



UiT Norges arktiske universitet

Fakultetet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning.

Lederatferd i revisjonsbransjen sett fra et ansattperspektiv

En kvantitativ studie av lederatferd i en sesongpreget bransje

Grete Milene Farstad

STV-3910 Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi (MBA)
Desember 2021

Forord

Med denne oppgaven fullfører jeg mitt masterstudium i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Det å ta et masterstudie i kombinasjon med fulltidsjobb har vært krevende, men samtidig svært lærerikt og spennende.

Jeg vil takke mine kollegaer som har bidratt med å svare på undersøkelsen og delt erfaringer. Uten deres hjelp ville det ikke vært mulig å gjennomført studien. I tillegg ønsker jeg å takke min veileder, Tor Christian Dahl-Eriksen, for alle faglige samtaler og konstruktive tilbakemeldinger gjennom skriveprosessen.

Avslutningsvis vil jeg takke samboer, familie og venner for all støtte og tålmodighet. En spesiell takk til Nora som har lest korrektur.

Tromsø, 30.11.2021

Grete Milene Farstad

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er lederatferd i en sesongpreget bransje. Formålet med studien er å se om ledere i revisjonsbransjen har en mer relasjonsbasert atferd når arbeidsmengden er lav, og om denne endrer seg til å bli mer oppgavebasert når arbeidsmengden øker. Studien ønsker med andre ord å se om ledere i revisjonsbransjen endrer atferd mellom høysesong og lavsesong, og eventuelt i hvilken grad og på hvilken måte.

For å besvare problemstillingen er det valgt en kvantitativ tilnærming med spørreundersøkelse som metode. 30 revisorer i et stort internasjonalt revisjonsselskap har deltatt på undersøkelsen. Funnene er diskutert i lys av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og situasjonsbetinget ledelse.

Studiens funn viser at lederne er mer relasjonsbaserte enn oppgavebaserte, uavhengig av sesong. Atferden deres blir derimot generelt sett svakere og mer utydelig under høysesongen sett i sammenligning med lavsesongen.

Nøkkelord: lederatferd, sesongarbeid, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse

Innhold

Forord	iii
Sammendrag	iv
1. Innledning	1
1.1 Tema og bakgrunn	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Oppgavens struktur.....	3
1.4 Revisjonsbransjen	3
2. Teoretisk tilnærming	6
2.1 Hva er ledelse?.....	6
2.2 Lederatferd.....	7
2.3 Transformasjonsledelse (relasjonsbasert atferd)	8
2.4 Transaksjonsledelse (oppgavebasert atferd).....	9
2.5 Situasjonsbetinget ledelse.....	10
2.6 Atferdskategorier	12
2.7 Forventninger til funn	13
3. Metode	15
3.1 Valg av metode	15
3.2 Populasjon og utvalg	15
3.3 Datainnsamlingsmetode.....	16
3.4 Å forske i egen organisasjon	19
3.5 Validitet og reliabilitet.....	20
4. Presentasjon og tolkning av funn	22
4.1 I hvilken grad går lederen din foran som et godt eksempel og inspirerer deg?.....	22
4.2 I hvilken grad gir lederen din deg konstruktiv kritikk og disiplinerer deg?	23
4.3 I hvilken grad legger lederen din til rette for å utvikle kompetanse, veilede og tilrettelegge arbeidet ditt?	23
4.4 I hvilken grad setter lederen din mål og vurderer måloppnåelsen din?.....	24
4.5 I hvilken grad gjør lederen din deg kjent med belønning?	24
4.6 I hvilken grad fokuserer lederen din på effektivitet?.....	24
4.7 I hvilken grad samler og sprer lederen din informasjon?	25
4.8 Oppsummering	25
5. Drøfting av funn	27

5.1	Relasjonsbasert atferd	27
5.2	Oppgavebasert atferd	29
5.3	Variasjon i lederatferd mellom lav- og høysesong	31
5.4	Den optimale lederatferden?	33
5.5	Oppsummering	34
6.	Konklusjon.....	35
6.1	Hovedfunn	35
6.2	I tråd med forventningene?	36
6.3	Forslag til videre forskning.....	36
7.	Referanseliste.....	37
	VEDLEGG	39
	Vedlegg 1 - Fullstendig liste over atferdskategorier.	39
	Vedlegg 2 - Påstander stilt til respondentene (spørreundersøkelse).....	40
	Vedlegg 3 – Fullstendig oversikt over undersøkelsens resultat	42

1. Innledning

1.1 Tema og bakgrunn

Ledelse er et sammensatt og komplekst fenomen som mennesker har forsket på i en årrekke. Til tross for en rekke teorier finnes det ingen fasit på hva ledelse er eller hvordan den burde utøves. Oppfatningen varierer derfor etter hvem en spør, men de fleste vil være enig i at ledelse er en svært viktig faktor innenfor enhver organisasjon.

Tema for denne masteroppgaven er ledelsesatferd, og studien skal se nærmere på om sesongarbeid har en innvirkning på den. Min formening er at ledere i sesongbaserte bransjer ubevisst prioriterer oppgaver som genererer inntjening høyere når de er stresset og har knapphet med tid. Med andre ord blir de medmenneskelige oppgavene nedprioritert, til tross for at relasjonsbygging genererer størst inntjening i det lange løpet. Om denne tanken stemmer gjenstår å se.

En bransje som er svært preget av sesongarbeid er revisjonsbransjen. Tittelen revisor assosieres ofte med høyt arbeidspress og mye overtid, samt et yrke som sjeldent lar seg kombinere med et familieliv. Det stemmer delvis overens med virkeligheten, men det høye arbeidspresset er kun periodevis og ved god ledelse vil arbeidet kunne tilpasses enhver livssituasjon.

Til tross for lik kundemasse året rundt, kan enkelte deler av arbeidet kun gjennomføres en viss periode av året – noe som fører til mye arbeid på avgrenset tid. Sesongarbeidet fører til overtid, ugunstige arbeidstider og generelt dårlig work-life-balanse for de ansatte en viss periode av året. Oppgaven vil komme nærmere inn på hva som kjennetegner revisjonsbransjen og hvordan den er oppbygd under delkapittel 1.4.

Bakgrunnen for å studere lederatferd i revisjonsbransjen er mitt eget arbeidsforhold. Jeg har jobbet i bransjen i flere år og sett hvilke utfordringer en hektisk arbeidsperiode kan føre til. Jeg jobber ikke som revisor selv, men jobber svært tett på revisjonen og prosessene rundt. Hverdagen min er dermed ikke preget av sesongarbeidet på samme måte. Det gjør at jeg tydelig ser overgangen fra lavsesong til høysesong og hvordan det endrer dynamikken innad i virksomheten.

I tillegg til god kjennskap til bransjen, virker det som en bransje som det er lite forsket på ut i fra antall forskningsbaserte studier som ligger tilgjengelig. Tidligere studier av revisjonsbransjen baserer seg på forskning knyttet til selve revisjonen og hvordan arbeidet utføres - ikke hvordan ledelse i bransjen utøves.

Ledere innenfor revisjonsbransjen har knapt med tid og samtidig en flom av ulike forespørsler fra de ansatte. Som leder må man gå foran og være veiviser, gå på siden og gi faglig og sosial støtte, gå bak og dytte medarbeideren frem og stå under som en grunnmur slik at de ansatte kan stå stødig – i tillegg til å yte service når medarbeiderne ber om det (Kirkhaug, 2019). Lederatferden må ta høyde for alt dette, noe som kan være vanskelig når handlingsrommet er enormt og hver enkelt ansatt er unik. Det er ikke alle ansatte som takler en hverdag med ugunstige arbeidstider og overtid halve året like godt. I slike tilfeller må lederen være spesielt tilstede for å sikre både trivsel og produksjon.

Det er ikke gitt at det er samsvar mellom lederens og de ansattes perspektiv på lederatferd. Det kan være stor forskjell på hvordan en leder mener å fremstå, og hvordan de ansatte faktisk oppfatter det. Konsekvensen av ulik oppfatning av lederatferd kan skape ubalanse mellom lederen sine forventninger og den ansattes ytelser.

Hvordan de ansatte oppfatter lederens atferd er mer vesentlig enn hvordan lederen selv oppfatter den, da det er deres oppfatning som styrer motivasjonen og ytelsesnivået. Menneskene som skal ledes, spesielt i den moderne tiden, stiller høyere krav til delaktighet, medvirkning og involvering (Spurkeland, 2013). Uten følelse av delaktighet vil motivasjon og tillit begrenses, og dermed påvirke ytelsen negativt.

Lederen sin posisjon er ingen garanti for å oppnå påvirkningskraft. Derfor er kommunikasjon og god relasjon mellom leder og ansatt en avgjørende faktor for å sørge for at man jobber mot det samme målet, og at man blir oppfattet som den lederen man ønsker å være. Det er med andre ord avgjørende å vite hva de ansattes oppfatning og tolkning av lederens atferd er for å lykkes.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven skal derfor utforske hvorvidt arbeidsmengde påvirker lederens atferd fra et ansattperspektiv. Det vil forskes på om ansatte i revisjonsbransjen oppfatter sin nærmeste leder som mer relasjonsbasert enn oppgavebasert, og om deres oppfattelse av atferden endrer

seg mellom sesongene bransjen står over. Revisjonsbransjen skifter som nevnt mellom høy- og lavsesong årlig, og det vil være naturlig å tenke at noen former for atferd blir nedprioritert på grunn av mangel på tid og ressurser. Med bakgrunn i dette har jeg utarbeidet en problemstilling med to antakelser:

- 1. Lederatferden tenderer til å være relasjonsbasert om høsten*
- 2. Lederatferden tenderer til å være oppgavebasert om våren*

Dersom de ansatte mener det er forskjell på lederatferden mellom vår og høst vil det være interessant å se nærmere på hvilke områder forskjellene kommer til syne. Hensikten med oppgaven er å finne ut om presenterte antakelser samsvarer med virkeligheten, samt skape en bevisstgjøring rundt hvordan ansatte oppfatter lederatferd i en sesongbasert bransje.

Ettersom det er lite publisert forskningsbasert litteratur på området, kan studien muligens sees på som et nyttig bidrag innen lederatferd i revisjonsbransjen og eventuelt andre sesongbaserte bransjer. Videre forskning blir presentert senere i oppgaven. For å få innsikt til å svare på problemstillingen er det innhentet informasjon gjennom en spørreundersøkelse av ansatte i et internasjonalt revisjonsselskap, samt litteratur som omhandler lederatferd, herunder transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse.

1.3 Oppgavens struktur

I tillegg til foregående presentasjon av tema og problemstilling, har oppgaven fem overordnede kapitler. Herunder teori, metode, presentasjon av resultater, analyse av resultater og avslutning. Under teorikapittelet presenteres teoriene som skal bidra til å belyse problemstillingen. Videre presenteres metode, hvor det beskrives forskningsdesign og fremgangsmåte for å innhente data. Studiens datamateriale skal deretter presenteres, før det analyseres og drøftes med mål om å besvare problemstillingen. Avslutningsvis kommer det en konklusjon av funnene, samt forslag til videre forskning.

1.4 Revisjonsbransjen

Revisjon, også kjent som regnskapskontroll, er en uavhengig granskning og godkjenning av de økonomiske forholdene i en virksomhet (Gårseth-Nesbakk, 2021). Revisjonen har som formål å forsikre seg om at virksomheten er i overensstemmelse med lover og regler, og ikke inneholder noen vesentlige mangler eller feil (Gårseth-Nesbakk, 2021). Bransjen er til for å hjelpe næringslivet med å forebygge økonomisk kriminalitet.

Revisjon deles primært inn i to deler; interimrevisjon og årsoppgjøret. Interimrevisjonen foregår før jul og har som formål å forberede revisjonen. Resterende revisjon foregår etter jul og frem til utgangen av juni. Denne perioden blir betegnet som årsoppgjøret og er den mest hektiske tiden for revisjonsbransjen. Grunnen til at mye av arbeidet skjer på våren er fordi det er begrenset hvor mye som er hensiktsmessig å gjøre før regnskapsåret er ferdig. Et regnskapsår følger som regel kalenderåret og dermed er regnskapsårslutt 31. desember.

Sesongarbeidet er forutsett da det gjentar seg til samme tid hvert eneste år. Andre sesongbaserte bransjer kan merke at kundenes etterspørsel styrer hvor vellykket sesongen blir. Det er ikke tilfelle i revisjonsbransjen da de fleste virksomheter er pålagt å ha revisjon. Unntaket er dersom et aksjeselskap er under satte terskelverdier (KPMG, 2020);

- Under MNOK 6 i driftsinntekter
- Under MNOK 23 i balansesum
- Under 10 årsverk

Resultatet av revisjonen er en revisjonsberetning hvor revisor uttaler seg om årsregnskapet til virksomheten. Revisjonsberetningen skal si noe om hvordan virksomheten har prestert det siste året, og er en del av et komplett årsregnskap.

Det komplette årsregnskapet må godkjennes av selskapets generalforsamling senest seks måneder etter regnskapsårets slutt (Altinn, 2020). Godkjent komplett årsregnskap skal deretter sendes til regnskapsregisteret innen en måned. Siste frist for innsendelse til regnskapsregisteret er 31. juli, noe som betyr at revisor må ha gitt en revisjonsberetning senest 30. juni, for at selskapet skal rekke å godkjenne og sende inn regnskapet innen fristen (Legal, 2021). Årsregnskap levert etter fristen må betale forsinkelsesgebyr.

Revisjonsbransjen deles inn i små revisjonsselskap, mellomstore revisjonsselskap og de «fem store». Sistnevnte kategori omfatter Deloitte, Ernst & Young, KPMG, BDO og PwC. Samtlige av nevnte selskap er internasjonale og dominerer revisjonsbransjen i Norge. Det som skiller de fem store, fra de øvrige revisjonsselskapene, er at de i tillegg til revisjon tilbyr juridisk og økonomisk rådgivning. Denne oppgaven vil forske på et av «de fem store».

Revisjonsbransjen er hierarkisk bygget opp. Et hvert revisjonsselskap blir styrt av en eller flere partnere som har eierandel i selskapet. Nest øverst på stigen er tittelen «director», som

kan fungere som partner uten eierandel, deretter kommer titlene senior manager, manager, senior associate og associate.

Hver ansatt har sin egen personalleder som fungerer som deres nærmeste leder. Som personalleder er en ansvarlig for karriereutvikling, jevn arbeidsbelastning og tilpasning etter livssituasjon, samt være tilgjengelig som samtalepartner. For å få personalansvar må en minimum være manager, og det varierer hvor mange ansatte en har ansvar for. Tanken er at det skal være overkommelig å følge opp, motivere og være tilgjengelig for «sine» ansatte. Dersom en har ansvar for altfor mange ansatte kan formålet med personalleder-rollen falle bort. Ved at en ansatt ikke velger sin egen leder, er det ikke garantert at de får noen som de passer med. Relasjonen mellom personalleder og ansatt er viktig for å oppnå ønskelig resultat og god jobbtilfredshet.

Effektivitet i revisjonsbransjen blir målt i antall kundetimer sett opp mot normaltid per revisor. I årsoppgjøret skal det i teorien være nok å gjøre, slik at en revisor til enhver tid skal ha opp mot 100% effektivitet – altså, ingen interntid. Ofte blir effektiviteten høyere enn 100% på grunn av pålagt overtid. På grunn av påregnet overtid har revisjonsbransjen mulighet å søke om dispensasjon fra arbeidstidsbestemmelsene i forbindelse med årsoppgjøret (Arbeidsmiljøloven, 2021). Det vil si at de kan få innvilget 200 timer overtid på 26 uker, og 300 timer på 52 uker.

Overtidsarbeidet skaper en skjevfordeling mellom jobb og fritid, og flere revisjonsselskap har problemer med å skape riktig balanse. Mennesker i bransjen kan føle at krav fra jobben går på bekostning av privatlivet, noe som ikke er en god løsning i det lange løp. Ved at bransjen og de enkelte selskapene fokuserer på utfordringer knyttet til dette og tilrettelegger så langt det lar seg gjøre, vil det være mulig å både ha et privatliv og et arbeidsliv (Asklund, 2018). Bransjen er preget av høy turnover som gjør at revisjonsselskapene søker nye medarbeidere årlig. Ofte ansetter de store selskapene nyutdannede et år før de er ferdig med utdannelsen. Det tyder på at bransjen er forberedt på turnover og alltid vil trenge arbeidskraft.

2. Teoretisk tilnærming

Ved at temaet i denne oppgaven er lederatferd, vil teorikapittelet starte med en kort redegjørelse av hva ledelse og lederatferd er, samt hvilke definisjoner denne oppgaven tar utgangspunkt i. En beskrivelse av disse begrepene vil være grunnleggende for oppgavens forståelse.

Videre vil hovedskillet innen ledelsesatferd presenteres, som er relasjonsbasert og oppgavebasert atferd. Kapittelet går videre over på transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, med en glidende overgang til situasjonsbasert ledelse.

Avslutningsvis vil et utvalg atferdskategorier presenteres og forklares. Disse kategoriene er konkrete områder en leder må ha fokus på for å lykkes som leder.

2.1 Hva er ledelse?

Til tross for at ledelse er et komplekst fenomen som kan defineres på mange ulike måter, finnes det enkelte likhetstrekk ved flere av dem. Det vil være meningsløst å snakke om ledelse uten fokus på et eller flere mål, og derfor er påvirkning og måloppnåelse ofte kjernen i de fleste definisjoner. For dersom man ikke har en oppfatning av hvor man vil, vil ledelsen ofte bli vag (Thompson, 2011). Under fremkommer et knippe definisjoner på ledelse, hvor fokuset er å oppnå resultater gjennom lederens påvirkningskraft:

Jacobs & Jaques (1990): "Lederskap er en prosess hvor man gir meningsfull retning til felles anstrengelser og hvor man er opphav til viljestyrt anstrengelse for å nå mål."

Yukl (2013): «Lederskap er prosessen til å påvirke andre til å forstå og bli enig om hva som må gjøres og hvordan det skal gjøres, samt tilrettelegge for individuell og kollektiv innsats for å oppnå målet»

Hersey og Blanchard (1988): «Ledelse er ethvert forsøk på å påvirke atferden til et individ eller en gruppe slik at man kan oppnå resultater»

Hvordan en leder skal oppnå denne påvirkningskraften er heller kompleks og det finnes ikke ett svar. Dermed er det delte meninger om hva som er den beste måten å praktisere ledelse på. Det kommer som følge av at ledelsesforskning hovedsakelig skiller mellom to syn på ledelse; trekkteori og atferdsteori. Førstnevnte teori mener at ledere er født med visse trekk og karakteristika som gjør at man enkelt kan påvirke andre, mens sistnevnte fokuserer på at det er bevisste valg av atferd og aktiviteter som utgjør påvirkningseffekteten (Martinsen, 2005).

Naturlig kan en tenke at disse to teoriene er motsetninger til hverandre, men de er heller nært beslektet, ved at atferd er en funksjon av personlighetstrekkene til en leder (Martinsen, 2005). Væremåten vil med andre ord være farget av de trekkene som lederen er født med, men ikke utelukkende. I følge atferdsteori vil atferden også bli påvirket av situasjon, kunnskap og erfaringer. Atferdsteorien fremstår dermed som mer tilpasningsdyktig og optimistisk enn trekkteorien med sitt «medfødt»-perspektiv. Denne oppgaven vil i hovedsak ta for seg atferdsteorien.

2.2 Lederatferd

Med lederatferd menes i denne oppgaven som en spesifikk atferd med hensikt å påvirke menneskers tenking, holdning og atferd (Thorsvik og Jacobsen, 2013). En leder kan til en viss grad lære og utvikle lederatferd, men det handler mye om hvordan en er som person og hva som opptar en. Hersey og Blanchard (1988) påpekte at lederatferd er lederens atferdsmønster slik det oppfattes av andre. Det er altså i prinsippet de ansatte som avgjør hvilken lederatferd en leder har, og ikke lederen selv.

Ledelsesatferd i Skandinavia skiller seg noe ut fra de andre lederatferdene i verden, da den evner å engasjere den moderne og kompetente arbeideren, samt hente ut dens potensial – uten å bruke makt og rigide ordre (Nordisk Ministerråd, 2005). De skandinaviske landene har en rekke fellestrekk og fokuserer på egalitarisme, likestilling, flat organisasjonsstruktur, demokrati og samarbeid. Disse likhetene fører til en lederstil som er rådgivende, deltakende, informerende og kollektivistisk (Scramm-Nielsen mfl., 2004).

I Norge står demokrati svært sentralt, og dermed blir demokrati i arbeidslivet sett på som et ideal og en målsetning (Trygstad og Hagen, 2007). Norske ledere ønsker å diskutere og forhandle før en avgjørelse skal tas. Det skaper tillitt til beslutningsprosessene og dermed deltakelse fra samtlige ansattnivå. Det er derfor ikke behov for, eller ønskelig, med overvåkning av arbeidet og de ansatte (Scramm-Nielsen mfl., 2004). I tillegg er ønsket om utdanning og videreutvikling til nordmenn høyt. Den norske lederen vektlegger både likhet og individualisme i form av frihet, noe som ofte skaper høy grad av arbeidstilfredshet hos de ansatte.

Høst (2016) peker på i sin ledelsesforskning at lederatferd blir sett på som en årsaksfaktor for ansattes ytelse, men at lederatferd ikke påvirker ytelse direkte. De ansattes ytelse er avhengige av noen mellomliggende variabler som for eksempel kjennetegn ved den ansatte, ved

situasjonen eller ved virksomheten. Dette er forhold som er utenfor lederens kontroll. Likevel mener Høst at det er korrelasjon mellom lederatferd og de ansattes ytelser. Enhver situasjon og person vil med andre ord kreve ulike ting fra en leder, men det er lederen sin oppgave å ha en lederatferd som, så langt det er mulig, fører til at de ansatte blir påvirket i en positiv retning. Yukl (2006) er av den samme oppfatningen – lederatferd må sees på som en årsaksfaktor for ansattes effektivitet, til tross for at det ikke er en direkte påvirkning.

Innenfor ledelsesatferd skilles det ofte mellom det å vise omtanke og det å etablere struktur – også kjent som relasjonsbasert og oppgavebasert atferd. Førstnevnte atferd fokuserer på det medmenneskelige og lederens samhandling mellom seg selv og de ansatte. Atferden har som mål å etablere og forbedre relasjoner, øke samarbeid og øke jobbtilfredsheten gjennom støtte, utvikling og anerkjennelse (Høst, 2000). Sistnevnte atferd fokuserer på områder som har med selve oppgaveutførelsen å gjøre. Atferden har som formål å skape struktur, effektivisere ressursene, øke produksjonen og styrke kvaliteten. Innenfor relasjonsbasert og oppgavebasert atferd finnes det flere ulike måter å lede på – herunder transaksjonsledelse og transformasjonsledelse som denne oppgaven skal belyse nærmere.

2.3 Transformasjonsledelse (relasjonsbasert atferd)

Transformasjonsledelse handler om å inspirere medarbeiderne til å tro på og følge lederens visjon, slik at de jobber for organisasjonens beste og ikke kun ut fra egeninteresse.

Ledelsesformen har som formål å motivere de ansatte til å gjøre litt mer enn hva de egentlig hadde tenkt til å gjøre, og gjerne mer enn de trodde var mulig (Martinsen, 2005). Det skal oppnås ved at lederen har en relasjonsbasert atferd hvor fokuset er å motivere, inspirere og anerkjenne sine ansatte.

Transformasjonsledelse skal gi økt selvledelse og selvstendighet for hver enkelt ansatt ved at lederen gir de ansatte økt frihet. Frihet gis som et resultat av en tillitsfull relasjon (Sprukeland, 2013). Jo sterkere relasjonen mellom leder og medarbeider er, jo større frihetsgrad vil medarbeideren kunne få. Hvor stor frihetsgrad medarbeideren er komfortabel med må avklares gjennom dialog. Målet er at de ansatte skal ha en følelse av delaktighet og likeverd, og føle at de er en del av et større fellesskap.

Transformasjonsledelse og relasjonsbasert atferd kan til et visst punkt læres, men det handler om mer enn enkelte teknikker - det handler om lederens genuine interesse for de ansattes trivsel. Måten en leder kommuniserer på er for eksempel avgjørende for hvorvidt en lykkes

med transformasjonsledelse. Kommunikasjonen skal ha som mål å etablere en følelse av likeverd og delaktighet hos alle involverte, samt gi lederen et innblikk i hvilken motivasjonskraft hver enkelt har (Spurkeland, 2013). Det gjøres enkelt ved å eksempelvis skifte fokuset fra å kun svare på spørsmål, til å stille spørsmål. En leders evne til å vise oppmerksomhet og støtte kan være avgjørende for om de ansatte trives på jobben.

Målet med transformasjonsledelse er å etablere en god relasjon mellom leder og medarbeider. En god leder-medarbeider relasjon, med liten avstand mellom partene, vil gjøre det enklere å vite hvordan man skal lede (Greaker, 2017). Målet er ikke å behandle hver enkelt ansatt likt, men ha individuell tilpasset lederskap for hver enkelt (Spurkeland, 2013). En leder innenfor transformasjonsledelse vet at hver enkelt motiveres av ulike ting og ønsker å finne drivkraften til hver enkelt. Dersom lederen kjenner de ansatte utover de arbeidsoppgavene de skal utføre, vil en ha et bedre utgangspunkt for å velge type ledelsesatferd.

Spurkeland viser til forskning og undersøkelser fra Norge (Kuvaas mfl. 2012) som viser at høy grad av personlig og uformell relasjon med sin leder fører til høyere arbeidsprestasjon. Han understreker at ansatte som har en sosial tilknytning, og ikke kun en økonomisk tilknytning til bedriften, vil yte mer og ha høyere jobbtillfredshet (Spurkeland, 2013). Relasjonskvaliteten fungerer dermed som en regulator for motivasjon og arbeidsinnsats.

2.4 Transaksjonsledelse (oppgavebasert atferd)

Transaksjonsledelse bygger derimot på antakelsen om at medarbeidere gjør det de får betalt for, og hverken mer eller mindre (Lai, 2017). Lederen og den ansatte har et forhold som utelukkende består av å bytte mellom hva lederen ønsker å oppnå og hva den ansatte får for å utføre det – en transaksjon (Høst, 2016). Målet er å jobbe slik at produktene og tjenestene blir best mulig, og at organisasjonen kan selge mer.

Transaksjonsledere vet ofte hvilke ytre insentiver som driver sine medarbeidere, og dermed kjennetegnes transaksjonsledelse ofte ved at lederen lokker med belønning for høy ytelse og gode resultater. I tillegg til belønning kan lederen også benytte seg av disiplinære trusler og straff for å oppnå ønsket ytelse. Denne teknikken er ofte ineffektiv og reduserer produktiviteten i det lange løp (Bass, 2019).

Ledere innenfor transaksjonsledelse har en oppgavebasert atferd. De fokuserer på tilrettelegging, regelutforming og kontroll, herunder klargjøring av roller, planlegging og

organisering (Høst, 2016). Videre er transaksjonsledere også opptatt av å overvåke de ansatte for å oppdage avvik fra regler og rutiner tidlig, for deretter å gripe inn med korrigeringer (Martinsen, 2005). Samtlige oppgaver har som formål å effektivisere driften.

Transaksjonsledere kan også være mer passive, og ha en holdning om at det meste løser seg selv. Ved passiv ledelse vil ikke lederen overvåke de ansatte og lete etter avvik, men vil først gripe inn når noe ikke fungerer. Bass uttaler at passive transaksjonsledere lever etter mantraet «dersom det ikke er ødelagt, la vær å reparer det» og vil aldri oppnå mer enn middelmådig suksess (Bass, 2019).

Transaksjonslederen sitt fokus er i større grad organisasjonens resultater og mål, enn medarbeiderens menneskelige behov og personlig utvikling. Martinsen understreker at transaksjonsledelse fungerer godt når det gjelder kortsiktige og konkrete mål, men at det ikke gi best resultat på jobbtilfredshet hos de ansatte (Martinsen, 2005). Det kan ha med at fokuset er på å gjøre ting riktig, i stedet for å gjøre de riktige tingene.

Til tross for at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er to svært ulike tilnærminger på ledelse, er de ikke gjensidig utelukkende prosesser (Høst, 2016). En leder kan benytte seg av begge ledelsesatferdene til forskjellige tidspunkt og situasjoner. Det bringer meg over på situasjonsbetinget ledelse.

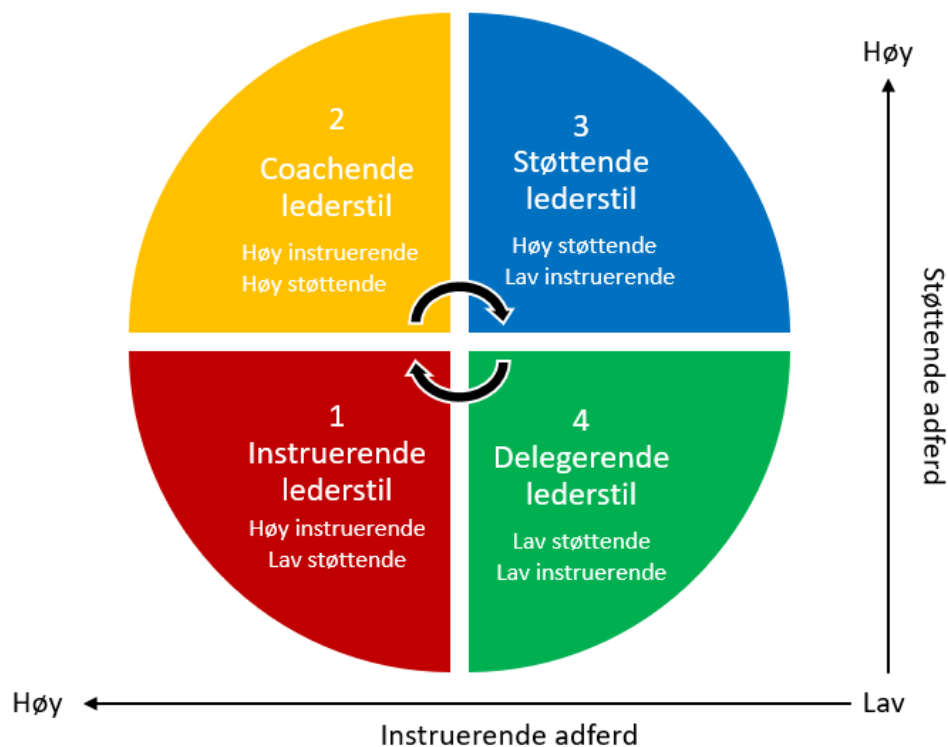
2.5 Situasjonsbetinget ledelse

Økonomene Paul Hersey og Ken Blanchard mente at det ikke fantes *en* lederstil for alle situasjoner og utarbeidet dermed teorien om situasjonsbetinget ledelse i 1972. De mente at en leders effektivitet kommer an på hvor godt en klarer å vurdere samtlige sider ved nåsituasjonen og velge den lederatferden som er mest hensiktsmessig (Thompson, 2011). Teorien handler dermed om hvordan lederen evner å tilpasse lederatferd etter situasjon og menneskene i den. Det forutsetter at det foreligger en god leder-medarbeider relasjon, da enhver situasjon innad en organisasjon omhandler ansatte. Situasjonsbestemt ledelse sees på som den optimale kombinasjonen mellom ledelsesmessig styring og støtte sammen med de ansattes evne og vilje (Thompson, 2011).

Situasjoner er sammensatt av flere ulike komponenter. Innenfor en organisasjon vil komponentene være blant annet bedriftskultur, medarbeidere og arbeidsmengde. Ledere utsettes ofte for situasjoner som både er kompliserte og uoversiktlige, og det er ikke alltid

enkelt å vite hvilken komponent som påvirker situasjonen mest og hva man skal forholde seg til. Som leder må man evne å ta i bruk flere former for lederatferd for å kunne påvirke og motivere (Kirkhaug, 2019). Å være låst til en lederatferd vil gjøre at man kun blir en god leder innenfor enkelte områder, situasjoner og personer.

Teorien tar utgangspunkt i at ledelsesatferden kan deles inn i to kategorier; instruerende eller støttende atferd – også kjent som oppgavebasert og relasjonsbasert atferd som presentert tidligere. Instruerende atferd innebærer å planlegge, veilede og kontrollerer sine ansatte. Støttende atferd innebærer toveiskommunikasjon, støtte, oppmuntring og delegering av beslutninger. Ut fra disse to atferdskategoriene presenterer teorien fire ulike former for lederstiler; instruerende, coachende, støttende og delegerende.



Modell 1: Lederstiler innen situasjonsbestemt ledelse (Blanchard, 1972)

Et viktig poeng ved valg av lederstil er at hver enkelt situasjon er forskjellig, og det er alltid ulike variabler å ta hensyn til. Så selv om lederen har diagnostisert en situasjon og valgt lederstil etter de variablene, er det ikke garantert at det er slik det vil være neste gang en lignende situasjon oppstår. Det optimale er å ha mest mulig delegerende lederstil innad en

organisasjon, slik at lederen får tid til andre oppgaver og at medarbeiderne opplever mestringfølelse og ansvar (Thompson, 2011).

Situasjonsbestemt ledelse innebærer altså å endre lederstilen etter situasjonen lederen befinner seg i, og være kapabel til å variere mellom de fire lederstilene. Lederstilen skal påvirke medarbeidernes atferd slik at det oppnås et godt resultat på en effektiv måte (Thompson, 2011). Når koblingen mellom lederstil og situasjon er riktig skapes en vinn-vinn situasjon hvor lederen og den ansatte føler at de lykkes. Selv om en lederstil fungerer godt i en situasjon, betyr det ikke at den vil fungere i andre situasjoner. Teorien bekrefter at lederatferden må være fleksibel og tilpasses til hver enkelt situasjon og ansatt for å få best effektivitet (Høst, 2016).

2.6 Atferdskategorier

I 1981 identifiserte og kategoriserte Gary Yukl 19 relasjonsbaserte og oppgavebaserte atferder som ledere burde ha. Atferdskategoriene skal indikere hva som kjennetegner god ledelse innad en organisasjon. Atferdene kan utøves på ulike måter og av forskjellige personer. Listen er ikke uttømmende og sier heller ikke noe om hvilken atferd som skal brukes til hvilken tid eller til hvilken situasjon. Det er kun en kartlegging av noen av de viktigste kategoriene knyttet til relasjonsbasert og oppgavebasert atferd som en leder burde ha.

I nyere tid har Tor Høst og Harald Stokkeland (Høst, 2016) bearbeidet og videreutviklet Gary Yukl sine opprinnelige atferdskategorier. Det ble gjort for å presisere og konkretisere atferdene, slik at det var tydeligere hva atferdene innebærer. Dermed ble de 19 opprinnelige atferdskategoriene utvidet til å inneholde 31 ulike atferder. Denne oppgaven vil ta for seg Høst og Stokkeland sin videreutvikling av atferdskategoriene, da de er noe mer konkrete enn Yukl sine. Den fullstendige listen over de 31 atferdskategoriene presenteres i vedlegg 1.

På grunn av oppgavens lengde vil ikke samtlige 31 atferder bli benyttet, og jeg har foretatt et utvalg av hvilke atferder som vil være relevante for denne oppgaven. Enkelte atferder er av endringsbasert karakter, noe som ikke vil være aktuelt i dette tilfellet, da fokuset er på oppgave- og relasjonsbasert atferd. Videre er atferdene som overlapper hverandre eller belyser det samme området fjernet eller satt sammen. Bakgrunnen for skillet er for gjøre analysen av dataene enklere og gjøre skillet mellom atferdene tydeligere.

Under er en oversikt over hvilke atferdskategorier oppgaven skal belyse, samt en forklaring av hva hver enkelt kategori innebærer. Til sammen består utvalget av 14 ulike atferdskategorier, og vil videre i oppgaven omtales som «påstander».

Relasjonsbasert atferd:	Innebærer:
Gå foran som et godt eksempel og inspirere	å handle i samsvar med ønsket normsett for atferd i organisasjonen, samt spre entusiasme blant de ansatte for arbeidsoppgavene og organisasjonen.
Rose og anerkjenne	å gi tilbakemelding for godt utført arbeid og vise at en verdsetter spesiell innsats.
Vise hensyn og omtanke	å opptre vennlig, støttende og omsorgsfullt overfor medarbeiderne.
Kritisere konstruktivt og disiplinere	å gi medarbeiderne tilbakemelding når kvaliteten på arbeidet ikke er godt nok på en slik måte at forholdet mellom medarbeideren og organisasjonen bedres, samt gi irettesettelser og/eller advarsler når medarbeideren bryter regler, sluntrer unna og lignende.
Utvikle kompetanse, veilede og tilrettelegge arbeidet	å identifisere medarbeiderens læringsbehov og tilrettelegge arbeidssituasjonen slik at det er mulig for medarbeideren å oppnå vekst og læring.
Håndtere konflikter og løse problemer	å ta initiativ til å løse utfordringer og konflikter slik at man får en akseptabel utgang.
Delegere og involvere i beslutninger	å tildele medarbeiderne oppgaver, myndighet og ansvar slik at de er med i enkelte beslutningsprosesser.
Oppgavebasert atferd:	Innebærer:
Utvikle rutiner	innebærer å gjøre deg kjent med rutiner som er til for å systematisere og effektivisere arbeidet
Koordinere og planlegge	å samordne og tenke ut hvem som skal gjøre hva, med hvem, når og eventuelt hvordan, og deretter gjøre det kjent med de som skal gjennomføre det.
Sette mål og vurdere måloppnåelse	å formulere det som skal oppnås ved arbeidet på en realistisk og konkret måte sammen med medarbeiderne
Strukturere og gjøre kjent belønning	å utforme og synliggjøre mulige goder og gjøre kriteriene for å oppnå dem kjent
Understreke effektivitet	å signalisere viktigheten av ressursutnyttelse, prestasjoner og resultater, samt vurdere disse forholdene
Samle og spre informasjon	å aktivt holde seg orientert om hva som skjer i og utenfor organisasjonen, og spre relevant informasjon til medarbeiderne.
Forutse framtidige endringer	å forutse mulige forandringer internt og eksternt.

Tabell 1: oversikt over utvalgte atferdskategorier

2.7 Forventninger til funn

Hos organisasjonen det skal forske i regner jeg med å se en kombinasjon av transformasjon- og transaksjonsledelse. Jeg forventer at lederne i hovedsak er relasjonsbaserte under lavsesongen, og at atferden deres blir oppgavebasert når høysesongen starter. Jeg tror at en

stresset situasjon kan gjøre at relasjonsledelse ubevisst blir nedprioritert, og at denne endringen av lederatferd ikke er forenelig med situasjonsbetinget ledelse – da endringen av atferd ikke er bevisst tilpasset situasjonen. Om disse antakelsene stemmer gjenstår å se i empirien.

3. Metode

Hensikten med dette kapittelet er å begrunne hvordan data har blitt skaffet, med sikte på å besvare problemstillingen. Her vil det bli gjort rede for valg av forskningsdesign, utvalg og innhenting av data. Avslutningsvis vil det gjøres en vurdering av studiet sin reliabilitet og validitet.

3.1 Valg av metode

Metode, eller forskningsdesign, er en planmessig fremgangsmåte for frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2005). Det er problemstillingen som styrer hvilken metode som vil være hensiktsmessig å velge. Først må det tas stilling til om problemstillingen er beskrivende eller kausal. I mitt tilfelle skal jeg finne svar på om det er et årsak-virkning-forhold mellom arbeidsmengde/sesongarbeid og lederatferd – og dermed kausal.

Videre må det tas stilling til om den er eksplorerende eller testende. Med det menes det om problemstillingen ønsker å gå i dybden eller i bredden på fenomenet. Ved at studien ønsker å se på en trend som går over tid, vil det være mest nærliggende si at den er testende. Dermed har det blitt valgt en kvantitativ tilnærming for å samle inn informasjon.

Kvantitativ metode er analyse av data i form av tall eller andre mengdetermer (Grønmo, 2020). Ofte analyseres mange enheter. Det skiller seg fra kvalitativ metode som analyserer data i form av tekst og fra få enheter. Kvalitativ metode passer best når man skal gå i dybden av et fenomen. Ved at det ikke er publisert så mange studier som omhandler lederatferd i revisjonsbransjen, vil ikke en litteraturstudie ha gitt meg svar på problemstillingen og en kvalitativ studie ville ha vært for omfattende på den tiden jeg hadde til rådighet.

3.2 Populasjon og utvalg

Ved at undersøkelsen skal se på en trend er jeg avhengig av å nå ut til mange respondenter, noe kvantitativ tilnærming muliggjør. Av rent praktiske grunner er det ikke mulig å hente ut svar fra samtlige enheter, og dermed må det gjøres et utvalg. Utfordringen er dermed å foreta et utvalg hvor grupper ikke faller fra og gjør utvalget skjevt eller ikke representativt (Jacobsen, 2016).

Enheter jeg ønsker å uttale meg om er revisjonsbransjen, og målgruppen er revisorer med minimum et års erfaring. Det for å sikre seg at de har opplevd både høy- og lavsesong.

Problemstillingen tar utgangspunkt i den ansattes syn på lederatferd, og dermed vil samtlige revisorer som har en personalleder ha muligheten til å svare på undersøkelsen. Jeg vil anta at de også har en interesse av å svare på undersøkelsen.

Utvalget mitt er et av de store internasjonale revisjonsselskapene i Norge. Ved at selskapet er stort ble det valgt å gjøre en geografisk avgrensning, og kun sende spørreundersøkelsen til kontorene som befinner seg i Nord-Norge. Spørreundersøkelsen vil da gå ut på mail til ca. 60 respondenter. Respondentene vil alle være revisorer som har en personalleder og som har jobbet i selskapet i minimum et år. Det vil være variasjon i alder, kjønn, utdanning og stillingstittel. Respondentene vil være anonyme.

3.3 Datainnsamlingsmetode

For å samle inn data ble det valgt en kvantitativ tilnærming i form av spørreundersøkelse med låste svaralternativ. Spørreundersøkelsen er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) og utarbeidet i UiT sitt Nettskjema. Utvalget mottok et informasjonsskriv om studien på e-post, samt en link til selve undersøkelsen. Ved at utvalget besvarte undersøkelsen gjennom en link gjør det umulig for meg å identifisere respondentene og koble dem til besvarelsene. Det gjør at det ikke vil være noen utfordringer knyttet til personvern i henhold til oppbevaring og sletting av besvarelsene.

Datainnsamlingen baserer seg kun på primærdata som er samlet inn av meg gjennom nevnte spørreundersøkelse. På grunn av oppgavens tema finnes det svært lite sekundærdata og ved bruk av sekundærdata vil også problemer knyttet til kilders gyldighet og pålitelighet forekomme. Dermed vil kun primærdata benyttes som data i denne oppgaven.

Spørreundersøkelsen skal kartlegge i hvilken grad de ansatte mener lederen sin endrer lederatferd mellom høysesong og lavsesong. Spørsmålene i spørreundersøkelsen baserer seg på de 14 atferdskategoriene som er presentert under delkapittel 2.6. Det er en blanding av oppgavebasert og relasjonsbasert atferd. For å operasjonalisere spørsmålene har hvert spørsmål har en linje som forklarer hva som menes med atferden det stilles spørsmål om. Respondentene skal rangere de 14 atferdene i henhold til hvor godt de stemmer overens med deres personalleder. Rangeringen består av en skala fra en til fem. En er svært lav grad og fem er svært høy grad, tre vil være midtpunktet og kan benyttes dersom respondentene ikke har en formening. Eksempler på hvordan spørsmålene ble stilt fremkommer under. Fullstendig oversikt over spørreundersøkelsen kan sees i vedlegg 2.

I hvilken grad går lederen din foran som et godt eksempel og inspirerer deg?

Innebærer å handle i samsvar med ønsket normsett for atferd i organisasjonen, samt spre entusiasme for arbeidsoppgavene og organisasjonen

	1	2	3	4	5
HØST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VÅR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad gir lederen din deg konstruktiv kritikk og disiplinere deg?

Innebærer å gi tilbakemelding når kvaliteten på arbeidet ikke er godt nok på en slik måte at forholdet mellom deg og organisasjonen bedres, samt gir irettesettelser og/eller advarsler hvis du bryter regler, sluntrer unna eller lignende.

	1	2	3	4	5
HØST	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VÅR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Modell 2: Eksempler på spørsmål/påstander fra spørreundersøkelsen

Svaralternativene er låste og ordinale. Det gjør at jeg kan si noe om forholdet mellom kategoriene og rangere dem. Innenfor ordinalt målenivå vil intensiteten til respondentene måles når det gjelder lederens atferd. Ved å ha låste svaralternativ sikrer jeg å får svar på det som faktisk skal forskes på, og det vil i tillegg være enklere å sammenligne resultatene.

Svaralternativene er utfyllende i den grad at det er oppgitt på forhånd at hvis respondenten er nøytral eller ikke har en formening om spørsmålet, skal det hukes av for «3». Videre er svaralternativene gjensidig utelukkende da tallrangeringen ikke overlapper hverandre.

Respondentene fikk ikke mulighet til å gi egne kommentarer til påstandene. Det var et bevisst valg da jeg kjenner miljøet og de ansatte svært godt, og kun ønsket å se om det faktisk er en variasjon mellom sesongene. I tillegg var det en måte å begrense omfanget av datamateriale som må analyseres. I ettertid har jeg innsett at det kunne vært lurt å hatt et kommentarfelt, slik at tanker rundt påstandene kunne komme frem skriftlig. Jeg har derfor snakket og diskutert

med mine kollegaer om spørreundersøkelsen i etterkant, for å få nærmere innblikk i hvordan de tolket påstandene og om de hadde noen kommentarer.

Ved at revisjonsbransjen er bygget opp med flere ulike mellomledere, er spørsmålene rettet til den ansattes nærmeste leder og ikke øverste leder i selskapet – i dette tilfellet vil det være deres personalleder. Ved å sette denne begrensningen sikrer jeg at samtlige som mottar spørreundersøkelsen vil være i stand til å svare og ha en formening på det som det stilles spørsmål om. Spørsmålene stilles også slik at det tydelig kommer frem at det ønskes hver enkelt sin egen mening, og ikke en generell mening om personalledere i selskapet. I tillegg til å sikre at samtlige er kapable til å besvare undersøkelsen vil jeg også tilegne meg informasjon som omhandler forskjellige ledere, som igjen gjør resultatene mer egnet for generalisering. I tillegg til å få svar på om atferden endrer seg mellom sesongene får jeg en indikator på om lederne sin atferd er mest relasjonsbasert eller oppgavebasert, ut fra hvilke kategorier de scorer høyest på.

Innsamlingen av svar til spørreundersøkelsen ble gjennomført i starten av juni. Valget med å gjennomføre spørreundersøkelsen så sent var for å sikre at samtlige respondenter har opplevd en høst og en vår hos organisasjonen. Undersøkelsen ble sendt ut på jobbmailen deres sammen med et informasjonsskriv om prosjektet. De ble sendt ut påminnelse om deltakelse på spørreundersøkelsen etter ca. to uker.

Svakheten med å sende ut spørreundersøkelser på mail er at de generelt har lav svarprosent. I denne undersøkelsen opplevde jeg å motta 30 av totalt 60 svar, noe som utgjør en svarprosent på 50%. Det kan være flere grunner til at bare halvparten av utvalget valgte å svare, men jeg vil anta at tidspunktet for utsendelsen kan forklare noe – da den ble sendt ut mot slutten av høysesongen i bransjen. Det kan føre til at enkelte ikke tar seg tiden til å svare, glemte å svare eller ikke har sett e-posten i det hele tatt. I tillegg kan det tenkes at jeg har mottatt flere besvarelser fra kontoret jeg jobber ved, da de jeg jobber sammen med har hørt om studien på forhånd og var forberedt på undersøkelsen, i motsetning til de øvrige kontorene. Målefeil vil alltid være tilstede i målemateriale, og ved at halvparten ikke svarte kan jeg ikke utelukke sannsynligheten for systematiske feil. Til tross for det vil jeg anta at svarprosenten kan forklares av tilfeldige feil som ikke jeg rår over. Styrken med internettbaserte undersøkelser er at respondentene ikke blir påvirket av meg og mine forventninger i form av kroppsspråk og tonefall.

3.4 Å forske i egen organisasjon

Mitt arbeidsforhold og innsikt i revisjonsbransjen har gitt grunnlaget for studien. Jeg har hatt en pragmatisk tilnærming (abduksjon) til studien ved at problemstillingen har blitt utarbeidet etter observasjoner i revisjonsbransjen, som igjen har ført til spekulasjoner. Spekulasjonene har videre ført til ulike antakelser, som jeg i dette tilfellet ønsker å undersøke om stemmer. Som kjent ble det gjennomført en lukket datainnsamling i form av spørreundersøkelse. Det kan gjøres siden jeg nøyaktig vet hva som skal studeres, og dermed kan det utarbeides relevante spørsmål og svaralternativ.

Ved at studien foregår i egen organisasjon er det viktig å være bevisst på de ulempene og fordelene som følger med det. Den åpenbare fordelen er at en som forsker i egen organisasjon har førstehåndskunnskap om det som skal studeres. Det gjør at en som forsker får lettere tilgang på informasjon, er kjent med de uformelle strukturene og kjenner organisasjonens historie (Jacobsen, 2016).

Ulempene er derimot at en kan ha utviklet «blinde flekker», som gjør at en ikke ser alt som en utenforstående ville sett (Jacobsen, 2016). Det kan være fordi man som ansatt har etablert seg en forståelse av hvordan ting fungerer internt og har blitt så vant med rutinene at man ikke legger merke til det lengre. Andre ulemper kan være at en ikke klarer å holde den kritiske avstanden til det som skal studeres, en kan bli oppfattet som partisk og/eller en studerer kun de strukturene en kjenner til og mister dermed relevant informasjon.

I dette tilfelle skal ikke studien bevise noe, og dermed vil det ikke påvirke studiens troverdighet at jeg er ansatt i organisasjonen. Kommunikasjonen er enveis og spørsmålene er utformet i henhold til Høst og Stokkeland sin videreutvikling av Yukl sin teori om atferdskategorier – noe som gjør at egne holdninger og forutinntatte meninger ikke fremkommer i spørsmålstillingen. I tillegg har jeg ikke direkte kontakt med de ansatte i form av for eksempel intervju, slik at jeg holder en naturlig distanse til besvarelsene og fremkommer ikke partisk. Til tross for det og at en pragmatisk tilnærming vil det fortsatt være teoretisk og praktisk umulig å få full oversikt over helheten. Jeg har fått et delvis og tidsbegrenset bilde av den menneskelige virkeligheten (Jacobsen, 2016).

3.5 Validitet og relabilitet

Kvaliteten av kvantitative data uttrykkes i form av dens validitet og relabilitet. Disse har blitt forsøkt ivaretatt gjennom hele undersøkelsen. Høy grad av validitet og relabilitet vil styrke studien.

Validitet sier noe om hvilken grad de innsamlede dataene gir gyldige svar på undersøkelsens problemstilling. Her skilles det mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet sier noe om hvorvidt resultatene er gyldige for det utvalget som er undersøkt. Ekstern validitet, også betegnet som overførbarhet, handler om i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og sammenhenger (Jacobsen, 2016).

Denne undersøkelsen har høy intern validitet da spørreundersøkelsen blir sendt direkte til ansatte i et stort revisjonsfirma. Ved at problemstillingen tar utgangspunkt i de ansattes synspunkter er den eneste måten å få svar på det, ved å innhente informasjon direkte fra dem. Selvfølgelig kan de ha fått noen til å svare på undersøkelsen på vegne av dem selv, men det er heller lite sannsynlig – spesielt siden undersøkelsen ble sendt ut på jobbmailen deres.

Når det gjelder ekstern validitet er den noe lavere da det er personavhengig og at undersøkelsen kun er gjennomført hos ett revisjonsselskap. Det kan være en spesiell kultur innad undersøkte selskap, som ikke befinner seg i øvrige revisjonsselskap. For å øke den eksterne validiteten må samme undersøkelse ha blitt gjennomført i flere revisjonsselskap – først da kan resultatet generaliseres noe mer. Til tross for det har revisjonsbransjen noen klare likhetstrekk, som gjør at svarene fra disse respondentene i noen grad kan generaliseres til andre revisjonsselskap på samme størrelse.

Ved at respondentene er anonyme og at besvarelsene ikke kan spores tilbake til dem, vil det ikke være mulig å gjennomføre en identisk undersøkelse med de samme respondentene. Det gjør at den ikke kan testes – noe som kan være en svakhet. Samtidig er sannsynligheten for å ha mottatt sannferdige besvarelser høyere ved at undersøkelsen har vært anonym.

Med relabilitet menes det at undersøkelsen må være gjennomført på en troverdig måte, slik at den vekker tillitt. Den sier noe om hvor nøyaktig datainnsamlingen har vært og dermed hvor pålitelige data vi har fått. Metoden sørger for at forskeren går gjennom samtlige faser av undersøkelsen systematisk og riktig (Jacobsen, 2016).

Samtlige respondenter mottok den samme undersøkelsen, og resultatene fra undersøkelsen ble oppbevart slik at det var anledning til å gå tilbake å se på resultatene flere ganger. Før utvalget mottok spørreundersøkelsen på mail, ble det gjennomført en test-utsendelse og test-besvarelse for å sørge for at alt var som det skulle være og at brukervennligheten var bra nok.

Ved at spørsmålene ble utarbeidet fra Høst og Stokkeland sin teori om atferdskategorier ble det ikke stilt ledende spørsmål, og ved at undersøkelsen ble gjennomført over internett ble ikke respondentene påvirket av meg og mitt kroppsspråk. Oppsummert har denne oppgaven høy grad av både validitet og relabilitet.

4. Presentasjon og tolkning av funn

I dette kapittelet skal funnene fra datainnsamlingen presenteres og tolkes kort. Hensikten med datainnsamlingen er å belyse lederatferd i en sesongbasert bransje og bidra til økt kunnskap rundt temaet.

Kapittelet vil innledningsvis presentere akkumulert resultat av undersøkelsen. Deretter vil resultatene som skilte seg mest ut presenteres og kommenteres. Det er totalt 7 av 14 påstander som viser variasjon i lederatferd mellom lavsesong og høysesong. De resterende påstandene viser liten variasjon mellom sesongene, men heller stor spredning mellom respondentenes svar.

Det ble mottatt totalt 30 besvarelser på undersøkelsen, noe som utgjør en svarprosent på 50%. Besvarelsene ble innhentet gjennom Nettskjema og samtlige har gjennomført undersøkelsen fullstendig. Under presenteres de akkumulerte resultatene fra undersøkelsen. Tabellen viser median og gjennomsnitt for relasjonsbasert og oppgavebasert lederatferd per sesong. Fullstendig oversikt over resultatene finnes i vedlegg 3.

Lederatferd / sesong	Median	G.snitt
Relasjonsbasert lederatferd – høst	4	3,5
Oppgavebasert lederatferd – høst	3,5	3,2
Total lederatferd - høst	3,5	3,3
Relasjonsbasert lederatferd - vår	3	3,3
Oppgavebasert lederatferd - vår	3	3,0
Total lederatferd - vår	3	3,2

Tabell 2: Akkumulert score for relasjonsbasert og oppgavebasert atferd høst og vår

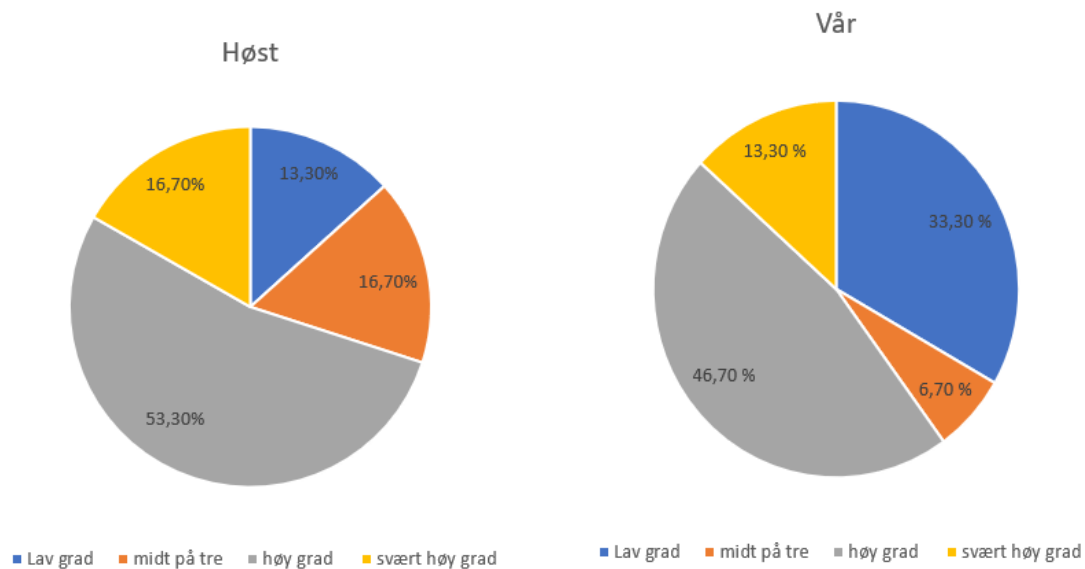
4.1 I hvilken grad går lederen din foran som et godt eksempel og inspirerer deg?

Lederens evne til å fremstå som et godt eksempel og som inspirasjon ligger noe over gjennomsnittet med en score på 3,7 på høsten mot 3,4 på våren. Medianen ligger på 4 både høst og vår, som tilsvarer høy grad – men måleverktøyet klarer ikke å fange opp at det er langt flere som svarer «lav grad» på våren enn høsten. Det er nesten like mange som gir lederen en toer, som det er som gir en firer. Det er høy spredning mellom besvarelsene på våren, i motsetning til høsten.

Disse resultatene tyder på at de ansatte oppfatter lederen sin som et bedre forbilde under lavsesongen enn under høysesongen. Påstanden innebærer at lederen sprer entusiasme for

arbeidsoppgaver og organisasjonen, og ved at det er en av undersøkelsens høyeste score på høsten tilsier det at det er det lederen er best på. Det er dermed stor variasjon mellom høst og vår når det gjelder lederens framtoning som et godt eksempel og inspirasjon.

Kakediagrammet under viser fordelingen mellom høy- og lavsesong på denne påstanden.



Kakediagram 1: viser fordelingen mellom høst og vår på spørsmålet om de ansatte oppfatter lederen sin som et godt eksempel og en inspirasjon. Det er ingen som har svart «svært lav grad».

4.2 I hvilken grad gir lederen din deg konstruktiv kritikk og disiplinere deg?

Ledernes bruk av konstruktiv kritikk og disiplin er lavere på høsten enn hva den er på våren. Påstanden ligger noe under gjennomsnittet på høsten med en score på 2,8 og median på 2,5. På våren er scoren noe høyere og kan betegnes som gjennomsnittlig med en score og median på 3.

Dette er en av to påstander som scorer høyere under høysesongen enn under lavsesongen. Det kan tyde på at lederen er mer opptatt av å korrigere og sikre riktig kvalitet når arbeidsmengden er høy. Generelt sett er scoren på dette punktet lavt, noe som kan tyde på at de ansatte får lite konstruktiv kritikk fordi det ikke er nødvendig eller at de mottar kritikk som ikke går under kategorien konstruktiv.

4.3 I hvilken grad legger lederen din til rette for å utvikle kompetanse, veilede og tilrettelegge arbeidet ditt?

De ansatte svarer at lederens fokus på kompetanseutvikling er høyere på høsten, med en score på 3,6, i forhold til vårens score på 3,1. Median går fra 4 til 3 mellom høst og vår.

Variasjonen kan forklares ved at karrieresamtalene i dette selskapet er lagt til høsten, og dermed er fokuset på det mer til stede da enn på våren. Det kan også tenkes at dette er en organisasjon som i stor grad fokuserer på karriereutvikling og kompetanseheving i stedet for andre belønninger. Det kan også tyde på at lederne ikke tar seg tid til å veilede og tilrettelegge arbeidet i like stor grad på våren som på høsten.

4.4 I hvilken grad setter lederen din mål og vurderer måloppnåelsen din?

Lederens evne til å sette mål og vurdere måloppnåelse er dårligere på våren enn på høsten, med en score på 2,8 mot 3,4. Median på lavsesongen er 4, og 2 på høysesongen.

En mulig forklaring for den store forskjellen mellom sesongene kan være at medarbeidersamtaler, herunder etablering av målsetning, blir gjennomført på høsten. I denne organisasjonen skal de også gjennomføres på våren, men ut fra disse resultatene kan det se ut som det blir nedprioritert.

4.5 I hvilken grad gjør lederen din deg kjent med belønning?

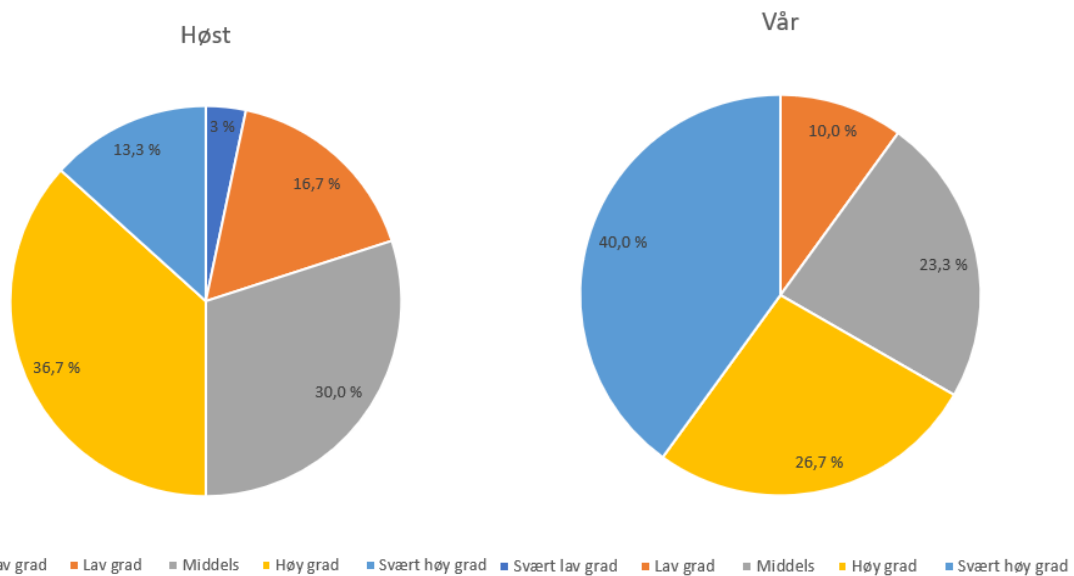
Lederens evne til å gjøre de ansatte kjent med belønning får en score på 2,7 på høsten og 2,5 på våren. Median er 3 på høsten og går ned til 2 på våren. Denne påstanden skiller seg ut ved at den har fått den totalt svakeste scoren i undersøkelsen.

Påstanden omhandler lederens evne til å fortelle hvilke goder som finnes og hvordan de ansatte kan oppnå disse. Sett fra de ansattes øyne er dette lederens svakeste atferd uavhengig av sesong. Det er tydelig at lederne i denne organisasjonen ikke kommuniserer ut hva som forventes for å oppnå enkelte belønninger. Denne påstanden kan henge sammen med den høye scoren på påstanden om kompetanseutvikling – at organisasjonen heller fokuserer på kompetanse enn belønning.

4.6 I hvilken grad fokuserer lederen din på effektivitet?

Lederens fokus på effektivitet er høyt på våren, og står for den høyeste scoren av alle påstandene i undersøkelsen. Gjennomsnittet i høysesongen er 3,9 mot 3,4 under lavsesongen. Medianen på 4 bekrefter også at fokuset er høyt. 40% har gitt høyeste rangering på våren. Dette er den andre påstanden som scorer høyere på våren enn på høsten. Det er ikke overraskende at de ansatte føler på lederens effektivitetsfokus da revisjonsbransjen ofte måler

prestasjonene til revisorene i effektivitetsprosent. Det er forventet at de skal ligge på rundt 100% effektivitet under høysesongen, og lederne følger det opp jevnlig.



Kakediagram 2: viser fordelingen mellom høst og vår på spørsmålet om hvilken grad lederen fokuserer på effektivitet.

4.7 I hvilken grad samler og sprer lederen din informasjon?

Lederens evne til å samle og spre informasjon blir svakere under høysesongen. Denne påstanden har fått en gjennomsnittlig score på 3,5 på høsten og 3,2 på våren. Median er også et poeng lavere på våren.

Det er ikke overraskende av informasjonsflyten blir svakere når arbeidsmengden går opp. Problemet ligger nok ikke i at lederne ikke klarer å innhente informasjon, da de får den informasjonen de skal ha tilsendt fra sentralt hold. Problemet er vel heller å huske å dele den med sine ansatte. Det kan også være slik at det generelt er mindre informasjon å innhente og dele under høysesongen. De ansatte sitter uansett med en følelse av at lederne er flinkere på å samle og spre informasjon på høsten.

4.8 Oppsummering

Oppsummert scorer lederatferden totalt sett noe over gjennomsnittet, med 3,3 på høsten og 3,2 på våren. Det er med andre ord liten forskjell i lederatferden mellom sesongene akkumulert sett.

Dersom empirien leses per påstand fremkommer det større forskjeller. Syv av fjorten påstander har variasjon mellom høy- og lavsesong, disse er:

- Lederens evne til å bli oppfattet som et forbilde og inspirasjon
- Lederens evne til å gi konstruktiv kritikk og disiplin
- Lederens evne til å legge til rette for kompetanseutvikling og veiledning
- Lederens evne til å sette mål og vurdere måloppnåelse
- Lederens evne til å gjøre belønning kjent
- Lederens evne til å fokusere på effektivitet
- Lederens evne til å samle og spre informasjon

Påstandene om effektivitet og konstruktiv kritikk er de eneste som blir sterkere på våren, mens resten scorer høyest på høsten. Ledernes atferd oppfattes som tydeligere på høsten enn på våren.

De øvrige sju påstandene, som ikke har blitt tatt med i dette kapitlet, har ikke stor grad av variasjon mellom sesongene. Disse påstandene har heller en konsekvent spredning mellom respondentenes svar. Lederens evne til å for eksempel gi ros, utarbeide rutiner og koordinere arbeid er lik både høst og vår, men respondentenes svar er mye mer varierte enn hva de er på påstandene som varierer mellom sesongene. Spredningen på nevnte påstander forteller at enkelte ansatte har ledere som for eksempel ikke koordinerer arbeidet i det hele tatt, mens andre har ledere som koordinerer alt. Noen gir mye ros, andre gir lite. Det kommer mest sannsynlig av lederens personlighet, og ikke direkte av høy arbeidsmengde og stress.

5. Drøfting av funn

Dette kapittelet skal drøfte lederatferden om høsten og om våren ved å knytte resultatene fra den empiriske undersøkelsen opp mot teoriene presentert i kapittel tre. Her er teoriene om transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og situasjonsbetinget ledelse sentrale. I tillegg vil drøftingen også sees i lys av den skandinaviske lederatferden slik den er presentert i teorikapitlet. Problemstillingen inneholder følgende to antakelser:

1. *Lederatferden tenderer til å være relasjonsbasert om høsten*
2. *Lederatferden tenderer til å være oppgavebasert om våren*

Kapittelet vil belyse om ledernes atferd er mer relasjonsbasert under lavsesongen, og om den endrer seg til å bli mer oppgavebasert når arbeidsmengden øker under høysesong. Deretter vil det diskuteres hvilke variasjoner som kommer til syne mellom sesongene og hva de eventuelt kan skyldes. Avslutningsvis vil den optimale lederatferden diskuteres og analysens hovedtrekk oppsummeres.

5.1 Relasjonsbasert atferd

Empirien viser at ansatte i denne organisasjonen oppfatter lederne sine som noe mer relasjonsbasert enn oppgavebasert på høsten, noe som styrker den første antakelsen i problemstillingen. Fra de ansattes øyne er lederne spesielt gode på å gå foran som et godt eksempel, vise hensyn og omtanke, legge til rette for å utvikle kompetanse, involvere i beslutninger og løse problemer.

Enkelte av disse påstandene blir svakere under høysesongen, som blant annet lederens evne til å fremstå som et godt eksempel, utvikle kompetanse og løse problemer. På disse områdene klarer ikke lederen å opprettholde like høy standard som under lavsesongen – sett fra de ansattes øyne. Det er kun en påstand av relasjonsbasert karakter som scorer høyere under høysesongen enn under lavsesongen, og det er lederens evne til å gi konstruktiv kritikk og disiplin. Lederen er med andre ord flinkest til å gi konstruktiv kritikk under høysesongen. Det kan være for å sikre at den høye arbeidsmengden ikke skal påvirke kvaliteten. Samtidig er dette den påstanden som scorer lavest av de relasjonsbaserte atferdene, noe som kan tyde på at lederne ikke er spesielt opptatt av konstruktiv kritikk og disiplin likevel – eller at det ikke er behov for det.

Den relasjonsbaserte atferden blir derfor, som forventet, noe svakere under høysesongen. Det underbygger også antakelsen om at lederne er mer relasjonsbaserte på høsten. Det som er interessant er at selv om den relasjonsbaserte atferden blir svakere på våren, så scorer den fortsatt høyere enn den oppgavebaserte. Det er interessant da jeg forventet å se en endring i type atferd fra lavsesong til høysesong. Respondentene oppfatter derimot lederne sine som mer relasjonsbaserte uavhengig av sesong. Hva dette skyldes kan være mye, men kapitlet skal prøve å belyse noen antakelser sett opp mot teorien.

De fleste av dagens arbeidsplasser har ansatte med høy utdanning og mye kompetanse (Vangerud, 2019). Deres kompetanse er et viktig konkurransefortrinn som bedrifter har, men som eies og kontrolleres av hver enkelt ansatt. Det betyr at de ansatte sitter på makten. Spurkeland (2013) mener at dagens arbeidstakere er klare over det, og setter dermed krav til delaktighet, medvirkning og involvering fra ledere sine. Deres økende krav kan være en forklaring på den gjennomgående relasjonsbaserte atferden, da transformasjonsledelse oppfyller disse kravene. Formålet med transformasjonsledelse er nettopp å gi hver enkelt ansatt den økte friheten og selvstendigheten som de selv ønsker (Spurkeland, 2013). Resultatet blir da en tillitsfull relasjon, som igjen gir økt motivasjon og effektivitet. Dette er en form for ledelse som gir lederne økt påvirkningskraft, da de ansatte er fornøyde. Det kan være noe lederne i denne organisasjonen ser nytten av og fokuserer dermed bevisst på det.

I tillegg til at den gjennomgående relasjonsbaserte atferden kan skyldes den moderne arbeider, kan den også forklares ved at undersøkelsen ble gjennomført i Norge. Den norske måten å lede på kjennetegnes nemlig av relasjonsbasert atferd og transformasjonsledelse, da samarbeid og demokrati står sentralt i den norske arbeidslivskulturen (Vangerud, 2019). Typiske skandinaviske ledere ønsker å hente ut ansattes potensial gjennom dialog og relasjon (Nordisk Ministerråd, 2005). Transformasjonsledelse kan derfor være godt forankret i hver enkelt leder da det er en del av den norske kulturen, og dermed ikke noe lederne bevisst tenker over. Situasjoner som oppstår i overgangen mellom sesongene vil da ikke nødvendigvis være sterke nok til å påvirke lederatferden – og resultatet blir derfor relasjonsbasert atferd året rundt.

Til tross for at den relasjonsbaserte atferden scorer høyest i denne undersøkelsen, er ikke den akkumulerte scoren spesielt høy isolert sett. Det kan tyde på at lederne ikke har en utpreget relasjonsbasert atferd, eller at det er stor forskjell mellom ledernes atferd. Enkelte kan ha svak relasjonsbasert atferd, mens andre svært sterk – og dermed havner den akkumulerte scoren

midt på treet. I samtale med respondentene fikk jeg bekreftet at det er stor forskjell i hvor relasjonsbaserte lederne er. For selv om ledere er ansatt i samme organisasjon og styrt etter de samme reglene, kan det være stor forskjell i atferden deres. Det kommer av at en leders atferd ofte er en funksjon av dens personlighet (Martinsen, 2005). En leder kan til et visst punkt lære og utvikle lederatferd, men det handler mye om hvordan lederen er som person og hvilke områder som er viktige for hver enkelt (Thorsvik og Jacobsen, 2013). En leder som ikke ser verdien av sterke relasjoner med sine ansatte vil naturligvis ikke jobbe for det i like stor grad som noen som ser verdien av det (Martinsen, 2005).

Yukl (2013) hevder at gode ledere innehar samtlige påstander innenfor atferdskategoriene presentert i teorien og at totalbildet av påstandene skaper en effektiv leder. Tor og Stokkeland er av den samme oppfatningen, men understreker at påstandene utøves på forskjellige måter av forskjellige personer (Høst, 2000). Det kan føre til at ikke alle påstandene kommer like tydelig frem for hver enkelt ansatt. En relasjonsbasert atferd er muligens lettere å observere og legge merke til av de ansatte, til tross for at ledere er farget av forskjellig personlighet og dermed utførelse. Det kommer nok av at relasjonsbasert atferd som ros, omtanke og involvering omhandler den ansatte og lederen direkte. Formålet er å danne en bedre relasjon, og dermed kan det tenkes at denne formen for atferd er tydeligere for de ansatte – og kan være en forklaring på hvorfor den relasjonsbaserte atferden har scoret høyest uavhengig av sesong.

Uavhengig av årsak viser empirien at de ansatte oppfatter lederne sine som mer relasjonsbaserte på høsten, og at denne atferden blir svakere når de går over til høysesong. Seks av syv relasjonsbaserte påstander scorer høyere på høsten enn på våren. Dermed styrker empirien antakelsen om at lederatferden er mer relasjonsbasert på høsten.

5.2 Oppgavebasert atferd

Som den andre antakelsen skisserer var det forventet å se en større grad av oppgavebasert atferd hos lederne om våren. Jeg forventet at lederne i tråd med økt arbeidsmengde ble mer oppgavebasert, da atferden har som formål om å effektivisere driften (Høst, 2016).

Empirien viser derimot at den oppgavebaserte atferden blir svakere på våren i forhold til høsten. Nesten samtlige påstander av oppgavebasert karakter får lavere score under høysesongen. De ansatte oppfatter lederne sine som blant annet svakere på å vurdere måloppnåelse, gjøre kjent belønning, spre informasjon og planlegge arbeidet. Det er kun en påstand som blir sterkere på våren, og det er lederens fokus på effektivitet. I tillegg til å være

den eneste påstanden som blir sterkere på våren, er det også påstanden som har fått totalt høyest score i hele undersøkelsen, uavhengig av sesong. At det er denne påstanden som skiller seg ut og scorer høyest kommer ikke som en overraskelse, da effektivitetsprosent er et kjent måleverktøy i revisjonsbransjen.

Samtidig er det litt rart at fokuset på effektivitet er så høyt sett i sammenheng med den lave scoren på påstanden om belønning. Over halvparten av respondentene mener at belønningen er svært lite kjent, og påstanden har fått undersøkelsens laveste score – både høst og vår. Det vil si at det er høyt fokus på at de ansatte skal yte, men de ansatte får ikke vite hva de kan oppnå av belønning. Dette er litt motstridene med tanken om transaksjonsledelse, da belønning i følge Bass (2019) ofte blir brukt som lokkemiddel for høyere ytelse. Dersom lederen synliggjør godene vil fokuset på effektivitet virke mer hensiktsmessig, og fokuset kan muligens også senkes noe da de ansatte mest sannsynlig vil jobbe hardere og øke effektiviteten automatisk når de vet hva de jobber for.

Videre er det interessant at ingen av de andre oppgavebaserte påstandene heller økte i takt med fokuset på effektivitet. Med bakgrunn i Høst (2016) sin teori om ledelse skulle en tro at fokuset på rutiner, planlegging og målsetning ville øke, da samtlige påstander vil bidra med å øke effektiviteten – som det tydeligvis er stort fokus på. En forklaring på den synkende scoren kan komme av at høysesongen er så krevende og knapp med tid, at nevnte oppgaver rett og slett må gjøres under lavsesongen. Lederne tar nok med seg erfaringene fra hver høysesong, om hva som fungerte og ikke, og justerer det først på høsten. Dettet til tross for at Martinsen (2005) påpeker at transaksjonsledelse og oppgavebasert atferd fungerer godt på kortsiktige og konkrete mål – noe høysesongen i revisjonsbransjen kjennetegnes av.

Bass (2019) understreker at selv om transaksjonsledelse kan anbefales i korte perioder, vil det føre til ineffektivitet i det lange løp. Som diskutert i foregående underkapittel er den norske lederstilen påvirket av kulturelle verdier, noe som kan være med på å forklare den lave scoren på oppgavebasert atferd. Det er ikke lengre bærekraftig å lede sine ansatte etter en hierarkisk ledelse eller ren transaksjonsledelse, da det svekker jobbtillfredsheten hos de ansatte (Vangerud, 2019). Det vet nok lederne i denne organisasjonen, og derfor er empirien farget av det.

En annen grunn til at den oppgavebaserte atferden har scoret lavere enn forventet kan være fordi den rett og slett er vanskeligere å legge merke til. Denne formen for atferd inneholder

ofte flere «usynlige» arbeidsoppgaver som ikke trenger å omhandle de ansatte direkte. Det gjør at de ansatte ikke bemerker seg alt som blir gjort. Atferden må muligens kommuniseres mer direkte fra lederen for at de ansatte skal legge merke til den, og kan være årsaken til at flere av påstandene scorer lavt. Som nevnt i teorikapittelet legger Spurkeland (2013) frem at den enkleste måten å utvikle et bånd med sine ansatte er ved å bedre kommunikasjonen. Likevel besto undersøkelsen av påstander som respondentene burde ha et visst forhold til og bemerke seg til en viss grad. Så igjen er det nok ikke dette som er den største årsaken til den lave scoren.

Uavhengig av årsak viser empirien at den oppgavebaserte atferden til lederne ikke øker under høysesongen, men synker i takt med den relasjonsbaserte atferden. Ved at den oppgavebaserte atferden ikke øker, hadde jeg forventet å se at den relasjonsbaserte atferden hadde sunket mer enn hva den faktisk gjorde – men igjen, så er det positivt å se at de klarer å holde den relasjonsbaserte atferden høyest. Det understreker at lederne fokuserer på de medmenneskelige aspektene noe mer enn struktureringen av arbeidet. Den andre antakelsen i problemstillingen avkreftes dermed i henhold til empirien.

5.3 Variasjon i lederatferd mellom lav- og høysesong

Hersey og Blanchard (1988) påstår at den optimale lederatferden ikke eksisterer, og at den beste måten å lede på er å tilpasse atferden sin ut fra situasjonen en befinner seg i. Ut fra denne teorien vil det være naturlig å tenke at et revisjonsselskap, som har stor variasjon i arbeidsmengde, også har stor variasjon i lederatferd – og at disse spesielt kommer til syne mellom høy- og lavsesong, da det er bransjens ytterpunkt.

Hovedfunnene fra undersøkelsen viser som nevnt at lederne ikke skifter mellom relasjonsbasert og oppgavebasert atferd mellom sesongene. Atferden oppfattes alltid som noe mer relasjonsbasert. Til tross for at respondentene oppfatter lederne sine likt året rundt, gir dem lederne sine konsekvent lavere score under høysesongen enn under lavsesongen – både når det gjelder relasjonsbaserte og oppgavebaserte påstander. 12 av 14 påstander scorer høyere på høsten enn på våren. Forskjellene er små, men konsekvente nok til å vekke interesse. Resultatene viser at begge formene for atferd synker nøyaktig like mye mellom overgangen fra høst til vår. De ansatte oppfatter altså lederatferden generelt svakere under høysesong enn lavsesong.

Selv om lederatferden generelt ikke scorer så høyt, og at den i tillegg synker under høysesongen, er det en fordel at lederne evner å holde den relasjonsbaserte atferden høyest året rundt. Transformasjonsleder blir sett på som den beste måten å oppnå påvirkningskraft og motivasjon i den moderne verden (Spurkeland, 2013). Kuvaas (2012) trekker frem undersøkelser fra Norge som viser at ansatte som har en sosial tilknytning, og ikke kun en økonomisk tilknytning, til organisasjonen trives og yter bedre.

Hva som er grunnen til at det er en konsekvent forskjell mellom høst og vår kan være mange, men en naturlig tanke er at den varierende arbeidsmengden spiller en rolle. Høysesongen preges som nevnt av mye arbeid og korte frister, noe som kan føre til at lederne blir stresset og havner i en «arbeidsboble». I den bobla er fokuset på ens egne arbeidsoppgaver og dens frister, og ikke i like stor grad strukturering av arbeidet og relasjonsbygging med de ansatte. Det er mulig at lederne bevisst «sparer» de strukturelle og relasjonsbaserte oppgavene til roligere perioder hvor de har bedre tid og kan gjennomføre det av bedre kvalitet. Samtidig er ikke forskjellene mellom sesongene store nok til å tro at det er bevisst.

For hvor enkelt er det egentlig å variere lederatferden nok til at det blir merkbart for andre? Til tross for at lederne bevisst hadde endret lederatferden sin på våren, er den norske lederen likevel preget av demokratiet og den tilhørende relasjonsbaserte atferden (Norsk Ministerråd, 2005). Det ligger ikke i nordmenn sin kultur å kun benytte makt, overvåkning og rigide ordre for å oppnå påvirkningskraft, og det skal dermed en drastisk endring i atferd til for at det blir merkbart for de som er rundt. Kombinasjonen av økt fokus på effektivitet og en synkende fokus på annerkjennelse vil dermed ikke utgjøre stor nok forskjell til at lederne plutselig blir oppfattet som rene transaksjonsledere.

Totalt sett er ikke disse forskjellene store nok til å si at lederne konsekvent endrer atferd mellom høy- og lavsesong. Lederne i denne organisasjonen har i stor grad samme atferd ovenfor sine ansatte året rundt. Teoretikerne er enige om at situasjonsbetinget atferd er bra, men i dette tilfellet er det ikke sikkert at situasjonene krever forskjellig atferd. Det kan være andre situasjoner i denne organisasjonen som krever større endring i atferd enn høysesong og lavsesong – og at lederne har konkludert med at atferden faktisk ikke skal endres mellom sesongene.

Likevel ser vi at det er en konsekvent forskjell mellom høy- og lavsesong, og at lederatferden blir svakere når arbeidsmengden øker. Forskjellene kom ikke til syne slik jeg hadde forventet,

men det er fortsatt noe som skjer i overgangen mellom sesongene. Om det skyldes den økte arbeidsmengden eller noe annet kan jeg ikke uttale meg om, men ledernes atferd blir oppfattet som noe svakere og mer utydelig under høysesongen.

5.4 Den optimale lederatferden?

Ledelse er som nevnt innledningsvis et vidt begrep som blir tolket på flere måter. Spurkeland (2013) understreker i sin teori at selv om man har blitt utnevnt som leder, betyr det ikke at du automatisk blir til en leder. Spør du ti ansatte om hva de forventer av en leder, vil du få syv ulike svar (Wade og Johnston, 2009). Skal du piske eller forstå? Instruere eller inspirere? Gripe inn eller spørre? Målet er ikke å behandle alle ansatte likt, men tilpasse atferden til hver enkelt. For som Kirkhaug (2019) påpeker vil ledere som kun har en atferd bare bli en god leder i enkelte situasjoner og for enkelte personer.

For å vite hvilken atferd som skal benyttes til hvilken tid er det en fordel å ha en god medarbeider-leder-relasjon. Det å kjenne motivasjonskraften til sine ansatte vil øke påvirkningskraften til en leder (Spurkeland, 2013). Derfor kan det være en fordel at den relasjonsbaserte atferden er noe sterkere i denne organisasjonen. Selv om dagens ansatte trenger inspirasjon, tilrettelegging og samarbeid, vil det fortsatt være viktig med rammer og struktur (Wade og Johnston, 2009). Mennesker trenger det for å bevege seg i riktig retning i henhold til organisasjonens mål.

Høst (2016) understreker at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ikke er gjensidig utelukkende, og at ledere kan benytte seg av begge atferdene. Yukl (2013) mener også at en kombinasjon av atferdskategoriene, altså både oppgavebasert og relasjonsbasert atferd, er det som skaper en god leder. Kirkhaug (2019) uttaler at ledere må ha flere former for atferd for å kunne påvirke og motivere, og som kjent mener Hersey og Blanchard (1988) at ledere må ha forskjellig atferd til forskjellige situasjoner.

Nevnte teoretikere er med andre ord ganske samstemte om at det ikke finnes en optimal lederatferd, men at enhver god leder må inneha både oppgavebasert og relasjonsbasert atferd. Denne organisasjonen har en jevn balanse mellom disse. For å lykkes med lederskapet må ledere klare å beherske balansegangen mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, samt ha en forståelse for når hver enkelt type ledelse skal utøves. I teorikapittelet fremkommer det både fra Yukl (2013) og Høst (2016) at ytelse er en kombinasjon av flere faktorer enn kun lederatferd, men bevisstgjøring av lederatferd kan være med på å påvirke

ytelsen til de ansatte i positiv retning. Ved at ledere i revisjonsbransjen er opptatt av høy effektivitet vil det være naturlig at de er oppmerksomme og bevisste på hvordan deres atferd oppfattes av de ansatte. Det er vanskelig, men med en god relasjon til sine medarbeidere og et våkent blikk på situasjonene, vil man være på god vei.

5.5 Oppsummering

I dette kapitlet har funnene fra undersøkelsen blitt diskutert opp mot teorien, og det har blitt drøftet om lederatferden endrer seg mellom sesongene. Problemstillingen tar utgangspunkt i at ledere i revisjonsbransjen er relasjonsbaserte på høsten, og oppgavebaserte på våren.

Empirien viser at lederne blir oppfattet som mer relasjonsbaserte uavhengig av sesong. Det kommer til syne at lederne ikke endrer *type* atferd når de går fra lavsesong til høysesong, men at *styrken* på lederatferden derimot blir svakere under høysesong. Både relasjonsbasert og oppgavebasert atferd har en nedgang på 0,2% fra høst til vår.

Det er vanskelig å si om variasjonene som kommer til syne utelukkende har med sesongarbeidet å gjøre, da lederatferd blir påvirket av flere faktorer, men det kan tenkes at «arbeidsbobla» som inntreffer i høysesongen har en finger med i spillet. Det har også blitt stilt spørsmål ved hvor enkelt det er å endre lederatferden sin i den grad at det blir synlig for de ansatte.

Denne organisasjonen har en jevn balansegang mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse året rundt. Flere teorier viser til at de mest effektive lederne er de som evner å balansere relasjonsbasert og oppgavebasert atferd i henhold til situasjon og person.

6. Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært å finne ut hvorvidt ansatte i revisjonsbransjen oppfatter at lederne deres skifter lederatferd mellom sesongene. Deretter var det ønskelig å finne ut hvilke forskjeller som kommer til syne dersom det er variasjoner mellom høy- og lavsesong. Det ga opphav til følgende antakelser:

1. *Lederatferden tenderer til å være relasjonsbasert om høsten*
2. *Lederatferden tenderer til å være oppgavebasert om våren*

For å besvare nevnte antakelser ble det gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse i et internasjonalt revisjonsfirma. Undersøkelsen tok for seg 14 typer lederatferd som de ansatte i revisjonsselskapet skulle rangere per sesong.

Dette avsluttende kapitlet vil konkludere rundt problemstillingen og fremlegge funn basert på empirien. Deretter skal resultatet kommenteres opp mot mine forventninger, og avslutningsvis komme med forslag på videre forskning knyttet lederatferd i revisjonsbransjen.

6.1 Hovedfunn

Del én av problemstillingen blir styrket av empirien, da lederens atferd blir oppfattet som mer relasjonsbasert på høsten. Del to av problemstillingen blir derimot svekket, da ledernes relasjonsbaserte atferd scorer høyere enn den oppgavebaserte på våren. Ledernes atferd blir i tillegg mindre oppgavebasert på våren enn hva den er på høsten. Til tross for at den andre antakelsen blir svekket av empirien, viser empirien likevel at noe skjer mellom overgangen fra høst til vår. Den totale lederatferden scorer lavere under høysesongen, og ledernes atferd blir oppfattet som svakere og mindre tydelig på våren.

Om det skyldes overgangen fra lavsesong til høysesong er vanskelig å uttale seg om, da ledelsesatferd og de ansattes oppfattelse av den er mer kompleks enn hva en kvantitativ undersøkelse klarer å fange opp. Det kan nok tenkes at den økende arbeidsmengden kan påvirke lederatferden i noen grad likevel. Det har videre blitt diskutert om den moderne arbeidstaker og den nordiske lederatferden også kan sees på som en årsaksfaktor, samt hvorvidt det er mulig å se endringer i atferd i praksis like tydelig som de fremkommer i teorien.

Det undersøkelsen viser er at lederne uavhengig av sesong har en mer relasjonsbasert atferd, og heller i retningen mot transformasjonsledelse. Som diskutert er transformasjonsledelse å

foretrekke for å øke effektiviteten og ytelsen til de ansatte – noe revisjonsbransjen er opptatt av. Selv om transformasjonsledelse blir godt omtalt, må nok ledere inneha både relasjonsbasert og oppgavebasert atferd for å lykkes.

For til tross for at tilrettelegging og inspirasjon er viktig for de ansatte, trenger de også rammer og struktur for å bevege seg i riktig retning. Ulike situasjoner vil kreve ulik form for ledelse. Derfor må ledere evne å balansere relasjonsbasert og oppgavebasert atferd, og kjenne sine ansatte godt nok til å vite hvilken atferd som skal benyttes til hvilken situasjon.

6.2 I tråd med forventningene?

Mine antakelser om at ledere endrer atferd mellom sesongene ble i noen grad bekreftet, men ikke på den måten jeg hadde sett for meg. Forventningene tilsa at lederens atferd skulle oppleves mer relasjonsbasert på høsten og mer oppgavebasert på våren. I stedet endret lederatferden seg i styrke og ikke type. Det var også enkelte påstander som jeg hadde forventet skulle skille seg mer ut mellom sesongene, herunder lederens evne til å rose og gi anerkjennelse.

At empirien ikke stemmer helt overens med egne forventninger kommer ikke som en overraskelse, da det er flere faktorer som kan spille inn. Det er mulig at resultatet hadde vært annerledes dersom undersøkelsen ble stilt på et annet tidspunkt og til et annet selskap. Likevel har disse avvikene fra forventningene gjort meg oppmerksom på hvor vanskelig det er å endre atferd på en måte som er merkbar for de ansatte.

6.3 Forslag til videre forskning

Det vil være interessant å se nærmere på om trenden som fremkommer i denne undersøkelsen er lik uavhengig av revisjonsselskap. For ved at denne undersøkelsen kun gikk ut til ett selskap i et avgrenset geografisk område, vil det ikke være mulig å generalisere resultatene til andre selskap. Ved å gjennomføre den samme undersøkelsen hos andre revisjonsselskap, i andre deler av landet og over en lengre tidsperiode vil undersøkelsens eksterne validitet øke. Dersom samme trend vises i flere revisjonsselskap kan det være spennende å forske på hva som er årsaken til det, og da spesielt hvorfor lederatferden konsekvent blir svakere under høysesongen. Videre studier kan også ta for seg et lederperspektiv, for å se om deres oppfattelse viker fra de ansattes, samt undersøke om lederne er bevisste på valg av lederatferd mellom sesongene. Oppsummert er dette et felt med flere spennende forskingsmuligheter.

7. Referanseliste

Altinn (2020) «Årsregnskapet» Hentet fra: <https://www.altinn.no/starte-og-drive/regnskap-og-revisjon/regnskap/arsregnskap/>

Arbeidsmiljøloven §10-6 (2021) «Overtid» Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_11#%C2%A710-4

Asklund, Alf (2018) «Partner med jobb, familie og venner» Hentet fra: <https://www.revregn.no/i/2018/2/dnr02-2018-614>

Bass, Bernard (2019) «Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: å lære å dele en visjon» Oslo: Gyldendal

Greaker, Hege (2017) «5 tips for å beholde gode ansatte» Hentet fra: <https://www.infotjenester.no/artikler/5-tips-for-aa-beholde-gode-ansatte/>

Grønmo, Sigmund (2020) «Kvantitativ Metode» Hentet fra: https://snl.no/kvantitativ_metode

Gårseth-Nesbakk, Levi (2021) «Revisjon» Hentet fra: <https://snl.no/revisjon>

Hersey, Paul og Ken Blanchard (1988) «Management of organizational behavior, 5th edition» New Jersey: Prentice-Hall Inc

Høst, Tor (2000) «Ledelse: et helhetlig perspektiv, 1. utgave». Oslo: Høgskolen i Oslo

Høst, Tor (2016) «Ledelse: et helhetlig modell, 2. utgave» Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobs, Thomas Owen og Elliot Jaques (1990). «Military executive leadership. Measures of leadership», New Jersey: Leadership Library of America

Kirkhaug, Rudi (2019) «Lederskap – person og funksjon, 2. utgave» Oslo: Universitetsforlaget

KPMG (2020) «Endringer i aksjeloven» Hentet fra: <https://verdtavite.kpmg.no/endringer-i-aksjeloven/>

Kuvaas, Bård, Robert Buch, Anders Dysvik og Torvald Hærem (2012) «Economic and social leader member exchange relationships and follower performance» Amsterdam: Elsevier (the leadership quarterly)

Lai, Linda (2017) «Når ledelse fungerer best» Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/naar-ledelse-fungerer-best.6030256-112537.html>

Legal, Magnus (2021) «Frister for årsoppgjøret i 2021» Hentet fra: <https://www.visma.no/blogg/frister-arsoppgjoret-2/>

Martinsen, Øyvind Lund (2005) «Lederskap – spiller det noen rolle?» Nydalen: Handelshøyskolen BI, Hentet fra: <https://core.ac.uk/download/pdf/30893707.pdf>

Nordisk Ministerråd (2005) «Norden som global vinderregion. På sporet af den nordiske konkurrencemodell» København: Huset Mandag Morgen A/S, Hentet fra: <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:701322/FULLTEXT01.pdf>

Scramm-Nielsen, Jette, Peter Lawrence og Karl Henrik Sivesind (2004) «Management in Scandinavia – culture, context and change» Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc

Spurkeland, Jan (2013) «Relasjonsledelse, 4. Utgave» Oslo: Universitetsforlaget

Thorsvik, Jan og Dag Ingvar Jacobsen (2013) «Hvordan organisasjoner fungerer» Bergen: Fagbokforlaget

Thompson, Geir (2011) «Situasjonsbestemt ledelse, 3. utgave» Oslo: Gyldendal.

Vangerud, Lise (2019) «Slik er de skandinaviske lederne» Hentet fra:

<https://lederne.no/2017/11/14/slik-er-de-skandinaviske-lederne/?fbclid=IwAR3dJBKZM05sYQfG7zTBD-9oQxVV77QumQHieIL3IMt04UR-WkDEW3CINyw>

Wade, Lisa og Katherine Johnston (2009) «Boss eller buddy: balansegang for dagens ledere» Oslo: Cappelen damm

Yukl, Gary (2006) «Leadership in organizations, 6. Utgave» London: Pearson Education

Yukl, Gary (2013) «Leadership in organizations, 8. utgave» New Jersey: Prentice Hall

VEDLEGG

Vedlegg 1 - Fullstendig liste over atferdskategorier.

1. Gå foran som et godt eksempel
2. Inspirere
3. Rose og anerkjenne
4. Vise hensyn og omtanke
5. Kritisere konstruktivt
6. Disiplinere
7. Tilrettelegge arbeidet
8. Utvikle kompetanse og veilede
9. Løse kritiske problemer
10. Delegere
11. Involvere i beslutninger
12. Få til samhandling
13. Klargjøre roller
14. Håndtere konflikter
15. Etablere og bruke ledelsesteam
16. Velge ut medarbeidere
17. Utvikle rutiner
18. Koordinere og planlegge
19. Sette mål og vurdere måloppnåelse
20. Understreke effektivitet
21. Strukturere og gjøre kjent belønning
22. Vise årvåkenhet overfor brukerbehov
23. Samle informasjon
24. Spre informasjon
25. Sikre og distribuere ressursen
26. Forhandle
27. Representere organisasjonen
28. Forutse fremtidige endringer
29. Bedømme styrke og svakhet
30. Utvikle og endre
31. Skape idegrunnlag med visjoner

Vedlegg 2 - Påstander stilt til respondentene (spørreundersøkelse)

I hvilken grad går lederen din foran som et godt eksempel og inspirerer deg?

Innebærer å handle i samsvar med ønsket normsett for atferd i organisasjonen, samt spre entusiasme for arbeidsoppgavene og organisasjonen.

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad gir lederen din deg ros og anerkjennelse?

Innebærer å gi tilbakemelding for godt utført arbeid og vise at en verdsetter spesiell innsats

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad viser lederen din deg hensyn og omtanke?

Innebærer å opptre vennlig, støttende og omsorgsfullt.

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad gir lederen din deg konstruktiv kritikk og disiplinere deg?

Innebærer å gi tilbakemelding når kvaliteten på arbeidet ikke er godt nok på en slik måte at forholdet mellom deg og organisasjonen bedres, samt gir irettesettelser og/eller advarsler hvis du bryter regler, sluntrer unna eller lignende.

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad legger lederen din til rette for å utvikle kompetansen, veilede og tilrettelegge arbeidet ditt?

Innebærer å identifisere ditt læringsbehov og tilrettelegge arbeidssituasjonen slik at det er mulig for deg å oppnå vekst og læring.

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad delegerer og involver lederen deg i beslutninger?

innebærer å tildele deg oppgaver, myndighet og ansvar slik at du er med i enkelte beslutningsprosesser

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad håndterer lederen din konflikter og løser problemer?

innebærer å ta initiativ til å løse akutte utfordringer og konflikter slik at det blir en akseptabel utgang.

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad utvikler lederen din rutiner?

innebærer å analysere arbeidet som utføres og se hva som kan gjøres rutinemessig for å systematisere det og iverksette det

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad koordinerer og planlegger lederen din arbeidet?

innebærer å samordne og tenke ut hvem som skal gjøre hva, med hvem, når og eventuelt hvordan, og deretter gjøre det kjent med de som skal gjennomføre det

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad setter lederen din mål og vurderer måloppnåelsen?

innebærer å formulere det som skal oppnås ved arbeidet på en realistisk og konkret måte sammen med deg, og lar deg vite hvordan du har gjort det

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad gjør lederen din kjent belønning?

innebærer å utforme og synliggjøre mulige goder og gjøre kriteriene for å oppnå dem kjent

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad fokuserer lederen din på effektivitet?

innebærer å signalisere viktigheten av ressursutnyttelse, prestasjoner og resultater, samt vurdere disse forholdene

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad samler og sprer lederen din informasjon?

innebærer at lederen aktivt holder seg orientert om hva som skjer i og utenfor organisasjonen, og deretter sprer relevant informasjon til medarbeiderne

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

I hvilken grad forutser lederen din framtidige endringer?

innebærer å forutse mulige forandringer internt og eksternt

På våren: 1 2 3 4 5

På høsten: 1 2 3 4 5

Vedlegg 3 – Fullstendig oversikt over undersøkelsens resultat

Lederatferd / sesong	Median	G.snitt
Relasjonsbasert lederatferd – høst	4	3,5
Oppgavebasert lederatferd – høst	3,5	3,2
Total lederatferd - høst	3,5	3,3
Relasjonsbasert lederatferd - vår	3	3,3
Oppgavebasert lederatferd - vår	3	3,0
Total lederatferd - vår	3	3,2

Relasjonsbaserte påstander	Median Høst	Median Vår	G.snitt høst	G.snitt vår
1. I hvilken grad går lederen din foran som et godt eksempel og inspirerer deg?	4	4	3,7	3,4
2. I hvilken grad gir lederen din deg ros og anerkjennelse?	3	3	3,2	3,2
3. I hvilken grad viser lederen din deg hensyn og omtanke?	3,5	4	3,6	3,5
4. I hvilken grad gir lederen din deg konstruktiv kritikk og disiplinere deg?	2,5	3	2,8	3,0
5. I hvilken grad legger lederen din til rette for å utvikle kompetansen, veilede og tilrettele	4	3	3,6	3,1
6. I hvilken grad delegerer og involver lederen deg i beslutninger?	4	4	3,7	3,7
7. I hvilken grad håndterer lederen din konflikter og løser problemer?	4	4	3,6	3,4
Sum relasjonsbasert	4	3	3,5	3,3
Oppgavebaserte påstander	Median høst	Median Vår	G.snitt høst	G.snitt vår
8. I hvilken grad gjør lederen din deg kjent med rutiner?	3,5	3	3,3	3,3
9. I hvilken grad koordinerer og planlegger lederen din arbeidet ditt?	3	3	2,8	2,7
10. I hvilken grad setter lederen din mål og vurderer måloppnåelsen din?	4	2,5	3,4	2,8
11. I hvilken grad gjør lederen din kjent belønning?	3	2	2,7	2,5
12. I hvilken grad fokuserer lederen din på effektivitet?	3,5	4	3,4	3,9
13. I hvilken grad samler og sprer lederen din informasjon?	4	3	3,5	3,2
14. I hvilken grad forutser lederen din framtidige endringer?	3	3	3,2	2,9
Sum oppgavebasert	3,5	3	3,2	3,0