

Tjenende ledelse i små, norske bedrifter

- en studie av norske regnskapsbedrifter

Masterutredning av Karoline Dybendal Aulie og Vegard Sundnes, NHH 2016.

Innledning

Undersøkelsen ser på sammenhengen mellom en lederstil kalt tjenende ledelse og lønnsomhet, kreativt klima (utviklingspotensial) og endringsvillighet (evnen til å ta inn over seg utfordringer og muligheter, og iverksette endring). Studien dreier seg følgelig om faktorer som sier noe om hvordan bedriften presterer i dag og hvordan den er rustet til å prestere i fremtiden. Begrepet tjenende ledelse er en direkte oversettelse av det engelske begrepet benyttet i tidligere undersøkelser av denne lederstilen – dvs. Servant-Leader.

Undersøkelsen bygger på data fra flere spørreundersøkelser i 2015/2016 sendt til i alt 148 regnskapsbedrifter med 751 respondenter (både ledere og medarbeidere).

Bakgrunn

Regnskapsbransjen består av 11 store selskaper, i overkant av 100 mellomstore bedrifter og om lag 4000 små bedrifter (Proff.no). Blant disse er det mange med fra 1 til 3 ansatte. Den senere tiden har flere revisjonsselskaper og banker startet med regnskapsføring, drevet fram av blant annet lempinger i revisjonsplikten. I 2014 var det totalt 11.482 autoriserte regnskapsførere fordelt på 2849 autoriserte regnskapsførerselskap (Finanstilsynet 2014). Bransjens omsetning var i 2013 på 12,3 milliarder. Prognoser fra Regnskap Norge tilsier en videre vekst på 500 – 800 millioner. Dessuten ser vi en økning i prisene og bedre lønnsomhet for bransjen totalt sett. Antall oppdrag ligger på ca. 360.000 (Regnskap Norge 2014).

Endringer i bransjen har flere drivere. Økende trend i outsourcing av regnskapsføringen er en av dem. Fordelen for bedrifter er at de kan frigi administrative ressurser ved å la andre ta ansvar for gjeldende regler og lovverk i regnskapsføringen, og bedriftene kan konsentrere seg om sin kjernevirksomhet. En annen trend som driver endring i bransjen er den teknologiske utviklingen. Inntil nylig har regnskapsføring blitt drevet nærmest som et håndverk med manuelle prosesser. Teknologiske endringer vil fremover bidra til at manuelle prosesser helautomatiseres gjennom skybaserte løsninger med blant annet integrerte bankfunksjoner. Samtidig registreres det endringer i kundeatferd og økende konkurranse. Frigitt tid fra manuell bokføring kan erstattes med tjenester som har større verdiskapende kundenytte.

Som en følge av den teknologiske utviklingen, endres også konkurransesituasjonen. Nye aktører entrer markedet, virksomheter konsolideres, verdikjeder endres og nye kompetanseområder som rådgivning, lønn, HR og IT antas å få større betydning for omsetningen (Regnskap Norge 2014). Geografisk avstand blir gradvis mer uvesentlig som følge av digitale løsninger, og vil antagelig bidra til å gi kunder økt forhandlingsmakt, utvikling av nye tjenestetilbud og skjerpet konkurranse.

For regnskapsførere, som har stor innsikt i kundebedrifter, er det nærliggende å dreie tjenesteytingen mot det som i større grad har direkte kundenytte. I sum drives regnskapsbransjen mot en mer verdiskapende tjenesteyting for kundene. Det presser fram behovet for ny kompetanse, nye pris- og forretningsmodeller og en større teknologiforståelse som drar nytte av mulighetene.

Bakgrunnen for studien er utfordringene mange småbedrifter har med stor bevegelse (dynamikk) i omgivelsene, raske endringer (mye som skjer parallelt), og hurtig teknologisk utvikling, som stiller store krav til bedriftenes endringsvilje og omstillingsevne. Samtidig er det en utfordring for mange bedrifter rett og slett å erkjenne selve endringsbehovet og identifisere aktuelle endringer i tide. I mange bedrifter registreres det et endringsbehov, men samtidig møter dette behovet en tilstand i bedriftene preget av at mye fungerer godt, og at mange følgelig ikke ser endring som en hastesak.

For Norge, der hele 95% av alle bedrifter er små bedrifter med under 20 ansatte, er dette en stor utfordring. Det betyr igjen at disse utfordringene møter 95% av alle bedriftsledere i landet – ledere som i de fleste tilfellene ikke har de samme ressursene å spille på som ledere i store bedrifter. Ledere i små bedrifter kan derfor i mange situasjoner oppleve å møte høye krav fra flere kilder som er vanskelige å håndtere for dem alene. De skal blant annet sørge for god lønnsomhet til enhver tid, forberede bedriften på nødvendige endringer, ivareta kundebehov og salg, samtidig som de skal fungere som gode ledere og inspirasjonskilder for sine medarbeidere.

Det er mot denne bakgrunnen den foreliggende undersøkelsen vil se på en særegen ledelsesstil – kalt tjenende ledelse – og den betydningen den kan ha på bedriftens evne til å takle raske og omfattende endringsprosesser. En tjenende lederstil er kort fortalt lederens evne til å ivareta de ansattes behov og interesser samtidig som den møter kravene til bedriften. For mange ledere er hverdagen svært annerledes i og med at de selv som regel er dyktige fagfolk innenfor bedriftens arbeidsfelt og i mindre grad har utviklet seg profesjonelt som ledere.

Her er vi ved kjernen av ledelsesutfordringene i små bedrifter. Forskning viser nemlig at ledere bruker mesteparten av tiden sin på operative gjøremål, administrasjon og daglig drift, og minst tid på ledelse, strategi og utvikling. Samtidig viser undersøkelser at disse lederne ønsker å bruke tiden på en motsatt måte, men mangler dyktige personer rundt seg å sparre ideer med og iverksette tiltak gjennom. Med en sterkere og bedre organisert endringsressurs i bedriften, kunne både kortsiktige drifts- og organisasjonsutfordringer, interne og eksterne leveranseprosesser, og operative og strategiske utfordringer bedre ivaretas.

Følgelig kan det være en fordelaktig mulighet for mange småbedriftsledere å bruke mer tid på å utvikle sterkere interne relasjoner basert på tillit, læring og utvikling, for å bygge en kollektiv endringsressurs som kan sette bedriften bedre i stand til å takle endringer samtidig som daglig drift og lønnsomhet ivaretas.

Hovedtemaet for undersøkelsen er på denne bakgrunnen: Hvilken sammenheng er det mellom tjenende ledelse og små bedrifters evne til å gjennomføre praktiske endringer som gagnar bedriften på kort og lengre sikt?

Ledelse

Studier av ledelse har siden begynnelsen av det tjuende århundret trukket et skille mellom to ulike forhold: Oppgave- og produksjonsorientert ledelse, og individ- og relasjonsorientert ledelse. Den første innebærer å skape et effektivt produksjonsapparat, mens den andre setter søkelyset mer på å tilrettelegge for og ta hensyn til de ansatte gjennom å bygge gode relasjoner.

Transformasjonsledelse ses på som en videreutvikling av den relasjonsorienterte lederstilen, der de menneskelige aspektene får en sterkere oppmerksomhet enn de oppgaveorienterte. Denne lederstilen er videreutviklet gjennom verdibasert ledelse, og i det siste det som kalles tjenende ledelse, der interaksjonen mellom lederen og de ansatte står mer sentralt. Tjenende ledelse retter mer enn andre lederstiler oppmerksomheten spesifikt på behovene til blant annet de ansatte – dvs. en leder som både har ansvaret for organisasjonens suksess men også et moralsk ansvar overfor sine ansatte, kunder og andre interessenter.

Disse egenskapene er nærmere spesifisert (av Spears ved Greenleaf Senteret for Servant Leadership) som evnen til –

- å lytte
- empati for sine ansatte
- healing
- årvåkenhet
- å overtale andre ved bruk av argumenter framfor makt
- begrepsdannelse ved å se forbi dagens situasjon og mot en potensiell fremtid
- å se konsekvenser av situasjoner og handlinger blant annet gjennom intuisjon
- å føle ansvar for bedriften og samfunnet rundt, og evnen til troverdig oppførsel ved å tjene andres behov fremfor egne
- å vise forpliktelse til individers utvikling og vekst
- å bygge et fellesskap med søkelys på individets tilhørighet i lokalsamfunnet.

Som følge av disse karakteristikkene kan vi si at tjenende ledere styrker andre mennesker. De er ydmyke og autentiske og aksepterer mennesker for det de er. De tilfører retning og forvalter interesser på en slik måte at organisasjonen som helhet skal ha det bra. Gjennom å styrke sine medarbeidere forsøker lederen å fremme offensive, selvdrevne holdninger og skaper en følelse av personlig styrke og gjennomføringsevne (makt til å gjøre). Det betyr at tjenende ledere nærmest oppfordrer medarbeidere til å ta beslutninger på egenhånd, dele informasjon og hjelpe på tvers i organisasjonen, og tenke innovativt. Tjenende ledere tør å innrømme at de drar fordel av å lære fra sine ansatte erfaringer og kunnskaper, framfor å sette seg selv på kunnskapspidestalen.

Ydmykhet handler om at tjenende ledere setter sine ansattes behov først gjennom å tilrettelegge for at de skal prestere, og at de stiller opp med den nødvendige støtten.

Autensitet handler om at lederen er ærlig både mot seg selv og andre, erkjenner sine styrker og svakheter og holder ord gjennom å være åpen og ærlig. De skaper en atmosfære av tillit der mennesker føler seg akseptert, hvor de kan gjøre feil, og hvor de

vet at de ikke blir avvist. Ved å tilrettelegge for bedriftens retning, sikrer tjenende ledere at de ansatte ved hva som forventes av dem til enhver tid.

Ansvarsfølelse hos tjenende ledere kjennetegnes av at de tar ansvar for organisasjonen og foretrekker å tjene andre fremfor å dyrke egeninteresser og kontroll.

Tjenende ledelse i små, norske bedrifter

- en studie av norske regnskapsbedrifter

Tjenende ledere skaper gunstige resultater for bedriften gjennom sine medarbeidere

Det dreier seg om den betydningen tjenende ledelse har for det klimaet som oppstår og derigjennom resultatene i bedriften i kraft av den måten medarbeidere behandles på. Kjernen er de relasjonene som utvikles mellom medarbeidere og leder og som preges av gjensidig tillit, respekt og forpliktelse. Klimaet i bedriften påvirkes ved at lederen skaper en atmosfære der det er lov å lære og lov å feile, noe som vekker, engasjerer og utvikler de ansatte.

Slik sett føler ansatte at det er trygt å bruke kunnskapen sin, samtidig som de kontinuerlig vil ønske å utvikle seg og lære.

På den måten antas det at tjenende ledere skaper gode resultater indirekte gjennom sine medarbeidere og det samarbeidsklimaet som utvikles. Det skjer som følge av at medarbeidere føler seg friere og mer autonome; de utvikler gode jobbholdninger og økt forpliktelse til bedriften og større engasjement i jobben. Dessuten øker det sannsynligheten for at ansatte blir gode hjelpere for hverandre og skaper et sterkere kollektivt miljø ved å ta ut mer personlige ressurser og innsats enn det som forventes av dem (ekstra rolleatferd).

Det er særlig tre faktorer som indirekte antas å bidra til bedre resultater generelt sett. Det gjelder selve jobbengasjementet som skapes, tilliten til lederen og den ekstra ressurs- og jobbinnnsatsen medarbeidere utviser.

Jobbengasjementet dreier seg om å være dedikert til jobben og skape best mulige resultater for bedriften. Tillit i forhold til lederen – dvs. den tilliten medarbeidere opplever til daglig i jobben sin, og som påvirker både deres egen atferd og holdningene i positiv forstand, spiller en stor rolle i jobbengasjementet. Det medfører at medarbeidere blir mer villige til å gi tilbake til bedriften gjennom en sterkere forpliktelse, høyere jobbtilfredshet, og et høyere engasjement. I praksis er det uttrykk for at lederen er åpen og villig til å dele kontrollen.

Ansattes ekstra innsats utover det som er forventet (ekstra rolleatferd) dreier seg om verdien av initiativ som medarbeidere tar og som går utover det jobben skulle tilsi – noe som blir særlig viktig når forholdene endres raskt (dynamiske omgivelser), og behovet for å gjøre tilpasninger stadig dukker opp. Blant annet handler det om å bistå andre i bedriften gjennom en såkalt hjelpende atferd for å løse problemer eller unngå problemer.

Disse antagelsene er lagt til grunn for nærmere utforsking i den foreliggende undersøkelsen.

Det gjelder effekten av tjenende ledelse på bedriftens lønnsomhet, bedriftens kreative klima og medarbeideres endringsvillighet.

Med **lønnsomhet** forstås årsresultatet før skatt per ansatt. Antagelsen går på at støttende ledere skaper et klima som trigger ansatte til ekstra innsats gjennom gjensidig utveksling og deling. Det antas at ansatte viser et høyere jobbengasjement når de føler at ledere skyver de ansattes behov foran sine egne og følgelig først og fremst ivaretar deres behov og interesser. Dessuten vil tjenende ledere sette pris på engasjement og initiativ fra ansatte og gi dem autoritet til å bestemme. Det bidrar til en opplevelse av større meningsfullhet i arbeidet, og vil kunne resultere i at medarbeidere bruker mer energi på sine oppgaver. Det gjør dem mer produktive og øker muligheten for at de utnytter mulighetene de ser på en bedre måte for bedriften. Ikke minst vil det føre til en atferd preget av større utadvendthet og hjelpsomhet overfor andre medarbeidere. Korte sagt: Engasjerte medarbeidere bryr seg mer og utveksler nyttige jobberfaringer med hverandre. I sum bidrar det til bedre løsning av oppgaver og bedre teamresultater. Slik sett antas det at tjenende ledelse kan skape et klima for vekst og utvikling der ansatte yter på høyt nivå og som gir økonomiske resultater på bunnlinjen.

Kreativt klima dreier seg om bedriftens evne til å handle innovativt for å få til nye og bedre produkter og tjenester gjennom et godt og sterkt sosialt miljø der medarbeidere samhandler kreativt for å lande nyttige resultater for bedriften. Kjernen i dette er den stimulansen hver enkelt medarbeider opplever gjennom et støttende og søkende miljø som hele tiden er orientert mot å forbedre og videreutvikle sine tjenester. En slik kultur baseres på en grunnleggende forventning om at hver enkelt ønsker å hjelpe andre. I bunn og grunn knyttes denne holdningen til den sterke tilliten den enkelte opplever til sin leder, og at de stoler på bedriften sin som følge av den høye tilliten de har til lederen, og den tilliten de selv blir vist. Den friheten og autonomien ansatte opplever som følge av denne grunnleggende tilliten, styrker klimaet for kreativitet og innovasjon. De opplever større frihet til å eksperimentere med nye ideer, og til å ta initiativ gjennom den tryggheten de opplever i bedriften. Som følge tør ansatte legge frem selv vage og ubearbejdede ideer fordi de har tillit til at utspillet møtes på en konstruktiv måte. Følgelig antas det at tjenende ledelse bidrar til et kreativt klima.

Endringsvillighet dreier seg om organisatoriske endringer, jobbenringer ved nye jobbeskrivelser, og oppgave- og rolleendringer med endringer i krav til arbeidsutførelse. Når de ansatte opplever at lederen setter de ansattes behov først, og fremstår som rettferdig i sine handlinger, øker de ansattes forpliktelse til endring fordi de intuitivt legger til grunn at endring vil skje på en rettferdig og hensynsfull måte.

Følgelig antas det at god støtte til de ansatte basert på tiltro og tillit til at endringsprosessen vil skje på en god måte, øker de ansattes endringsvillighet tross usikkerhet som ofte knytter seg til endringer av organisasjon og oppgaver. Når ansatte selv opplever og ser at lederen bidrar positivt til en kollegas utvikling gjennom personlig støtte og genuin interesse for den enkeltes behov, blir de selv motivert til å yte en tilsvarende oppførsel overfor egne kollegaer. Lederens forbilledlige atferd, motiverer ansatte til å følge den samme normen. Slik sett bidrar tjenende ledelse til at

medarbeidere ønsker å bidra med større ressurser enn forventet til fordel for hele bedriften. Videre antas det at varierende kundebehov og arbeidsmengde bidrar til at de som hjelper hverandre mer i arbeidet og dermed får større erfaring med ulike utfordringer og arbeidsoppgaver, også kan bli mer mottakelige for endringer i egne arbeidsoppgaver. Slik sett kan det også tenkes å være en sammenheng mellom tjenende ledelse og endringsvillighet.

Denne undersøkelsen ser særlig på effekten av tjenende ledelse på endringer i *oppgavene*.

Resultater – testing av hypoteser

Den første antagelsen dreide seg om at det er en direkte sammenheng mellom tjenende ledelse og lønnsomhet, sett som resultat per ansatt. Undersøkelsen finner imidlertid ingen slik sammenheng.

Den andre antagelsen har sett på den innvirkningen tjenende ledelse kan ha på jobbengasjementet til de ansatte. Undersøkelsen viser en positiv sammenheng mellom tjenende ledelse og jobbengasjement.

Den tredje antagelsen har vurdert om det er en sammenheng mellom tjenende ledelse og lønnsomhet formidlet gjennom jobbengasjementet til de ansatte. Men resultatene viser at det ikke er noen klar sammenheng med lønnsomhet i forhold til jobbengasjement.

Den fjerde antagelsen dreide seg om sammenhengen mellom tjenende ledelse og kreativt klima. Undersøkelsen viser at det er en positiv sammenheng mellom disse to faktorene.

Den femte antagelsen ser på sammenhengen mellom tjenende ledelse og ansattes tillit til ledelsen. Undersøkelsen viser ikke overraskende at det er en positiv sammenheng mellom tjenende ledelse og tillit til leder.

Den sjette antagelsen vurderer om det er en positiv sammenheng mellom tjenende ledelse og kreativt klima påvirket av de ansattes tillit til ledelsen. Resultatene viser at tillit har en positiv sammenheng med bedriftens kreative klima. Eller sagt på en annen måte: Tjenende ledelse og tillit ser ut til å spille sammen med utvikling av et kreativt klima i regnskapsbedriften, men sammenhengen er svak.

Den syvende antagelsen dreide seg om sammenhengen mellom tjenende ledelse og den ansattes endringsvillighet. Resultatene viser en positiv sammenheng mellom disse to faktorene – tjenende ledelse og endringsvillighet.

Den åttende antagelsen ser på sammenhengen mellom tjenende ledelse og det ekstra engasjementet ansatte utviser utover forventninger (ekstra rolleatferd). Resultatene viser at det er en positiv sammenheng mellom tjenende ledelse og økt engasjement (yte mer enn forventet)

Den niende og siste antagelsen ser på sammenhengen mellom tjenende ledelse og endringsvillighet hos de ansatte påvirket av de ansattes ekstra rolleatferd. Undersøkelsen viser at det er en positiv sammenheng mellom tjenende ledelse og endringsvillighet som formidles eller forsterkes av de ansattes ekstra engasjement og ytelse for bedriften.

Analysene oppsummert

- Tjenende ledelse har ikke en positiv sammenheng med lønnsomhet
- Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med jobbengasjement
- Jobbengasjement har ingen innvirkning på forholdet mellom tjenende ledelse og lønnsomhet.
- Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med kreativt klima, og en positiv sammenheng med tillit til leder.
- Men tillit til leder har forholdsvis liten innvirkning på forholdet mellom tjenende ledelse og kreativt klima.
- Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med endringsvillighet.
- Tjenende ledelse har en positiv sammenheng med de ansattes ekstra rolleatferd.
- De ansattes ekstra rolleatferd forsterker forholdet mellom tjenende ledelse og endringsvillighet.

Avsluttende drøfting

Forskerne forventet at tjenende ledelse skulle ha en direkte positiv sammenheng med bedriftens lønnsomhet, og at denne sammenhengen skulle forsterkes av de ansattes jobbengasjement. En slik sammenheng fant ikke undersøkelsen.

Derimot viste undersøkelsen en positiv sammenheng mellom tjenende ledelse og jobbengasjement hos de ansatte. Egentlig skulle man forvente at jobbengasjementet påvirket lønnsomheten i bedriften, i og med antagelsen om at engasjerte og dedikerte ansatte jobber hardere og bedre enn uengasjerte.

Antagelig drives lønnsomheten i regnskapsbedrifter i dag av et produksjonspress delvis terminstyrt, og at det er faktureringspresset som egentlig driver lønnsomheten. Men dette er ikke undersøkt, og det kan følgelig også være andre og mer komplekse årsaker til varierende lønnsomhet i regnskapsbedriftene.

Forskerne forventet videre at tjenende ledelse spilte positivt sammen med kreativt klima. Det ble bekreftet i undersøkelsen, og støttes dessuten av annen forskning. Noe overraskende var det at denne sammenhengen ikke ble påvirket av tillit til leder.

Når det gjaldt endringsvillighet viste undersøkelsen at tjenende ledelse har en positiv sammenheng med endringsviljen til de ansatte. Det samme gjaldt for de ansattes ekstra rolleatferd. Det er derfor grunn til å tro at tjenende ledelse som blant annet kan bidra til å øke rettferdighetsfølelsen og forståelsen for de ansattes behov og deres usikkerhet for endring, fører til større trygghet og endringsvilje hos de ansatte.

Oppsummert viser undersøkelsen at tjenende ledelse har en positiv sammenheng med de ansattes ekstra ytelse og engasjement (ekstra rolleatferd), og deres endringsvilje.

Konklusjon:

Undersøkelsen har bekreftet at tjenende ledelse har en klart positiv sammenheng med jobbengasjementet, tilliten til ledelsen, de ansattes ekstra ytelse og engasjement, samt kreativitet og endringsvilje. Dessuten viser undersøkelsen at de ansattes ekstra ytelse og engasjement (ekstra rolleatferd) virker positivt på forholdet mellom tjenende ledelse og endringsvilje. Disse forsterker hverandre. Det viser at de bedriftene der de ansatte oppfatter lederen sin som en tjenende leder, også har egenskaper som er viktige for en bedrifts endrings- og utviklingsevne og følgelig dens langsiktige tilpasningsdyktighet.

Men som sagt viser undersøkelsen ingen sammenheng mellom tjenende ledelse og lønnsomhet.

Anbefalinger

Utforsk tjenende ledelse

Undersøkelsen viser klare positive sammenhenger mellom tjenende ledelse, utvikling av kreativitet, de ansattes engasjement og tilliten i bedriften. En tjenende lederstil kan følgelig være fordelaktig for regnskapsbedrifter å utvikle.

Skap tillit hos de ansatte

Undersøkelsen viser at en tjenende leder skaper tillit hos de ansatte. Denne tilliten har igjen sammenheng med det kreative klimaet, og vil i samspill kunne skape et sterkere grunnlag for ideutvikling og fremtidig endring i bedriften, som er viktig for bedriftens konkurransevne.

Rett oppmerksomheten mot samarbeid

Gjennom å være en tjenende leder og hjelpe de ansatte, viser undersøkelsen at det får en direkte betydning for de ansattes ønsker om å hjelpe hverandre, og som igjen får betydning for de ansattes endringsvilje.

Følgelig kan vi på bakgrunn av undersøkelsen si at ved å tilrettelegge for et godt samarbeid på tvers av de ansatte i bedriften, skapes det god grobunn for omstilling og endring.