik, 2013:126). Lederen valgte derfor å innføre en prøveordning for endringen, noe som gjenspeiler empati ved at lederen viser forståelse for naturlige reaksjoner. Således kan dette være en smart måte å innføre endring på for å unngå en del motreaksjoner, ved at man åpner for evaluering av ordningen.

Informant C forteller om en lignende metode for innføring av endringer, da vi stiller spørsmålet om bedriften har en digital strategi. Her forteller informanten at de har som målsetting å få alt digitalt slik at de ikke er stedsavhengig mtp kundemassen. Denne markedsekspanderingen ble innført for kort tid siden, og medførte en del diskusjoner innad i virksomheten.

(12) → Var alle enige om å utvide markedet?

C: “Njæ, det har vært litt snakk om at vi da utsetter oss for økt konkurransepress fra andre regnskapsbyråer, i form av lavere pris og økt arbeidsmengde. Dette tok vi med i evalueringene selyfølgelig. Vi ble enige om å ikke markedsføre oss aktivt, og heller ta inn et fåtall kunder og se an erfaringene om et par år, om det har gått bra eller ikke.”

→ Du sier “vi” ble enige?

C: “Ja, altså - vi hadde jo flere møter om dette der alle fikk komme med sin mening. For oss er det viktig at de ansatte føler at de blir hørt, selv om det kanskje lå i kortene uansett at vi kom til å ekspandere kundemassen.”

Kommunikasjonen er åpenbart et sentralt tema i bedriften, og leder er bevisst på at dette er viktig for de ansatte slik at de opplever tilhørighet og synlighet. Dette underbygger Irgens' (2016) henvisninger til kommunikasjon som et svært viktig element innad i en organisasjon. Gitt informantens avsluttende kommentar om at ekspandering kanskje lå i kortene uansett, kan man stille seg spørsmålet om kommunikasjonen her ble brukt som et virkemiddel for å oppnå velvilje, fremfor/i tillegg til å ha en kommunikatív funksjon.

God endringsledelse fordrer en leder som er dyktig på å analysere, samt være i stand til å tilpasse sin lederatferd til endringsprosesser (Erichsen et al, 2015). I tillegg bør en leder kunne anvende forestillinger og forventninger som sosiale mekanismer for handling, påpeker Johannessen et al (2013), og poengterer viktigheten med å lære seg til å leve i det kreative kaos. Da vi spurte informant B om hvor bedriften befant seg om 5 år, og hva som er annerledes i forhold til dagens jobbhverdag, ga vedkommende et svar som viser til egenskaper nevnt over (referert fortløpende gjennom svaret under, merket med blå skrift):

(13) B: *“Utvikling går stadig videre, så alt blir jo mer og mer robotisert. Jeg tror arbeidsprosessene med regnskap blir mindre å mindre tidkrevende. For å opprettholde arbeidet, må man drive mer med rådgivning.” (-dyktiv på å analysere)*

→ **Trenger man da like mange ressurser?**

“Nei, det tror jeg ikke.”

→ **Snakkes dette om i bedriften?**

“Nei, jeg ser ikke vitsen med det. Utviklingen går ikke SÅ fort, så man trenger ikke snakke om det som et problem. (-tilpasse lederatferd til endringsprosess) Det vil skje gradvis og uproblematisk, tror jeg. (-forestillingsevne / forventning) Men man må være klar over at lover og regler vil oppleve et etterslep mtp utviklingens hastighet. (-dyktiv på å analysere) Før måtte man kjøre ut spesifikasjonsrapporter etter hver periode, mens nå kan man gjøre det ved årsslutt. (-tilpasse lederatferd til endringsprosess) Det vil si at systemet åpner for muligheter som ennå ikke er ihht lover og regler.”

I del to av dette spørsmålet, ba vi informanten se for seg bedriften om 15 år (kontra 5 år i forrige spørsmål), hvorpå informant B fulgte opp med å svare:

(13a) B: *“Bare det siste året har det skjedd så mye, at det er vanskelig å se i spåkula så langt frem i tid. Jeg tror jo ikke at robotene har overtatt alt. Folk lurer fortsatt på de samme tingene, og selv om robotene hjelper oss vil de ikke overta alt. Hvis jeg ser 15 år tilbake, så har det jo skjedd mye. Men likevel har det jo ikke ført til noe særlig nedbemanning.”*

Dette svaret er interessant av flere årsaker. Her viser informanten en forståelse (forestillingsevne) for at utvikling vil føre til uvisshet, samtidig som det historiske trekkes inn som argument for at nedbemanning i fremtiden anses som lite sannsynlig da det har skjedd mye de 15 siste årene, uten at nedbemanning har vært et særlig stort tema. Informant D er tydelig på at kunstig intelligens og mindre manuelt arbeid er å forvente i fremtiden:

D: *“Vi vil nok se mer software rundt machine learning, der AI vil være mer tilgjengelig. Det finnes i dag, men er ikke realistisk i forhold til kost/kapasitet. Jeg tror nok arbeidet kommer til å innebære mer overvåkning og mindre rutinearbeid.”*

Her ser vi at regnskapslederen er bevisst på utviklingen og forestiller seg en fremtid der datamaskiner vil være mer involvert i arbeidsprosessene. På oppfølgingsspørsmål om hvor bedriften er om 15 år, fikk vi til svar at dette var umulig å vite, men at utviklingen garantert vil komme til å gå kjappere!

Irgens (2016) viser til kommunikasjon innad i bedriften som viktig for å skape samhold gjennom kjennskap til organisasjonens mål og retning. Her er det imidlertid et balanseforhold mellom for *lite* og for *mye* informasjon som må avveies av lederen. Vi spurte våre informanter om de involverer ansatte i endringsprosesser.

(18) C: *“Ja. Mye av endringene kommer jo i regi av Visma, som ukentlig lanserer oppdateringer i grensesnittet vi jobber i. For å få oversikt over slike endringer er det viktig å ha en diskusjon på hva som er verdt å satse på og ikke. Dette har de ansatte mye mer peiling på enn meg, så her gjelder det å ha en åpen arena der alle kan komme med sine meninger om hva vi bør gå for og ikke. Vi legger til rette for sunn utvikling gjennom en åpen dialog.”*

Drivkraften bak bedriftens endring kommer her av det Jacobsen (2004) viser til i form av *endring som anarki*; som går ut på at man griper muligheter som byr seg. Visma, som er nordens største leverandør innen regnskap, har med ca 1 million kunder og over 6600 ansatte en enorm påvirkningskraft ut i markedet ³⁸. Deres posisjon er på ingen måte trygg, da andre aktører er langt fremme hva gjelder utvikling av gode regnskapsløsninger. Dermed skapes sunn konkurranse, og kunder blir tilbudt nyere og smartere løsninger fortløpende. Bransjeutviklingen styres her i hovedsak av tilbyderne selv, da de har stor innsikt i muligheter som finnes.

Informant D, som ikke har Visma som sin regnskapsløsning, svarte på dette spørsmålet at de vanligvis ikke involverte ansatte i store endringsprosjekter, men at bedriften oppfordret ansatte til å bidra med kontinuerlige forbedringer.

Vi hentet ett av spørsmålene våre fra Irgens (2016:208), der han stiller to strategiske valg opp mot hverandre:

(23) → **Bør en satse mest på kontroll gjennom prediksjon og lineær planlegging, eller bør en åpne for fremvoksende prosesser og improvisasjon?**

Her var tre av fire informanter enstemt om at fremvoksende prosesser og improvisasjon var å foretrekke (unntaket hadde vanskeligheter med å velge). Dette henger nok sammen med foregående spørsmål og har med endring som anarki å gjøre - man får servert veldig mye “gratis”

³⁸ <http://media.visma.no/>

og trenger ikke så mye ressurser til å predikere og planlegge for å utvikle virksomheten. Det ser vi av svaret til informant A:

A: "SISTE! Man klarer ikke å se for seg og planlegge hva programmerere lanserer av muligheter. Man kan heller ikke se for seg hvor raskt utviklingen går. Den kan jo plutselig skyte enda større fart!"

Informant D svarte at man må kunne planlegge langsiktig, men også kunne ta ting på sparket. Hvis valgets kval sto mellom en av disse, ville informanten valgt prediksjon og lineær planlegging, med begrunnelse i at man ikke bare kan leve i nuet og drive brannslukking. Her ser vi en tendens til at regnskapsleder på konsernnivå er mer opptatt av langsiktig planlegging enn de små foretakene. Dette var for øvrig å forvente, gitt handlingsrommet med å være i små skala. I tillegg antar vi at større konsern (som informant D representerer) har mer behov for langsiktig planlegging enn små bedrifter.

4.2 Motivasjon

Motivasjon handler om å utvinne det iboende potensialet, som Johannesen og Olsen (2010) viser til. Hva som motiverer den enkelte kan variere, og en god leder er derfor nødt til å tilpasse seg den enkeltes livssituasjon, selvbilde og preferanser. Vi spurte våre informanter om de har en bevisst holdning til det å være leder for ansatte i sin bedrift. Her ga vi stikkord som grensesetting, organisasjonskultur, rollefigur, motivator, myndighet, etc.

(21) *A: "Litt bevisst. Skulle ønske jeg hadde mer tid til å være en god leder. Kjenner ofte på at jeg ikke har nok tid til å støtte opp om nye ressurser og være en god leder for dem. Dette er noe jeg har på blokka mi, og som jeg virkelig vil prioritere å fokus på nå fremover."*

B: *“Ja, jeg merker jo at det å være leder medfører en del ansvarsområder som man ellers kanskje ikke tenker så mye over. Hvis jeg ikke var bevisst ville jeg kanskje ikke egnet meg som leder, da en leder bør være en figur som er god på å lede. En ubevisst leder bryr seg ikke i like stor grad som en bevisst leder. Jeg prøver å være synlig for de ansatte, spørre, grave, slå av en prat. For meg funker det bra og jeg føler at det ikke alltid trenger å være en spesiell grunn til å kalle noen inn på kontoret. Jeg går gjerne rundt og møter mine ansatte i sitt arbeid, spør om hva de holder på med og sånt.”*

C: *“Jeg er nødt til å sette grenser, samtidig er det ikke noe gøy hvis man må irettesette noen som ikke følger spillereglene. Når slike situasjoner oppstår er fristende å se mellom fingrene, men man må jo vise hvor skapet står slik at arbeidskulturen ikke sklir helt ut.”*

D: *“Har lederteam som det jobbes tettest mot, så har ikke direkte involvering med hver medarbeider. Forsøker å få godt samarbeid i lederteamet, med fokus på å involvering, ansvar og myndighet - slik at de kan gjøre jobben sin selvstendig. Prøver samtidig å ha en uformell tone på arbeidsplassen. Vi er avhengig av fornøyde ansatte, og dette gjenspeiles i medarbeiderundersøkelsene.”*

Her ser vi fire forskjellige svar, der informant A selv mener å være for lite bevisst på sin rolle som leder, mens B og C har et litt annet forhold. Informant C gir uttrykk for å ha irettesatt ansatte når spillereglene ikke ble fulgt. Uten å vite hva dette innebærer er det vanskelig å tolke, men hvis man antar at dette er noe som har forplantet seg til å være en norm i arbeidskulturen, så vil ansatte motiveres til å følge spillereglene for å unngå straff. Deci og Ryan (referert i Erichsen et al, 2015) viser til at man tar bevisste valg for å oppnå belønning eller unngå straff. Denne formen for motivasjon hører inn under området for kognitive motivasjonsteorier, og er et eksempel på ytre motivasjon. Informant B virker å ha en tilnærming som i stor grad sørger for at ansatte føler seg sett og hørt. Gjennom synligheten er lederen med på å gi den ansatte mening i hverdagen ved at man ser verdien i sitt arbeide og føler seg verdsatt. Bruk av positivt lederskap er i dette tilfellet gjeldende dersom lederen evner å lese sine ansatte og tilpasse sin atferd for å

utvinne iboende potensiale hos sine ansatte. Johannessen og Olsen (2010) skriver også at evnen til å endre egen reaksjon på andres atferd er en viktig egenskap. Informant D, som er leder på konsernnivå, ser vi har en litt annen posisjon enn de andre, der lederoppgavene trolig inngår mer naturlig gjennom arbeidsprosesser med andre i lederteamet. Her er det fokus på å bygge opp mellomledere, fremfor direkte kontakt med alle ansatte. Erichsen et al (2015) viser til at mellomledere kan være en meget viktig ressurs for leder i forbindelse med endringsarbeid.

Et av de mest interessante aspektene mtp utviklingen i regnskapsbransjen er hvordan leder går frem for å motivere ansatte til i prinsippet å effektivisere bort seg selv gjennom automatisering av oppgaver. Våre informanter svarte ikke veldig ulikt her, og vi velger å se på hva informant A svarte:

(22) → Hvordan ville du motivert dine ansatte til å utvikle bedriften i retning av automatisering av oppgaver?

A: "Vi har så mye å gjøre, at det er en motivasjon i seg selv å sørge for effektivisering av manuelle oppgaver slik at man får bedre tid til egne oppgaver. I tillegg synes alle det er veldig interessant og spennende å jobbe med effektivisering. Våre ansatte er i hovedsak relativt ung, og de er flinke til å ta i bruk nye løsninger."

Det er nærliggende å tro at enkelte av de ansatte i denne bedriften er oppriktig interessert i utvikling og teknologi, især tatt i betraktning stabens unge alder. Nysgjerrighet og egeninteresse for egne arbeidsoppgaver sørger for økt motivasjon, i følge Amabile (referert i Johannessen og Olsen, 2010), og viser til dette som indre motivasjon. Erichsen et al (2015) omtaler dette som den mest resultatbringende motivasjonsformen. Videre tar han for seg indre normativ motivasjon som en en tilstand der den ansatte motiveres av å etterleve bedriftens normer og verdier, gjennom å adoptere den overordnede visjonen og organisasjonskulturen til bedriften inn i egen væremåte. For de som interesserer seg for utvikling og innovasjon vil det i denne bedriften være lettere enn andre å etterleve bedriftens mål, dersom dette innebærer å effektivisere og automatisere arbeidshverdagen. På samme spørsmål svarte informant D:

D: “ Det er viktig å ha egne ressurser internt som synes det er spennende med automatisering. Innstillingen smitter blant de andre ansatte og de fungerer da som ambassadører for at endring er en positiv ting. Kommer det inn mange eksterne konsulenter som skal automatisere alt, sprer det mer frykt og de ansatte får piggene ut.”

Lederen er her bevisst på motivasjonen andre sprer ved å gå foran som ambassadører for utvikling og spre positive tanker rundt temaet. Dermed er det ikke lederen selv som står for den direkte motivasjonen, men gjennom å være bevisst på samhandlingen internt i bedriften kan lederen spre bølger av motivasjon gjennom å sette nøkkelpersoner i rolle til å motivere andre. Dette sammenfaller også med det litteraturen i endringsledelse kaller en endringsagent, hvis oppgave er å drive frem endringer i organisasjonen (Nesheim og Stensaker, 2017).

I ett av spørsmålene spurte vi om lederen var fornøyd med bedriftens flyteffektivitet. Informant A kom inn på flere ting her, og i ett av oppfølgingsspørsmålene spurte vi hva som ble vektlagt ved tildeling av arbeidsoppgaver:

(4) *A: “Det går jo på hva man er flinke til, men også hva man har lyst til. Hvis noen ikke kan så mye om skatt, men har lyst til å bli god på det og synes det er interessant, så legger vi til rette for det. Men så er det jo noen oppgaver som krever autorisasjon, og der kan ikke alle bidra.”*

Her gjøres en bevisst tilrettelegging for at ansatte skal føle seg motivert til å utføre arbeidsoppgaver. Hackman og Oldham's motivasjonsteori (referert i Jacobsen og Thorsvik, 2011) er i dette henseende veldig aktuell å trekke inn, da den belager seg på tildeling av oppgaver til ansatte som av oppgavens egenskap motiveres til å gjøre en god jobb. En slik løsning avhenger av en organisasjonsstruktur som tilrettelegger tildeling av oppgaver etter personers egeninteresse. Her kan det også være at lederen er flink til å lese mennesker og ser hva den enkelte vil motiveres av (gjennom mestring i utførelse).

4.3 Kunnskap og læring

Johannessen og Olsen (2010) viser til viktigheten av å nyttiggjøre seg av bedriftens individuelle kompetanse gjennom å tilrettelegge for utvikling, koordinering og integrering av kunnskapen som finnes. Forskningen viser at selv om kompetansen er høy, kan kapabiliteten være lav, nettopp pga organiseringen som nevnt over. Vi spurte våre informanter om de hadde gjort bevisste valg i dette henseende.

(6) → Har dere bevisst ansatt personell som egner seg spesielt godt til utvikling av bedriften?

A: “Ja, delvis. Ikke bare det som har vært utslagsgivende. Både personlighet, kompetanse og lønnsnivå. Blanding av mye. Men har vært bevisst på at vi måtte ha med lagspillere som har en utrettelig iver innen dataverdenen og løfter bedriften videre i den verden.”

B: “Vi utlyste en del stillinger i fjor og da fikk vi inn veldig mange gode søknader. Jeg valgte da å vektlegge jobberfaring fra store selskaper, slik at vi fikk inn kandidater med stor spennvidde i kunnskapen. Vi er som et fotballag, og da nytter det ikke med bare angrepsspillere. Vi har en del playmakere i bedriften fra før, så denne gangen ville vi heller få inn litt tyngde og erfaring på laget.”

C: “Altså, vi ønsker å ha kompetente folk som kan bidra på flere arenaer. Samtidig har vi hatt en del fokus på å få inn ansatte som innehar ulike kompetanseområder, slik at vi er rustet til å imøtekomme varierte utfordringer, herunder data og ny teknologi.”

D: “Dette er nok et skifte som kommer på sikt. Har ikke søkt spesifikt etter teknisk kompetanse, men har vært interessert i de som viser interesse for systemer. Folk med økonomisk eller administrativ utdannelse, samt et nysgjerrig og godt hode.”

Her har informantene gjort bevisste valg ved å sette sammen lagspillere som kollektivt innehar bred kompetanse. Spesielt informant B er bevisst på å ha stor spennvidde på kompetansen i sin bedrift, gjennom å spesifikt ansatte personell som har erfaring fra store bedrifter fra tidligere. Surowieckis forskning viser at en variert sammensetning av individer som regel har større problemløsingsevne enn en gruppe med kun eksperter. Informant A sier at bedriften har vært bevisst på å ha med lagspillere som har en utrettelig iver innen dataverdenen og løfter bedriften videre der. Dette viser at bedriften har forstått viktigheten av læring, noe Irgens (2016) påpeker er et suksesskriterie for å utvikle seg og omdanne informasjon til kunnskap og visdom. I tillegg kan man anta at individer som har en utrettelig iver innen dataverden følger med på trendene i bransjen (trendspotting) og er flinke til å holde seg oppdatert.

I vårt oppfølgingsspørsmål spurte vi om organisasjonsstrukturen og kulturen var formet for å best mulig være egnet til å utvikle bedriften i retning av automatisering. Dette var et litt vanskelig spørsmål, men etter litt small-talk kom vi inn på essensen, og der kom informant C med et interessant poeng:

(7) **C:** *“Automatisering og sånt er ikke et mål i seg selv. For oss gjelder det å gi kunden best mulig produkt, og da prioriterer vi det først og fremst. Dette oppnår vi i hovedsak ved å videreutvikle oss sammen og lære av hverandre. Vi har nylig samlet alle våre prosedyrer “i skyen”, og har fokus på å oppdatere disse fortløpende slik at vi tilegner oss like måter å arbeide på. Vi har dessverre ikke mulighet å sitte i åpent kontorlandskap, og derfor har vi valgt å gjøre det på denne måten slik at vi kan enes om hvordan vi håndterer ulike arbeidsoppgaver. Utvikling av arbeidsprosesser gjennom automatisering og digitalisering er selvfølgelig et fokusområde hos oss, men vi kan ikke la det gå på bekostning av produktet som kunden opplever.”*

I dette ser vi at informanten tydelig er bevisst på læring og utvikling av kompetanse i bedriften, samtidig som denne nedfelles i form av skriftlige prosedyrer. Irgens (2016) viser til organisasjonens hukommelse som en formalisering av lærdom gjennom f.eks planer, prosedyrer

og styringsdokumenter. På denne måten tar man vare på organisasjonens hukommelse, uten å måtte belage seg kun på de ansattes individuelle hukommelse. Gjennom slike handlinger bidrar man også til en kollektiv læringsprosess, ved at alle er klar over fokuset på generering og revidering av prosedyrer, og således har en bevisst holdning til å følge best-practice i arbeidet.

Vi spurte hvordan lederne holder seg oppdatert på trender i bransjen, f.eks i form av ny teknologi, lover og regler. Her svarte alle fire at de i hovedsak holdt seg oppdatert gjennom nyhetsbrev fra ulike aktører i bransjen, men at ansatte også var en viktig ressurs for å innhente det nyeste på markedet. For å holde seg oppdatert på lover og regler holdes det flere kurs, noe som flere av informantene nyttiggjorde seg av.

(17) *A: “ Utfordringen er ikke input av informasjon, men å henge med og ta i bruk alle mulighetene som finnes. De kommer så utrolig fort. Her har vi en ansatt som er veldig interessert og holder bedriften ekstra oppdatert.”*

Vi ser tendensen med at regnskapsbransjen utvikles i forrykende tempo, og at det ofte kan være vanskelig å henge med på utviklingen og ta i bruk det nye som stadig tilbys. Her er det, som informant A poengterer viktigheten av, essensielt å ha medarbeidere som genuint er interessert i å ta i bruk ny teknologi for å utvikle bedriften. Små regnskapsbedrifter har ofte en veldig flat struktur, der alle inngår i førstelinjen og er således i direkte kontakt med kundene og omgivelsene. Dyktige ansatte som evner å ta raske og kloke beslutninger er kritisk, som Johannessen og Olsen (2010) viser til. Førstelinjen skal fortolke og formidle informasjonen, noe som krever sterk selvorganisering og selvledelse.

(16) → **Er det inngått strategiske allianser for å sikre sunn (fremtidsrettet) utvikling av driften?**

A: “Vi får veldig mye påfyll av kunnskap fra kunder, særlig våre trendy kunder som opererer innenfor databransjen. De viser oss f.eks nye kommunikasjonsmetoder og samhandlingsarenaer i skyen. Dette er noe vi setter stor pris på!”

Her ser vi viktigheten av å ha et godt forhold til kunden, og kunne spille hverandre gode. Dette er en vinn-vinn-situasjon for begge, da det gjør samarbeidet mer effektivt og smidig. På mange måter kan man anse dette som en form næringsklynge, gjennom utveksling av kunnskap på tvers av fagområder.

B: “Om det er med tanke på sunn utvikling av driften vet jeg ikke, men vi har i hvert fall hentet inn eksterne folk til å hjelpe oss med statistikkarbeid. Dette har tidligere vært en krevende prosess, men nå har vi fått utviklet live statistikker som oppdateres i sanntid - i stedet for å måtte dumpe en masse data og knote det til i diverse excel-ark om og om igjen.”

Gjennom rådata kan man finne informasjon, og således omdanne det til kunnskap og visdom - som Irgens (2016) sier. Informant B gjør en aktiv handling for å nyttiggjøre seg av deres rådata, gjennom å sette oppgaven bort til en ekstern part som spesialiserer seg på dette. Dette er nok en smart måte å gjøre det på dersom bedriften selv føler det tar for mye tid å gjøre dette selv. Statistikk som oppdateres live er som regel koblet til en SQL-database som snakker direkte med med systemet, og således slipper bedriften til stadighet å hente ut øyeblikksbilder av statistikken gjennom dumping og bearbeiding av data. Informant sier at statistikkarbeid har tidvis vært krevende, noe som kan tyde på at vedkommende har noen begrensninger på dette området. Derimot ser vi av tidligere spørsmål at informant B er opptatt av nær kontakt med sine ansatte, noe som tenderer til et fortolkende tilnærming der det kunstneriske, kreative og menneskelige vektlegges (Irgens, 2016).

4.4 Innovasjon og kreativitet

Teknologiutviklingen i samfunnet bidrar til et enormt press om å innovere for å være konkurransedyktig. Men god teknologi i seg selv er ikke nok, forklarer førsteamanuensis Ranvir Rai i et intervju med E24 ³⁹. Han viser til at altfor mange innovasjonsprosjekter fokuserer på hva de mest kresne brukerne vil ha, og har for dårlig forståelse av teknologiens samspill med eksisterende brukeratferd. Dessuten må man tørre å innovere produkter eller tjenester som allerede er “gode nok”, påpeker han, men som med fordel kan bli enda bedre. I regnskapsbransjen dreier det seg i hovedsak om prosessinnovasjon gjennom stadig å eksplorere smartere måter å utføre prosesser på. Dog har vi de siste årene sett at produktinnovasjoner også her har gjort sin nytte, for eksempel gjennom videreutviklingen av smarttelefonen. I dag kan man f.eks plukke opp telefonen og godkjenne en faktura fra sin egen håndflate, på 1-2-3. Dette er nærmest dagligdags å regne nå, selv om det kun er et par-tre år siden dette kom på moten i Norge. Innovasjon og evnen til å tenke i nye baner fordrer ofte kreative sinn og en ledelse som tilrettelegger for slik utvikling. Vi tok tempen på våre informanter:

(8) → Vil det frigjøres ressurser til å jobbe med effektiviseringstiltak, eventuelt i form av nyansatte eller innleide ressurser?

A: “Ja, det er fokus på det. Nye ansettelser skjer ikke på grunnlag av dette, men vi tenker jo at det er greit om det kommer noen inn som kan bidra i denne retningen. Vi fokuserer veldig på å utnytte systemet. Her får vi veldig mye nytt fra Visma som er veldig effektiviserende.”

B: “Delvis. Prøver å være rask på alle prosesser. Ser stadig etter nye metoder og optimale løsninger for å få jobben gjort. I tillegg ønsker vi at kunden leverer bilag på en optimal måte.”

³⁹ <http://e24.no/naeringsliv/gr-nder/forsker-paa-disruptiv-innovasjon-god-teknologi-i-seg-selv-er-sjeldent-nok/23893446>

Informant A er, som vi ser nok en gang, begeistret for vellet av nyvinninger som lanseres gjennom programleverandøren Visma, og søker stadig å utnytte disse på best mulig måte. Således kan man si at det er stort fokus på prosessinnovasjon, som innebærer søken etter nye måter å arbeide på (Erichsen et al, 2015). Informant B virker å være i noenlunde samme situasjon, med innsats lagt i å utføre prosesser raskt, samt stadig søken etter optimale løsninger.

C: “Jeg tror alle føler et visst ansvar for å bidra til kontinuerlig forbedring, da vi har jobbet ganske mye med effektive og raske prosesser hos oss. Kommer nesten som en naturlig del av arbeidsoppgaven, at man stopper opp og tenker seg om. “Er dette beste måte å løse oppgaven på?” Ved å ha fokus på dette har vi fått til masse forbedringer.”

Det kan virke som lederen har innarbeidet en norm i sin bedrift der det forventes at man alltid ser på beste mulige måte å gjøre arbeidsoppgavene på. Johannessen et al (2013) viser til at viktige suksesskriterier for å lykkes med innovasjonsledelse er å skape atferdsmessige og systemiske endringer i hele organisasjonen, med en kultur som har felles mål og hensikt. Med mindre informant C har en annen oppfatning av organisasjonskulturen enn sine ansatte, kan det virke som bedriften er inne på noe her. Vi ser også hint av en lean-tankegang da fokuset er rettet mot kontinuerlig forbedring, ved at man hele tiden søker etter å slanke verdiskapende prosesser.

D: “Per dags dato er det ikke snakk om ansettelse, men vi vil frigjøre kapasitet internt til å jobbe med det. Teknologien per i dag er ikke så bra at man får effektivisert så mye at ansettelse er nødvendig. Er også snakk om å lage et center of excellence etter hvert for hele konsernet, slik at vi kan se på mulighetene på tvers av avdelinger - ikke bare regnskap.”

På samme måte som informant C, ser vi her at informant D er opptatt av å implementere en innovasjonskultur i hele organisasjonen. I tillegg ligger det i tankene å etablere en egen avdeling som ser på mulighetsrommene i hele konsernet for effektivisering og optimal drift. Dette er en fin måte å støtte opp rundt kreative energifelt, slik som Johannessen et al (2013) snakker om.

“Utfordringen i kreative energifelt er hvordan man som leder skal forløse den kreativiteten som eksisterer på ulike nivåer i organisasjonen. (Johannessen et al 2013:25). Ved å etablere et team for dette, skaper man en arena der flere hoder kan gå sammen og spille hverandre gode. Samtidig kan vi her trekke inn at dette er i tråd med endring langs den strukturelle aksene, som Nesheim og Stensaker (2017) beskriver som en av 3 viktige pilarer for å gjennomføre endring og etablere endringskapasitet i organisasjonen. I store konsern har man større handlingsrom til å foreta slike prioriteringer. Ved å bryte med prosessfokus til store bedrifter, vil man kunne forløse kreativiteten hos ansatte, slik som Elon Musk viser til i et intervju med Wired i 2012 ⁴⁰.

I forbindelse med den raske utviklingen i regnskapsbransjen, er det nærliggende å se for seg at mye av arbeidsoppgavene som utføres i dag vil automatiseres i fremtiden. Vi ba våre informanter se i spåkula og forsøke seg på en antakelse om hvor mange prosent av dagens tidsbruk innen regnskap som vil være automatisert om 10 år i deres bedrift. Her svarte våre informanter som følger:

- (15) A: 95%
- B: 70%
- C: 70%
- D: 65%

Av dette ser vi at informantene anser det som veldig sannsynlig at mye av deres tidsbruk vil automatiseres bort. Det blir dermed et dilemma for bedriftene om de ønsker å fortsatt konsentrere seg om samme marked for verdiskapende aktivitet, og således måtte vurdere nedbemanning som følge av mindre ressursbehov til lignende oppgaver. Eventuelt om de vil se på alternative arenaer for økt verdiskaping.

⁴⁰ <https://www.wired.com/2012/10/ff-elon-musk-qa/>

- (11) → **Hvilke andre områder (som ikke kan automatiseres) har regnskapsføreren potensiale til å utnytte for å skape merverdi for kundene?**

C: "Ja, det kan jo være flere ting. Skatt, moms, personal, rådgivning ifbm oppstart av firma, hjelp til selvangivelse - eller skattemelding som det nå heter."

Her er det ikke mangel på potensielle valgmuligheter i hvert fall. Lignende tankebaner ser vi hos de andre informantene også. På spørsmål om regnskapsfører er et døende yrke, svarte informant D:

- (14) *D: "Hvis du tenker på punching av faktura som idag, så ja. Men den faglige kompetansen vil ikke bli overflødig. Alltid noen vurderinger som må gjøres. Så er det oppretting og overvåking av de automatiserte funksjonene. I tillegg vil det alltid være bruk for prosjektledelse, prosjektforståelse og kompetanse innen lean."*

Selv om endringer er på vei for fullt inn i bransjen, vil det fortsatt være stort behov for kompetanse innen regnskap og prosjektledelse. Informant D viser til større grad av teknisk forståelse i form av oppretting og overvåking av automatiserte funksjoner. Arne Norheim, administrerende direktør i IBM, forteller i et intervju med fagbladet *Digitalisering* at fremtidens revisor bør ha gode kunnskaper innen teknologi. *"..det fordrer revisorer med teknologiforståelse, god kommunikasjonskompetanse og analytiske evner. Kravet til fremtidens revisjon vil øke, og da vil kravet til fremtidens revisorer øke tilsvarende"*, påpeker Norheim (*Digitalisering*, bilag til *Revisjon og Regnskap*, Nr. 7 - 2017:s.4). På samme spørsmål som foregående (tror du regnskapsfører er et døende yrke?) ser vi at informant A er inne på en revisorlignende funksjon for fremtidens regnskapsarbeider:

A: "Det blir jo en form for regnskapsfører i fremtiden, men kanskje mer en revisorlignende stilling. Eller at man er oljen i maskineriet. Tidligere i industri jobbet man veldig manuelt med ovnene, mens i dag sitter man og følger med på skjermer og

trykker på knapper. Sånn sett har jo mye av industrien blitt automatisert. Jeg tror det vil skje noe lignende i regnskapsbransjen også.”

Informant B er av samme oppfatning, og viser dessuten til naturlig pensjon som en katalysator for bruken av ny teknologi:

B: “Jeg tror ikke det dør bort. Det vil alltid behov for rapportering. Noe må vurderes og noen må se på det.

→ **Hva med regnskapsføring som en manuell prosess da?**

B: “Dette har noe med generasjoner å gjøre. En del av de over 50-60 år i dag har jo vansker med å bruke datamaskin, og er således en begrensning for utviklingen. Jeg tror at naturlig pensjon av den eldre garde er positivt for utviklingen i samfunnet, da påfyllet fra de yngre generasjoner i næringslivet er mer skikket for å ta i bruk ny teknologi.”

Den eldre garde har trolig mindre terskel for å oppleve forvirring og frustrasjon ved bruk av ny teknologi, da de ikke er oppvokst med dette som del av sin hverdag. Samtidig er det slik at yngre ikke nødvendigvis betyr bedre teknisk anlagt - men generelt sett vil dette være gjeldende. Likevel vil teknologien, selv om generasjoner byttes ut, alltid gallopere. Dette fører garantert til tekniske utfordringer og kreativt kaos i mange bedrifter, og derfor er det viktig at lederen tilrettelegger og planlegger for best mulig håndtering av slike situasjoner slik at bedriften evner å overkomme og utvikle seg. Mestring av kreativt kaos gir potensiale for å finne det kreativt nye, som Adriaenssen et al (2017) viser til.

5.0 Diskusjon av funn

Det er ingen tvil om at bedrifter er nødt til å fornye seg for å overleve, og særlig i regnskapsbransjen som er såpass utsatt med teknologiske nyvinninger rundt hver eneste sving. Regnskapsleder må evne å forvalte denne teknologien til økt verdiskaping, og her har vi sett på ulike innfallsvinkler tilknyttet dette. Vi tok for oss endringsledelse, motivasjon, kunnskap/læring og innovasjon/kreativitet. Vi ser et tydelig bilde av en bransje som er på full fart inn i en foranderlig arbeidshverdag, der mye vil endres med tanke på *hva* som utføres manuelt og *hvordan* det gjøres. For å “løpe dit ballen er på vei”, som Christensen så fint sa det, er det essensielt å posisjonere seg slik at nye markeder blir interessert i bedriftens produkt, eller at bedriften endrer produkt/tjeneste for å bli aktuell for andre/flere kundegrupper (Erichsen et al, 2015).

Brynjolfsson og McAfee (2014) stiller spørsmålet om hvorvidt og hvordan digitaliseringen er et verdifullt hjelpemiddel. Svaret deres er ja, digitaliseringen er meget verdifull, blant annet hva gjelder underliggende forståelse av prosesser ved hjelp av målbare tall. Brynjolfsson og McAfee viser til at:

“One of the main reasons we cite digitization as a main force shaping the second machine age is that digitization increases understanding. It does this by making huge amounts of data readily accessible, and data are the lifeblood of science. By “science” here, we mean the work of formulating theories and hypotheses, then evaluating them.”
(Brynjolfsson og McAfee 2014:35).

Essensen av dette ligger i læringsprosessen som Irgens (2016) viser til, gjennom omforming av rådata til informasjon, dernest kunnskap og visdom. Her ser vi at informantene har gjort fremstøt for å skaffe bedriften bedre innsikt i prosessene som ligger til grunn for rådataene. Informant B har outsourcet denne oppgaven og har nå et verktøy som sørger for live statistikker - og dermed en veldig transparent måte å tolke nåsituasjonen på. I tillegg ser vi at i hvert fall et par av informantene har fokus på å forplante kunnskapen ut til sine ansatte, gjennom formalisering av

prosedyrer og retningslinjer. På denne måten bygges også organisasjonens hukommelse, ved at erfaringer og lærdom omdannes til kunnskap og visdom i nedfelt format.

I undersøkelsen *The Practice Of Now (2017)*, svarer hele 86% av 700 spurte regnskapsførere at de er fornøyd med at teknologi overtar administrative oppgaver, slik at de kan fokusere på kundene sine og skape økt verdi på andre områder. Dette er i overensstemmelse med våre funn, der flere av informantene ser for seg at ny teknologi kommer til å automatisere bort manuelle oppgaver, og at det da åpnes for verdiskapende muligheter innen f.eks personal, bedriftsrådgivning, lønn, skatt og HR-relaterte oppgaver.

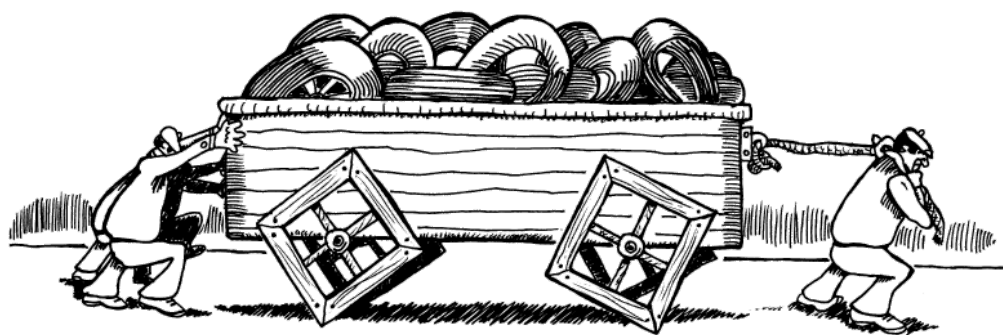


Figur 12: *The Project of Now (1)*

Felles for alle vi snakket med er bevisstheten om at et tydelig skift er på vei. Som regnskapsbedrift har man de siste årene hatt stor fokus på å tenke nytt og se på kontinuerlige forbedringer for å minimere prosessene og maksimere profitten. Våre informanter virker oppegående og oppriktig interessert i bruk av ny teknologi, men likevel ser vi en tendens til at det er markedet som styrer utviklingen. Endring som anarki er som tidligere nevnt en av de mest innflytelsesrike drivkreftene på flere av våre informanter, ved at endringer ofte oppstår tilfeldig. Visma er det ledende regnskapsfirmaet i Norge, med over 6600 ansatte som jobber i ulike avdelinger. Da sier det seg selv at de er gode på å utvikle programmet for å tilfredsstille kundene, samtidig som deres utviklingsavdeling trolig har landets fremste hoder når det gjelder å vite hva som er mulig å utvikle. Sånn sett får Visma-kunder servert ny teknologi fortløpende, og det blir opp til kunden å nyttiggjøre seg av den. Her kan det se ut som leverandører av regnskapsplattformer sitter i førersetet for utviklingen, da kundene i stor grad er nødt til å forholde seg til det de får servert. Således driver disse leverandørene med myk innovasjon, gjennom utvikling av programvare. I tillegg utvikles løsninger som gjør at andre plattformer og produkter kan tas i bruk, noe som går inn under produktinnovasjon. Deretter blir kundene nødt til å drive prosessinnovasjon og se på nye arbeidsmetoder for nyttiggjøre seg den nye teknologien.

Det finnes selvfølgelig flere aktører på markedet som leverer mykvarer for regnskapsføring, men i Norden er Visma ledende og således styrende for markedsutviklingen i norsk næringsliv. I en artikkel fra nettmagasinet Digi.no vises det til at Visma de 10-15 siste årene har kjøpt opp over 100 bedrifter ⁴¹. Det skal imidlertid nevnes at det er en annen aktør som er lengre fremme når det kommer til utvikling av kunstig intelligens i regnskapsføring. Høsten 2017 holdt 24SevenOffice en konferanse der de viste sine kunder hvordan bokføring utført av kunstig intelligens fungerte i praksis, og det valgt ut fem kunder som skulle være med i betatesting fremover for å ferdigstille funksjonaliteten ⁴². Dette er svært interessant og representerer starten på det som høyst sannsynlig vil ha stor påvirkning på arbeidsmetodikk i bransjen.

I næringslivet er man nødt til å innovere for å være konkurransedyktig. Charles Darwin sa en gang at sterkeste art overlever, eller som ordtaket heter: "survival of the fittest". Den som ikke innoverer vil dø. Det finnes flere eksempler på virksomheter som har undervurdert utviklingen i markedet, og således lidd voldsomme nederlag på grunnlag av dette. Kodak og Nokia er blant disse markedstaperne. Mange bedrifter har kanskje for få ressurser til å drive effektiviseringer. For å holde hodet over vannet og nå sine målsettinger kan virksomheter gå i fellen og fokusere altfor mye på gjennomføring av eksisterende prosesser, fremfor å tenke nytt. Tegningen under illustrerer en virksomhet som virkelig ikke har skjønnt viktigheten med å utvikle seg gjennom innovering.



Figur 13: Firkantede hjul ⁴³

⁴¹ <https://www.digi.no/artikler/sverige-fryktet-at-visma-ble-for-store-stanser-oppkjop/349121>

⁴² <https://24sevenoffice.com/no/blogg/se-regnskap-fort-ved-hjelp-av-kunstig-intelligens/>

⁴³ <http://www.squarewheels.com/graphics/swslarge.gif>

Her transporteres et lass med runde hjul på en kjerre som har firkantede hjul. Arbeiderne følger antakelig instruksjoner fra sin overordnede, om å transportere disse hjulene fra A til B. De har ikke fått beskjed om å være fremtidsrettet og gjøre tiltak som fører til raskere transport ved senere transporter. Selv om situasjonen kanskje fremstår som noe usannsynlig, er det en veldig god metafor på oppgaver i næringslivet som kunne hatt nytte av effektivisering. Hovedingrediensen som ofte mangler i slike situasjoner er tilrettelegging for kreativitet og innovativ tenkning. Man må tørre å endre på ting for å tilpasse seg utviklingen i samfunnet. Johannessen et al (2013) viser til at endring er en forutsetning for å stabilisere i sosiale systemer, på samme måte som en linedanser konstant må endre stilling for å holde balansen. Ser man bildet i sammenheng med Lean-tankegang, ser vi et klassisk eksempel på hva som skjer når man tenker for mye på ressurseffektivitet fremfor flyteffektivitet. Selv om sysselsettingen av disse tre arbeiderne er på topp, kan man ikke si det samme om transportens flyteffektivitet. Behovet for endring bør være forankret i selskapets grunnmur, med formål å løfte og drive virksomheten videre. Informant C virket å ha en tydelig visjon om å forankre tanken om kontinuerlig forbedring og utvikling i sin organisasjonskultur. Det samme ser vi hos informant D, som på sin side planlegger å etablere et center of excellence-team som vil se på hvilke muligheter som finnes for å optimalisere driften på tvers av avdelinger. Dette er et praktisk eksempel på hvordan man i et stort konsern kan tilrettelegge for kreativ tenkning og innovative løsninger.

Regnskapsbransjen er i toppen når det gjelder sannsynlighet for å bli automatisert. Her finnes det flere studier, blant annet rapporten som tidligere henvist til *The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?* (Frey og Osborne, 2013). Her anslås det at regnskapsbransjen med 98% sannsynlighet vil bli automatisert. Anders Ekeland, fra Statistics Norway, utarbeidet i samarbeid med to finsker en norskspisset rapport, basert på forskningen til Frey og Osborne. I denne (*Computerization and the future of jobs in Norway*⁴⁴) fremkommer det samme prosentvisjans for automatisering for regnskapsbransjen, kun slått av yrkene:

- Advokatsekretær (98%)
- Pakke-, tappe- og etikettmaskinoperatører (98%)

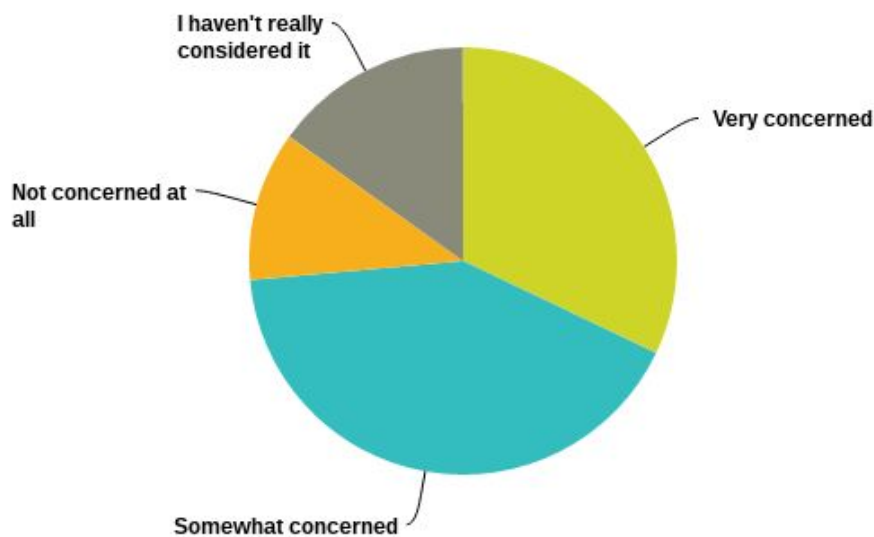
⁴⁴ <https://nettsteder.regjeringen.no/fremtidensskole/files/2014/05/Computerization-and-the-Future-of-Jobs-in-Norway.pdf>

- Speditører og befraktere (98,5%)
- Dataregistrere (99%)
- Telefon- og nettselgere (99%)
- Operatører innen produksjon av fotofilm og -papir mv. (99%)

Med utgangspunkt i slike spådommer, var det for oss interessant å finne ut hva regnskapsbransjen selv tror om fremtidens utsikter. Vi spurte rett ut om våre informanter trodde regnskapsføreryrket er et døende yrke (svar redegjort for i analysedel). Her så vi en samstemthet mellom informantene, der alle er innstilt på en teknologiutvikling, men samtidig ser behovet for regnskapsføreren - i en eller annen form. I undersøkelsen til WikiJobs finner vi imidlertid at ca $\frac{3}{4}$ av informantene er litt eller veldig bekymret for automatisering i regnskapsførerbransjen:

How concerned are you that automation could make your preferred role redundant in 20 years?

Answered: 53 Skipped: 21

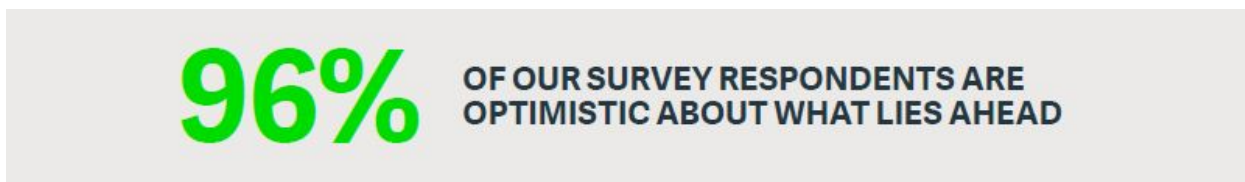


Figur 14: Bekymring for automatisering⁴⁵

⁴⁵ <https://www.wikijob.co.uk/content/features/useful-resources/survey-how-do-graduates-perceive-threat-automation-accounting>

Da WikiJobs baserer sine undersøkelser på studenter kan man anta at flere av disse ikke har jobbet innen regnskapsbransjen tidligere og således avgir sine svar basert på perspektiv utenfra og inn. Våre informanter har alle jobbet minimum 10 år hver i bransjen og har således kompetanse som gjør dem i stand til å se noen av problemområdene som automasjon ikke klarer å fikse, men samtidig kan all erfaringen også ha ført til et snevert syn som gjør at de ikke ser mulighetene med å gjøre ting på helt andre måter. Til tross for alle forandringene som skjer i regnskapsbransjen, ser vi at våre informanter er positivt innstilt på utviklingen, og ser muligheter til økt verdiskaping som følger av frigjorte ressurser. I undersøkelsen

The Project Of Now (Viga, 2017) er 96% av deltakerne optimistisk for fremtiden.



Figur 15: *The Project of Now (2)*

Disse funnene viser at regnskapsstudenter og regnskapsarbeidere har ulik grad av bekymring for hva fremtiden bringer. Mens ca 75% av studentene er veldig eller noe bekymret, er det kun ca 10% som *ikke* er bekymret. Dette er stor forskjell på tallene fra *The Practice of Now (2017)*, med sine funn som viser at 96% av regnskapsarbeidere er optimistisk.

Det er nærliggende å anta at økt verdiskaping vil komme gjennom andre kanaler enn kun regnskapsføring, skal vi følge intuisjonen til våre informanter. De viser til ekspandering av tjenester til blant annet HR, personal, lønn, bedriftsrådgiving, skatt, moms og prosjektarbeid. Dette er en måte å posisjonere seg på i markedet som gjør at produktene og tjenestene som tilbys

blir interessant for andre markeder enn det tradisjonelle regnskapssegmentet, og kan således anses som posisjoneringsinnovasjon (Erichsen et al, 2015).

Våre funn underbygges av dataene fra undersøkelsen *The Project of Now (2017)*, der vi ser at det kun er 1,1% av besvarelsene som *ikke* ser for seg at frigjorte ressurser kan bidra til økt verdiskapende aktivitet for kundene.

Q13 How do you perceive the following statement? "By automating data entry and reporting, which accountants currently spend a lot of their time doing, they are free to create services that add value for our clients."	Overall	
BASE	%	100.0%
	N	698
Strongly agree	%	39.0%
	N	272
Agree	%	47.0%
	N	328
Neutral	%	12.9%
	N	90
Disagree	%	0.7%
	N	5
Strongly disagree	%	0.4%
	N	3

Figur 16: *The Project of Now (3)*

Likevel er det viktig å ikke miste fotfestet, og fortsette å levere kvalitetsprodukt til eksisterende kunder. Informant A poengterer at: *"For oss er det viktig at kunden er fornøyd."* Også informant C er veldig tydelig på at kundens opplevde verdi kommer først: *"Automatisering og sånt er ikke et mål i seg selv. For oss gjelder det å gi kunden best mulig produkt, og da prioriterer vi det først og fremst."* Dette er uten tvil et viktig poeng å ta med seg i en endringsvillig verden, da dårlige assosiasjoner fra kunde fort kan eskalere seg til å påvirke omdømmet. Samtidig er det sentrale her at man evner å være konkurransedyktig i et stadig sammenvoksende kundemarked, gjennom

å tilby best mulig kvalitet til lavest mulig kost. Dette gjelder på kort sikt, men i all hovedsak også på lang sikt, da det trolig bare blir tøffere og tøffere konkurranse i regnskapsbransjen.

En viktig oppgave for leder er å sørge for at de ansatte utvinner sitt iboende potensial, og evner å prestere optimalt og fungere godt på jobb gjennom mestring og trivsel. Informant B forteller om en aktiv rolle som motivator ved å fysisk gå rundt i bedriften og snakke med folk. På denne måten skaper man et forhold til de ansatte og gjør at de føler seg sett og hørt. Dette kan bidra til økt velvære gjennom mestringsfølelse og således gi mening til oppgaven den ansatte utfører. Vi ser at informant A er fleksibel med tildeling av arbeidsoppgaver, og ønsker at de ansatte får jobbe med oppgaver de selv finner interessant. Dette er aktiv bruk av Hackman og Oldham's motivasjonsteori, som går ut på å delegere oppgaver til ansatte der man gjennom oppgavens egenskaper motiveres til å gjøre en god jobb.

I en artikkel på nettsiden forskning.no uttaler Ulrik Schultz Brix (Senter for Ledelse i Danmark) at generasjon Y kommer til å bli en krevende generasjon å lede ⁴⁶. *“Fremtidens medarbeidere er selvstendige, ressurssterke og mye vanskeligere å lede enn forrige generasjon,”* påpeker han. Artikkelen er fra 2008, og siden da har en ny generasjon vokst seg inn på arbeidsmarkedet; nemlig generasjon Z, også kalt generasjon prestasjon. *“Dine nye medarbeidere har vokst opp med smarttelefon fra de var 8 år. De lever på Facebook, YouTube og SnapChat. De har lite forhold til PC og bruker ikke e-post. Telefonen er alt. Har dere ikke en app for det?”* ⁴⁷ - Slik ser overskriften ut i en artikkel på ledernytt.no, skrevet av en sivilingeniør med spesialisering innen HR og coaching, Bjørn Hopland. Videre ser han på lederens utfordringer med å potensielt måtte lede tre generasjoner samtidig. Den yngste generasjonen vil være langt mer teknologisk anlagt enn den eldste generasjonen, noe som skaper utfordringer mtp å lede de ansatte mot et felles mål under like premisser og arbeidsmetoder. Våre funn viser at informantene i stor grad setter pris på en yngre garde som er bedre anlagt for bruk av tekniske verktøy. Informant D forteller at det er

⁴⁶ <https://forskning.no/arbeid-naeringsliv-psykologi-sosiale-relasjoner/2008/10/generasjon-y-klar-til-innsats>

⁴⁷ <https://www.ledernytt.no/forbredt-paa-aa-lede-ny-digital-generasjon.5926497-112372.html>

viktig å ha egne ressurser internt som synes det er spennende med automatisering. *“Innstillingen smitter blant de andre ansatte og de fungerer da som ambassadører for at endring er en positiv ting.”* Den samme tendensen ser vi hos de andre informantene også, der teknisk forståelse og engasjement scorer høyt.

Utvikling skjer gjennom nye tankebaner, metoder, innovasjoner og teknologi. Nyere tids globalisering fører til et stadig ekspanderende marked, både for kunder og leverandører. I et intervju med Oslo Businessforum uttrykker Bente Sollid Storehaug, seriegründer og investor, sin bekymring for internasjonal konkurranse i lys av digitaliseringens fremmarsj ⁴⁸. Hun frykter at internasjonale superbedrifter skal utkonkurrere lokale og nasjonale aktører ved å tilby stort sortiment og dumping av priser. *“Utviklingen vi nå er vitne til, viser krefter vi aldri før har sett i næringslivet,”* slår hun fast, og viser til e-handelsgiganten Amazon som så langt i år har forårsaket 9000 butikknedleggelse i USA i tillegg til 35 nasjonale kjeder som har søkt konkursbeskyttelse. Teknologien og effektiviteten i Amazon er på et nivå ingen foreløpig kan måle seg med i handelsverden. Små roboter sørger for å transportere varer til den som pakker ordre til kunde, og dermed sparer man mye tid på leting og henting av varer i det enorme sortimentet. I desember 2016 leverte Amazon sin første drone-transport til kunde ⁴⁹. Dette vil spare både tid, penger, ressurser og miljø; faktorer som fører til at veldig få aktører klarer å konkurrere på pris. Vil vi se noe lignende i flere bransjer? Garantert. Innbefatter det regnskapsbransjen? Det er vanskelig å si, og med tanke på utviklingens hastighet og uforutsigbarhet kan man aldri si aldri. Det er imidlertid sikkert at konkurransen vil tilspisse seg etter hvert som nye teknologiske hjelpemidler sørger for mulighetsrom for økt verdiskaping, og da gjelder det å ikke være sist ut av blokka. For å forvalte den nye teknologien til økt verdiskaping er regnskapsledere nødt til å ta førersetet, hente inn de rette hodene for å drive utviklingen i rett retning, samt tilrettelegge og motivere til en kostnadseffektiv, men kvalitetsfull tjenesteyting.

⁴⁸ <https://www.obforum.no/lederblick/bente-sollid-storehaug-digitaliseringens-sviende-skyggesider>

⁴⁹ <http://www.bbc.com/news/technology-38320067>

6.0 Konklusjon

Oppgaver knyttet til regnskap har stor spennvidde, og tidsbruken som går med til de ulike delene er variert. De siste årene har det vært enorm utvikling i bransjen, og forskningsrapporten *Computerization and the future of jobs in Norway (2013)*⁵⁰ viser til at det er 98% sannsynlighet for at regnskapsbransjen vil automatiseres. Vi har intervjuet fire regnskapsledere for å finne ut hva de tenker om utviklingen og hvordan de forvalter den nye teknologien til økt verdiskaping.

Problemstillingen vår var “Hvordan forvalter regnskapsledere ny teknologi til økt verdiskaping?”. Herunder ligger en antakelse om at lederen i utgangspunktet *ser* utviklingen, og *ønsker* å forvalte den nye teknologien. Våre funn viser at informantene ser for seg store utviklingstrender, noe som gjenspeiles i deres antakelse om at 65-95% av dagens arbeidsprosesser vil være automatisert om 10 år. På grunnlag av dette må lederen ta stilling til hvordan bedriften skal imøtekomme disse endringene.

Vi tok utgangspunkt i fire områder som vi mener lederen bør ha en formening om i forbindelse med utvikling og forvaltning av ny teknologi:

- Endringsledelse
- Motivasjon
- Kunnskap og læring
- Kreativitet og innovasjon

Hovedtrekkene i våre funn viser at informantene har en positiv innstilling til teknologiutviklingen. Dette underbygges også av sekundære datakilder som vi så på, i form av kvantitative undersøkelser. Bransjen ser for seg at automatisering av manuelle prosesser vil fristille ressurser til å drive verdiskapende aktivitet innenfor andre områder enn bare regnskap.

⁵⁰ <https://nettsteder.regjeringen.no/fremtidensskole/files/2014/05/Computerization-and-the-Future-of-Jobs-in-Norway.pdf>

Samtidig ser vi at informantene er opptatt av å dyrke godt samhold internt i bedriften, gjennom åpen kommunikasjon og medvirkning til endringsarbeid.

At manuelle prosesser automatiseres mer og mer er det ingen tvil om. Med innføringen av EHF har vi sett at manuell håndtering av faktura brukes mindre tid på. Kunstig intelligens innen regnskap ble nettopp demonstrert på en seminar i Norge, så det digitale skiftet er for alvor på vei inn i regnskapsbransjen. Hvorvidt bransjen helautomatiseres eller ikke er vanskelig å si noe om, men det er nærliggende å anta at frigjøring av ressurser gjennom automatisering av manuelle prosesser vil føre til ekspansjon av bransjens verdiskapende aktiviteter. Våre informanter ser for seg aktivitetsområder innen HR-arbeide, personal, lønn, bedriftsrådgivning, skatt, etc. Funn fra undersøkelsen *The Project of Now (2017)* (sekundær datakilde i forskningen vår) viser at 96% er positiv til utviklingen, mens 86% er glade for at administrative oppgaver automatiseres bort, til fordel for fristilt tid som kan brukes på andre verdiskapende aktiviteter. I samme rapport fremkommer det at kun 1,1% er uenig i påstanden om at automatisering frigjør tid som kan brukes til økt verdiskaping på andre områder. Her ser vi en tydelig tendens til at regnskapsbransjen ønsker utviklingen velkommen, og fokuserer på muligheter fremfor begrensninger.

Et annet interessant funn går på hvem som er premissleverandør for bransjens utvikling. Her kan det virke som aktørene som leverer regnskapsprogrammene er i førerretet, og de med størst markedsandel i Norge er Visma. Dette er relevant i lys av *hvor* bedrifter i regnskapsbransjen henter ny teknologi, samt *hva* som hentes. Deretter blir det bedriftens (herunder lederens) oppgave å finne ut *hvordan* man forvalter dette til å skape økt verdi i sitt arbeide. Således kan det se ut som leverandørene av regnskapsprogram driver med myk innovasjon og produktinnovasjon, gjennom utvikling av programvare og plattformløsninger. Dernest blir det regnskapsbedriften sin oppgave å drive prosessinnovasjon for å se på nye arbeidsmetoder for best mulig utnyttelse av den nye teknologien. På sikt vil også posisjoneringsinnovasjon være aktuelt for å tilegne seg markedsandeler i andre segmenter. Dette hentyder at drivkraften for endringene både er evolusjonær og anarkistisk (tilfeldig).

6.1 Begrensninger og implikasjoner

Ved valg av kvalitativ forskningsmetode ønsket vi å finne utdypende svar fra våre informanter, og ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og gå utenfor intervjuguiden dersom informanten kom med annen relevant informasjon. En begrensning med denne formen er at man ikke har mulighet til å innhente svar fra så veldig mange. I vårt tilfelle fikk vi snakket med fire regnskapsledere, men her skulle vi gjerne sett at vi hadde kapasitet til å inkludere flere i studien. Vi føler at dette ikke er tilstrekkelig til å trekke store konklusjoner som generaliserer noe i regnskapsbransjen. For å underbygge våre funn innhentet vi derfor noen funn fra større kvantitative undersøkelser som har blitt utført tidligere av andre aktører.

Andre ting som muligens kan ha påvirket forskningen går på det Johannessen et al (2011) omtaler som kognitiv skjevhet. Herunder blant annet informantenes påvirkning av omgivelser i den grad at de svarer basert på det de tror er en sosialt akseptert respons. I og med at vår forskning dreier seg om bruk av bransjens nye teknologi, kan det tenkes at informantene fremstiller sin bedrifter i et godt lys, selv om realiteten muligens ikke er slik de sier. I tillegg vises det til tendensen til å overvurdere fremtidige hendelsers sannsynlighet, da med tanke på informantenes optimistiske innstilling til teknologiutviklingens effekt på regnskapsbransjen.

En implikasjon vi opplevde var hvordan å gå frem for å organisere arbeidet med oppgavens utarbeidelse, rent praktisk. Hvem skulle skrive hva og hvor skulle dette puttes inn i oppgavens kontekst? På grunn av geografisk avstand hadde vi ikke mulighet til å arbeide sammen fysisk, så vi bestemte oss derfor tidlig for å samarbeide på plattformen Google Docs. Dette muliggjorde samskriving i sanntid med egen chat i siden, samt mulighet for å legge inn kommentarer/diskusjon i oppgaveteksten.

6.2 Videre forskning

I retrospekt ser vi at forskningen på dette området har flere innfallsvinkler, både hva gjelder valg av problemstilling, samt utvalg av informanter og relevant litteratur. Her hadde det for eksempel vært interessant å se på forskjellene/likhetene i måten ny teknologi forvaltes i store kontra små bedrifter. Hvilke stordriftsfordeler nyter store selskaper av, eventuelt hvilke begrensninger kommer av å drive endrings- og utviklingsarbeid for mange ansatte? Vil det f.eks være enklere for veldig små bedrifter å gjennomføre endring, både hva gjelder oppdatering/oppgradering av arbeidsmetoder og arbeidsverktøy?

En annen vinkling går på å se på hva andre enn lederne selv oppfatter, altså regnskapsmedarbeiderne, og da trekke linjer mellom leders antakelser om arbeidssituasjonen kontra faktisk opplevd situasjon “på gulvet”. Et av funnene våre (dog ikke veldig underbygd), viser at regnskapsstudenter ikke har så veldig positiv innstilling til regnskapsbransjens utsikter mtp automatiseringen. Er dette en realitet, og ser vi en trend i rekrutteringen som tilsier at yrket er i ferd med å bli mindre attraktivt på grunn av frykten for at automatiseringen skal gjøre regnskaparbeid overflødig?

I motsetning til regnskapsstudenter, ser vi av våre funn at de som jobber i regnskapsbransjen er optimistisk til utviklingen og ser for seg verdiskapende aktiviteter på andre områder - noe som underbygges av funnene i undersøkelsen *The Project of Now (2017)*. Her hadde det vært interessant å se på hva eksisterende aktører innenfor disse nye områdene gjør for å være konkurransedyktige når regnskapsbransjen utvider sine horisonter. Regnskapsbransjen er forberedt på utviklingen, og har allerede kommet langt. Men hva skjer når andre segmenter som *ikke* er forberedt på utviklingen, plutselig opplever konkurranse fra regnskapsfolk - som er på full fart inn i nye farvann for å kapre markedsandeler?

Litteraturliste

Andreassen, T. W. og L. Lervik-Olsen (2016). *Service og innovasjon*
Vigmostad & Bjørke AS

Brown, R. (1991). *Society and Economy in Modern Britain 1700-1850*
Routledge

Brynjolfsson, E. og A. McAfee (2014). *The second machine age: Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies*
W. W. Norton & Company Inc.

Erichsen, M., Solberg, F. og T. Stiklestad (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Irgens, Eirik J. (2016). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*
Vigmostad & Bjørke AS

Jacobsen, Dag Ingvar (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*
Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I., og Thorsvik, Jan (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer*
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, A., Christoffersen, L. og P. Tufte (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*
Abstrakt Forlag AS

Johannessen, J-A. og B. Olsen (2010). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, J-A., Olsen B. og H. Stokvik (2013). *Innovative organisasjoner: Fra idé til faktura*
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Modig, N. og P. Åhlström (2016). *Dette er lean: Løsningen på effektivitetsparadokset*
Rheologica Publishing

Nesheim, T. og I. Stensaker (2017). *Fokus på fremtidens foretaksløsninger*
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Selvik, Arne (2013). *Ledelse på hjernen: Med hodet på jobb*
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Surowiecki, James (2005). *The wisdom of crowds*
Random House Inc., New York

ARTIKLER (off-line):

Digitalisering, bilag til Revisjon og Regnskap, Nr. 7 - 2017

ARTIKLER (on-line):

Computerization and the future of jobs in Norway (2013)

<https://nettsteder.regjeringen.no/fremtidensskole/files/2014/05/Computerization-and-the-Future-of-Jobs-in-Norway.pdf>

Anskaffelser: EHF-formatet. Hva er det og hvorfor trenger vi det? (2017)

<https://www.anskaffelser.no/digitalisering/verktoykasse-systemleverandorer/formater-ehf-bis>

Investopedia: Robot Process Automation (RPA)

<http://www.investopedia.com/terms/r/robotic-process-automation-rpa.asp>

Investopedia: Artificial Intelligence (AI)

<http://www.investopedia.com/terms/a/artificial-intelligence-ai.asp>

Tek.no: Apple Pay kommer til Norden i morgen (2017)

<https://www.tek.no/artikler/apple-pay-kommer-til-norden-i-morgen/410447>

DIFI: Ulike typer endringer (2017)

<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/ledelse/endringsledelse/ulike-typer-endringer>

Ringblad: Generasjon perfekt (2017)

<https://www.ringblad.no/meninger/ledere/generasjon-prestasjon/bjorn-harald-blaker-generasjon-perfekt/o/5-45-423161>

Næringsklynger (2015)

<http://www.innovationclusters.no/globalassets/filer/nic/publikasjoner/naringsklynger-2015-oppslag.pdf>

Store Medisinske Leksikon - "Hukommelse" (2016)

<https://sml.snl.no/hukommelse>

Store Medisinske Leksikon - "Innovasjon" (2017)

<https://snl.no/innovasjon>

Financial Times: Lunch with the FT: Magnus Carlsen (2012)

<https://www.ft.com/content/2164608e-3ed2-11e2-87bc-00144feabdc0#axzz2yo0k9wvd>

Business dictionary - "Innovation"

<http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>

AS3 Transition: Hvordan mestre endringstempoet? (2015)

<http://www.as3transition.no/blogg/hva-kan-gjoeres-for-aa-mestre-endringstempoet/>

Wired: Elon Musk's mission to Mars (2012)

<https://www.wired.com/2012/10/ff-elon-musk-qa/>

Claytonchristensen.com - Disruptive innovation

<http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>

Forskningsetiske komitéene

<https://www.etikkom.no/>

Forskningsetiske komitéene: Generelle forskningsetiske retningslinjer

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>

Forskningsetiske komitéene: Naturvitenskap og teknologi - sammendrag

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/naturvitenskap-og-teknologi/Sammendrag/>

E24: Digitalisering handler minst av alt om teknologi (2016)

<http://e24.no/kommentarer/digitalisering/kommentar-digitalisering-handler-minst-av-alt-om-teknologi/23760380>

Visma - info nederst

<http://media.visma.no/>

E24: God teknologi i seg selv er sjeldent nok (2017)

<http://e24.no/naeringsliv/gr-nder/forsker-paa-disruptiv-innovasjon-god-teknologi-i-seg-selv-er-sjeldent-nok/23893446>

Digi.no: Sverige fryktet at Visma ble for store. Stanser oppkjøp (2016)

<https://www.digi.no/artikler/sverige-fryktet-at-visma-ble-for-store-stanser-oppkjop/349121>

24SevenOffice: Se regnskap ført ved hjelp av kunstig intelligens (2017)

<https://24sevenoffice.com/no/blogg/se-regnskap-fort-ved-hjelp-av-kunstig-intelligens/>

Oslo Business Forum: Digitaliseringens sviende skyggesider (2017)

<https://www.obforum.no/lederblick/bente-sollid-storehaug-digitaliseringens-sviende-skyggesider>

BBC News: Amazon makes first drone delivery (2016)

<http://www.bbc.com/news/technology-38320067>

Vedlegg

Intervjuguide

- Innledning
(Hvem er vi, tema for masteroppgaven, hvem er du, hvem er bedriften, anonymitet)
- Skape trygge rammer og skape naturlig overgang til spørsmålene.

--:: Spørsmål ::--

.....

BEDRIFTEN

1. Hvordan vil du beskrive din bedrift i et moderne perspektiv?
2. Hvilke områder fokuseres det på for å skape verdi for kunden?
 - a. Hva er viktig for bedriften?
 - b. Hva er viktig for kunden?
3. Hvilken spisskompetanse mener du din bedrift har, som konkurrenter ikke har?
4. Er lederen tilfreds med bedriftens flyteeffektivitet? (flyt mellom prosesser)
5. Er lederen tilfreds med bedriftens ressurseffektivitet? (hvor effektiv er ansatte)

UTVIKLING

6. Har dere bevisst ansatt personell som egner seg spesielt godt til utvikling av bedriften?
7. Har dere bevisst formet organisasjonsstrukturen og kulturen for å best mulig være egnet til å utvikle bedriften i retning av automatisering?
8. Vil det frigjøres ressurser til å jobbe med effektiviseringstiltak, eventuelt i form av nyansatte eller innleide ressurser?
9. Er lederen tilfreds med bedriftens grad av digitalisering? Fra 0 - 100.
10. Kan lederen tallfeste hvor digitale bedriften er i form av måltall på viktige KPI'er? F.eks hvor stor andel elektroniske faktura (EHF) består inngående fakturaflyt av?

11. Hvilke andre områder (som ikke kan automatiseres) har regnskapsføreren potensiale til å utnytte for å skape merverdi for kundene?
 - a. Service, oppfølging/bistand on- og off-sight
 - b. Andre markedsmuligheter?

FREMTIDEN

12. Har bedriften en digital strategi?
13. Hvor er bedriften om 5 år? Hva er annerledes i forhold til dagens jobbhverdag?
 - a. Hvor er bedriften om 15 år? Samme oppfølgingsspørsmål som over.
14. Tror du regnskapsfører er et døende yrke?
 - a. Hvis ja, hvor mange år tror du yrket har igjen å leve? Hvis nei, begrunn.
15. Hvor stor andel av tiden som brukes på regnskapsføring vil om 10 år være automatisert i deres bedrift? 0%-10%, 11%-25%, 26%-50%, 51%-75%, 75%-100%.
16. Er det inngått strategiske allianser for å sikre sunn utvikling av driften?
17. Hvordan holder lederen seg oppdatert på trender i bransjen? F.eks ny teknologi, lover og regler.

LEDELSE

18. Involverer du ansatte i endringsprosesser?
 - a. På initiativ fra leder, ansatt, eller begge?
19. Hvor åpen er du i kommunikasjonen nedover mtp utvikling og endringer i bedriften?
20. Hvordan orienterer du deg til en hver tid om bedriftens ståsted i markedet?
 - a. F.eks prosjektoppfølging, team-møter, statusrapporter, etc.
21. Har du en bevisst holdning til det å være leder for de ansatte i din bedrift?
 - a. Grensesetting, organisasjonskultur, rollefigur, motivator, myndighet, etc.
22. Hvordan ville du motivert dine ansatte til å utvikle bedriften i retning av automatisering av oppgaver? (angrepsvinkel, metode, strategi, etc.)
23. "Bør en satse mest på kontroll gjennom prediksjon og lineær planlegging, eller bør en åpne for fremvoksende prosesser og improvisasjon?" (Irgens, 2016:208).