



# Examensarbete

Våren 2016

Sektionen för Hälsa och Samhälle

Företagsekonomi

## Hur påverkar olika ledarskapsstilar ambidexterity i revisionsbyråer?

### **Författare**

Mattias Nilsson

Shqiponja Metaj

### **Handledare**

Timurs Umans

Pernilla Broberg

### **Examinator**

Torbjörn Tagesson

---

## Sammanfattning

---

En förutsättning för att revisionsbyråer skall överleva, är att lägga fokus på både förbättring och förnyelse av tjänster och produkter. Detta för att företag kontinuerligt behöver anpassa sitt utbud till den externa miljöns skiften och föränderliga efterfrågan.

Syftet med denna studie är att förklara hur integrerat ledarskap påverkar förmågan att uppnå ambidexterity i revisionsbyråer. Studien har för avsikt att utforska olika ledarskapsstilar och eventuella samband mellan dessa och ambidexterity i revisionsbyråer. Genom användning av relevant teori och angränsande litteratur som berör integrerat ledarskap och ambidexterity, har en modell tagits fram som undersöker kopplingar mellan de aktuella ledarskapsstilarna och ambidexterity i revisionsbyråer. Med hjälp av en enkätundersökning som skickades till auktoriserade och godkända revisorer, har modellen testats empiriskt. Detta resulterade i 141 svar, där 104 svar var fullständiga.

Resultaten av studien indikerar att ingen av de testade ledarskapsstilarna kan signifikant förklara någon påverkan på ambidexterity, dock tyder resultatet på att en auktoriserad revisor har en negativ påverkan på ambidexterity i förhållande till en godkänd revisor. Tidigare forskning tyder på att ambidexterity påverkas av faktorer som inte berörs i denna studie. Möjligtvis har dessa faktorer starkare påverkan på ambidexterity än integrerat ledarskap vilket kan vara anledning till varför något förklarande samband på området inte kunnat påvisas. Oavsett vad som styr ambidexterity verkar revisionsbyråer i en föränderlig miljö vilket medför att förbättringar av befintligt utbud är viktigt att fokusera på samtidigt som helt nya tjänster verkar behövas för långsiktig överlevnad.

Kunskap vad gäller hur ledarskap påverkar ambidexterity kan medföra att revisionsbyråer får en inblick om vad som kan öka deras överlevnad. Genom en balans mellan exploaterande och utforskande innovationer, kan konkurrenskraften stärkas för byråerna.

Nyckelord: Ambidexterity, innovation, exploaterande och utforskande innovation, ledarskap, integrerat ledarskap, revisionsbyråer, auktoriserad och godkänd revisor.

---

## Abstract

---

A prerequisite for audit firms to survive, is focus on both improvement and renewal of services and products. This because companies constantly need to adapt their range of services and products to the external environment fluctuations and changing demands.

The purpose of the study is to explain how integrated leadership affects the ability to achieve ambidexterity in accounting firms. The study aims to explore various leadership styles and potential relationships between them and ambidexterity in audit firms. Thru use of relevant theory and adjoining literature regarding integrated leadership and ambidexterity, a model has been produced which examines connections between the current leadership styles and ambidexterity in audit firms. With the help of a questionnaire sent to authorized and approved auditors, the model has been tested empirically. This resulted in 141 responses, with 104 completed responses.

The results of the study indicates that none of the tested leadership styles can explain effect on ambidexterity, however, the result shows that authorized auditors have a negative correlation with ambidexterity in relation to approved auditors. Recent research indicates that ambidexterity is affected by factors not being covered in this study. Possibly these factors have stronger effect on ambidexterity than integrated leadership which may be the reason why no explaining relationship has been found on the matter. Regardless what governs ambidexterity audit firms operates in a changing environment, which makes improvements of existing supply important to focus at the same time as new services seem to be needed for long term survival.

Knowledge regarding how leadership affects ambidexterity implies that audit firms get a glimpse of what could increase their survival. Through a balance between exploitative and explorative innovation, it contributes to improving the competitiveness of the firms.

Keywords: Ambidexterity, innovation, exploitative and explorative innovation, leadership, integrated leadership, accounting firms, authorized and approved auditor.

---

## Förord

---

Efter tio hektiska men också roliga veckor avslutar vi nu fyra års studier med denna magisteruppsats på Högskolan i Kristianstad. Genom denna erfarenhet har vi genomgått både med- och motgångar men framförallt har vi lärt oss mycket.

Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter som har lagt ner tid på att svara på vår enkätundersökning. Samtidigt vill vi också tacka våra handledare, Timurs Umans och Pernilla Broberg, för ett fantastiskt samarbete och rådgivning genom uppsatsens framväxande. Slutligen vill vi tacka alla som har stöttat oss på vägen och framförallt tacka varandra för ett bra och roligt samarbete.

Kristianstad, 2 juni 2016

---

Mattias Nilsson

---

Shqiponja Metaj

# Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.3 Frågeställning.....	14
1.4 Syfte.....	14
1.5 Disposition.....	14
2. Vetenskaplig metod.....	15
2.1 Vetenskapligt synsätt, forskningsmetod och ansats.....	15
2.3 Litteratursökning.....	19
3. Teori.....	21
3.1 Kontexten revisionsbyråer.....	21
3.2 Ambidexterity.....	24
3.3 Ambidexterity i revisionsbyråer.....	26
3.4 Ledarskap.....	27
3.5 Ledarskap i revisionsbyråer.....	28
3.6 Integrerat ledarskap.....	29
3.6.1 Uppgiftsorienterat ledarskap.....	30
3.6.2 Relationsorienterat ledarskap.....	31
3.6.3 Integritetsorienterat ledarskap.....	32
3.6.4 Förändringsorienterat ledarskap.....	33
3.6.5 Mångfaldsorienterat ledarskap.....	34
3.6.6 Modell.....	35
4. Empirisk metod.....	36
4.1 Datainsamlingsmetod.....	36
4.2 Urval.....	36
4.3 Operationalisering.....	36
4.3.1 Beroende variabel.....	36
4.3.2 Oberoende variabel.....	38
4.4 Kontrollvariabler.....	39
4.5 Bortfallsanalys.....	42
4.6 Analysmetoder.....	44
4.7 Etiska beaktanden.....	45
5. Resultat och analys.....	46

5.1 Cronbachs alpha .....	46
5.2 Beskrivande statistik.....	47
5.3 Korrelationsmatrix.....	53
5.5 Regressionsanalys .....	54
5.5.1 Integritetsorienterat ledarskap .....	54
5.5.4 Uppgiftsorienterat ledarskap.....	55
5.5.4 Förändringsorienterat ledarskap .....	56
5.5.5 Relationsorienterat ledarskap .....	57
5.5.6 Mångfaldsorienterat ledarskap .....	58
6. Slutsats och diskussion.....	60
6.1 Slutsatser och diskussioner.....	60
6.2 Studiens bidrag .....	65
6.2.1 Teoretiskt och empiriskt bidrag.....	65
6.2.2 Etiskt och socialt bidrag.....	66
6.2.3 Studiens begränsningar .....	66
6.2.4 Förslag på framtida forskning.....	67
Referenslista .....	68
Bilagor .....	87
Bilaga 1 Enkätundersökning .....	87
Tabell 4.1 Normalfördelningstest för ambidexterity .....	44
Tabell 5.1 Cronbachs Alpha .....	46
Tabell 5.2 Beskrivande statistik .....	47
Tabell 5.3 Korrelationsmatrix .....	54
Tabell 5.4 Regressionsanalys för integritetsorienterat ledarskap .....	55
Tabell 5.5 Regressionsanalys för uppgiftsorienterat ledarskap .....	56
Tabell 5.6 Regressionsanalys för förändringsorienterat ledarskap.....	57
Tabell 5.8 Regressionsanalys för mångfaldsorienterat ledarskap .....	58
Tabell 5.9 Beskrivande statistik för exploaterande och utforskande innovation.....	59
Modell 3.1    Fem ledarskapsstilar som enligt tidigare forskning anses ha en påverkan på ambidexterity.....	35

# 1. Introduktion

---

*I följande kapitel introduceras studiens bakgrund och problematisering. Vidare presenteras studiens syfte och frågeställning. Avslutningsvis klargörs dispositionen av studien.*

---

## 1.1 Bakgrund

Sysselsättningen att utveckla och kommersialisera förbättrade och nya varor och tjänster genererar jobb, nya företag och ekonomisk tillväxt, men också förhöjda skatteintäkter och kompetensförsörjning (Smith, 2006). Den här aktiviteten är känd som innovation och är på organisationsnivå en förutsättning för överlevnad (Schumpeter, 1927; Kim & Lee, 2016). Det beror på att företag kontinuerligt behöver anpassa sitt utbud till den externa miljöns skiften och föränderliga efterfrågan (Sungur, Breitenbücher, Leymann, & Wieland, 2016; Eschenbaecher & Graser, 2011; Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). Sker inte anpassning kommer företaget att förlora marknadsandelar och på sikt upphöra eftersom konkurrenter förr eller senare tillfredsställer det aktuella behovet på ett attraktivare sätt för att de lyckats anpassa sig genom innovation (Evans, 2016; Theeke, 2016). Revisionsbyråer befinner sig i en miljö som är förknippad med ständiga förändringar och mycket tyder på att trenden kommer att fortsätta (Drew, 2016; Suddaby, Saxton & Gunz, 2015; Suddaby, Cooper & Greenwood, 2007), varför innovation är av särskild vikt för överlevnad för dessa företag (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998).

Revision är ett område som är i behov av förändring enligt flera forskare beroende på bristande kvalitet (Knechel, 2007; Fraser & Pong, 2009; Hegazy & Tawfik, 2015; Ruhnke & Schmidt, 2016; Glover & Prawitt, 2014). Anledningen till åsikten är främst alla de återkommande skandaler till följd av misslyckade revisioner<sup>1</sup> som förekommit under årens lopp (Ruhnke & Schmidt, 2016) beroende på frånvaro av oberoende och oförmåga till självreglering bland revisorer och revisionsbyråer (Cooper, Greenwood & Suddaby, 2007). Mer krävande reglering med syfte att förstärka oberoendet har införts både internationellt (Clark, Doh & Stumpf, 2002; Dowling & Leech, 2014) och i Sverige (Öhman, 2007; 2013; Agoglia, Hatfield, & Lambert, 2015) men problemet kvarstår med tanke på att skandalerna har fortsatt att upprepas (Hoi Hu, Siriwardane & Yew Low, 2014). Skandalerna är alltså ett svårlöst bekymmer men också betydande då till exempel Enron- och Worldcom-fallen orsakade att relevanta intressenter tillsammans gick miste om ca 65 miljarder dollar. Dessutom fick de tidigare anställda uppleva olika sociala tragedier (Arnold & De Lange, 2004). Följaktligen finns det ur ett

---

<sup>1</sup> Till exempel Enron-fallet (Arnold & De Lange, 2004) och Toshiba-skandalen (The financial times, 2015).

samhällsekoniskt perspektiv behov för förhöjd kvalitet av revisionen (Hegazy & Tawfik, 2015). Ur kundernas synvinkel är det svårt på grund av begränsad kunskap om revisionsarbete att bedöma skillnad mellan olika byråers kvalitet (Duff, 2014), men samtidigt visar Nagy (2014) att när det väl finns märkbara tecken på dålig kvalitet hos revisionsbyråer förlorar de marknadsandelar gentemot konkurrenter. Det kan dessutom vara ett långvarigt tillstånd eftersom det leder till försämrat rykte för drabbad aktör och i värsta fall konkurs som resultat, vilket till exempel blev Arthur Andersens öde på grund av bristande revision för Enron (Knechel, 2015; Chen, 2014). Vidare har revisionsskandalerna lett till ifrågasättande av revisionens mening, då syftet är just att skydda relevanta intressenter från sådana händelser. Ett sådant ifrågasättande skulle kunna påverka hela branschens överlevnad (FAR & Kairos Future, 2013). Följaktligen finns också företagsekonomiska argument för förbättrad kvalitet av revisionen. Situationen tyder på att revisionsbyråerna har behov för förbättrande innovation genom kvalitetshöjande av revisionen med konkurrensfördelar som möjlig följd (Bai, Chang & Li, 2015).

Parallellt med att revisionen är i behov av förbättring står byråerna, enligt omfattande studier av Hartstein (2013) och Drew (2016), inför ett behov av omvälvande förändring av sitt övriga utbud. Kontentan av 5600 revisorers åsikter är att deras kunder kommer att kräva en mängd ytterligare rådgivningstjänster baserade på helt nya kunskapsområden (Hartstein, 2013). Det i sin tur förebådar ett skifte av informationskanaler för att kunna tillgodogöra sig den nödvändiga kompetensen som dessa nya tjänster är baserade på (Henneberg, Naudé, Zaefarian, 2012). Samtidigt innebär det en fortsatt trend mot att revisionsbyråernas tjänster blir allt mer lika rena företagskonsulters utbud med intensifierad konkurrens som konsekvens (Srinivasan, 2014; Miles, 2005). Det tyder enligt Anderson-Gough, Edgley och Sharma (2016) på att revisionsbyråerna behöver bli bättre på att differentiera sitt tjänsteutbud, gentemot konkurrenter, vilket underlättas genom att förändra revisorernas traditionellt homogena bakgrunder till att bli heterogena. På så sätt underlättas för kreativa idéer inom helt nya kunskapsområden på grund av att en medarbetarkår förknippad med mångfald har fler olika tankemönster, färdigheter och kontaktnät, beroende på skilda erfarenheter, än en homogen grupp (Anderson-Gough et al., 2016; Heron & Sapienza, 1992; Shane & Venkataraman, 2000; Cohen and Levinthal, 1990) Med andra ord, en organisation kännetecknad av mångfald skulle kunna ge goda möjligheter för innovationer som är differentierade i förhållande till andra aktörer och därmed skapa konkurrenskraft (Abernathy & Clark, 1984; Desyllas, Lee, Miles & Miozzo, 2016) för aktuell revisionsbyrå.



I sammanhanget är det också relevant vilken roll revisorer har för sina kunder ur ett rådgivningsperspektiv. Revisionsbyråerna hjälper andra organisationer med problemlösning i deras verksamheter genom att revisorerna levererar ny extern kunskap med syfte att underlätta konkurrenskraft för aktuella kunder (Miles, 2005), vilket medför att revisorer är drivande även för sina kunders innovationsförmåga (Doloreux & Shearmur, 2013; Doloreux & Muller, 2009; Muller & Zenker, 2001). Då kunskap, till följd av teknologiska skiften beroende på globalisering och ökad hastighet av informationsflöden, blivit användbar en betydligt kortare period än förr har länders konkurrenskraft blivit mer beroende av innovationskapacitet (Lundvall & Nielsen, 1999; Clifton, Cooke & Hansen, 2012). Därmed är det av hög relevans att revisionsbyråerna kontinuerligt producerar ny användbar kunskap genom innovation inte bara för egen del utan också för hela samhället (Miles, 2005) eftersom det kan generera nya jobb och företag, ekonomisk tillväxt men också förhöjda skatteintäkter tack vare god kompetensförsörjning (Smith, 2006).

## 1.2 Problematisering

Revisionsbyråer är i behov av innovation ur flera olika aspekter; både på området befintliga tjänster som till exempel förhöjd kvalitet inom revisionen och helt nya tjänster inom helt nya kunskapsområden. Speciellt med tanke på den enligt många markanta konkurrensen som föreligger både internationellt och på den svenska marknaden för byråerna (Broberg, Gerlofstig, Umans, 2013; Tagesson, Glinatsi, & Prahl, 2015; Ross 2016), behövs innovation för att möjliggöra överlevnad på lång sikt (Albors & Hidalgo, 2008; Kortmann, 2015).

Trots att det är vedertaget att framgång för företag innebär överlevnad (Knight & Stubbart, 2006) är chansen att de får ett långt liv, i förhållande till människorna bakom dem, liten (O'Reilly & Tushman, 2011). Forskning har visat att endast cirka 0,1 procent av de företag som grundas får uppleva sin 40-årsdag (Knight & Stubbart, 2006). Hannahs (1999) studie visar samma mönster; av världens 100 största företag år 1912, fanns bara 20 kvar på denna topplista år 1995.

Anledningen till den utbredda oförmågan att överleva på lång sikt är enligt March (1991) ett alltför starkt fokus på den rådande teknologin med kortsiktiga produkter och tjänster som följd. Detta samtidigt som för lite fokus läggs på utforskande av helt nya idéer för att tillfredsställa det aktuella behovet, med oförmåga att anpassa sig till den föränderliga omgivningen på lång sikt som konsekvens (March, 1991). På grund av överlevnadsproblematiken har en viss forskningsinriktning inom innovationsområdet växt fram. Denna inriktning har ursprung i

Duncans (1976) insikter om hur organisationer betar sig för att förbli framgångsrika inte bara en kortare period men också i det långa loppet - detta kallas organisatorisk ambidexterity.

Ambidexterity i sammanhanget innebär en organisations förmåga att använda sina interna och externa resurser för exploatering av befintlig kunskap och utforskning av helt nya kunskapsområden för att kunna hantera dagens verksamhet på ett gynnsamt sätt och dessutom anpassa sig till marknadens förändringar (Bosak, Flood, Fu & Ma, 2015; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008). Konceptet grundar sig i åsikten att för framgång behöver det finnas balans mellan perspektivet exploaterande och perspektivet utforskande (O'Reilly & Tushman, 1996; Havermans, Den Hartog, Keegan & Uhl-Bien, 2015). Exploaterande är förknippat med förbättrande innovation genom effektivisering, kostnadsreducerande och implementering för dagens produktion medan utforskande handlar om helt nyskapande innovation genom experimenterande, sökande och flexibilitet inför framtidens produktion (Marsch, 1991). Balansen är svår att uppnå eftersom det alltid finns inneboende konflikter mellan de båda perspektiven beroende på osäkerhet om vilket val som är lämpligast. Man vet inte på förhand hur länge förbättring av befintliga tjänster skapar mervärde, jämfört med att investera i experimentering för framtagande av helt nya tjänster (Birkinshaw & Gibson, 2004). Förutsättningen att det befästa kunskapsfältet (relaterat till förbättringar), och det nyskapande kunskapsfältet (relaterat till experimentering), är baserat på olika och konkurrerande logik medför också att det kan vara komplicerat att skapa förståelse för kopplingarna dem emellan för individerna i den aktuella organisationen (Birkinshaw & Gupta, 2013; Greenwood & Suddaby, 2006). Dessutom kan det vara frestande att låta exploaterande ta överhanden eftersom det är förknippat med större säkerhet för intäkter och dessa på kort sikt, i förhållande till utforskande som är förknippat med hög osäkerhet för intäkter och dessa på lång sikt. Resultatet av för högt fokus på exploaterande innovation blir emellertid förr eller senare att produktionen föråldras och att företaget därmed inte överlever på grund av att konkurrenterna tillfredsställer det aktuella behovet på ett nyare och attraktivare sätt (Claver-Cortés, Marco-Lajara, Ubeda-Garcia & Zaragoza-Sáez, 2016).

Att uppnå ambidexterity ter sig alltså komplicerat, men lyckas organisationen innebär det att lagom mängd resurser läggs på både exploaterande och utforskande vid rätt tidpunkt, med föga kannibalism perspektiven emellan. Det ger följden konkurrenskraftiga utbud både idag och i framtiden genom väl anpassad utveckling på lämpliga områden (Birkinshaw, Probst, Raisch & Tushman, 2009). Utbredd empirisk forskning tyder också på att så är fallet (Burgers, Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2009; Tushman, Smith, Wood, Westerman & O'Reilly, 2010;

O'Reilly & Tushman, 2013; Bosak, Flood, Fu & Ma, 2016). Asher, Caspin-Wagner, Ellis, Kerin Shmuel och Tishler (2012) fann till exempel att ambidexterity har en positiv påverkan på prestation vid en studie av 500 teknologiföretag och Fu & Morris (2014) studie gav samma slutsats för revisionsbyråer på Irland. Det torde vara relevant att studera just revisionsbranschen ur ett ambidexterity-perspektiv eftersom byråerna har behov både för exploaterande för förbättring av befintliga tjänster vad gäller till exempel kvalitet inom revisionen men också behov för utforskande med tanke på behovet för helt nya tjänster i den stundande framtiden (Bosak, Flood, Ma, & Fu, 2015). Revisionsbyråer som lyckas skapa en ambidexterlös organisation lägger lagom mängd resurser på både exploaterande och utforskande vilket kan ge goda utsikter för överlevnad i den starkt konkurrensutsatta branschen (Kinnie & Swart, 2010). Det vill säga för kort och lång sikt sker lämplig avvägning av användande av resurser och därmed infinner sig balans tillika ambidexterity (Kinnie & Swart, 2010).

Forskning har också visat att ambidexterity är mer värdefullt att uppnå i en miljö präglad av snabba förändringar och osäkerhet (Crossan, Jansen & Vera 2009), vilket revisionsbranschen är befattad med i form av till exempel lagändringar (Ipek, Sameer, Tatli & Özbilgin, 2016; Wallerstedt & Öhman, 2012; Cooper, Greenwood & Suddaby, 2007) och kundernas skiftande efterfrågan (Greenwood & (Drew, 2016; Suddaby, 2006) och krav (Broberg, Gerlofstig, Umans, 2013). Ambidexterity är vidare mer givande i en miljö med hög konkurrens (Bierly & Daly, 2007) vilket också kännetecknar revisorernas vardag (Broberg, Gerlofstig, Umans, 2013; Glinatsi, Prahl & Tagesson, 2015; Bills & Stephens, 2016). Kinnie & Swart (2010) är inne på samma linje och sammanfattar att balans mellan exploaterande och utforskande är speciellt viktigt för revisionsbyråer för framgång och överlevnad. Studier gällande ambidexterity inom revisionsbranschen är emellertid relativt få (Fu, Ma, Bosak & Flood, 2015) och ingen sådan forskning har skett i Sverige. Dock fann Fu, Ma, Bosak och Flood (2016) när de studerade revisionsbyråer i Kina och på Irland att olika kulturer gör skillnad för hur ambidexterity uppnås. Kinas affärskultur skiljer sig radikalt från den svenska (Bao & Toivonen, 2015) och Dam och Scholtens (2007) antyder att skillnader mellan Irland och Sverige medför efterfrågan på olika typer av tjänster i respektive land. I förlängningen kan det därför antas att balans mellan exploaterande och utforskande uppnås på ett annorlunda sätt i Sverige än i länderna i Fu et al.:s (2016) studie. Därmed kan det tolkas som att en utökning av forskningen på området ambidexterity inom revisionsbranschen genom att studera den svenska marknaden är lämplig ur ett empiriskt perspektiv.

Något som tenderar att spela stor roll vid strävan efter ambidexterity är ledarskap (Ross, 2016; Umans, 2013; Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006; Birkinshaw & Raisch, 2008). Det är ledarna i organisationer som styr över hur tillgängliga resurser fördelas mellan exploaterande och utforskande, samtidigt som dessa individer hanterar spänningar mellan de två konkurrerande innovationsperspektiven (Den Hartog, Havermans, Keegan, Uhl-Bien, 2015). Ett välfungerande ledarskap innefattar också att söka förhindra tendensen att organisationer ägnar sig åt rutinmässiga uppgifter som enbart ger mervärde på kort sikt. Detta samtidigt som ledarnas roll är att inspirera medarbetare till att fokusera på att komma på nya idéer och ett långsiktigt tänkande för verksamheten (Birkinshaw & Gupta, 2013). Ledarnas agerande verkar med andra ord ha betydande påverkan på verksamheten och således kan det tolkas som att ambidexterity är lämpligt att studera utifrån ett ledarskapsperspektiv (O'Reilly & Tushman, 2013).

Hur ledarskap bör betraktas har varit omdiskuterat länge utan tydlig konsensus om vad det verkligen är (Yukl, 2002; Bass, 1990). Det har lett till vitt skilda angreppssätt för analys av begreppet med relativt svag förklaringsförmåga enligt flera forskare (Yukl, 2002; Bass, 1990). Som en reaktion på det har det under senare år växt fram ett alternativt synsätt som menar att alla i organisationen som har någon form av kapacitet att leda arbete, vilket även kan vara fallet långt ner i hierarkin, är lämpliga att beakta för att få en mer rättvisande bild hur effektivt ett ledarskap är för organisationens prestation (Fletcher & Kaüfer, 2003). Detta synsätt kallas delat ledarskap (Carson, Tesluk & Marrone, 2007) och att studera revisionsbyråer utifrån detta perspektiv verkar lämpligt. De flesta byråer, beroende på storlek, har många olika ägande partners som tillsammans leder organisationen (Chapman & Empson, 2015). Samtidigt är dessa individer ofta specialister inom olika kunskapsområden vilket medför att den partner som är expert inom ett visst område får ta beslut om frågor relaterade till den specifika specialkompetens som aktuell partner besitter. Det medför att beslutstagande fördelas ut på många olika partners. Då kunskap är det revisionsbyråer säljer är partners också beroende av varandras specialkompetens. Ledare på lägre nivå långt ner i hierarkin erbjuds samtidigt hög grad av autonomi vad gäller arbetsuppgifter eftersom de behöver spelrum för att kunna anpassa tjänsterna efter kundernas individuella behov (Chapman & Empson, 2015). Revisionsbyråer verkar med andra ord givande att studera med en analysmodell förknippad med delat ledarskap.

Vi har tidigare uttryckt att ledares agerande har påverkan på ambidexterity. Hur en ledare agerar bestäms bland annat av personlighet och karaktärsdrag (Mihalache, Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2014). Dessa individuella egenskaper visar sig genom skillnader i vilken

ledarskapsstil en viss ledare använder sig av (Smith & Umans, 2015). Med resonemanget i åtanke skulle ledarskapets påverkan på ambidexterity kunna operationaliseras genom att beakta olika ledarskapsstilar. Till följd av det och att revisionsbyråer kan betraktas som att ha ett delat ledarskap torde Fernandez, Cho och Perry (2010) modell för integrerat delat ledarskap vara lämplig för denna studie. Författarna integrerar färdigheter, personlighetsdrag och beteenden som anses nödvändiga för en välskött organisation, enligt mångårig forskning, i deras modell. Därmed torde egenskaperna representerade i modellen tillsammans ha positiv påverkan på ambidexterity.

Då revisionsbyråer för att förbli konkurrenskraftiga är i behov av både exploaterande, i form av förhöjd kvalitet inom revision, och utforskande för att producera helt nya tjänster är ambidexterity av vikt för byråerna. Ledarskapet är avgörande i sammanhanget eftersom det kontrollerar resursfördelningen, mellan exploaterande och utforskande, vilket är en förutsättning för att skapa balans. Samtidigt anses integrerat ledarskap representera ett välskött företag. Därmed torde det finnas ett samband mellan integrerat ledarskap och ambidexterity varför vi anser det relevant att testa om detta samband existerar.

Revisionsbyråer verkar i en miljö där det sker ständiga förändringar. Bland annat har avskaffandet av revisionsplikten för små företag, på den svenska marknaden, skapat ett starkare behov för att påvisa mervärde av revision från revisionsbyråernas sida för att locka kunder på aktuell marknad (Broberg et al., 2014). Samtidigt har det medfört att byråerna numera har ett större krav på sig att konkurrera med hjälp av utbud av andra tjänster och produkter, för att få tillräckliga intäkter, eftersom revisionsmarknaden krympt. (Broberg et al., 2014). Det innebär också att byråerna konkurrerar i större utsträckning med rena företagskonsulter än förut (Chung & Narasimhan, 2001). Det har därmed blivit viktigare att ha ett nära samarbete med kunder för att förstå deras behov så väl som möjligt och på så sätt stärka chansen för överlevnad för revisionsbyråerna. (Broberg et al., 2014; Crossan, Jansen & Vera 2009). Med andra ord behövs det exploaterande innovationsperspektivet för att hålla revisionen attraktiv och det utforskande perspektivet för skapande av lämpliga andra tjänster, för att revisionsbyråer skall förbli konkurrenskraftiga (Bierly & Daly, 2007). Det verkar alltså ha blivit allt viktigare att fokusera på båda innovationsperspektiven samtidigt. Skapa balans mellan hur mycket resurser som används för vardera perspektiv verkar avgörande för överlevnad på grund av den allt starkare konkurrens som föreligger. Ledarskapet i revisionsbyråerna har möjlighet att åstadkomma denna balans, eller med andra ord åstadkomma ambidexterity varför det torde vara av vikt att undersöka hur ledarskapet påverkar förmågan att uppnå ambidexterity.

### 1.3 Frågeställning

Hur påverkar olika ledarskapsstilar ambidexterity i revisionsbyråer?

### 1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att förklara hur integrerat ledarskap påverkar förmågan att uppnå ambidexterity i revisionsbyråer.

### 1.5 Disposition

Efter första kapitlet ovan, är studien strukturerad på så sätt att andra kapitlet presenterar studiens teoretiska metod. Därefter i kapitel tre återfinns teoretiska referensramen som skildras genom teori som behandlar ledarskap, ambidexterity och våra fem hypoteser. I kapitel tre beskrivs också kontexten som revisionsbyråer befinner sig i. Fjärde kapitlet beskriver studiens empiriska metod. Studiens resultat och analys har genomförts med hjälp av cronbachs alpha, beskrivande statistik, korrelationsmatrix samt regressionsanalyser; detta läggs fram i kapitel fem. Det sjätte kapitlet beskriver vår slutsats och diskussion samt förslag för fortsatt forskning. I kapitel sex framförs också studiens bidrag.

## 2. Vetenskaplig metod

---

*I detta kapitel presenteras vetenskaplig metod där vetenskapligt synsätt, forskningsmetod och ansats återges. Vidare beskrivs teorier och typer av litteratur som har använts vid denna studie.*

---

### 2.1 Vetenskapligt synsätt, forskningsmetod och ansats

Då syftet med denna uppsats är att förklara hur integrerat ledarskap påverkar förmågan att uppnå ambidexterity i revisionsbyråer, handlar ambitionen om att se samband mellan ett fåtal variabler. Det effektivaste sättet att genomföra det på är att kunna utesluta alla andra faktorer som har påverkan i sammanhanget (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2010). Experimentet är den mest erkända metoden på området eftersom det till följd av en kontrollerad miljö gör det möjligt att avlägsna de faktorer som inte är relevanta för undersökningen varför det går att säkerställa om det faktiskt är variabel a, som har påverkan på variabel b (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Dock vore det svårt att locka tidspressade ledare i revisionsbranschen (Svanberg & Öhman, 2015) till att ägna sig åt ett experiment, istället för sin verksamhet, eftersom vi som studenter inte kan erbjuda adekvat kompensation. Tanken med resonemanget kring ett experiment är att vi vill uppnå ett resultat som är så nära en så objektiv sanning som möjligt och därför inte går att tolka på mer än ett sätt oavsett vem som observerar. Det medför att studien har ett positivistiskt synsätt på kunskap (Bryman & Bell, 2007). Synen är inspirerad av naturkunskapen genom att positivismen ser på kunskap som att den i idealfallet bör vara lika robust som naturens lagar för att framstå som legitim. Det medför i förlängningen att forskningsmetoder som testar ny data med hjälp av etablerad kunskap, i form av teorier, för att se om den nya datan kan godkännas som ny kunskap tenderar att premieras. Samtidigt prioriteras rådata eftersom den är så fri från mänsklig tolkning som möjligt när den samlas in vilket gör denna data objektiv (Saunders et al., 2016).

Bland forskare som har en positivistisk kunskapssyn är den kvantitativa forskningsmetoden den mest populära på grund av dess objektivitet och jämförbarhet (Bryman & Bell, 2007). Kvantitativ metod handlar (likt experimentet) om att hitta kausala orsak-verkan-samband. Djurfeldt et al. (2010) beskriver det som att samhället är en samling av kausala mekanismer. Ur det perspektivet är det forskarens uppgift att söka putsa bort alla övriga kausala mekanismer som inte är relevanta för studien; lyckas hen med det går det att objektivt undersöka om variabel a har en påverkan på variabel b på grund av att andra kausala mekanismer inte påverkar utfallet (Djurfeldt et al., 2010). Det vill säga påverkan går att säkerställa objektivt eftersom inga andra

faktorer kan inverka på utfallet och därmed finns inte utrymme för skilda tolkningar. Det är just det här som är ambitionen med denna uppsats. Vi vill söka putsa bort andra orsak-verkan-samband för att kunna se om det finns samband mellan integrerade ledarskapsstilar och ambidexterity, varför vi valt en kvantitativ metod.

Den kvantitativa metoden har fått kritik för att den inte ger rik data i och med att respondenten inte får uttrycka sin djupare mening som vid en kvalitativ undersökning (Bryman & Bell, 2007). Sådan information är intressant men vi söker inte djupare förståelse för individuella åsikter om ett fenomen. Vårt syfte med studien innebär att kartlägga eventuella samband vilket underlättas med jämförbarhet och datorstöd varför vi vill kunna göra om respondenternas svar till numerisk data. Därför är standardiserade och jämförbara svar, som kvantitativ data är, att föredra. Sådana data underlättar också för omkodning som behövs vid byte av digitalt gränssnitt vid datoranvändande (Saunders et al., 2016). Vi behöver inte respondenternas djupare mening bakom deras uttalanden för att utvärdera orsak-verkan utan ett klart och tydligt jämförbart svar. Vid användande av kvalitativ data hade vi också behövt tolka svaren för att göra dem jämförbara, eftersom respondenterna inte använder exakt samma ord, vilket hämmat en objektiv sanning som vi vill främja för att det gynnar vår studie (Bryman & Bell, 2007; Saunders et al., 2016). Objektiviteten är viktig för att mätningen av ambidexterity ska bli tillförlitlig och därför är numerisk data mer fördelaktig då den inte behöver tolkas innan analysen. Kvantitativ metod ger också möjlighet att dra generella slutsatser utifrån resultatet om tillräckligt många respondenter svarat. I det avseendet är kvalitativ metod inte lika lämplig eftersom den är mer kontextberoende i jämförelse (Saunders et al., 2016).

Det finns huvudsakligen två ansatser att välja mellan vid vetenskaplig forskning. Dels den induktiva ansatsen som påbörjas genom att samla in empirisk data med hjälp av observationer eller ostrukturerade intervjuer och sedan baserade på dessa framställer forskaren teoretiska modeller som generaliserar forskningen (Bryman & Bell, 2007). Denna inriktning används oftast då fenomen behöver utforskas närmare eftersom heltäckande teorier inte identifierats (Saunders et al., 2016). Vid den deduktiva ansatsen skapar forskaren hypoteser utifrån sin teoretiska kunskap som sedan testas gentemot den empiriska verkligheten. Hypoteserna förkastas eller godtas sedan beroende på utfallet (Bryman & Bell, 2007). Denna ansats tenderar att användas då forskaren på förhand finner tillräckligt teoretiskt omfång för att studera ett fenomen (Saunders et al., 2016). Då vi bedömer att det finns välutvecklade teorier om ledarskap och ambidexterity baserade på flera decennier av forskning har en deduktiv ansats valts. Användning av hypoteser gynnar dessutom vårt syfte då vi vill testa om ledarskap kan förklara



påverkan på ambidexterity. Det finns också etablerad teori styrkt av flera olika forskare som hävdar att ledarskap är avgörande för att uppnå ambidexterity (Ross, 2016; Umans, 2013; Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006; Birkinshaw & Raisch, 2008) vilket medför att vi anser det legitimt att tillämpa en deduktiv ansats. En induktiv ansats hade möjligtvis varit givande genom att den skapar en mer förutsättningslös utgångspunkt (Alvesson & Sveningsson, 2003). Det kan göra det lättare att upptäcka helt nya fenomen kopplade till ledarskap och ambidexterity men det finns inga garantier för det. Dessutom hade det varit tidskrävande eftersom en klar inriktning på studien då inte finns, vilket en deduktiv ansats har i form av etablerade teorier (Saunders et al., 2016).

## **2.2 Val av teori**

För att söka uppfylla syftet att förklara hur integrerat ledarskap påverkar förmågan att uppnå ambidexterity i revisionsbyråer har vi under vår studie läst vetenskapliga artiklar, rapporter och böcker om ledarskap utifrån olika infallsvinklar, revisionsbranschens kontext, innovation och ambidexterity. Detta har vi gjort för att öka vår förståelse för ämnet för studien och de begrepp och modeller teorin förser oss med som är användbara vid analysen av vårt empiriska material. Varför vi valt ledarskap som teori är att det har en avgörande kontroll över ett företags ändliga resurser och hur de fördelas (Birkinshaw & Gupta, 2013). Hur denna fördelning sker beror på ledarens ledarskapsstil vilket motiverar just denna inriktning inom forskningsområdet ledarskap (Mihalache, Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2014). Integrerat ledarskap sammanfattar tidigare forskning om vilka ledarskapsstilar som är lämpliga för välskötta företag varför begreppet ses som god utgångspunkt för operationalisering av styrning på individnivå i organisationer (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Ledningen bestämmer vilka idéer som ska nyttjas, för potentiell förnyelse, och hur tillgängliga resurser fördelas mellan dessa grundat på aktuell lednings personliga karaktärsdrag och erfarenheter tillika ledarskapsstil (Havermans, Den Hartog, Keegan & Uhl-Bien, 2015). Konsekvensen av det är att vi betraktar ledarskap som duglig infallsvinkel för produktion av innovation. Inom forskningsområdet ambidexterity framhålls ledarskap dessutom som en kritisk faktor för framgångsrik innovation (Ross, 2016; Umans, 2013; Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006; Birkinshaw & Raisch, 2008), med följderna att vi anser att ett ledningsperspektiv är lämpligt som förklarande variabel i vår studie.

Inom forskningsområdet innovation finns en mängd olika teorier att använda men huvudsyftet för dem alla är att organisationer för att överleva måste anpassa sitt utbud till efterfrågan på ett mer attraktivt sätt än sina konkurrenter på både kort och lång sikt (Forgeard & Kaufman, 2015;

Altamimi, 2014). Utanför innovationsvetenskapens traditionella ramar återfinns institutionell teori som hävdar att organisationer formas till att bli allt mer lika varandra med tidens gång (DiMaggio & Powell, 1983). Det medför att teorin är användbar eftersom nya produkter och tjänster formas efter kundernas önsknings till en standardisering för designen uppnås och priskonkurrens tar vid (Anderson & Tushman, 1990). Dock är det inte lika naturligt för institutionell teori att förklara hur företag legitimerar att plötsligt särskilja sig från mängden genom att kommersialisera produkter som bygger på helt ny kunskap. Då det skett har forskarna varit tvungna att presentera nya angränsande begrepp. (Greenwood & Suddaby, 2006). Ren legitimitetsteori är också ett alternativ eftersom revisionsbyråer behöver legitimera sina tjänster gentemot intressenter som användare av revision, kunder och regelskapare (Hauptmann, 1999; Whittle, Carter & Mueller, 2014). Legitimitet ger emellertid en svag förklaring till varför totalt nya innovationer grundade på experimentering kommersialiseras för lång sikt, då dessa inte förebådats av någon efterfrågan. Styrkan med ambidexterity som innovationsteori är att begreppet inte bara framhåller vikten av kort- och långsiktig utveckling utan också balansen mellan de två tidsperspektiven vad gäller fördelning av resurser (Agostini, Nosella & Filippini, 2016). En organisation som ägnar sig åt kort- och långsiktig innovation med lämplig resursanvändning i balans mellan de två tidsperspektiven torde vara mer framgångsrik än en organisation utan balans med tanke på att resurserna är ändliga, varför vi valt att studera fenomenet utifrån ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2013). Dessutom är ambidexterity lämplig vid vår kvantitativa undersökning eftersom det är ett mätverktyg (Djurfeldt et al., 2010; Birkinshaw & Gupta, 2013).

Revisionsbranschens kontext har vi valt för att ambidexterity verkar speciellt viktigt för byråerna. Dels föreligger hög konkurrens och brister för dagens produktion vilket föranleder starkt fokus på exploaterande för dagens tjänster. Samtidigt tyder forskning på att långsiktig överlevande inom revisionsbranschen kräver förmåga att erbjuda en mängd nya tjänster med konsekvens att starkt fokus även på utforskande är nödvändigt. Kontext är inte en teori i ordets traditionella bemärkelse men anses lämplig på grund av att synsättet ger en flexibilitet ej begränsad av specifik teori. Ambitionen med avsnittet är att presentera avgörande faktorer som kan ha effekt på sambandet mellan ledarskap och ambidexterity.

Ett alternativ till ledarskap som förklarande variabel vore Webers maktteori (Perrow, 2014). Teorin tar utgångspunkt, likt ledarskap, i att de individer med mest makt styr hur tillgängliga resurser används. Makt har därmed potential att förklara varför ett visst förhållande mellan exploaterande och utforskande föreligger. Dock utgår teorin ifrån att hur makt används beror

på egenintresse (Perrow, 2014). Med det i beaktning torde det vara problematiskt att förklara syftet med att utforska nya idéer för lång sikt med maktteori, eftersom självintresse tyder på att mervärde bortom individens räckvidd på grund av tidens gång inte är intressant. Då integrerat ledarskap i form av till exempel förändringsorientering förespråkar långsiktig anpassning är vår tolkning att detta synsätt har högre potential som förklarande variabel eftersom långsiktig överlevnad är centralt för ambidexterity-teori.

### 2.3 Litteratursökning

Formen av litteratur som har använts är framför allt vetenskapliga artiklar. Anledningen till det är att de som forskar om ett visst fenomen har förmodligen mest kunskap om det. Dessutom granskas en författares skrift av andra forskare inom samma fält för att se om artikeln kan godkännas för publicering, vilket tyder på objektiv och tillförlitlig utvärdering. Det gör att vetenskapliga artiklar är mer trovärdiga än andra källor. Vi har också beaktat hur många gånger en artikel blivit citerad och hur ofta en viss författare återkommit då vi granskat litteraturen. Det har medfört att vi fått en bild av vilka individer som ses som speciellt framstående inom de forskningsområden som har fokuserats. Vi har också använt en teknik baserad på trianguleringslogik (Alvehus, 2013) enligt följande. Vid studerande av tidigare forskning har påståenden som hävdats frekvent och samtidigt varit grundade på skilda undersökningsmetoder av olika författare prioriterats eftersom det antyder en objektiv sanning som inte är färgad av individuella tolkningar. I samma anda har vi låtit forskare från många olika länder lämna sitt avtryck i vår referensram. Författare som har olika bakgrund men trots det kommer fram till samma slutsatser torde vara trovärdiga då det är mindre risk att påståendena är färgade av tidigare erfarenheter. Det främjar en objektiv sanning som eftersträvs för att det anses lämpligt då det kan öka generaliserbarheten av resultatet för vår undersökning. Det beror på att påståenden som är hållbara oavsett metodval och forskarens bakgrund minskar risken att uttalandena är kontextberoende. Grundar sig vår analys på sådan teori finns det i förlängningen potential för att vår teoribildning genom våra slutsatser blir generaliserbar och användbar oavsett kontext.

För den teoretiska referensramen präglad av innovation, ambidexterity och ledarskap har sökningen efter kunskap varit styrd av resonemanget att robust och uppdaterad information är att föredra. Det har översatts till praktisk handling genom att granska både klassiska och nyare vetenskapliga artiklar. Logiken ligger i att kunskap som genomgått en mångårig testperiod och fortfarande gör sig gällande i nutid är robust och därmed tillförlitlig med god reliabilitet (Saunders et al., 2016; Bryman & Bell, 2007). Samtidigt innebär det också att kunskapen

genomgått evolution och förfinats efter hand varför aktuella nyare artiklar också använts. Då revisionsbyråers kontext innebär en föränderlig bransch har tyngdpunkten legat mer på nyare artiklar på detta område för att återge en uppdaterad bild av revisorernas situation (Drew, 2016; Suddaby, Saxton & Gunz, 2015; Suddaby et al., 2007) Nyare artiklar har också prioriterats gällande ambidexterity inom byråerna eftersom denna forskning är sparsamt utbredd (Fu, Ma, Bosak & Flood, 2015). Av den anledningen har också vetenskaplig litteratur om andra professionella organisationer och kunskapsintensiva affärstjänster (KIBS) studerats eftersom de precis som revisionsbyråer är starkt konkurrensutsatta och kunskapsintensiva (Ross, 2016).

Som komplement till de vetenskapliga artiklarna har böcker använts; främst för understöd för metodval. Några olika skrifter har valts för att skapa riklig information om vad som bör beaktas. Vi har också jämfört olika författares syn på de statistiska värden vi producerat då det underlättar att tolkningen av dessa inte blir subjektiv, vilket är ambitionen eftersom en objektiv sanning är målet med denna undersökning.

### 3. Teori

---

*I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen där studiens valda teorier tas upp. Kontexten för revisionsbyråer, ambidexterity, ambidexterity i revisionsbyråer, ledarskap och ledarskap i revisionsbyråer behandlas. Vidare presenteras de fem integrerade ledarskapsstilarna och hypoteserna som skall testas. Avslutningsvis presenteras studiens modell.*

---

#### 3.1 Kontexten revisionsbyråer

Precis som i många andra länder (Svanberg & Öhman, 2015), består revisionens producenter i Sverige av många små lokala aktörer vars kunder i huvudsak är mindre- och medelstora företag (Carrington, 2014; Sundgren & Svanström, 2013). I den andra änden av spektrumet av producenter återfinns de världsomspännande big4-byråerna som också har kunder av mindre storlek men även dominerar inom marknadssegmentet börsbolag och andra stora företag (Carrington, 2014; Sundgren & Svanström, 2013). Tjänsterna som byråerna erbjuder är dels revision som innebär att etiskt och objektivt i en oberoende ställning granska kunders finansiella information (Carrington, 2014). Syftet är att skapa förtroende för redovisningen gentemot användarna av den, och på så sätt underlätta att deras beslutfattande blir korrekt utifrån deras intressen (Carrington, 2014). Dels består tjänsterna, som revisionsbyråerna erbjuder, också av rådgivning med syfte att skapa problemlösningar för kundernas verksamhet (Miles, 2005). I Sverige är Big 4:s andel av marknaden cirka 66 procent och resten tillhör de mindre aktörerna (Carrington, Johansson, Johed, & Öhman, 2013).

Revisionsbranschen kan uppfattas som kunskapsintensiv eftersom byråernas verksamhet är beroende av omfattande kompetens för att kunna genomföras (Miozzo, Desyllas, Lee, & Miles, 2016; Fu, Bosak, Rousseau, Morris, & O'Regan, 2015). För att utföra arbetet i enlighet med bestämda standarder och lagar behöver revisorn kontinuerligt införskaffa sig omfattande komplext kunnande i form av revisionsmetodik samt kunskap om kundernas branscher och verksamheter (Westermann, Bedard & Earley, 2015).

Vad kunskapen bör innefatta är inget som kan beskrivas som status quo utan förändras efterhand beroende på frekvent skiftande yttre faktorer (Heirati, O'Cass, Schoefer & Siahtiri, 2016) som lagändringar (Wallerstedt & Öhman, 2012), vilka verkar blivit mer krävande de senaste åren (Dowling & Leech, 2014). Till exempel år 2010 avskaffades revisionsplikten för små bolag (Broberg, Umans & Gerlofstig, 2013) vilket skapat ett behov för revisorerna att bli mer marknadsorienterade (Özer Koçak & Çelik, 2006) för att övertyga presumtiva kunder om revisionens fördelar (Broberg et al., 2013). I år (2016) är lagstiftning som kräver byrårotation

på ingång med syfte att förstärka revisionsbyråernas oberoende gentemot kund och på så sätt förhöja kvaliteten för revisionen (SOU 2015:49). Det innebär att byråerna automatiskt kommer förlora kunder vilket förhöjer pressen på förmågan att skapa nya (Cameran, Francis, Marra & Pettinicchio, 2015). Samtidigt betyder det också att revisorerna måste lägga mer kraft på att bekanta sig med de nya kundernas verksamhet i förhållande till kunderna revisionsbyråerna automatiskt är tvungna att lämna (Cameran et al., 2015). Detta i en miljö som redan är förknippad med stark konkurrens (Broberg et al., 2013) och hög prispress sedan länge (Agoglia, Hatfield & Lambert, 2015; McDaniel, 1990) eftersom priset tenderar att vara avgörande för kunderna (Glinatsi, Prahla & Tagesson, 2015). Prispressen tyder på att det finns behov för effektivisering vilket också bekräftas av Barros, Couto & Samagaio (2014). Värt att notera i sammanhanget är att det finns utbredd forskning som hävdar att revisionen får både högre kvalitet och effektivitet ju längre erfarenhet revisorn har av en viss kund (Cahan & Sun, 2014; Bernardi, Ludwig & Pincus, 1999; Green, 2008), så länge granskningen är förknippad med stark integritet och professionell skepticism (Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Low, 2014). I Sydkorea infördes byrårotation men avskaffades sedermera på grund av förhöjda kostnader för revisionsbyråer och kunder samtidigt som det inte ledde till förhöjd kvalitet av revisionen (Kwon, Lim & Simnett, 2014). Inte desto mindre, oavsett dess långsiktiga effekter, är den externa miljön förknippad med påverkande faktorer som lagändringar. Dessa måste revisorer göra sig medvetna om och anpassa sig väl till (Knechel, 2015; Ezzamel & Xiao, 2015; Suddaby et al., 2007) i en kontext präglad av stark konkurrens (Fu, Flood, Bosak, Rousseau, Morris & O'Regan, 2015).

Revisionsbyråers rådgivningstjänster för problemlösning kräver också komplex kompetens (Petri & Jacob, 2016; Doloreux & Shearmur, 2012; Miles, 2005). Den införskaffas när revisorerna lär sig om kundernas olika branscher och specifika verksamhet, vilket krävs för den rådande riskbaserade revisionen (Knechel, 2007). Många hävdar för övrigt att införandet av en riskbaserad revisionsmetodik på 1990-talet var just för att skapa möjlighet att sälja rådgivning till följd av viktiga vinster för revisionen av kunderna (Knechel, 2007). Då problemet som ska avhjälpas vid rådgivning tenderar att vara av komplex art vet varken revisorn eller kunden initialt vilken typ kunskapsresurser som behövs för att leverera tjänsten (Petri & Jacob, 2016; Miozzo et al., 2016; Nikolova, Reihlen & Schlapfner, 2009). Följaktligen kommuniceras resursbehovet fram genom ett kunskapsbyte de båda parterna emellan (Petri & Jacob, 2016; Miozzo et al., 2016; Nikolova et al., 2009) som underlättas av ett autonomt arbetssätt för revisorn (Kalbers & Cenker, 2008). Därefter baseras lösningen på problemet på revisorns

tidigare kunskap och den nya införskaffade från kund eller externt, men oftast också i kombination med andra revisorers kompetens (Fu, Ma, Bosak, & Flood, 2015; Akhavan, Ghojavand & Abdali, 2012) Det leder efterhand fram till innovation genom anpassade-, förbättrade- och nya tjänster som kan säljas till andra kunder (Chang, Chen & Linton, 2013; Gonzalez-Mieres, Lopez-Sanchez & Santos-Vijande, 2013; Amara, Doloreux & Landry, 2009).

I revisionsbranschen är med andra ord kunskap en av de viktigaste resurserna eftersom det är den som säljs och bidrar till nya tjänster och överlevnad (Fu, 2014), med följd att det är av vikt att ny kunskap absorberas av byrån på ett effektivt sätt (Hui & Fan, 2011). I de små byråerna är detta på grund av att de anställda arbetar nära varandra en mindre komplicerad process (Marzo & Scarpino, 2016) än i big4. Den platta strukturen medför också att organisationen hos små aktörer kan agera mer flexibelt och snabbare, gentemot sina kunder, i förhållande till sina större konkurrenter (Marzo & Scarpino, 2016). I jämförelse har big4 omfattande resurser i form av fler antal kunskapsbärare, som därför kan utveckla expertis till följd av specialisering beroende på byråernas storlek (Dutillieux, Stokes & Willekens, 2013). Det är en av anledningarna till att dessa största aktörer anses vara förknippade med bättre kvalitet och därmed möjlighet att sätta ett högre pris (Zerni, 2011; Sundgren & Svanström, 2013). Samtidigt är big4:s organisationer mer komplexa med konsekvensen att överföring av ny kunskap till dem effektivt är mer komplicerat, jämfört med små byråer, eftersom kompetensen är svårare att lokalisera (Bjerke & Johansson, 2015). Det har lett till utvecklande av interna nätverksprocesser inom big4 med syfte att absorbera kunskap externt och göra den sökbar inom organisationen (Criscuolo, Salter & Sheehan, 2007). Detta för att underlätta kompetensutbyte mellan revisorer för att på så sätt kunna tillfredsställa kunders behov av problemlösning (Lin & Fan, 2011). Som understöd för absorberingen tillämpas bland annat anställande av kompetenta studenter som har lätt för att ta till sig ny kunskap (Duff, 2014), internutbildningar (Westermann et al., 2015) och digitala system som understödjer kompetensspridning (Abou-El-Sood, Allam, Kotb, 2015; Carson & Dowling, 2012; Westermann et al., 2015). Då ett sådant system enligt Fu et al., (2015; 2016) gynnar effektiv kunskapsabsorbering, i kombination med att big4 har ett stort nätverk av kunskapsbärande revisorer med möjlighet för specialisering antyder det att dessa aktörer har större potential att skapa nya tjänster än de små byråerna (Fu, 2015; Bjerke & Johansson, 2015).

De nya tjänsterna som produceras baseras på kundernas behov i nuläget men det ger inte samma förmåga att skapa innovation för vad som efterfrågas på längre sikt (Ross, 2016). Med tanke på att det är troligt att kunderna i den närmaste framtiden kommer att efterfråga tjänster som bygger

på helt nya kunskapsområden skulle det ur konkurrensperspektiv gynna revisionsbyråer som är väl förberedda för det (Hartstein 2013; Drew; 2016). För det erfordras utforskande av helt nya idéer, utanför ramen för dagens behov, och utifrån dessa experimenteringar med tjänster (Nagy, Schuessler & Dubinsky, 2016). Till sammanhanget hör att revisorer är utsatta för tidspress som bland annat kan ha negativ effekt på revisionens kvalitet men också andra konsekvenser (Svanström, 2016). Både potentiella och nuvarande partners (i big4-byråerna) är pressade till att nå en så hög försäljning och så god vinst som möjligt vilket kan lämna lite tid över för långsiktig planering på grund av tidspressen (Spence & Carter, 2014; Barrainkua & Espinosa-Pike, 2015). Långsiktighet hämmas också genom att snabbhet, effektivitet och timmar som går att fakturera till kund tenderar att underlätta befordran för revisorer (Svanström, 2016). Det tyder på ett alltför starkt fokus på kortsiktigt exploaterande vilket kan riskera att tjänsteutbudet blir föråldrat gentemot eventuella nytänkande konkurrenter (Agostini et al., 2016; Nagy et al., 2016). Därför är en slutsats som antyder att det vore framgångsrikt att lägga mer resurser på utforskande av nya möjligheter inte helt orimlig (Agostini et al, 2016). FAR (Revisorernas branschorganisation) spelar en nyckelroll i sammanhanget eftersom organisationen förmedlar kommande trender (FAR & Kairos Future, 2013), men för att anpassa sig till dessa förutsätts att revisionsbyråerna har tid för det. Anderson-Gough et al., (2016) föreslår att en revisorkår förknippad med större mångfald än idag kan effektivisera produktionen av kreativa idéer för lång sikt. Detta eftersom personer med olika bakgrund ser olika möjligheter i samma situation i högre grad än en homogen grupp. Ett annat alternativ är att intensivifiera digitaliseringen av revisionen vilket kan lämna mer tid för manuellt arbete som kan ägnas åt innovation för framtiden (Chan & Vasarhelyi, 2011). Oavsett vägval är balansen mellan dem avgörande, det vill säga ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2013; Birkinshaw & Gupta, 2013).

### 3.2 Ambidexterity

Innovation betecknar besvärliga kunskapsprocesser som har syfte att utnyttja idéer och verktyg för att skapa förbättrade eller nya tjänster och produkter (Andriopoulos & Lewis, 2009). För att förbli framgångsrika och överleva måste organisationer utmärka sig genom utforskande och exploaterande processer för att uppnå lämpliga innovationer (Andriopoulos & Lewis, 2009; Simsek, 2009). Begreppet ambidexterity har använts i flera år (birkinshaw & Gibson, 2004) för att beskriva organisationsbeteenden och utfall (Simsek, 2009), men trots det har många organisationer haft svårigheter med att tillämpa det (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Ambidexterity uppnås i en organisation genom en balans mellan ett exploaterande perspektiv och ett utforskande perspektiv för att åstadkomma framgångsrik innovation gällande



utveckling av företagets tjänster och produkter (Smith & Umans, 2013). Vidare beskriver Smith & Umans (2013) att exploaterande kännetecknas av variationsminskning, förfining, effektivitet, produktion och valmöjligheter, medan utforskande kännetecknas av variationshöjande aktiviteter, upptäckter och experiment (Smith & Umans, 2013; Birkinshaw & Gibson, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008). Exploaterande handlar om att grundat på den rådande teknologin och etablerade kunskapen kring den vidareutveckla och förbättra dagens produkter och tjänster kortsiktigt (March, 1991). Utforskande handlar om att söka efter helt ny kunskap med målet att experimentera fram en helt ny teknologi, och genom den tillfredsställa ett visst behov på en marknad på ett nydanande och mer attraktivt sätt än den rådande teknologin. (March, 1991). Syftet är att genom ett samtidigt ägnande åt exploaterande och utforskande med hjälp av företagets interna och externa resurser skapa förmåga att tillgodose dagens affärsbehov och på samma gång vara anpassningsbar för marknadens framtida förändringar (O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008). För att uppnå denna förmåga krävs att resursfördelningen mellan exploaterande och utforskande är i balans vilket är definierat som ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 1996; Havermans, Den Hartog, Keegan & Uhl-Bien, 2015). Utforskande och exploaterande benämns också exploration och utnyttjande (Raisch & Birkinshaw, 2008; Smith & Umans, 2013; Birkinshaw & Gibson, 2004).

Forskare har med tiden insett vikten av en balans mellan utforskande och exploaterande för utveckling av tjänster och produkter, vilket enligt Raisch & Birkinshaw (2008) bidrar till ambidexterity som vidare leder till effektivisering inom organisationer (Raisch & Birkinshaw, 2008; Yu, Patterson & Ruyter, 2013; Smith & Umans, 2013; Fagard, Chapelain & Bonnet, 2015; Andriopoulos & Lewis, 2009).

Gibson & Birkinshaw (2004) poängterar att användningen av begreppet ambidexterity hänvisar till organisationsförmågan att samtidigt fokusera på två olika saker (Gibson & Birkinshaw, 2004). Det innebär därför en avvägning mellan att moderera organisationen till att utforska nya kompetenser och utnyttja befintliga eftersom en organisations resurser är begränsade (Raisch & Birkinshaws, 2008). Dock menar flera forskare att det kan vara omöjligt att uppnå organisatoriska lösningar som samtidigt tar itu med effektivt utforskande och exploaterande, och att det i sådant fall är mer framgångsrikt att ägna sig åt de båda alternativen stegvis (Raisch & Birkinshaw, 2008; O'Reilly & Tushman, 2013; Fagard, Chapelain & Bonnet, 2015; Birkinshaw & Gibson, 2004).

En partisk fokusering på exploaterande kan vara frestande då det kan öka prestanda och utdelning på kort sikt, men på lång sikt kan det resultera i en kompetensfälla genom att företag kan ha svårt för att svara lämpligt vid miljöförändringar till följd av bristande förståelse för dem (Raisch & Birkinshaw, 2008; Yu, Patterson & Ruyter, 2013). Samtidigt kan för stort fokus på utforskande leda till att ett företag tappar efter i konkurrensen på dagens marknad baserad på den rådande teknologin (O'Reilly & Tushman, 2013; March, 1991). Än en gång gäller det att skapa balans (March, 1991).

Balansen är svår att uppnå eftersom det alltid finns inneboende konflikter mellan de båda perspektiven beroende på osäkerhet om vilket val som är lämpligast. Man vet inte på förhand hur länge förbättring av befintliga tjänster skapar mervärde, jämfört med att investera i experimentering för framtagande av helt nya tjänster (Birkinshaw & Gibson, 2004). Förutsättningen att det befästa kunskapsfältet (relaterat till förbättringar), och det nyskapande kunskapsfältet (relaterat till experimentering), är baserat på olika och konkurrerande logik medför också att det kan vara komplicerat att skapa förståelse för kopplingarna dem emellan för individerna i den aktuella organisationen (Birkinshaw & Gupta, 2013; Greenwood & Suddaby, 2006). Dock tyder forskningen på att balansen, tillika ambidexterity, är avgörande att eftersträva om en organisation ska ha goda chanser att överleva på lång sikt (Agostini et al., 2016).

### 3.3 Ambidexterity i revisionsbyråer

Ambidexterity i revisionsbyråer innebär förmåga att både effektivt exploatera och utveckla existerande kunskapsområden samtidigt som utforskande av helt nya kunskapsområden sker för att skapa långsiktig konkurrens (Fu, Ma, Bosak & Flood, 2015). Humankapital är kärnan bakom framgången för revisionsbyråer och andra professionella tjänsteföretag eftersom medarbetarnas kunskaper och relationer, i dessa organisationer, spelar viktiga roller för kapaciteten att leverera tjänster och produkter till kunderna (Swart & Kinnie, 2010; Fischer, Sieg, Wallin & Krogh 2014). Dock menar Barney (1991) att dessa kunskapstillgångar är nödvändiga men inte tillräckliga för att revisionsbyråer skall bibehålla en konkurrensfördel, då värdeskapande i organisationen också beror på förmågan att lokalisera, integrera och utveckla ny kunskap (Barney, 1991, refererat i Swart & Kinnie, 2010). Processen för förnyandet av kunskapstillgångar är beroende på medarbetarnas inlärningsförmåga, eftersom det för framgång krävs att organisationen utforskar och skapar nya kompetenser samtidigt som kunskap som redan existerar utnyttjas väl (Swart & Kinnie, 2010; Kang, Snell & Swart, 2012; Lu & Sexton, 2006).

Fu, Ma, Bosak & Flood (2015) beskriver att i professionella tjänsteföretag är medarbetarna benägna att utnyttja befintlig kunskap i organisationen och att utforska nya möjligheter för innovation. Professionella tjänsteföretag tenderar att kombinera utforskning av nya möjligheter och unyttjande av befintliga resurser för att i en dynamisk miljö kunna uppnå flexibilitet för verksamheten (Swart & Kinnie, 2010). Swart & Kinnie (2010) vidareutvecklar det och beskriver att i revisionsbyråer bidrar ambidexterity till konkurrensfördelar, genom exploaterandet av befintliga kunskaper och utforskande av nya för att åstadkomma innovativa lösningar för deras kunders verksamheter.

Groysberg & Lee (2009) poängterar svårigheten för revisionsbyråer vad gäller innovationer på tjänsteområdet, och menar att de är riskfyllda eftersom de är svåra att skydda för företaget. Sundbo (1997) vidareutvecklar det och vidhåller att det är lättare för konkurrenter att reagera framgångsrikt på en aktörs nya tjänster eftersom de är lättare att kopiera än nya produkter och teknik är (Sundbo, 1997, refererat i Groysberg & Lee, 2009).

### 3.4 Ledarskap

I många år har distinktionen mellan ledarskap och ledning varit otydlig, då olika studier har påvisat olika resultat (Fernandez, Cho & Perry, 2010; Maccoby, 2000; Young, 2008, Svenningsson, Alvehus & Alvesson, 2012). Ledare kan ses som administratörer som lägger stor vikt på att ta fram affärsplaner, budgetar och andra viktiga processer (Maccoby, 2000; Solomon, Costea & Nita, 2016), medan ledarskap handlar om fokus på förändringar hos medarbetare och i organisationer (Kotterman, 2006).

Ledning innebär att handskas med komplexitet genom att planera och sätta upp mål, lösa problem, övervaka resultat samt att organisera och bemanna (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Ledarskap handlar i sin tur om förändringar i organisationen, genom utveckling av strategier och vision samt motivation (Kotterman, 2006; Edwards, Schedlitzki, Turnbull & Gill, 2015). Vidare beskriver Fernandez, Cho & Perry (2010) att kompetens, erfarenhet, personlighet och ledarstil bidrar till att ledarskapet effektiviseras (Fernandez, Cho & Perry, 2010).

Gardner, Luthans, May & Walumbwa (2005) poängterar att en autentisk ledare bör genom autentiska handlingar, självacceptans och självkänedom uppnå äkthet. De beskriver också att ledarskap definieras som en utveckling av både organisatoriskt sammanhang och psykologisk kapacitet (Gardner et al., 2005).

Cammock, Nilakant & Dakin (1995) presenterar Kotters modell, en integrerad modell över ledarskap som framhåller att blandning av olika ledarstilar medför ökad effektivitet (Kotter, 1990, refererat i Cammock, Nilakant & Dakin, 1995a). Även i denna modell hävdas skillnad mellan ledarskap och ledning (Cammock, Nilakant & Dakin, 1995b; Eagly & Karau, 2002; Johnson, Murphy, Zewdie & Reichard, 2006; Gardner, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Svenningsson, Alvehus & Alvesson (2012) poängterar att även om många studier har beskrivit ledarskap som en form av inflytande och förändrande process (Svenningsson, Alvehus & Alvesson, 2012; Fernandez, Cho & Perry, 2010; Cammock, Nilakant & Dakin, 1995a), är det få studier som specifikt undersökt effekten på den sociala och kulturella miljön i organisationer (Svenningsson, Alvehus & Alvesson, 2012).

Ledarskap är ett begrepp med en skiftande innebörd, vilket Svenningsson, Alvehus & Alvesson (2012) påvisar i sin studie, där flera av respondenterna svarat olika när det ställts frågor kring ledarskap. Samtidigt hävdar författarna också att flera studier beskriver ledarskap som en tydlig grupp av beteenden eller en grupp av idéer och tankar som hjälper medarbetare att hålla sig effektiva i sitt agerande och tänkande (Kotter, 1990, refererat i Cammock, Nilakant & Dakin, 1995; Johnson, Murphy, Zewdie & Reichard, 2006; Edwards, Schedlitzki, Turnbull & Gill, 2015).

### 3.5 Ledarskap i revisionsbyråer

Revisionsbyråer har en primär arbetsstyrka som har ett delat ägande mellan varandra och har kommit överens om att arbeta under samma förutsättningar; dessa partners som är ledare i byråerna har också likvärdig status vad gäller inflytande i organisationen (Hinings, Brown & Greenwood, 1991). Varje partner blir i regel solidariskt ansvarig för alla åtgärder som utförs i organisationen, förutsatt att bolagsformen som bildats tillåter det (Hinings et al., 1991; Jonnergård et al., 2009). Oavsett bolagsform blir påskrivande partner alltid personligt ansvarig för aktuell revision (Elifsen, Glover, Messier & Prawitt, 2014). Dock finns det skyldigheter som tenderar att delegeras till lägre nivåer i hierarkin. Managern fakturerar och väljer vilka som ska vara med i ett team, seniorer ansvarar för vad för typ av arbete som fördelas till assistenter och alla måste följa den fastställda revisionsmetodikens vars syfte är att kvalitetssäkra arbetet (Elifsen et al., 2014). Med andra ord är miljön förknippad med kontroll i hög utsträckning, antagligen beroende på att partners är personligt ansvariga för revisionen (Elifsen et al., 2014). Agendan för ledarskap i revisionsbyråer kan därför ses som upprättandet av en formaliserad och centraliserad utvecklingsprocess (Currie & Lockett, 2007). Mir och Rahaman (2006)

hävdar att det krävs en specifik typ av ledarstil för att processer i organisationen skall vara effektiva. Forskning har visat att denna ledarstils huvudfokus tjänar på att ligga på motivering och utveckling av medarbetare, eftersom dessa individers kompetens och kunskap är kärnan till framgång för arbete inom revisionsbranschen (Brewer, Bloch & Stout, 2012).

Hinings et al. (1991) poängterar att goda kundrelationer är det viktigaste för partners då det är källan till professionell tillfredsställelse och säkerställer intäkter som vidare ger en solid maktbas för partnern på grund av gott anseende. De anställda i revisionsbyråer värderas, enligt Jonnergård et al. (2009), utifrån prestationer. Tidigt i revisorernas karriär blir de informerade om att vinstmaximering och debiteringsgrad är de prestationsmått som är allra viktigast (Jonnergård et al., 2009; Brewer, Bloch & Stout, 2012).

Enligt Hinings et al. (1991) läggs stor vikt i revisionsbyråer också vid ledarskapets avgörande betydelse vad gäller att utveckla företagets visioner och inspirera medarbetare. Långsiktighet länkas och sammanfogas med ledarskapets auktoritet för att initiera förändringsarbete genom organisationen med mål att på sikt uppnå akutell vision (Hinings et al., 1991; Currie, Lockett & Suhomlinova, 2009). Denna styrning förstärks genom att ledningen på högre nivå har möjlighet att bruka betydande kontroll genom urvals- och utbildningspolitik med avseende på chefer och medarbetare på lägre nivå (Otley & Pierce, 1995).

Det finns enligt Otley & Pierce (1995) ett tydligt samband mellan ledarstil, gruppatmosfär och individuella beteenden (Otley & Pierce, 1995; Hinings, Brown & Greenwood, 1991; Jonnergård et al., 2009). Otley & Pierce (1995) studie visar att i revisionsbyråer finns det ingen enskild ledarstil som passar bäst i alla situationer, utan att det krävs olika ledarstilar vid olika omständigheter (Otley & Pierce, 1995; Khuong & Hoang, 2015). Dock nämner Otley & Pierce (1996) i sin studie att det inte fanns några tecken på att ledarbeteende har en effekt på revisionsteamets prestanda (Otley & Pierce, 1996).

### 3.6 Integrerat ledarskap

Forskare har i nästan ett århundrade utvecklat och testat modeller för att skapa förståelse för ledarskap och begreppets påverkan på underordnade och organisationers prestation (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Studiernas inriktning har karaktäriserats av vitt skilda synsätt och teorier utan utbredd konsensus eller sammanställning (Fernandez et al., 2010). På senare år har dock en del forskare fokuserat på att sammanställa och integrera etablerad kunskap om ledarskap och testat denna empiriskt för att få en tydligare helhetsbild och göra forskningen mer sammanhängande än tidigare; förfarandet har lett fram till vad som benämns integrerat

ledarskap (Fernandez et al., 2010; Yukl, 2002). Integrerat ledarskap är en teori som innefattar fem ledarskapsstilar som anses behövas i någon form i organisationer; Uppgifts-, relations-, integritets-, förändrings- och mångfaldsorienterat ledarskap. Fokus ligger på olika ledaregenskaper, beteenden, stilar, personlighetsdrag och situationer (Fernandez, Cho & Perry, 2010; Jung, Chow & Wu, 2003). De fem ledarskapsstilarna beskrivs utförligare nedan.

### *3.6.1 Uppgiftsorienterat ledarskap*

Jung, Chow & Wu (2003) beskriver att ledande befattningshavare i organisationer kan påverka anställdas kreativitet och innovationsförmåga på ett flertal olika sätt. Det kan göras genom att definiera och forma olika sammanhang där de anställda arbetar tillsammans för att specificera organisationens mål, problem och lösningar (Jung, Chow & Wu, 2003). Uppgiftsorienterat ledarskap omfattar en ledartyp som arbetar för att tydliggöra organisationers mål samt vad som kan förbättras för att uppnå målen (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Tabertera, Chambel, Curren & Arana (2009) tar upp att uppgiftsorienterat ledarskap handlar om att initiera struktur i organisationen. Det vidareutvecklas och nämns att uppgiftsorienterade ledare fokuserar främst på hur mål skall uppnås, att åstadkomma tydliga kommunikationsmönster och att vara tydlig med de olika roller som medarbetarna har i olika projekt vilket också medför tyngdpunkt på kontrollsystem (Tabertera et al., 2009). Vidare visade Tabertera et al.:s (2009) studie att uppgiftsorienterat ledarskap har en hög effekt på ledarprestanda och effektivitet (Tabertera et al., 2009). En flexibel arbetsfördelning och högt fokus hos medarbetare vad gäller både exploaterande och utforskande för innovationer som tenderar att finnas i organisationer med uppgiftsorienterat ledarskap kan bidra till organisatorisk ambidexterity (Chang, 2016).

Uppgiftsorienterat ledarskap tillåter också de anställda att vidareutveckla sina kunskaper och arbetssätt för att kunna uppnå organisationens mål (Fernandez, Cho & Perry, 2010; Jung, Chow & Wu, 2003). Tabertera et al.:s (2009) studie tyder på att uppgiftsorienterat ledarskap främjar högre positivism och effektivitet bland medarbetare i grupp. Ledaren tenderar att underlätta effektiviteten i gruppen genom att välja ut personer som arbetar på samma sätt och motivera dem till att bli mer ambitiösa och öka deras ansträngningar (Tabertera et al., 2009).

System och processer som uppmuntrar stöd för medarbetarna har en positiv påverkan på organisationers förmåga att uppnå ambidexterity (Yu, Patterson & Ruyter, 2012). Då människors agerande är i enlighet med vad för roll de besitter i en organisation, som främjas av ett uppgiftsorienterat ledarskap, skapas förståelse och stöd för vad som förväntas av individen och ger möjlighet att på egen hand utveckla sin egen arbetsprocess (Biddle, 1986, refererat i

Yu, Patterson & Ruyter, 2012; Fernandez, Cho & Perry, 2010). Detta påvisar att det kan finnas en positiv påverkan på ambidexterity vad gäller uppgiftsorienterat ledarskap.

Genom att organisationen formulerar en vision som framhäver långsiktiga framför kortsiktiga affärsmål, kan cheferna i organisationen leda de anställdas ansträngningar mot innovativa arbetsprocesser och resultat (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Genom att använda uppgiftsorienterat ledarskap kan det, som ovan diskuterats, leda till en positiv påverkan på innovation vilket vidare kan ha en positiv påverkan på ambidexterity.

Hypotes 1: Det finns ett positivt samband mellan uppgiftsorienterat ledarskap och ambidexterity.

### *3.6.2 Relationsorienterat ledarskap*

Relationsorienterat ledarskap innebär ett ledarskap som prioriterar att bygga relationer mellan organisatoriska medlemmar. Vidare handlar det om att ledarna i en organisation ger möjlighet för medarbetarna att utöka sina kunskaper inom ledarskap, samtidigt som medarbetarna får stöd för vidareutveckling (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Relationsorienterat ledarskap premierar en större sammanhållning, i förhållande till uppgiftsorienterat ledarskap, mellan organisationens medarbetare (Taberner et al., 2009). För att möjliggöra ambidexterity i en organisation anses det viktigt att relationer mellan alla ledare finns, innefattat både högre och lägre nivåer av styrande befattningshavare (Li, 2012). Dessa typer av relationer ger upphov till många informationsströmmar vilket främjar kvalitativa bedömningar av både nuvarande och framtida strategier för att producera innovation (Li, 2012; Taberner, Chambel, Curral & Arana, 2009).

Ledarstilen innebär att den relationsorienterade ledaren interagerar med alla sina medarbetare och förhandlar med dem om deras roll i teamet (Mahsud, Yukl & Prussia, 2010). Samtidigt har forskning visat att ledare som kan vidareutveckla relationer med medarbetarna kontinuerligt skapar effektivitet (Mahsud, Yukl & Prussia, 2010). Det relationsorienterade ledarskapet tenderar att söka förverkliga resultat som önskas av de anställda, och i gengäld förväntas de att vara engagerade vad gäller den aktuella frågan (Taberner et al., 2009). Denna strategi från ledarens sida grundar sig i att det är mer sannolikt att medarbetare blir pålitliga när de får lov att påverka sitt arbete (ibid). Dock nämner Mahsud, Yukl & Prussia (2010) att det kan vara svårt för ledaren att tillgodose alla i teamet då det innehåller många medarbetare, eftersom det överbelastar ledaren med mer ansvar och mindre tid att interagera med medarbetarna. Samtidigt påverkar det också möjligheterna att öka motivationen i teamet då ledaren har mindre

möjligheter att belöna och stödja sina medarbetare (Mahsud, Yukl & Prussia, 2010; Taberera, Chambel, Curren & Arana, 2009).

Jung et al. (2003) har funnit att anställda var mer kreativa och producerade ett mer innovativt arbete när de övervakades genom ett stödjande sätt och inte kontrollerande (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Ledare med fokus på delegering av ansvar sägs ha en positiv påverkan vad gäller organisationens strävan att uppnå ambidexterity (Probst, Raisch & Tushman, 2011). Genom att samverka med medarbetare och andra ledare i organisationen och samtidigt förbättra relationer mellan alla parter, anses förmågan att uppnå ambidexterity gynnas (Probst, Raisch & Tushman, 2011; Kollmann & Stöckmann, 2014). Detta leder fram till en hypotes att relationsorienterat ledarskap kan ha en positiv påverkan på ambidexterity.

Hypotes 2: Det finns ett positivt samband mellan relationsorienterat ledarskap och ambidexterity.

### *3.6.3 Integritetsorienterat ledarskap*

Integritetsorienterade typer av ledare arbetar för att införa krav på laglighet och rättvisa behandlingar av medarbetare (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Det beskrivs också att integritet i sammanhanget är en viktig faktor i förhållande till andra vägledande element som en ledare kan ha (Fernandez, Cho & Perry, 2010; Gardner, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Euchner, 2015). Genom fastställda regler och krav kan organisationen uppnå en samordnad och integrerad miljö vilket anses underlätta strävan efter ambidexterity (Jansen et al., 2009).

Integritet är enligt många forskare viktigt för att behaga yttre intressenter som lagstadvare och kunder, men integritet är också väsentligt när ledarskap utövas internt inom organisationen (Moldogaziev & Silvia, 2005; Li, 2012; Purvee & Enkhtuvshin, 2015). Forskning har funnit att integritet och rättvisa har en tydlig positiv påverkan på individuella arbetsresultat och engagemang inom företaget (Moldogaziev & Silvia, 2005; Fernandez, Cho & Perry, 2010; Euchner, 2015). Integritetsorienterat ledarskap kännetecknas också av att generera höga standarder vad gäller ärlighet, rättvisa personalmetoder och främjande av rapportering av regelbrott eftersom tipsare tenderar att skyddas (Moldogaziev & Silvia, 2005). Integritet anses ha en indirekt, och inte direkt, påverkan på ambidexterity i organisationer (Purvee & Enkhtuvshin, 2015).

Moldogaziev & Silvia (2005) poängterar att integritetsorienterat ledarskap inte har någon större påverkan på medarbetare med låga nivåer av engagemang för organisationens räkning. Däremot



är ledarstilen viktig för medarbetare med höga nivåer av engagemang med resultatet att dessa individer blir ännu mer engagerade om ledarskapet är integritetsorienterat (Moldogaziev & Silvia, 2005). Integritetsorienterat ledarskap har visat på mindre möjligheter att uppmuntra innovation vilket kan bero på just att ledarskapet inte verkar ha förmåga att motivera alla typer av individer till att engagera sig (Moldogaziev & Silvia, 2005; Fernandez, Cho & Perry, 2010). Jansen et al.:s (2009) studie visar att integritet är en väsentlig komponent för att en organisation skall ha möjlighet att uppnå ambidexterity, men någon direkt påverkan på förmågan att uppnå organisatorisk ambidexterity för integritetsorienterat ledarskap har inte tydliggjorts då forskning som styrker detta specifika samband saknas (O'Reilly & Tushman, 2013; Jansen et al., 2008). Detta styrker en hypotes om att det finns ett negativt samband mellan integritetsorienterat ledarskap och ambidexterity.

Hypotes 3: Det finns ett negativt samband mellan integritetsorienterat ledarskap och ambidexterity.

#### *3.6.4 Förändringsorienterat ledarskap*

Förändringsorienterat ledarskap representerar en ledarstil där man arbetar med att förbättra organisationens strategiska beslut, anpassa sig till miljöförändringar, främja innovation och flexibilitet, samt skapa större förändringar vad gäller tjänster, produkter eller processer (Fernandez, Cho & Perry, 2010; Moldogaziev & Silvia, 2005; Mahsud, Yukl & Prussia, 2010). Den förändringsorienterade är enligt Fernandez, Cho & Perry (2010) den ledarstil som är mest effektiv vad gäller att finna incitament för strategisk utveckling av organisationen (Fernandez, Cho & Perry, 2010; Damanpour & Gopalakrishnan, 1998), samtidigt som ledarskapet uppmuntrar medarbetare att på egen hand finna kreativa lösningar för olika problem i organisationen (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998).

Under perioder då det sker ständiga förändringar i en organisation, är det viktigt att medarbetarna som ingår i ett team känner sig trygga och får stöd av ledaren vilket ligger i fokus för det förändringsorienterade ledarskapet (Ortega et al., 2014). Genom att uppmuntra att ta risker och framställa förändring, anser Ortega et al. (2014) att denna typ av ledarstil skapar bra förutsättningar för medarbetare att känna sig trygga och få stöd under de perioder då det sker kontinuerliga förändringar (Ortega et al., 2014). Miljön är enligt flera forskare känd för att vara en viktig kontextuell faktor som har betydande påverkan på innovationsförmåga (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998; Fernandez, Cho & Perry, 2010; Ortega et al., 2014; Ahsud, Yukl & Prussia, 2010). En organisationsmiljö som främjar frekventa förändringar tenderar att ha hög

effektivitet vad gäller att implementera anpassningsbara innovationer (Doty et al., 1993, refererat i Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). Ett företag som har fokus endast på exploaterande innovationer, tenderar att på lång sikt inte klara av de skiften som sker i den branschmiljö som organisationen verkar i, därför anses det viktigt för företag i en miljö där det sker ständiga förändringar att fokusera på en balans mellan exploaterande och utforskande innovationer för att kunna uppnå ambidexterity (Mihalache, 2014; Doty et al., 1993, refererat i Damanpour & Gopalakrishnan, 1998).

Förändringsorienterat ledarskap är viktigt för ett teams lärprocesser då denna typ av ledarstil fokuserar på innovativa förbättringar samtidigt som ledarskapet inriktar sig på anpassning till förändringar (Ortega et al., 2014). Detta medför en hypotes som uttrycker att det finns ett positivt samband mellan förändringsorienterat ledarskap och ambidexterity, då tidigare forskning betonar att detta ledarskap fokuserar både på förbättringar av nuvarande tjänster/produkter/arbetsätt och på nya metoder för att anpassa sig till förändringar som sker i omvärlden.

Hypotes 4: Det finns ett positivt samband mellan förändringsorienterat ledarskap och ambidexterity.

### *3.6.5 Mångfaldsorienterat ledarskap*

Enligt Fernandez, Cho & Perry (2010) kan ledare som fokuserar på och förstår potentialen av mångfald öka kvaliteten på beslut och på så sätt generera prestandafördelar gentemot konkurrenter (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Det beror på att organisationer och team som består av individer som har olika bakgrund kan ge en högre kvalitet på idéer, beslutsunderlag och kvalitet vad gäller utvärdering (Fernandez, Cho & Perry, 2010; Moldogaziev & Silvia, 2005). Forskningen har gett en bild som tyder på att idéer som homogena grupper har tagit fram, har visat sig vara av lägre kvalitet än de idéer som tagits fram av heterogena grupper (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Ledare som uppmärksammar och utnyttjar mångfald verkar också kunna generera möjligheter till att höja organisationens värde (Li, 2013). För att organisationer skall kunna nå ambidexterity anses det vara väsentligt att försöka att fokusera på mångfald, eftersom olika typer av arbetskraft som kännetecknas av mångsidighet medför en större informationskälla och flera idéer jämfört med arbetskraft som kännetecknas av enhetlighet (Li, 2013; Mihalache et al., 2014). Mångfald tenderar att underlätta processen vad gäller att arbeta mot både utforskande och exploaterande innovation (Li, 2013; Mihalache et al., 2014). Lis (2013) studie tar upp att ledande befattningshavare, med fokus på mångfald,

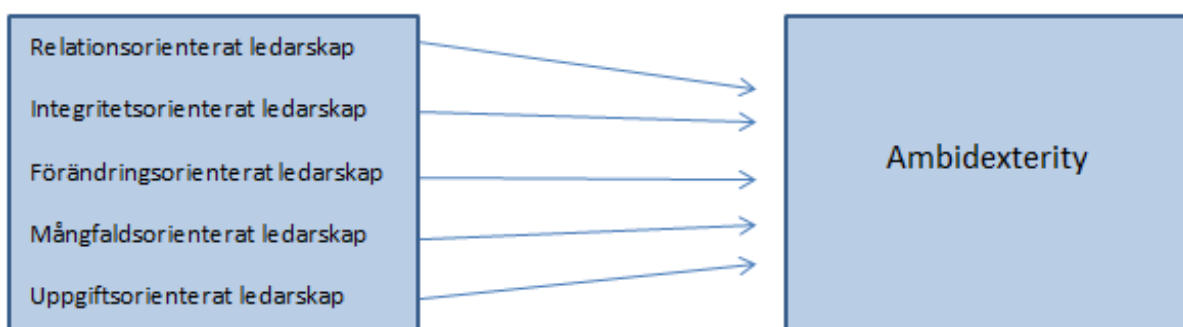
tenderar att underlätta för organisatorisk ambidexterity om dessa ledare samtidigt har kapacitet att kunna handskas med stora mängder beslutsalternativ och information samt att hantera tvetydighet och konflikter (Li, 2013; Fernandez, Cho & Perry, 2010; Moldogaziev & Silvia, 2005). Det nämns också att genom mångfaldsorienterade ledare kan möjligheten att balansera exploaterande och utforskande innovation uppnås, vilket i så fall medför att organisationen blir ambidextriös (Li, 2013; Alexiev et al., 2010).

Gotsis & Grimanis (2016) studie tyder på att mångfald har en positiv påverkan på grupprocesser och dess prestanda vad gäller effektivitet jämfört med homogena grupper (Gotsis & Grimani, 2016), vilket Fernandez et al. (2010) också poängterar. För att kunna säkra gynnsam varaktig förändring i organisationen verkar det underlätta att utnyttja mångfaldsledarskap (Gotsis & Grimani, 2016). Fernandez et al. (2010) är inne på samma linje och hävdar att mångfald ger möjligheter för omvandlingar av beteenden, värderingar, beslut och processer. Diskussionen styrker vår hypotes att det finns ett positivt samband mellan mångfaldsorienterat ledarskap och ambidexterity.

Hypotes 5: Det finns ett positivt samband mellan mångfaldsorienterat ledarskap och ambidexterity.

### 3.6.6 Modell

Studiens modell (3.1) grundas på vad som tagits upp i den teoretiska referensramen. Vidare kan det genom tidigare forskning konstateras att de fem ledarskapsstilarna som tagits upp verkar ha en påverkan på ambidexterity.



**Modell 3.1** Fem ledarskapsstilar som enligt tidigare forskning anses ha en påverkan på ambidexterity.

## 4. Empirisk metod

---

*I detta kapitel beskrivs använd empirisk metod, där datainsamlingsmetod, urval och operationalisering framförs. Vidare redovisas kontrollvariabler, bortfallsanalys och analysmetoder. Avslutningsvis beskrivs etiska beaktanden.*

---

### 4.1 Datainsamlingsmetod

För att kunna ta fram generaliserbara resultat för det eventuella sambandet mellan de olika ledarskapsstilarna och ambidexterity, utgår vår studie ifrån en kvantitativ datainsamlingsmetod (Denscombe, 2009). Genom en hypotetisk-deduktiv metod (Denscombe, 2009) har vi formulerat fem hypoteser som sedan skall testas. Studiens empiri är framtagen genom en enkätundersökning, där undersökningen utgörs av frågor om de ovan presenterade ledarskapsstilarna samt exploaterande och utforskande innovationer (Denscombe, 2009). Nackdelen med webbaserade frågeformulär är att möjligheten för intervjuaren att ställa följdfrågor för exempelvis förtydligande inte finns (Denscombe, 2009). Dock har mycket tid lagts ner på att producera en enkät som är så tydlig och heltäckande som möjligt.

### 4.2 Urval

Urval vid denna studie är godkända och auktoriserade revisorer i Sverige. Enkäten skickades till de som i april år 2016 var registrerade hos revisorsnämnden. Anledningen till varför enkäten inte skickades till revisorsassistenter är att dessa individer inte ansågs ha tillräckligt lång erfarenhet av revisionsbranschen för att svara på frågorna. Ur ett validitetsperspektiv gjordes ett subjektivt urval på så sätt att revisorer valdes som respondenter eftersom de antagligen är de individer som bäst känner till revisionsbranschen i förhållande till andra grupper av människor. Det kan också tolkas som att vi inte gjort något urval eftersom enkäten skickades till alla registrerade revisorer (Alvehus, 2013; Denscombe, 2009). Från revisorsnämndens hemsida samlades relevant information ihop i en excel-fil för att sedan kunna skicka enkäten med e-post till de registrerade godkända och auktoriserade revisorerna. Med enkäten skickades också ett följebrev (se bilaga 1) som presenterade oss och syftet med undersökningen. Sammanlagt skickades enkäten till 2893 revisorer. Den fjärde maj sattes som slutdatum för respondenterna gällande att svara och medverka i undersökningen. Det ledde till 141 svar och varav dessa var 73,76 % fullständiga; det vill säga 104 stycken.

### 4.3 Operationalisering

#### 4.3.1 Beroende variabel

Ambidexterity vad gäller innovation i organisationer tenderar att ge goda förutsättningar för överlevnad på lång sikt (Mihalache et al., 2014; Fu, Ma, Bosak & Flood, 2015; Andriopoulos

& Lewis, 2009; Birkinshaw & Gibson, 2004) och därför är ambidexterity den beroende variabeln i denna undersökning; det är de valda integrerade ledarskapsstilarnas påverkan på förmågan att uppnå ambidexterity som undersöks. För att söka åstadkomma en hög tillförlitlighet vad gäller mätning av ambidexterity, användes mått från Jansen et al.:s (2006) studie. Jansen et al. (2006) fick en cronbachs alpha för exploaterande på 0.86 och 0.77 för utforskande innovation vilket är önskvärda värden för att påståendena i undersökningen skall kunna betraktas som tillförlitliga mått (Pallant, 2010). Genom användning av tidigare studiers påståenden eller frågor finns goda förutsättningar för en hög validitet, det vill säga att påståendena mäter vad som avsetts att mätas (Denscombe, 2009; Chmielewski & Miller, 2011; Alvehus, 2013). Visar påståendena dessutom ett högt cronbachs alpha-värde i tidigare studier kan påståendena antas ha uppfattats på samma sätt av respondenterna i hög utsträckning, vilket ger en hög reliabilitet eftersom påståendena mätt samma sak i hög utsträckning; detta är en förutsättning för att kunna få en god validitet (Denscombe, 2009; Chmielewski & Miller, 2011; Alvehus, 2013). Den beroende variabeln ambidexterity mättes i form av en tiogradig jämviktsskala där 0 (noll), placerat i mitten, betyder balans mellan exploaterande och utforskande; det vill säga ambidexterity. På ena sidan om 0 representeras exploaterande av ett påstående och på andra sidan om 0 representeras utforskande av ett annat påstående. Skalan går från 0 till 5 på båda sidor. På denna 10-gradiga skala fick revisorerna kryssa i vad de anser fokus ligger på för revisionsbyrå-kontoret som aktuell respondent arbetar på. Ju högre värde på någon av sidorna om 0 desto längre ifrån balans anses kontoret vara. Kryssas värdet 0 i anser respondenten att balans finns, det vill säga ambidexterity. För att motverka partiskhet från respondentens sida skrevs det inte ut att det är ambidexterity som undersöks; detta för att söka få en hög reliabilitet. Nedan presenteras de påståenden som översattes från engelska till svenska.

- Ambidexterity
  - Fokus på utveckling av nya tjänster <-0-> Fokus på implementering av anpassade befintliga tjänster.
  - Fokus på experimentering med nya tjänster för den lokala marknaden <-0-> Fokus på förbättring av existerande tjänster.
  - Fokus på kommersialisering av för kontoret helt nya tjänster <-0-> Fokus på effektivisering av produktion av befintliga tjänster.
  - Fokus på utnyttjande av möjligheter på nya marknader <-0-> Fokus på skapande av stordriftsfördelar på befintliga marknader.

#### *4.3.2 Oberoende variabel*

De fem olika integrerade ledarskapsstilarna anses påverka ambidexterity. Det medför att de valts som oberoende variabler vid denna studie (Denscombe, 2009). Flera studier har tagit fram påståenden för att kunna mäta graden av inflytande från de olika ledarskapsstilar som ingår i modellen integrerat ledarskap (Fernandez, Cho & Perry, 2010; Dreachslin, 1996; Hopkins & Mailette, 2001; Gordon, Taber & Yukl, 2002). De olika ledarstilarna har i tidigare avsnitt diskuterats och är: uppgiftsorienterat-, relationsorienterat-, integritetsorienterat-, förändringsorienterat- och mångfaldsorienterat ledarskap. För att på ett tydligt sätt kunna mäta graden av de olika ledarskapsstilarna på revisionsbyråer, valdes en 7-gradig likertskala där 1 betyder ”Instämmer inte alls” och 7 ”Instämmer helt”.

Nedan presenteras de påståenden som använts. Majoriteten av dem har inspirerats av Fernandez, Chos och Perrys (2010) samt Gordons, Tabers och Yukls (2002) studier. Ett påstående vardera från Dreachslins (1996) samt Hopkins och Mailettes (2001) studier har också nyttjats. Fernandez et al., (2010) fick i deras undersökning en cronbachs alpha på 0.95. Gordon, Taber & Yukl (2002) hade en cronbachs alpha på 0,80. Dreachslins (1996) studie fick en cronbachs alpha på 0.94 och Hopkins och Mailette (2001) hade en cronbachs alpha på 0.87. Dessa värden är önskvärda för att påståendena skall betraktas som tillförlitliga mått (Pallant, 2010). För integritetsorienterat ledarskap har ett påstående inspirerats av Pulay (2014) eftersom artikeln är grundad på rik teori om integritet. Dessutom är undersökningsobjekten i studien offentliga företag med samhällsansvar precis som revisionsbyråer, varför källan anses lämplig.

##### *4.3.2.1 Uppgiftsorienterat ledarskap*

- Ledningen på kontoret poängterar vikten av att uppnå uppsatta mål och prioriteringar i organisationen.
- Ledningen på kontoret främjar kommunikation mellan olika enheter (till exempel om mål, projekt och nödvändiga resurser).
- Ledningen på kontoret granskar och utvärderar hur väl syften och uppsatta mål uppfylls.
- Ledningen på kontoret ger medarbetarna konstruktiva förslag på hur de kan förbättra sin arbetsinsats.

##### *4.3.2.2 Relationsorienterat ledarskap*

- Ledningen på kontoret uppmuntrar förbättring av medarbetares relevanta färdigheter.
- Ledningen på kontoret ger medarbetarna möjligheter att visa sina ledarskapsegenskaper.
- Ledningen på kontoret stödjer medarbetarutveckling.

- Ledningen på kontoret främjar individuellt ansvarstagande och förlitar sig på att medarbetarna tar beslut på eget initiativ.

#### 4.3.2.3 *Integritetsorienterat ledarskap*

- Ledningen på kontoret håller en hög standard gällande integritet och lojalitet.
- Ledningen på kontoret uppmuntrar avslöjande av misstanke om brott mot lagar och interna regler inom organisationen utan risk för repressalier.
- Ledningen på kontoret förmedlar att integritetskränkande arbetsmetoder (till exempel diskriminering eller undergrävande av medarbetares rättigheter) ej tolereras.
- Ledningen på kontoret uppmuntrar aktivt motverkande av regelöverträdelse.

#### 4.3.2.4 *Förändringsorienterat ledarskap*

- Ledningen på kontoret uppmuntrar medarbetare att komma på nya och bättre sätt att genomföra saker på.
- Ledningen på kontoret uppmuntrar analys av händelser och förändringar i den externa miljön för att identifiera hot och möjligheter för verksamheten.
- Ledningen på kontoret uppmuntrar att ta risker vid utvecklandet av nya ideér för förändring av verksamheten och det är ok att begå misstag i sammanhanget.
- Ledningen på kontoret presenterar önskvärda resultat som kan uppnås gällande förändring på ett övertygande och entusiastiskt sätt.
- Ledningen på kontoret belönar innovation och kreativitet.

#### 4.3.2.5 *Mångfaldsorienterat ledarskap*

- Ledningen på kontoret uppmuntrar sammansättning av arbetskraft som representerar hela samhällsstrukturen.
- Ledningen på kontoret uppmuntrar samarbete mellan medarbetare med olika bakgrund.
- Ledningen på kontoret uppmuntrar mångfaldsutbildning.
- Kontoret har ett formellt system som ser över hur väl uppsatta mål för mångfald uppnås.

## 4.4 Kontrollvariabler

Relevanta kontrollvariabler har identifierats eftersom de behöver hållas konstanta vid regressionsanalys (Djurfeldt et al., 2010). Det beror på att de kan ha inverkan på de oberoende och den beroende variabeln (Saunders et al., 2016). Ambitionen är att putsa bort kontrollvariablernas effekter (Chmielewski & Miller, 2011; Djurfeldt et al., 2010) för att kunna åskådliggöra integrerat ledarskaps förklaringsförmåga för ambidexterity på ett objektivt sätt, utan risk för skensamband beroende på en tredje variabel (Chielewski & Miller, 2011). Var och

en av kontrollvariablerna kan ha inverkan på ambidexterity varför de valts. Dessa presenteras nedan.

- Kön

Kvinnor är i regel mindre benägna att ta risker än män (Bönte & Piegeler, 2012) vilket kan ha påverkan på hur villiga kvinnor är att ägna sig åt utforskande innovation eftersom experimenterande med helt nya tjänster innebär en större osäkerhet än exploaterande (Agostini et al., 2016). Med andra ord kan det tolkas som att kvinnor behöver mer stöd och förtroendeingivande från ledarskapet för att ägna sig åt utforskande i lämplig utsträckning i förhållande till män (Chang, 2015). Kvinnor sägs utföra bättre revision på grund av god förmåga att lägga märke till detaljer och därför är mer noggranna än män (Lee & Xiao, 2014), vilket kan tolkas som att kvinnor hellre lägger ner resurser på exploaterande innovation som höjer kvaliteten av befintliga tjänster (Agostini et al., 2016). Dessa skillnader mellan kvinnor och män kan ha påverkan på balansen mellan exploaterande och utforskande och därmed ambidexterity (Birkinshaw & Gupta, 2013) varför kön är en kontrollvariabel. Man har kodats som 0 och kvinna som 1.

- Jag är född (År)

Utbredd forskning tyder på att ju äldre desto sämre blir en individ på att ta till sig ny kunskap vilket ger negativ effekt på förmåga att skapa innovation (Schubert & Andersson, 2014). Då innovation är en förutsättning för ambidexterity både i form av exploaterande och utforskande (Birkinshaw & Gupta, 2013) har revisorns ålder använts som kontrollvariabel.

- Jag började arbeta på nuvarande byrå (År)

- Jag började arbeta inom revisionsbranschen (År)

Det finns flera forskningsområden som hävdar att ju längre en individ har arbetat inom en viss organisation desto sämre blir förmågan att upptäcka nya idéer (Weng & Lin, 2012; Liao, 2002; Nagy et al., 2016). Det beror på att personen blir allt mer inbäddad i logiken i den rådande kunskapsbasen i organisationen vilket medför att det blir svårt att förstå det potentiella värdet av ny kunskap med främmande logik; vilket är hämmande för utforskande innovation och därmed ambidexterity (Weng & Lin, 2012; Liao, 2002; Nagy et al., 2016). Har individen dessutom arbetat i en liknande organisation tidigare



förstärks detta kognitiva tillstånd (Weng & Lin, 2012) varför kontrollvariabler för erfarenhet inom nuvarande byrå och erfarenhet inom revisionsbranschen använts.

- Jag arbetar på
  - BDO
  - DELOITTE
  - EY
  - Grant Thornton
  - KPMG
  - Mazars SET
  - PwC
  - Annan byrå

Big4 är de största byråerna och storlek kan ha påverkan på ambidexterity eftersom större bolag tenderar att ha mer resurser (Mihalache et al., 2014). Till exempel i form av expertis vilket medför möjlighet för fler typer av relevanta tjänster och tjänster av högre kvalitet, vilket tyder på ett tillstånd som närmar sig ambidexterity (Fu, 2015; Bjerke & Johansson, 2015). Ambidexterity är också positivt associerat med god prestation (O'Reilly & Tushman, 2013) och Big4 har en större andel av den svenska marknaden än resten av revisionsbyråerna (Carrington et al., 2013). För att neutralisera dessa skillnader gentemot mindre byråer har en dummyvariabel skapats efter enkätens färdigställande som skiljer de fyra största från de mindre byråerna. Mindre byrå har kodats som 0 och Big4 som 1.

- Hur många personer är ni som arbetar för byrån på ert kontor sammanlagt? (Alla medarbetare på din fysiska arbetsplats oavsett titel, avdelning eller yrkesinriktning. Ej andra eventuella kontor i organisationen.)

Antal anställda per kontor togs bort som kontrollvariabel efter råd från våra handledare eftersom det visat sig att frågan ofta missuppfattats i tidigare studier. Denna variabels funktion ersattes av Big4/annan byrå, även om den inte är lika detaljerad.

- Titel
  - Godkänd revisor
  - Auktoriserad revisor

Kraven på kompetens är högre för en auktoriserad revisor än en godkänd (Tagesson & Öhman, 2015). Det kan medföra att den auktoriserade har en bättre förmåga att genom sin högre kompetens om verksamheten komma på förbättrande lösningar genom exploaterande eller identifiera främmande kunskap för lösningar genom utforskande innovation (Lee, & Lee, 2016). Det medför att en dummyvariabel använts på detta område för att kontrollera denna skillnad. Godkänd revisor har kodats som 0 och auktoriserad revisor som 1.

#### 4.5 Bortfallsanalys

Enkäten skickades till 2893 auktoriserade eller godkända revisorer registrerade hos revisorsnämnden varav 141 stycken fyllde i undersökningen, vilket ger en svarsfrekvens på 4,87 %. Enligt Saunders et al. (2016) är en förväntad andel svarande mindre än 10% vid en sådan här studie. Med tanke på tidspressen inom revisionsbranschen (Svanström, 2016), speciellt under vårsäsongen på grund av till exempel bokslut och årsredovisningar, torde 4,87 % vara normalt. Det var dessutom många revisorer som hörde av sig och berättade att de inte har tid på grund av arbete. Vissa revisorer informerade om att de pensionerats och andra att de arbetade ensamma med följderna att de inte ansåg sig vara relevanta för att svara på ledarskapsfrågor. Det verkar rimligt då många av de små revisionsbyråerna i Sverige har 1-3 medarbetare (Carrington, 2014). Av de 141 besvarade enkäterna var 104 stycken fullständiga, det vill säga 73,76 %. Vad gäller de ofullständiga enkäterna hade respondenterna i hög utsträckning endast svarat på bakgrundsfrågorna, varför just dessa enkätsvar inte ansågs användbara eftersom de inte tillförs något om ledarskap eller ambidexterity.

Bortfallet har beräknats utifrån de enkäter som besvarats fullständigt eftersom de ofullständiga inte ansetts användbara. Det medför att svarsfrekvensen baseras på antalet 104. I förhållande till 2893 ger det en svarsfrekvens på 3,6 %, vilket ger ett bortfall på 96,4 %. Bortfallet är med andra ord väldigt högt vilket ger upphov till risk för att svaren inte representerar hela populationens åsikter (Saunders et al., 2016; Djurfeldt et al., 2010); det vill säga åsikter från registrerade revisorer i Sverige. Även om revisorer verkar vara en relativt homogen grupp (Anderson-Gough et al., 2016) bör därför resultatet av denna studie beaktas med försiktighet vad gäller generaliserbarhet på grund av risk för låg validitet (Saunders et al., 2016; Djurfeldt et al., 2010).

I tabell 5.2 kan vi utläsa att de fullständiga svaren är representerade av 34,6 % kvinnor och 65,4 % män. Varför det skiljer sig rätt mycket mellan kvinnor och män som deltagit i denna studie,

kan vara då 30 % av revisorer är kvinnor och 70 % är män i Sverige (Umans et al., 2014). Då det är större andel kvinnor som har svarat på enkäten än deras andel av hela populationen och tvärtom för män bör det reflekteras över om det kan ha snedrivit vårt resultat. Då kvinnor verkar vara mer noggranna när de utför revision kan det tolkas som att de är mer kvalitetsinriktade än män (Bönte & Piegeler, 2012). Det kan därför tänkas att kvinnor upplever att deras verksamhet är inriktad på förbättring i högre utsträckning än män. Det i sin tur skulle kunna innebära att jämviktspunkten mellan exploaterande och utforskande i förhållande till ambidexterity snedvridits något i riktning mot exploaterande, speciellt med tanke på att män i jämförelse anses vara mer risktagande vilket kan gynna utforskande eftersom det är förknippat med osäkerhet (Birkinshaw & Gupta, 2013). Därför bör vårt resultat tolkas med viss försiktighet vad gäller generaliserbarhet gällande hela populationen revisorer.

Vidare kan vi utläsa i tabell 5.2 att av de fullständigt svarande är 31,7 % från Big4 och resterande 68,3 % från mindre byråer. Umans et al. (2014) beskriver att 53 % av revisorer arbetar på Big4 och 47 % på icke-Big4. Anledningen till att fördelningen av respondenter ser så annorlunda ut i denna studie kan bero på att Big4 tenderar att ha en stressigare och mer tävlingsinriktad arbetsmiljö i förhållande till mindre byråer (Bagley, Dalton & Ortegren, 2012) som av konsekvens därför sannolikt är mer benägna att svara eftersom de har mer tid över. Det går också väl i linje med att små företag generellt verkar vara mer flexibla än större (Marzo & Scarpino, 2016). Då big4:s expertis på skilda områden, större sammanlagda kompetensbas (Sundgren & Svanström, 2013), och mer utbredda nätverk internt och externt ger förutsättningar för att kunna erbjuda fler relevanta tjänster med hög kvalitet torde det finnas skillnad på hur ambidextriösa (Fu, 2015; Bjerke & Johansson, 2015) dessa fyra är i förhållande till de mindre byråerna. Det kan ha medfört att, precis som i fallet kön, att resultatet för vår studie visar ett snedvridet resultat på grund av att big4 är underrepresenterade och de mindre byråerna överrepresenterade bland respondenterna i förhållande till hela populationen. Det medför även detta att studien bör tolkas med försiktighet ur perspektivet generaliserbarhet.

I tabell 5.2 framgår också att av de fullständigt svarande är 79,8 % auktoriserade revisorer och 20,2 % godkända. I Sverige totalt, har av behöriga revisorer cirka 55 % titeln auktoriserad- och 45 % godkänd revisor (Carrington et al., 2013; Svanberg & Öhman, 2015). Med andra ord är i denna studie auktoriserade revisorer starkt överrepresenterade och godkända revisorer starkt underrepresenterade. Det skulle kunna innebära att medelvärdet, i denna undersökning, för måttet ambidexterity har snedvridits till ett värde närmare ambidexterity än vad det egentligen är med avseende på hela populationen revisorer. Detta beroende på att jämfört med godkända

kan auktoriserade revisorer på grund av sin högre kompetens (Tagesson & Öhman, 2015), ha bättre förmåga att komma på förbättrande lösningar genom exploaterande och identifiera främmande kunskap för lösningar genom utforskande innovation (Lee, & Lee, 2016). Det kan också vara så att i förhållande till den godkända revisorn kan den auktoriserade på grund av högre kompetenskrav (Tagesson & Öhman, 2015) vara mer inbäddad i logiken i den rådande kunskapsbasen (Weng & Lin, 2012; Liao, 2002; Nagy et al., 2016) inom revisionsfältet. Detta kan ha en hämmande effekt på utforskande innovation (Weng & Lin, 2012; Liao, 2002; Nagy et al., 2016) vilket i så fall leder till ett medelvärde för måttet ambidexterity som är längre ifrån ambidexterity än vad det egentligen är med avseende på hela populationen. Även detta resonemang tyder på att det är lämpligt att vara måttfull vad gäller att dra slutsatser om hela populationen grundat på denna undersökning.

#### 4.6 Analysmetoder

Datamaterialet som samlats in kommer med hjälp av SPSS att analyseras. En konfidensgrad på 95 % har använts vid denna studie, vilket enligt Pallant (2010) medför en tillförlitlighetsnivå som är hög. För att kunna mäta reliabiliteten för den beroende- och de oberoende variablerna har ett Cronbachs Alpha-test genomförts. Vad gäller kontrollvariablerna har det bedömts att frågorna som representerar dessa har blivit förstådda; dock valde vi att ta bort frågan om hur många anställda akutellt kontor har. Detta beroende på att det enligt våra handledare visat sig att denna fråga inte varit tillförlitlig under tidigare studier, eftersom den missförstått. Vidare kodade vi om variabeln "Jag arbetar på" till Big4 och icke-Big4 i SPSS för att få en tydligare bild över hur många som arbetar på de 4 största byråerna i förhållande till de som arbetar på mindre byråer.

Innan påbörjan av korrelationstesterna, testades om det föreligger normalfördelning eller icke-normalfördelning för att vidare veta vilken typ av korrelationstest som bör användas. Pallant (2010) poängterar att om det föreligger normalfördelning så används Pearson-test, och om det inte är normalfördelat så används Spearmen-test. I tabell 4.1 kan vi utläsa att signifikansnivån är under 0.05, vilket indikerar genom Kolmogorov-Smirnov att resultatet för ambidexterity är icke-normalfördelat. Vidare testades också residualerna från regressionsanalyserna och likaså här visade det sig att residualerna inte var normalfördelade.

#### **Tabell 4.1 Normalfördelningstest för ambidexterity**

	Normalfördelningstest					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	Differens	Sig.	Statistik	differens	Sig.
Ambidexterity	,090	104	,038	,976	104	,053

a. Lilliefors Significance Correction

#### 4.7 Etiska beaktanden

Enkäten har skickats till auktoriserade och godkända revisorer, dock har undersökningen varit frivillig och respondenterna har kunnat avbryta den när helst de vill. I slutet av vår enkät fanns det möjlighet för respondenterna att skriva sin e-postadress ifall de vill ta del av resultatet från studien. Vetenskapsrådet (2002) beskriver att etiska beaktanden har fyra huvudområden; informationskrav, samtyckeskrav, nyttjandekrav och konfidentialitetskrav. Informationskravet handlar om att respondenterna, som nämndes ovan, informeras om att enkäten är frivillig och att de när som helst kan välja att inte delta. Samtidigt var det viktigt att poängtera vad syftet med undersökningen var så att respondenterna förstod vad det handlade om, vilket beskrevs i följebrevet (se bilaga 1). Det är viktigt att respondenterna ger sitt samtycke för att delta i enkätundersökningen, vilket Vetenskapsrådet (2002) beskriver i samtyckeskravet. Genom att respondenterna deltar i undersökningen genom en webbaserad enkät i SurveyMonkey, ger de samtycke till att delta i enkätundersökningen. Nyttjandekrav innebär att inhämtad information och uppgifter inte får användas någon annanstans än vid forskning, det vill säga att den inhämtade datan från enkäten används enbart i SPSS för att genomföra analyser vid denna studie. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter gällande respondenterna behandlas konfidentiellt och att respondenterna informeras om att alla svar kommer att hanteras konfidentiellt (Vetenskapsrådet, 2002). Svar från respondenterna kommer inte att kunna kopplas till någon enskild person, förutom de respondenter som valt att skriva sin e-postadress för att på så sätt ta del av resultatet för undersökningen. Dessa e-postadresser sparas tills resultatet av studien är färdigställt och efter det raderas kontaktinformationen.

## 5. Resultat och analys

---

*I detta kapitel beskrivs resultat och analys av tester som har genomförts. De första tre avsnitten beskriver cronbachs alpha, beskrivande statistik och korrelationsmatrix. Avslutningsvis introduceras regressionsanalyser och en sammanfattning av analysen.*

---

### 5.1 Cronbachs alpha

Med Cronbachs alpha testas överensstämmelsen mellan de påståenden som tillsammans undersöker ett specifikt koncept. Det genomförs för att analysera om påståendena faktiskt mäter samma sak vilket också visar till vilken grad respondenterna uppfattat frågorna på samma sätt (Saunders et al., 2016; Djurfeldt & Barmark, 2009). Skalan är mellan 0 och 1.

**Tabell 5.1 Cronbachs Alpha**

	Cronbachs Alpha
Ambidexterity	0,815
Uppgiftsorienterat ledarskap	0,882
Relationsorienterat ledarskap	0,845
Integritetsorienterat ledarskap	0,791
Förändringsorienterat ledarskap	0,883
Mångfaldsorienterat ledarskap	0,832

Den beroende variabeln ambidexterity mättes i form av en tiogradig jämviktsskala där 0, placerat i mitten, betyder balans mellan exploaterande och utforskande. Fyra frågor med olika påståenden användes för att utvärdera konceptet. Det gav en cronbachs alpha på 0,81 vilket enligt Pallant (2010) är högt, speciellt med tanke på att 0,7 ses som acceptabelt. De oberoende variabelerna ledarskap med olika orientering mättes i form av en sjuogradig likertsskala. Mellan fyra och fem påståenden användes för att utvärdera varje koncept relaterat till ledarskap. Då cronbachs alpha för ledarskapsstilarna sträcker sig mellan 0,79 och 0,88 kan de också anses som höga värden (Pallant, 2010). Med tanke på utfallet av cronbachs alpha för samtliga variabler bedöms att respondenterna i hög utsträckning uppfattat frågorna på samma sätt vilket varit ambitionen och tyder på en god intern överensstämmelse. Det kan tolkas som att

påståendena har en hög reabilitet eftersom de uppfattats på samma sätt av de flesta i undersökningen, varför det kan tänkas en hög sannolikhet för att frågorna uppfattas på samma sätt även vid en ny studie (Saunders, 2016). Vissa av värdena för cronbachs alpha är högre än vid studierna som de är hämtade ifrån varför måtten kan tolkas vara speciellt lämpliga för revisionsbranschen. Anledningen till att frågorna hämtades från tidigare studier är ambitionen att uppnå en god intern validitet. Det vill säga att det som är avsett att mätas, faktiskt mäts; med samma syfte rådfrågade vi också våra handledare (Saunders, 2016).

## 5.2 Beskrivande statistik

Innan analys åskådliggörs av numerisk data anses det vara givande att få en överblick genom beskrivande statistik (Djufeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2010). Enkäten skickades till 2893 auktoriserade eller godkända revisorer som var registrerade hos revisorsnämnden. 141 stycken svarade, varav drygt 70 % fullständigt. Av de fullständiga svaren var 34,6 % från kvinnor och 65,4 % från män (tabell 5.2). Av de fullständigt svarande var det 31,7 % från Big4, och 68,3 % från andra mindre byråer (tabell 5.2).

**Tabell 5.2 Beskrivande statistik**

Beskrivande statistik					
	N	Minimum	Maximum	Medelvärde	Standardavvikelse
Ambidexterity	104	0	5,00	2,3365	1,07078
Uppgiftsorienterat ledarskap	104	1,5	7,00	5,4447	1,23263
Integritetsorienterat ledarskap	104	3	7,00	6,1706	0,89175
Relationsorienterat ledarskap	104	2,75	7,00	5,7620	1,00688
Förändringsorienterat ledarskap	104	1	7,00	4,85	1,19635
Mångfaldsorienterat ledarskap	104	1	7,00	4,4831	1,46324
Auktoriserad revisor 1 / Godkänd revisor 0	104	0	1,0	0,7980	0,40337
Kön	104	0	1,0	0,3461	0,47804
Big4	104	0	1,0	0,3173	0,46768
Ålder	104	18	71,0	47,9807	10,81618
Arbetat på nuvarande byrå (År)	104	0	38,0	15,2692	10,38878
Erfarenhet inom branschen (År)	104	0	53,0	22,3557	10,73504

Bland respondenterna var det 79,8 % som hade titeln auktoriserad och 20,2 % var godkända revisorer (tabell 5.2). I tabell 5.2 finns också beskrivande statistik för ålder, erfarenhet vad gäller nuvarande byrå och erfarenhet inom branschen. Medelåldern för respondenterna var 48 år; den yngsta 18år och den äldsta 71år (tabell 5.2). I tabell 5.2 visas även beskrivande statistik för de

fem ledarskapsstilarna. Högst medelvärde har integritetsorienterat ledarskap med 6,17 och lägst har mångfaldsorienterat ledarskap med 4,48.

Den beroende variabeln ambidexterity mättes i form av en tiogradig jämviktsskala där 0, placerat i mitten, betyder balans mellan exploaterande- och utforskande innovation; det vill säga ambidexterity. Ett värde nära noll betyder följaktligen en god balans och ett värde i närheten av maxvärdet 5 betyder ett kraftigt fokus på antingen exploaterande eller utforskande och därmed tilltagen obalans mellan perspektiven. Respondenternas svar har gett ett resultat som innebär ett medelvärde på 2,34 (tabell 5.2). Det kan tolkas som att revisionskontoren i Sverige antagligen i regel antingen ägnar sig för mycket åt att utveckla deras befintliga kunskapsområden eller utforskar helt nya kunskapsområden i för hög grad (Fu, Ma, Bosak, Flood, 2015). Samtidigt antyder den ansevärd standardavvikelsen (1,07) att det finns tydliga skillnader vad gäller hur mycket obalans som finns mellan de båda innovationsperspektiven på de olika kontoren i Sverige. Vidare tyder standardavvikelsen också på att majoriteten av kontoren har för stort fokus på samma typ av innovationsperspektiv. I anslutning till detta finns fenomen som tyder på att revisionsbyråer är mer benägna att exploatera befintlig kunskap. Både potentiella och nuvarande partners (i big4-byråerna) är pressade till att nå en så hög försäljning och god vinst som möjligt vilket möjligtvis lämnar lite tid över för långsiktigt utforskande (Spence & Carter, 2014; Barrainkua & Espinosa-Pike, 2015). Detta verkar förstärkas genom att effektivitet och antalet faktureringsbara timmar spelar stor roll för att en revisor ska ha möjlighet att bli befördrad (Svanström, 2016), vilket torde vara hämmande för ägnande åt utforskande experimentering som initialt inte är faktureringsbart (March, 1991). Prispressen som tenderar att råda (Agoglia, Hatfield & Lambert, 2015; McDaniel, 1990) och den starka konkurrensen (Fu, Flood, Bosak, Rousseau, Morris & O'Regan, 2015) har förmodligen också en påverkan som kan medföra ett för starkt fokus på exploaterande. Även om helt ny kunskap utvecklas för revisorerna samtidigt som tjänster levereras till kunder (Petri & Jacob, 2016; Miozzo et al., 2016; Nikolova et al., 2009) tyder situationen på ett alltför starkt fokus på kortsiktigt exploaterande (Agostini et al., 2016; Nagy et al, 2016).

I tabellen (5.2) åskådliggörs som sagt också resultat för de oberoende variablerna. Då undersökningen utgått från hur ledarskapet *upplevs* är utgångspunkten att de ledarskapsstilar som stämmer överens med revisorernas uppfattning i störst utsträckning kan tolkas som det i ledarens personlighetsdrag som mest påverkar och styr arbetet för revisorerna eftersom det är dessa drag som i majoritet läggs märke till. Det vill säga perception. Varianskoefficient har beaktats vid jämförelse av standardavvikelse men finns ej med i texten.



Högst medelvärde har integritetsorienterat ledarskap med 6,17 som kan ses som ansevärt då det är nära maxvärdet (7). Standardavvikelsen (0,89) är lägst i förhållande till de andra oberoende variablerna vilket kan tolkas som att revisorerna tenderar att vara överens på området trots att de arbetar på kontor över hela landet. Det tyder på att revisorer på den svenska marknaden präglas starkt av laglighet, integritet och rättvis behandling (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Anledningen till att integritetsorienterat ledarskap är så framträdande beror antagligen på byråernas verksamhet. Granska finansiell information objektivt i en oberoende ställning (Carrington, 2014) ställer krav på integritet och rättvis behandling av kunderna och övriga intressenter för att revisionen ska få god kvalitet. Ett sådant synsätt är en förutsättning för att skapa förtroende hos användarna av revisionen och för att deras beslut ska bli korrekt grundade på granskningen (Carrington, 2014). För att förbättra revisionen har professionell skepticism föreslagits som är förknippat med stark integritet (Siriwardane, Kin Hoi Hu, & Low, 2014) vilket antagligen också är en anledning till att det aktuella ledarskapet har en så påfallande position. Integritetsorienterat ledarskap är förknippat med regler och bestämmelser för att underlätta styrningen av arbetet (Jansen et al., 2009) vilket är framträdande inom branschen genom krav på komplext kunnande i form av revisionsmetodik samt kunskap om kundernas branscher och verksamheter (Westermann et al., 2015). För att utföra arbetet måste revisionsbyråerna kontinuerligt lära sig lagändringar (Wallerstedt & Öhman, 2012) och anpassa sig väl till dessa oavsett effekter (Knechel, 2015), vilka också verkar blivit mer krävande de senaste åren (Dowling & Leech, 2014). Stort fokus på detta beror antagligen också på att partners i revisionsbyråer tenderar att vara solidariskt ansvariga för alla åtgärder som genomförs i organisationen om företagsformen tillåter det (Hinings, Brown & Greenwood, 1991; Jonnergård et al., 2009). Dock alltid om de är påskrivande för revisionen (Elifsen et al., 2014). Denna laglighet är något som är typiskt för integritetsorienterat ledarskap (Fernandez, Cho & Perry, 2010). Att revisorer verkar överens om att vikten av detta ledarskap är högt beror antagligen på att alla måste rätta sig efter de relevanta lagarna oavsett var i landet kontoret ligger.

Relationsorienterat ledarskap visar ett medelvärde på 5,76 som kan tolkas som högt. Standardavvikelsen (1,01) visar att spridningen är något högre i förhållande till integritetsorienterat ledarskap. Siffrorna kan tolkas som att ledarskap i revisionsbyråer till relativt hög grad handlar om att stödja medarbetare och att delegera (Mahsud, Yukl & Prussia, 2010; Probst, Raisch & Tushman, 2011), samt medge ett delat ledarskap (Fernandez et al., 2010). Delegering verkar ske, för att skapa en god vidareutveckling, (Fernandez, Cho & Perry,

2010) genom att underlätta kompetensutbyte mellan medarbetare för att på så sätt kunna tillfredsställa kunders behov av problemlösning (Lin & Fan, 2011). Revisorer tenderar att fritt kunna söka och utnyttja den kunskap som önskas inom organisationens nätverk (Criscuolo, Salter & Sheehan, 2007) vilket förutom delegering tyder på ett delat ledarskap eftersom kontroll över den viktigaste resursen (Fu, 2014) delgetts av både partners och managers (Elifsen et al., 2014). Kunskap kan ses som revisionsbyråers viktigaste resurs eftersom det är vad som säljs och har potential att skapa överlevnad för företaget (Fu, 2014). Anledningen till att delat ledarskap delges är antagligen att kundernas problem ofta är komplexa varför revisorn behöver kombinera sin egen kunskapsbas med andra medarbetares (Fu, Ma, Bosak, & Flood, 2015; Akhavan, Ghosravand & Abdali, 2012), och att revisorn fritt få göra det skapar effektivitet jämfört med att alltid rådfråga partners först. Kunskapsöverföringen som leder till tjänster som kan säljas (Fu, 2014) är antagligen anledningen till att relationer medarbetare emellan i revisionsbranschen anses så viktig (Hinings et al., 1991; Fischer et al., 2014) eftersom god sammanhållning medför vilja att dela med sig av information av god kvalitet (Li, 2012; Taberner et al., 2009). Relationen till kunden kan ses som lika viktig eftersom kunskap av kvalitet från både revisor och kund (Petri & Jacob, 2016; Miozzo et al., 2016; Nikolova et al., 2009) krävs för att kunna skapa de komplexa lösningar som efterfrågas och som sedan kan säljas till ytterligare kunder (Chang, Chen & Linton, 2013; Gonzalez-Mieres, Lopez-Sanchez & Santos-Vijande, 2013; Amara, Doloreux & Landry, 2009).

Uppgiftsorienterat ledarskap har också fått ett relativt högt medelvärde på 5,45 men samtidigt högre standardavvikelse (1,23) än tidigare diskuterade ledarskap. Det skulle kunna bero på att revisionsbyråernas kontrollbenägenhet och formalisering i deras processer skiljer sig åt till viss grad med tanke på att det är vad uppgiftsorienterat perspektivet fokuserar på (Taberner et al., 2009). Kontrollens syfte är att skapa struktur för att uppnå uppsatta mål som till exempel effektivitet och prestation (Taberner et al., 2009). Uppfattningen att denna sysselsättning är vanligt förekommande i revisionsbyråerna kan ha sin grund i olika aktiviteter. Redan tidigt i karriären blir revisorer varse om att vinstmaximering och debiteringsgrad är högprioriterat (Jonnergård et al., 2009; Brewer, Bloch & Stout, 2012). Anledningen är antagligen att kontexten är befattad med stark konkurrens (Fu et al., 2015), och därför hög prispress (Agoglia et al., 2015) varför effektivisering är lämpligt (Barros et al., 2014). Därför värderas anställda i revisionsbyråers enligt Jonnergård et al. (2009), utifrån prestationer. Både potentiella och nuvarande partners till exempel (i big4-byråerna), är pressade till att nå en så hög försäljning och så god vinst som möjligt (Spence & Carter, 2014; Barrainkua & Espinosa-Pike, 2015).

Incitamentet för hög försäljning förstärks genom att snabbhet, effektivitet och timmar som går att fakturera till kund är anledningar för befordran (Svanström, 2016). Denna urvalspolitik är typisk för uppgiftsorienterat ledarskap (Otley & Pierce, 1995). En annan typ av kontrollsysteem är revisionsmetodiken som är till för att främja kvalitet (Elifsen et al., 2014). Strukturen för att vidhålla prestation märks i hela byråns organisation genom att till exempel managern väljer vilka som ska vara med i ett team och ansvarar för fakturering och seniorer ansvarar för vad för jobb som fördelas till assistenter (Elifsen et al., 2014). Det leder till tydliga kommunikationsmönster som åstadkommer klara roller (Taberner et al., 2009) vilket motiverar prestation eftersom ansvaret är givet om något går fel, men också underlättar för förbättring genom transparens (Fernandez, Cho & Perry, 2010).

För förändringsorienterat ledarskap har ett medelvärde på 4,85 blivit resultatet för undersökningen vilket kan tolkas som medelhögt. Även standardavvikelsen (1,2) är högre än för tidigare diskuterade orienteringar. Siffrorna skulle kunna tolkas som att revisionsbyråerna har olika behov för förändring på grund av den relativt höga standardavvikelsen, alternativt att de kontor med låga värden inte har tillräckligt effektiva system för att upptäcka behovet för förändring. Denna tolkning grundar sig på att orienteringen för ledarskapet fokuserar på anpassning till den externa skiftande miljön, samtidigt som förändringsorienterat ledarskap också prioriterar de lärprocesser som inom organisationen understödjer anpassning (Ortega et al., 2014). Om vi återvänder till siffrorna skulle ett högt värde kunna bero på att kontoret erbjuder en hög andel rådgivningstjänster i sitt sortiment eftersom dessa verkar vara i behov för tydlig förändring. Motivet är att kunderna visar tecken på att de kommer efterfråga helt ny form av kunskap för problemlösning (Hartstein 2013; Drew 2016). Ett lågt värde innebär möjligtvis att kontoret enbart erbjuder traditionella revisionstjänster eftersom förbättringar inom dessa är baserade på etablerad kompetens (Fu et al., 2015) och därför inte innebär samma radikala förändring för framtiden. Med andra ord innebär anpassning i det här sammanhanget bland annat utveckling av innovation för att tillfredsställa marknadens skiftande preferenser (Ortega et al., 2014). Det relativt höga värdet (4,81) för det förändringsorienterade ledarskapet beror förmodligen inte bara på framtidsutsikterna utan också problemlösningen för kundernas räkning i vardagen. Kundernas ofta komplexa problem har förmodligen specifika individuella förutsättningar eftersom kunskapsbyte initialt tenderar att krävas för att förstå problemet (Petri & Jacob, 2016; Miozzo et al., 2016; Nikolova, Reihlen & Schlapfner, 2009), vilket tyder på att förändring och anpassning från kund till kund är vanligt förekommande (Chang et al., 2013; Gonzalez-Mieres et al., 2013; Amara et al., 2009). Det är inte bara tjänsterna i sig som kräver

anpassning till den yttre miljön (Mahsud, Yukl & Prussia, 2010), utan också branschens föränderliga lagar som avskaffningen av revisionsplikten för små bolag (Broberg et al., 2013) och stundande byrårotation med syfte att förhöja kvaliteten för granskningen (SOU 2015:49). Trots att det finns forskning som tyder på att byrårotation inte ger någon effekt på kvaliteten (Kwon, Lim & Simnett, 2014). Oavsett måste anpassning ske till dessa förändringar precis som eventuella skiften i kundernas olika branscher för att revisorerna ska ha möjlighet att utföra den riskbaserade revisionen på ett tillfredsställande sätt (Knechel, 2007). Lärprocesser som prioriteras av förändringsledarskapet (Ortega et al., 2014) används flitigt för att kunna hantera de omfattande informationsströmmarna, som den kunskapsintensiva revisionsbranschen är förknippad med (Miozzo et al., 2016), för att skapa konkurrensfördelar (Fu, 2015). Till grund för absorberingen av information ligger bland annat anställandet av kompetenta studenter som har lätt för att ta till sig ny kunskap (Duff, 2014), internutbildningar (Westermann et al., 2015) och digitala system som understödjer kompetensspridning (Abou-El-Sood, Allam, Kotb, 2015; Carson & Dowling, 2012; Westermann et al., 2015).

Den femte och sista ledarskapsorienteringen är mångfald. Genomsnittsvärdet som uppmätts är det lägsta i förhållande till övriga alternativ, nämligen 4,48 (Tabell 5.2). Samtidigt är standardavvikelsen (1,46) den högst uppmätta. Den förhållandevis höga spridningen mellan värden som har valts av respondenterna tyder på att mångfald möjligtvis inte är ett vedertaget koncept på kontoren, speciellt med tanke på att revisionsbyråernas medarbetare traditionellt sett verkar förknippas med att bestå av en homogen grupp individer (Anderson-Gough et al., 2016). En mångfaldsorienterad ledares argument tenderar att kretsa kring att en heterogen grupp individer medför en bredare kunskapsbas och därmed ett större antal potentiella idéer för utveckling än en homogen grupp kan erbjuda (Li, 2013; Mihalache et al., 2014). Kapaciteten att kunna handskas med en stor mängd beslutsalternativ och information (Li, 2013; Fernandez et al., 2010; Moldogaziev & Silvia, 2005) hävdas ha bättre effektivitet inom en mångfaldsorienterad grupp (Gotsis & Grimani, 2016) med ett högre organisatoriskt värde som följd (Li, 2013). Forskning har också visat att mångfald har god förmåga att omvandla beteenden och värderingar (Fernandez et al., 2010) vilket gynnar hållbar anpassning gentemot externa förändringar (Gotsis & Grimani, 2016). Med argumenten i beaktning kan det tänkas att högre fokus på mångfald på revisionsbyråernas kontor skulle kunna ge konkurrensfördelar i förhållande till andra aktörer genom differentiering (Anderson-Gough et al., 2016), eftersom denna ledarskapsorientering verkar minst utbredd på den svenska marknaden enligt medelvärde (4,48) och standardavvikelse (1,46). Då mångfald verkar innebära en bredare kunskapsbas och

ett större antal potentiella idéer för utveckling (Li, 2013; Mihalache et al., 2014) torde individer med skiftande bakgrund vara lämpligt för utforskande av helt nya möjligheter genom experimentering med nya erbjudanden (Nagy et al., 2016). Detta verkar det också finnas behov för med tanke på att kunderna spås efterfråga tjänster inom helt nya kunskapsområden i den närmaste framtiden (Hartstein 2013; Drew 2016). Den här typen av utforskande innovation innebär osäkerhet (Agostini et al., 2016) men blir den gynnsam finns goda utsikter för långsiktig överlevnad för revisionsbyrån (Ross, 2016).

### 5.3 Korrelationsmatrix

För att undersöka om det finns korrelation mellan valda variabler har initialt en tabell för detta skapats (Djurfeldt et al., 2010). Enligt Saunders (2016) och Pallant (2010) kan värden på kring 0,7 ses som representera starka samband. I tabell 5.3 går att utläsa att mellan relations- och uppgiftsorienterat ledarskap finns ett starkt positivt samband ( $r= 0,70$ ). Vidare finns det mellan förändrings- och uppgiftsorienterat ledarskap ett starkt positivt samband ( $r= 0,704$ ). Förändringsorienterat ledarskap har också ett starkt positivt samband med det relationsorienterade ledarskapet ( $r= 0,695$ ).

Då det finns starka samband mellan flera av de oberoende variablerna, det vill säga ledarskapsstilar, föreligger multikollinearitet (Saunders 2016; Pallant 2010). Det innebär att variablerna kan förvränga resultatet vid tester, eller med andra ord att det kan bli svårt för SPSS att utskilja vilken del av variansen som förklaras av respektive oberoende variabel (Djurfeldt et al., 2010). För att lösa det problemet har vi valt att testa varje ledarskapsstil var för sig gentemot beroende variabeln ambidexterity i kommande regressionsanalys.

**Tabell 5.3 Korrelationsmatrix**

		Korrelation											
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Spearman 's rho	1. Ambidexterity												
	2. Uppgifts-orienterat ledarskap	-,066											
	3. Relations-orienterat ledarskap	,061	,700**										
	4. Integritets-orienterat ledarskap	,042	,518**	,547**									
	5. Förändrings-orienterat ledarskap	-,053	,704**	,695**	,366**								
	6. Mångfalds-orienterat ledarskap	-,157	,559**	,382**	,349**	,567**							
	7. Ålder	,004	,192	,148	,122	,067	,139						
	8. Arbetat på nuvarande byrå (År)	,066	-,096	-,053	,030	-,031	-,106	,467**					
	9. Erfarenhet inom branschen (År)	,074	,209*	,160	,153	,086	,147	,923**	,525**				
	10. Kön	,050	-,021	,008	-,045	,021	-,129	-,136	,024	-,125			
	11. Big4	-,048	,039	,005	,134	,026	,084	-,015	,264**	,001	,079		
	12. Auktoriserad revisor 1 / Godkänd revisor 0	-,166	-,149	-,086	-,112	-,052	-,097	,017	-,510**	-,135	-,484**	,192*	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 5.5 Regressionsanalys

Regressionsanalysen har utförts för alla fem oberoende variabler som antas ha en påverkan på den beroende variabeln ambidexterity. Då vår modell har fem oberoende variabler, har en multipel regressionsanalys använts. Genom användning av denna typ av regressionsanalys kan man utläsa hur mycket varians hos den beroende variabeln som kan förklaras genom respektive oberoende variabel (Pallant, 2010; Liu et al., 2003). För att analysera datan har fem regressionsanalyser genomförts, en för vardera oberoende variabel; integritetsorienterat-, uppgiftsorienterat-, relationsorienterat-, förändringsorienterat- och mångfaldsorienterat ledarskap. Till en början användes sex kontrollvariabler vid analysen, dock togs erfarenhet inom branschen bort på grund av hög korrelation och för höga VIF-värden. Dessa värden bör inte överstiga 2,5 (Djurfeldt et al., 2010).

### 5.5.1 Integritetsorienterat ledarskap

I tabell 5.4 kan vi utläsa resultaten för regressionsanalysen som har genomförts för den beroende variabeln ambidexterity, och den oberoende variabeln integritetsorienterat ledarskap. Den variabel som har en signifikant påverkan på ambidexterity är variabeln titel. Resultatet av regressionsanalysen (tabell 5.4) visar en negativ signifikant påverkan på ambidexterity för auktoriserad revisor i förhållande till titeln godkänd revisor.

**Tabell 5.4 Regressionsanalys för integritetsorienterat ledarskap**

Variabler	Modell 1	
	Ambidexterity	
	Standard Beta	Standardfel
Kön	0,011	0,226
Ålder	-0,01	0,026
Arbetat på nuvarande byrå (År)	0,013	0,013
Big4	0,244	0,253
Auktoriserad revisor 1 / Godkänd revisor 0	-0,674*	0,303
Integritetsorienterat ledarskap	0,096	0,125
Konstant <sup>a</sup>	2,748**	1,026
F-värde	1,183**	
Justerat R <sup>2</sup>	0,011	
VIF värde, högsta	1,724	

\* p &lt; .05

\*\* p &lt; .01

Detta tyder på att ju högre befattning en revisor har, desto sämre är denna individs förmåga att förmå revisionsbyrån att bli ambidextriös. Det går i linje med vad Crabtree et al. (2004) beskriver, det vill säga, ju högre befattning en individ har i en revisionsbyrå desto sämre påverkan på revisorns oberoende och innovationsförmåga. Till sammanhanget hör att Crabtree et al. (2004) undersökte en kontext med integritetsorienterat ledarskap. Resultatet i tabell 5.4 visar inget signifikant samband mellan integritetsorienterat ledarskap och ambidexterity. Detta säger emot forskning som tyder på att denna typ av ledarskapsstil visar mindre möjligheter att uppmuntra innovation (Moldogaziev & Silvia, 2005; Fernandez, Cho & Perry, 2010), vilket torde ge en negativ signifikant påverkan på ambidexterity för integritetsorienterat ledarskap. Resultatet stödjer inte vår hypotes om att det finns ett negativt samband mellan integritetsorienterat ledarskap och ambidexterity.

#### 5.5.4 Uppgiftsorienterat ledarskap

I tabell 5.5 kan vi utläsa resultaten för regressionsanalysen som har genomförts för den beroende variabeln ambidexterity, och den oberoende variabeln uppgiftsorienterat ledarskap. Den variabel som har en signifikant påverkan på ambidexterity är variabeln titel. Resultatet av regressionsanalysen (tabell 5.5) visar att det endast uppstår ett signifikant samband mellan auktoriserad- / godkänd revisor och ambidexterity, precis som i tabell 5.4.

**Tabell 5.5 Regressionsanalys för uppgiftsorienterat ledarskap**

Variabler	Modell 2	
	Ambidexterity	
	Standard Beta	Standardfel
Kön	0,044	0,225
Ålder	-0,011	0,013
Arbetat på nuvarande byrå (År)	0,013	0,013
Big4	0,247	0,247
Auktoriserad revisor 1 / Godkänd revisor 0	0,298*	0,298
Uppgiftsorienterat ledarskap	-0,084	0,09
Konstant <sup>a</sup>	3,673**	0,814
F-värde	1,232**	
Justerat R <sup>2</sup>	0,014	
VIF värde, högsta	1,782	

\* p &lt; .05

\*\* p &lt; .01

Detta tyder på att ju högre befattning en revisor har, desto sämre är denna individs förmåga att förmå revisionsbyrån att bli ambidextriös. Dock visar testet inget signifikant samband mellan uppgiftsorienterat ledarskap och ambidexterity, vilket medför att vår hypotes inte stöds. Det säger emot forskning som tyder på att uppgiftsorienterat ledarskap har en positiv påverkan på ambidexterity genom att denna ledartyp fokuserar på både exploaterande och utforskande innovationer (Chang, 2016; Tabernerna, Chambel, Curren & Arana, 2009; Fernandez, Cho & Perry, 2010).

#### 5.5.4 Förändringsorienterat ledarskap

I tabell 5.6 kan vi utläsa resultaten för regressionsanalysen som har genomförts för den beroende variabeln ambidexterity, och den oberoende variabeln förändringsorienterat ledarskap. Den variabel som har en signifikant påverkan på ambidexterity är variabeln titel. Resultatet av regressionsanalysen (tabell 5.6) visar att det endast uppstår ett signifikant samband mellan auktoriserad- /godkänd revisor och ambidexterity.



**Tabell 5.6 Regressionsanalys för förändringsorienterat ledarskap**

Variabler	Modell 3	
	Ambidexterity	
	Standard Beta	Standardfel
Kön	0,037	0,225
Ålder	-0,013	0,013
Arbetat på nuvarande byrå (År)	0,013	0,013
Big4	-0,145	0,246
Auktoriserad revisor 1 / Godkänd revisor 0	-0,642*	0,299
Förändringsorienterat ledarskap	-0,054	0,087
Konstant <sup>a</sup>	3,545**	0,808
F-värde	1,148**	
Justerat R <sup>2</sup>	0,009	
VIF värde, högsta	1,717	

\* p &lt; .05

\*\* p &lt; .01

Detta tyder på att ju högre befattning en revisor har, desto sämre är denna individs förmåga att förmå revisionsbyrån att bli ambidextriös. Vår hypotes om att det finns ett positivt samband mellan förändringsorienterat ledarskap och ambidexterity stöds inte, då testet inte visar något signifikant samband.

#### 5.5.5 Relationsorienterat ledarskap

I tabell 5.7 kan vi utläsa resultaten för regressionsanalysen som har genomförts för den beroende variabeln ambidexterity, och den oberoende variabeln relationsorienterat ledarskap. Den variabel som har ett signifikant samband med ambidexterity är variabeln titel.

**Tabell 5.7 Regressionsanalys för relationsorienterat ledarskap**

Variabler	Modell 4	
	Ambidexterity	
	Standard Beta	Standardfel
Kön	0,034	0,226
Ålder	-0,032	0,013
Arbetat på nuvarande byrå (År)	0,011	0,013
Big4	-0,144	0,247
Auktoriserad revisor 1 / Godkänd revisor 0	-0,606*	0,299
Relationsorienterat ledarskap	0,026	0,11
Konstant <sup>a</sup>	3,185**	0,892
F-värde	1,089**	
Justerat R <sup>2</sup>	0,005	
VIF värde, högsta	1,773	

\* p &lt; .05

\*\* p &lt; .01

Detta tyder på att ju högre befattning en revisor har, desto sämre är denna individs förmåga att förmå revisionsbyrån att bli ambidextriös. Som nämndes ovan visade testet inget signifikant samband mellan relationsorienterat ledarskap och ambidexterity. Detta motsäger den forskning som tyder på att relationsorienterade ledare har en positiv påverkan vad gäller organisationens strävan efter att uppnå ambidexterity (Probst, Raisch & Tushman, 2011).

Relationsorienterat ledarskap har en större sammanhållning, i förhållande till uppgiftsorienterat ledarskap, mellan teamets medarbetare (Taberner, Chambel, Curren & Arana, 2009). I tabell 5.7 kan vi utläsa att det inte finns något signifikant samband mellan relationsorienterat ledarskap och ambidexterity, vilket innebär att vår hypotes att det finns ett positivt samband mellan relationsorienterat och ambidexterity inte stöds.

#### 5.5.6 Mångfaldsorienterat ledarskap

I tabell 5.8 kan vi utläsa resultaten för regressionsanalysen som har genomförts för beroende variabeln ambidexterity, och den oberoende variabeln mångfaldsorienterat ledarskap. Den variabel som har en signifikant påverkan på ambidexterity är variabeln titel.

**Tabell 5.8 Regressionsanalys för mångfaldsorienterat ledarskap**

Variabler	Modell 5	
	Ambidexterity	
	Standard Beta	Standardfel
Kön	-0,011	0,222
Ålder	-0,01	0,013
Arbetat på nuvarande byrå (År)	-0,013	0,013
Big4	0,244	0,244
Auktoriserad revisor 1 / Godkänd revisor 0	-0,674*	0,294
Mångfaldsorienterat ledarskap	-0,144	0,075
Konstant <sup>a</sup>	3,864**	0,761
F-värde	1,733**	
Justerat R <sup>2</sup>	0,043	
VIF värde, högsta	1,753	

\* p < .05

\*\* p < .01

Detta tyder på att ju högre befattning en revisor har, desto sämre är denna individs förmåga att förmå revisionsbyrån att bli ambidextriös. Detta går emot forskning som hävdar att ledande befattningshavare med fokus på mångfald tenderar att underlätta för organisatorisk ambidexterity, genom kapaciteten att kunna handskas med stora mängder beslutsalternativ och

information samt att hantera tvetydighet och konflikter (Li, 2013; Fernandez, Cho & Perry, 2010; Moldogaziev & Silvia, 2005).

I tabell 5.8 kan vi också utläsa att det inte finns något signifikant samband mellan mångfaldsorienterat ledarskap och ambidexterity, vilket innebär att vår hypotes om att det finns ett positivt samband mellan denna typ av ledarstil och ambidexterity, inte stöds.

#### 5.5. Exploaterande och utforskande innovation

För att uppfylla syftet att förklara hur integrerat ledarskap påverkar förmågan att uppnå ambidexterity i revisionsbyråer behöver vi ta reda på hur kontorens fokus förhåller sig till ambidexterity men inte precisera om exploaterande eller utforskande prioriteras. Dock uppstod ett intresse för hur det egentligen ligger till varför vi utforskade vår data närmare; det vill säga ett post hoc-test utfördes.

I tabell 5.9 har vi separerat ambidexterity för att visa de båda perspektiven var för sig och kan därför åskådliggöra exploaterande och utforskande innovation. Genom medelvärdena går det att utläsa att respondenterna tillsammans anser att deras kontor i regel lägger mest fokus på exploaterande innovation (kodat med minustecken). Precis som anades indikeras att revisionsbyråer lägger mest fokus på utvecklande av befintlig kunskap och tjänster. Validiteten av resultatet bör dock beaktas med måttfullhet. Detta beroende på att kvinnor, mindre byråer och auktoriserade revisorer är överrepresenterade i denna studie i förhållande till hela populationen revisorer i Sverige. Denna överrepresentation kan ha medfört att medelvärdet enligt måttet ambidexterity har snedrivits, eftersom aktuella variablers beståndsdelar kan ha skilda effekter på förmågan för en revisionsbyrå att bli ambidextriös. För detaljer se avsnitt 4.5 Bortfallsanalys.

**Tabell 5.9 Beskrivande statistik för exploaterande och utforskande innovation**

Beskrivande statistik					
	N	Minimum	Maximum	Medelvärde	Standardavvikelse
Ambidexterity 1	104	-5,00	5,00	-,7885	2,63536
Ambidexterity 2	104	-5,00	5,00	-1,9519	2,37863
Ambidexterity 3	104	-5,00	5,00	-,2212	2,53885
Ambidexterity 4	104	-5,00	4,00	-1,6346	2,19469

## 6. Slutsats och diskussion

---

*I detta avslutande kapitel diskuteras våra resultat och våra slutsatser som vi kommit fram till med hjälp av teori och analyser. Därefter beskrivs studiens bidrag där vi beskriver teoretiskt bidrag och etiskt samt socialt bidrag. Avslutningsvis tar vi fram tips gällande framtida forskning.*

---

### 6.1 Slutsatser och diskussioner

Syftet med denna studie har varit att förklara hur olika ledarskapsstilar påverkar ambidexterity i revisionsbyråer. Argumentet för det är att genom tidigare undersökningar kan det konstateras att ambidexterity kan påverkas av flertalet olika typer av ledarskap. Tidigare forskning har visat att delat- och transformationellt ledarskap är exempel på typer av ledarskap som har en påverkan på ambidexterity. Utifrån studiens resultat har dock inte de fem integrerade ledarskapsstilarna någon signifikant påverkan på ambidexterity i revisionsbranschen.

Vi har delat in ledarskap i fem olika typer; integritets-, uppgifts-, relations-, förändrings- och mångfaldsorienterat ledarskap. Tidigare forskning tyder på att dessa fem ledarskapsstilar har en påverkan på ambidexterity (Fernandez, Cho & Perry, 2010; Taberner, Chambel, Curren & Arana, 2009; Jung, Chow & Wu, 2003; Li, 2012; Mahsud, Yukl & Prussia, 2010; Jung et al., 2003), dock tyder våra resultat på att ingen av ledarskapsstilarna har någon direkt påverkan på ambidexterity.

I resultatdelen går det att utläsa att det finns ett negativt signifikant samband mellan titel och ambidexterity. Det vill säga, en auktoriserad revisor har en signifikant negativ påverkan på förmågan hos revisionsbyrå att bli ambidextriös i förhållande till en godkänd revisor. Detta går i linje med forskning som visar att ju högre befattning en individ har i en revisionsbyrå, desto sämre påverkan på revisorns oberoende och innovationsförmåga (Crabtree et al., 2004). Den sämre förmågan att uppnå ambidexterity skulle kunna bero på att kompetenskraven inom revisionsfältet är i förhållande till godkänd revisor högre för den auktoriserade (Tagesson & Öhman, 2015). Det skulle i sin tur kunna medföra att den auktoriserade revisorn är mer inbäddad i den rådande kunskapsbasen vilket gör det svårare att se det potentiella värdet av ny kunskap med främmande logik, vilket kan vara negativt för förmågan att bli ambidextriös (Weng & Lin, 2012; Liao, 2002; Nagy et al., 2016).

Integritetsorienterat ledarskap visade inte något signifikant samband med ambidexterity, vilket medför att vår hypotes om att det finns ett negativt samband mellan integritetsorienterat ledarskap och ambidexterity förkastas. I tabell 5.2 kan vi utläsa att integritetsorienterat

ledarskap är den variabel som har högst medelvärde i den beskrivande statistiken. Detta innebär att majoriteten av respondenterna anser att deras ledning i organisationen fokuserar mycket på integritet. Genom resultatet kan vi dra en slutsats som hävdar att ledare i revisionsbyråer lägger mest fokus på integritet.

Integritetsorienterat ledarskap har visat mindre möjligheter att uppmuntra innovation vilket kan bero på att ledarskapet inte verkar ha förmåga att förhöja engagemanget för alla typer av människor (Moldogaziev & Silvia, 2005; Fernandez, Cho & Perry, 2010). Det går möjligen att dra en slutsats att revisionsbyråer i allmänhet visar mindre möjligheter att vara ambidextriösa, eftersom byråerna i majoritet fokuserar mest på integritet. Resonemanget kan utvecklas först och främst genom att reflektera över resultatet för denna studie. Ingen ledarskapsorientering kunde signifikant förklara prestation vad gäller förmåga att uppnå ambidexterity. Det tyder på att det finns krafter som har starkare förmåga att påverka ambidexterity än de undersökta ledarskapsstilarna. Möjligtvis neutraliserar dessa krafter ledarskapsstilarnas möjliga effekt inom revisionsbranschen. Det torde handla om krafter som är konstanta oavsett vilken integrerad ledarskapsstil som brukas, eftersom ingen ledarskapsstil visat signifikant påverkan. Lagar är konstanta oavsett ledarskapsstil och integritet är nära kopplat till laglighet och rättvisa. Revision är nära kopplat till lagar. Det kan tänkas om revisorer upplever ett starkt inflytande av laglighet, som vår studie antyder, formas de till att få tankebanor lika varandra. Lagarna utvecklar möjligtvis en typ av kognitiska skygglappar hos revisorerna som dämpar ledarskapets förmåga att inspirera till helt nya idéer som ingen annan revisor förr eller senare stöter på genom branschens välutvecklade interna- och externa nätverk. De liknande tankebanorna som utvecklas medför också att individer lägger märke till samma saker och ser på dem på liknande sätt i deras närbesläktade miljöer, vilket också antyds i denna studie genom det låga värdet för mångfaldsorientering. I en bransch med frekvent återkommande nya lagar och inte alltför sällan betydande inverkan på utvecklingen av arbetet, som vid avskaffandet av revisionsplikten för små företag, är det inte orimligt att en form av regelbaserad bunden rationalitet efterhand skapas.

Om det ligger någon form av objektiv sanning i resonemanget är det speciellt viktigt att lagar får den påverkan de är avsedda för. Trots återkommande forskning som tyder på att lång erfarenhet har positiv påverkan på revisionskvalitet och effektivitet för den, är byrårotation på ingång som inte verkar ha någon positiv effekt på kvaliteten. För en revisionsbransch med aktörer som blir allt mer lika rena konsultfirmor torde det vara rimligt att den tilltagande konkurrensen inte ska sneddrivas på grund av lagar som kanske då och då är baserade på trender

och inte forskning. Om lagarnas påverkan är negativ för revisionsbyråernas prestation med avseende på samhällsnyttan kan det leda till att de rena konsultfirmorna får en orättvis konkurrensfördel gentemot revisorerna. Det är viktigt att lagarna får lämplig effekt, inte minst på grund av revisorers problemlösning för deras kunders räkning. Denna problemlösning gynnar innovation för både kund och revisionsbyrå men är också gynnsam för samhällsekonomin, vilket förmodligen är i lagstiftarens intresse varför lämpliga lagar är värdefulla.

Just revisionsbyråernas kunder är också en konstant faktor oavsett ledarskapsorientering. Kunderna skulle också kunna tolkas vara en anledning till varför de oberoende variablerna inom det integrerade ledarskapet inte visat någon signifikant förklaringsförmåga för ambidexterity. Då problemlösning som revisorer säljer är individuellt anpassad på grund av komplexa specifika förutsättningar för kunderna kan det vara så att kunden styr balansen mellan exploaterande och utforskande i betydande mån. Beroende på om den problemlösning kunden efterfrågar kan tillfredsställas på liknande sätt som för tidigare kund baseras innovationen på revisorns befintliga kunskapsområde tillika exploaterande. Kräver kundens problem en lösning som är totalt annorlunda i förhållande till etablerade tjänster måste revisorn ägna sig åt utforskande av helt ny extern kunskap. Detta i kombination med att revisorn i regel inte på förhand vet vilka resurser som kommer krävas till följd av kundens individuella komplexa förutsättningar har lett till ett autonomt handhavande av byråns viktigaste resurs, kunskap, från revisorns sida för att skapa effektivitet vid kunskapsöverföring. Revisorn verkar kunna på eget bevåg utnyttja den kunskapsbas som finns inom byråns nätverk utan restriktioner. Med andra ord har partnern i byrån släppt kontrollen av varulagret och därför har partnern inte en avgörande roll för balansen mellan exploaterande och utforskande vilket skulle kunna vara anledningen till att de testade ledarskapen inte givit någon signifikant påverkan. Det kan tolkas som att ett delat ledarskap producerats eftersom kontrollen av kunskap, som är avgörande för ambidexterity i revisionsbyråer, delegerats till revisorer närmare kund för att skapa god service, effektivitet och kvalitet.

Användning av tidsbudget är vida utbredd inom revisionsbranschen med syfte att skapa effektivitet vad gäller vad revisorer ägnar sin arbetstid åt (McDaniel, 1990; Svanström, 2016). Den ansenliga utbredningen kan tolkas som att tidsbudget är konstant och brukas oavsett ledarskapets orientering. Forskning hävdar att användning av tidsbudget har lett till hög tidspress på revisorer i hög utsträckning (Svanström, 2016; Spence & Carter, 2014; Barrainkua & Espinosa-Pike, 2015), vilket tyder på att tidsbudget är ett styrverktyg med starkt inflytande;

möjligtvis starkare inflytande än ledarnas personliga ledarskap varför detta i så fall kan neutraliseras. Tidspresen kan främja kortsiktighet och hämma förmågan hos organisationen att bli ambidextriös genom att motverka att det blir tid över för långsiktigt utforskande av ny kunskap för lång sikt. Följaktligen kan tidsbudgeten ha en starkare påverkan på ambidexterity än integrerat ledarskap med följd att dess effekt avväpnas.

Uppgiftsorienterat ledarskap visade inte något signifikant samband med ambidexterity, och det medför att vår hypotes gällande att det finns ett positivt samband mellan uppgiftsorienterat och ambidexterity inte styrks. Detta är intressant då tidigare forskning har visat att uppgiftsorienterat ledarskap kan främja effektivitet (Taberner et al., 2009) samtidigt som detta ledarskap tillåter de anställda att vidareutveckla sina kunskaper och arbetssätt för att kunna uppnå organisationens mål (Fernandez, Cho & Perry, 2010; Jung, Chow & Wu, 2003). Det torde egentligen leda till positiv påverkan på ambidexterity eftersom det innebär både fokus på exploaterande genom inriktning på effektivitet och inriktning på utforskande genom vidareutveckling av kunskap (Chang, 2016). Resultatet för denna studie går inte i linje med detta.

Förändringsorienterat ledarskap visade inte heller något signifikant samband med ambidexterity (tabell 5.6) vilket medför att vår hypotes att det finns ett positivt samband mellan förändringsorienterat ledarskap och ambidexterity inte styrks. Tidigare forskning hävdar att denna ledarstil är den mest effektiva vad gäller att finna strategiska incitament för organisationen (Fernandez, Cho & Perry, 2010; Damanpour & Gopalakrishnan, 1998) samtidigt som ledarskapet uppmuntrar att finna kreativa lösningar för olika problem i organisationen (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). Vidare har forskning hävdad att revisionbyråer ingår i en miljö präglad av snabba förändringar (Ipek, Sameer, Tatli & Ösbilgin, 2016; Wallerstedt & Öhman, 2012; Cooper, Greenwood & Suddaby, 2007) och kunders skiftande efterfrågan och krav (Greenwood & Suddaby, 2006; Drew, 2016; Broberg, Gerlofstig & Umans, 2013). Då det förändringsorienterade ledarskapet fokuserar på kreativa lösningar, det vill säga innovation och förändring, och detta även på lång sikt genom strategiska incitament torde det ge goda förutsättningar för att bli ambidextriös i en miljö som är beskaffad med snabba förändringar som revisionsbranschen. Dock verkar inte så vara fallet enligt resultatet för förändringsorienterat ledarskap vad gäller påverkan på ambidexterity.

Relationsorienterat ledarskap visade inte något signifikant samband med ambidexterity (tabell 5.7), vilket innebär att vår hypotes gällande att det finns ett positivt samband mellan

relationsorienterat ledarskap och ambidexterity inte styrks. Detta är en motsägelse i förhållande till vad tidigare forskning antyder, som hävdar att relationsorienterade ledare har en positiv påverkan på ambidexterity (Probst, Raisch & Tushman, 2011). Tidigare forskning har hävdat att relationsorienterat ledarskap har en positiv påverkan på ambidexterity genom att goda relationer ger upphov till flera informationsströmmar och kvalitativa bedömningar av både nuvarande och framtida strategier för utforskande för innovationer (Li, 2012; Taberera, Chambel, Curren & Arana, 2009). Detta går inte i linje med resultatet för denna studie.

Mångfaldsorienterat ledarskap visade inte någon signifikans vad gäller påverkan på ambidexterity (tabell 5.8). Det medför att vår hypotes om att det finns ett positivt samband mellan mångfaldsorienterat ledarskap och ambidexterity förkastas. Forskare menar att mångfaldsorienterat ledarskap främjar en större informationskälla och fler idéer vilket underlättar processen för att arbeta mot både utforskande och exploaterande innovation (Li, 2013; Mihalache et al., 2014). Det går väl i linje med annan forskning som tyder på att revisionsbyråer behöver bli bättre på att förändra revisorernas traditionellt homogena bakgrunder till att bli heterogena. På så sätt underlättas för kreativa idéer inom helt nya kunskapsområden på grund av att mångfald förknippas med fler olika tankemönster, färdigheter och kontaktnät beroende på skilda erfarenheter (Anderson-Gough et al., 2016; Herron & Sapienza, 1992; Shane & Venkataraman, 2000; Cohen & Levinthal, 1990). Detta tyder på att mångfaldsorienterat ledarskap har positiv påverkan på ambidexterity men det styrks inte av denna undersökning.

Genom den beskrivande statistiken (tabell 5.2) kunde vi utläsa att medelvärdet för ambidexterity låg på 2,34, vilket indikerar att revisionsbyråer inte är ambidextriösa. Detta tyder på att revisionsbyråer i Sverige har störst fokus, i jämförelse mellan de båda innovationsperspektiven, på antingen exploaterande eller utforskande innovationer. Balansen mellan exploaterande och utforskande anses vara svår att uppnå då det alltid finns inneboende konflikter mellan perspektiven beroende på osäkerhet om vilket val som är lämpligast (Birkinshaw & Gibson, 2004). Exploaterande är förknippat med större säkerhet för intäkter och dessa på kort sikt, i förhållande till utforskande som är förknippat med hög osäkerhet för intäkter och dessa på lång sikt. Dock visar tidigare forskning att professionella tjänsteföretag är benägna att utnyttja befintlig kunskap samtidigt som de utforskar nya möjligheter (Swart & Kinnie, 2010). Här kan dras en slutsats utifrån studiens resultat att revisionsbyråer i regel ägnar sig åt båda perspektiven, för att öka chansen att överleva.



Tidigare forskning visar att organisationer tenderar att lägga ett alltför stort fokus på den rådande teknologin med kortsiktiga produkter och tjänster som resultat (March, 1991). Detta samtidigt som för lite fokus läggs på utforskande av helt nya idéer för att tillfredsställa det aktuella behovet, med oförmåga att anpassa sig till den föränderliga omgivningen på lång sikt som konsekvens (March, 1991). Så kan fallet också vara för revisionsbyråer; det post hoc-test som genomfördes i denna undersökning tyder på det eftersom resultatet hävdar att revisionbyråer i för hög utsträckning ägnar sig åt exploaterande i förhållande till utforskande. Genom att fokusera på mångfald och förändring i högre utsträckning och på så sätt bli bättre och effektivare vad gäller utforskande av ny kunskap och kreativa idéer skulle det kunna finnas möjlighet för revisionsbyråer att bli mer ambidextriösa (Ross, 2016; Hartstein 2013; Drew; 2016; Anderson-Gough et al., 2016).

Sammanfattningsvis antyder våra resultat att det inte finns något signifikant samband mellan de fem undersökta ledarskapsstilarna och ambidexterity och detta kan bero på att revisionbyråer i regel, i hög utsträckning fokuserar på integritet och att följa lagar samt andra bestämmelser. Lagar och bestämmelser kan ha en starkare påverkan på ambidexterity än vad integrerat ledarskap har. Hur innovation växer fram för revisionsbyråers kunders räkning genom problemlösning kan också ha en starkare effekt på ambidexterity än integrerat ledarskap har och därför får detta inte någon signifikant påverkan. Vidare antyder resultaten att revisionsbyråer i regel lägger för mycket fokus på exploaterande, vilket medför att det inte finns någon balans eller med andra ord inte någon ambidexterity. Vi drar också en slutsats gällande att en auktoriserad revisor har en sämre påverkan på förmågan för revisionsbyrån att bli ambidextriös, i förhållande till en godkänd revisor. Det antyder att befattning gör skillnad på förmågan att bli ambidextriös i revisionsbyråer, och möjligtvis gäller att ju högre befattning desto sämre förmåga. Detta möjligen beroende på skillnader i kompetens och grad av inbäddning i rådande kunskapslogik.

## 6.2 Studiens bidrag

### 6.2.1 Teoretiskt och empiriskt bidrag

Gällande ledarskaps koppling till ambidexterity finns det mycket forskning, men just integrerat ledarskaps påverkan på ambidexterity verkar inte ha undersökts tidigare. Det fanns också relevant litteratur gällande ledarskap som vi har använt oss utav vid denna studie. Tidigare forskning antyder att ambidexterity påverkas av delat ledarskap och transformationellt ledarskap. Tidigare forskning indikerar också att de olika ledarskapsorienteringarna undersökta i denna studie har en påverkan på ambidexterity. Dock tyder vår undersökning på att

ledarskapsstilarna som ingår i integrerat ledarskap inte har någon påverkan på ambidexterity i revisionsbyråer. Undersökningen indikerar att endast titel av de undersökta variablerna har en påverkan, och detta genom ett negativt samband med ambidexterity; det vill säga en auktoriserad revisor tenderar att ha en sämre förmåga att göra en organisation ambidextriös jämfört med en godkänd revisor. Denna studie bidrar med att antyda att ju högre befattning en individ har i en revisionsbyrå, desto sämre förmåga att förmå organisationen att bli ambidextriös. Samtidigt visar också vår studie att revisionsbyråer i allmänhet fokuserar på integritet och laglighet i hög utsträckning. Integritet är viktigt för revisionsbyråer, inte minst på grund av den samhällsnytta som erbjuds användare av redovisning, dock finns möjligheten för stort fokus på integritet och bestämmelser. Genom att fokusera på andra väsentliga områden såsom mångfald och förändring i högre utsträckning skulle det kunna finnas möjlighet för revisionsbyråer att bli mer ambidextriösa. Modellen som använts för denna studie har vad författarna vet inte tidigare använts i kombination med att undersöka ambidexterity. Ambidexterity är viktigt i alla organisationer för att skapa god förmåga för överlevnad, samtidigt som det integrerade ledarskapet bygger på mångårig forskning gällande vad för typ av ledarskapsegenskaper som är nödvändiga för ett välskött företag.

### *6.2.2 Etiskt och socialt bidrag*

Resultat från vår studie antyder att ju högre befattning en individ har i en revisionsbyrå, desto mindre förmåga att skapa en ambidextriös organisation. Genom att erbjuda ledande positioner på området innovation till individer som innehar lägre befattningar, kan möjligheten till en positiv påverkan på ambidexterity i revisionsbyråer uppnås. Revisionsbyråer anses verka i en föränderlig miljö vilket medför att förbättringar av befintliga tjänster och produkter samtidigt som idéer för helt nya tjänster och produkter uppmärksammas är viktigt att fokusera på.

### *6.2.3 Studiens begränsningar*

Denna studie har begränsningar. Det markanta bortfallet kan ha lett till systematiska fel, det vill säga en tendens till snedvridning, vilket kan medföra att vissa fenomen påskiner starkare eller svagare betydelse än vad de faktiskt har med avseende på hela populationen (Saunders et al., 2016; Djurfeldt et al., 2010). Något som kan tyda på det är överrepresentationen av kvinnor, mindre byråer och auktoriserade revisorer. Snedvridning kan ha resulterat i en låg validitet för resultatet för studien som bör beaktas med måttfullhet, med en begränsad generaliserbarhet med avseende på hela populationen revisorer som konsekvens. Speciellt med tanke på att det finns utbredd forskning som tyder på att ledarskap har påverkan på organisationers förmåga att bli ambidextriösa.

Den valda teorin har också begränsningar. Studien har undersökt integrerade ledarskapsstilar men det kan finnas andra typer av ledarskap som har en tydligare förklaringsförmåga vad gäller ambidexterity. Det kan också vara så att det finns andra styrmekanismer inom revisionsbranschen som har starkare förklaringsförmåga än ledningen med konsekvens att ledarskapets påverkan på ambidexterity neutraliserats. Dessa styrmekanismer skulle kunna vara reglering och andra bestämmelser som revisionsmetodik men också den utbredda användningen av tidsbudgetar inom revisionsbranschen. Kundernas efterfrågan på rådgivning och problemlösning kan också ha en stark effekt på revisionsbyråers innovationsinriktning, som i sin tur har effekt på balansen mellan exploaterande av befintlig kunskap och utforskande av helt ny kunskap. Dessa styrmekanismer berörs men deras effekter på ambidexterity fångas inte upp av denna undersökning.

#### *6.2.4 Förslag på framtida forskning*

Studiens resultat tyder på att de fem undersökta ledarskapsstilarna inte har någon påverkan på ambidexterity. Då revisionsbyråer och andra professionella organisationer särskiljer sig genom partnerskap och intensiv kunskapsöverföring finns det möjligtvis ett specifikt professionsledarskap som innehar egenskaper som inte fångas upp i tillräcklig utsträckning av modellen som använts i denna studie. Detta kan vara ett förslag på fortsatt forskning, med fokus på om revisionsbranschens professional leadership har en påverkan på ambidexterity i revisionsbyråer. Då titel var den variabel som hade ett signifikant negativt samband med ambidexterity, kan ett förslag vara att undersöka ytterligare befattningsnivåer i revisionsbyråer utöver godkända och auktoriserade revisorer. Ett exempel kan vara att lägga fokus på redovisningskonsulter och revisionsmedarbetare/revisorsassistenter, och undersöka hur dessa individer påverkar ambidexterity i revisionsbyråer.

Med tanke på det markanta bortfallet skulle det vara lämpligt att genomföra denna studie igen vid ett tillfälle under året då revisorer är under mindre tidspress. Den använda modellen verkar ha hög reliabilitet med tanke på resultatet för Cronbachs alpha, varför det torde finnas goda förutsättningar för en liknande undersökning. Ett förslag i sammanhanget är att använda kontrollvariabler för andra framträdande styrmekanismer som tidsbudget. Den använda modellen skulle samtidigt kunna användas för att göra om denna undersökning i revisionsbyråer som inte är förknippade med tidspress för att tydligare åskådliggöra tidspressens effekter på balans mellan exploaterande och utforskande.

Kvalitativa undersökningar av effekterna av reglering, problemlösning för kundernas räkning och tidspress på innovationsförmågan inom revisionsbranschen, skulle också kunna vara gynnsamt för en djupare förståelse för vad som påverkar ambidexterity.

## Referenslista

- Abernathy, W.J., & Clark, K.B. (1984). Mapping the winds of creative destruction. *National bureau of economic research*, 14(1), 3-22. doi: 10.1016/0048-7333(85)90021-6
- Agoglia, C. P., Hatfield, R. C., & Lambert, T. A. (2015). Audit team time reporting: An agency theory perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 44, 1–14. doi: 10.1016/j.aos.2015.03.005
- Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R. (2016). Towards an Integrated View of the Ambidextrous Organization: A Second-Order Factor Model. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 129–141. doi:10.1111/caim.12167
- Alexiev, A-S., Jansen, J-J., Van Den Bosch, F-A. & Volberda, H-W. (2010). Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47 (7), 1343-1364, DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00919.x
- Altamimi, L. (2014). Web 2.0 Tools in the Innovation Process: A Systematic Literature Review. *IE*, 18(1/2014), 40–55. doi:10.12948/issn14531305/18.1.2014.04
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Liber AB: Stockholm.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Hum Relat*, 56(12), 1435–1459. doi:10.1177/00187267035612001
- Amara, N., Landry, R., & Doloreux, D. (2009). Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*, 29(4), 407–430. doi:10.1080/02642060802307847
- Anderson, P & Tushman, M. L. (1990). Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 604.

doi:10.2307/2393511

Andriopoulos, C. & Lewis, M-W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20 (4), 696-717. doi: 10.1287/orsc.1080.0406

Arnold, B., & de Lange, P. (2004). Enron: an examination of agency problems. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(6-7), 751–765. doi:10.1016/j.cpa.2003.08.005

Bagley, P. L., Dalton, D., & Ortegren, M. (2012). The Factors that Affect Accountants' Decisions to Seek Careers with Big 4 versus Non-Big 4 Accounting Firms. *Accounting Horizons*, 26(2), 239-264. doi:10.2308/acch-50123

Bai, X., Chang, J., & Li, J.J. (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. *Industrial marketing management*, 50, 18-29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.014>

Bao, S., & Toivonen, M. (2015). Cultural differences in servitization: Nordic manufacturers in China. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 6(3), 223–245. doi:10.1108/jstpm-01-2015-0001

Barney, J-B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barros, C. P., Couto, E., & Samagaio, A. (2014). Productivity Analysis of UK Auditing Firms. *Australian Accounting Review*, 24(4), 381–393. doi:10.1111/auar.12060

Bass, B. R. (1990). (Fracture mechanics of inhomogeneous materials). doi:10.2172/6548880

Biddle, B-J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12 (1), 67-92.

Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45 (4), 47-55.

Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298. doi:10.5465/amp.2012.0167

- Bjerke, L., & Johansson, S. (2015). Patterns of innovation and collaboration in small and large firms. *The Annals of Regional Science*, 55(1), 221–247. doi:10.1007/s00168-015-0712-y
- III, P. E. B., & Daly, P. S. (2007). Sources of external organisational learning in small manufacturing firms. *IJTM*, 38(1/2), 45. doi:10.1504/ijtm.2007.012429
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251-269. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x
- Brewer, P-C., Bloch, J. & Stout, D-E. (2012). Responding to the Leadership Needs of the Accounting Profession: A module for developing a leadership mindset in accounting students. *Issues in Accounting Education*, 27 (2), 525-554. doi: 10.2308/iace-50125
- Broberg, P., Umans, T., & Gerlofstig, C. (2013). Balance between auditing and marketing: An explorative study. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 22(1), 57–70. doi: 10.1016/j.intaccaudtax.2013.02.001
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber ekonomi
- Bönte, W., & Piegeler, M. (2012). Gender gap in latent and nascent entrepreneurship: driven by competitiveness. *Small Business Economics*, 41(4), 961–987. doi:10.1007/s11187-012-9459-3
- Cahan, S. F., & Sun, J. (2014). The Effect of Audit Experience on Audit Fees and Audit Quality. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 30(1), 78–100. doi:10.1177/0148558x14544503
- Cameran, M., Francis, J. R., Marra, A., & Pettinicchio, A. (2015). Are There Adverse Consequences of Mandatory Auditor Rotation? Evidence from the Italian Experience. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 34(1), 1–24. doi:10.2308/ajpt-50663
- Cammock, P., Nilakant, V. & Dakin, S. (1995). Developing a lay model of managerial effectiveness: A social constructionist perspective. *Journal of Management Studies*, 32 (4), 443-474.
- Carrington, T., Johansson, T., Johed, G., & Öhman, P. (2013). An Empirical Test of the Hierarchical Construct of Professionalism and Managerialism in the Accounting Profession. *Behavioral Research in Accounting*, 25(2), 1–20. doi:10.2308/bria-50511

Carrington, T. (2014). *Revision*. Stockholm: Liber

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). SHARED LEADERSHIP IN TEAMS: AN INVESTIGATION OF ANTECEDENT CONDITIONS AND PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. doi:10.2307/20159921

Caspin-Wagner, Keren, Ellis, Shmuel and Tishler, Asher (2012). Balancing exploration and exploitation for firm's superior performance: The role of the environment. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management.

Chandler, A (1977). *The visible hand*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chang, Y.-Y. (2015). Strategic human resource management, transformational leadership organizational ambidexterity: evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 21(4), 517–533. doi:10.1080/13602381.2015.1029298

Chang, Y-Y. (2016). High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (3), 424-444, DOI: 10.1108/JOCM-09-2015-0150

Chen, L. (2014). Local Institutions, Audit Quality, and Corporate Scandals of US-Listed Foreign Firms. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 351–373, doi:10.1007/s10551-014-2370-x

Chung, S. & Narasimhan, R. (2001). Percieved value of mandatory audits of small companies. *Managerial Auditing Journal*, 16 (3), 120-123.

Clifton, N., Cooke, P., & Hansen, H. K. (2013). Towards a Reconciliation of the “Context-less” with the “Space-less”? The Creative Class across Varieties of Capitalism: New Evidence from Sweden and the UK. *Regional Studies*, 47(2), 201–215. doi:10.1080/00343404.2012.665991

Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152. DOI: 10.2307/2393553

Cooke, F.L., & Xiao, Y. (2014). Gender Roles and Organizational HR Practices: The Case of Women's Careers in Accountancy and Consultancy Firms in China. *Human Resource Management*, 53(1), 23, doi:10.1002/hrm.21566

Crabtree, A-D., Brandon, D-M. & Maher, J-J. (2004). Non-Audit Fees, Auditor Independence, and Bond Rating. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 23(2), 89-103, doi: 10.2308/aud.2004.23.2.89

Criscuolo, P., Salter, A., & Sheehan, T. (2007). Making knowledge visible: Using expert yellow pages to map capabilities in professional services firms. *Research Policy*, 36(10), 1603–1619. doi:10.1016/j.respol.2007.08.005

Currie, G. & Lockett, A. (2007). A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human Relations*, 60(2), 341-370, doi: 10.1177/0018726707075884

Currie, G., Lockett, A. & Suhomlinova, O. (2009). The institutionalization of distributed leadership: A ‘Catch-22’ in English public services. *Human relations*, 62(11), 1735-1761, doi: 10.1177/0018726709346378

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1–24. doi:10.1016/s0923-4748(97)00029-5

Dansky, K-H., Dreachslin, J-L., Weech-Maldonado, R., Souza, G-D. & Gatto, M. (2002). Racial/ethnic diversity management and cultural competency: The case of Pennsylvania hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 47(2), 111-126.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. doi:10.2307/2095101

Doloreux, D., Muller, E. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31(1), 64–72. doi:10.1016/j.techsoc.2008.10.001

Doloreux, D. & Shearmur, R. (2012). Collaboration, information and the geography of innovation in knowledge intensive business services. *Journal of Economic Geography*, 12(1), pp.79–



105. Available at: <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbr003>.

Doty, D-H., Glick, W-H., Huber, G-P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1196-1250, DOI: 10.2307/256810

Dowling, C., & Leech, S. a. (2014). A Big 4 Firm's Use of Information Technology to Control the Audit Process: How an Audit Support System is Changing Auditor Behavior. *Contemporary Accounting Research*, 31(1), 230-252. doi:10.1111/1911-3846.12010

Dreaschlin, J.L. (1999). Diversity and organizational transformation: Performance indicators for health services organizations. *Journal of Healthcare Management*, 45 (1), 427-439.

Drew, J. (2016). New client services top list of CPA firm priorities. *Journal Of Accountancy*, 221(2), 35-37.

Duff, A. (2016). Corporate social responsibility reporting in professional accounting firms. *The British Accounting Review*, 48(1), 74–86. doi:10.1016/j.bar.2014.10.010

Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1, 167–188.

Dutillieux, W., Stokes, D., & Willekens, M. (2013). Strategic pricing by Big 4 audit firms in private client segments. *Account Finance*, 53(4), 961–994. doi:10.1111/acfi.12051

Eagly, A-H., Karau, S-J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-598.

Edgley, C., Sharma, N., & Anderson-Gough, F. (2016). Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 13–34. doi: 10.1016/j.cpa.2015.05.005

Edwards, G., Schedlitzki, D., Turnbull, S. & Gill, R. (2015). Exploring power assumptions in the leadership and management debate. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (3), 328-343.

Elifsen, A., Glover, S., Messier JR, W. & Prawitt, D. (2014). *Auditing & assurance services*. New York: McGraw-Hill education.

- Empson, L., & Chapman, C. (2006). Partnership versus Corporation: Implications of Alternative Forms of Governance in Professional Service Firms. *Research in the Sociology of Organizations*, 139–170. doi:10.1016/s0733-558x(06)24006-0
- Euchner, J. (2015). The challenges of ambidextrous leadership: An interview with Michael Tushman. *Research Technology Management*, 58 (3), 16-20.
- Evans, N.G. (2016). Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism’s defining characteristics. *Tourism Management Perspectives*, 18, 14-25. doi: 10.1016/j.tmp.2015.12.015
- Eschenbaecher, J., & Graser, F. (2011). Managing and optimizing innovation processes in collaborative and value creating networks. *International journal of innovation and technology management*, 8(3), 373-391, DOI 10.1142/S0219877011002374
- Ezzamel, M., & Xiao, J. Z. (2015). The development of accounting regulations for foreign invested firms in China: The role of Chinese characteristics. *Accounting, Organizations and Society*, 44, 60–84. doi: 10.1016/j.aos.2015.05.005
- Fagard, J., Chapelain, A. & Bonnet, P. (2015). How should ‘ambidexterity’ be estimated? *Laterality: Asymmetries of Body, Brain and Cognition*, 20 (5), 543-570. doi: 10.1080/1357650X.2015.1009089
- FAR & Kairos Future. (2013). *Framtidens rådgivning, redovisning och revision – en resa mot år 2025*. Halmstad: Bulls Graphics.
- Tillgänglig: [https://www.far.se/contentassets/71cce64f5f744009986da8455ccd4212/far\\_rapport\\_kairos-future\\_ensidig.pdf](https://www.far.se/contentassets/71cce64f5f744009986da8455ccd4212/far_rapport_kairos-future_ensidig.pdf) [Hämtad 2016-04-03]
- Fernandez, S., Cho, Y-J. & Perry, J-L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21 (2), 308-323. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.01.009
- Fischer, A., Sieg, J-H., Wallin, M-W. & Krogh, G-V. (2014). What motivates professional service firm employees to nurture client dialogues? *The Service Industries Journal*, 34 (5), 399-421. doi: 10.1080/02642069.2014.871535

Fletcher, J. K., & Käufer, K. (n.d.). Shared Leadership: Paradox and Possibility. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 21–47. doi:10.4135/9781452229539.n2

Forgeard, M. J. C., & Kaufman, J. C. (2015). Who Cares About Imagination, Creativity and Innovation, and Why? A Review. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. doi: 10.1037/aca0000042

Fraser, I., & Pong, C. (2009). The future of the external audit function. *Managerial Auditing Journal*, 24(2), 104–113. doi:10.1108/02686900910924536

Fu, N. (2015). The role of relational resources in the knowledge management capability and innovation of professional service firms. *Human Relations*, 68(5), 731–764. doi: 10.1177/0018726714543479

Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Rousseau, D. M., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). High-Performance Work Systems in Professional Service Firms: Examining the Practices-Resources-Uses-Performance Linkage. *Hum Resour Manage*, n/a–n/a. doi: 10.1002/hrm.21767

Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 6 (1), 52-70. doi: 10.1108/JCHRM-09-2014-0029

Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 1-36.

Gardner, W-L., Avolio, B-J, Luthans, F., May, D-R. & Walumbwa, F. (2005). ‘‘Can you see the real me?’’ A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343-372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Glover, S.M., & Prawitt, D.F. (2014). Enhancing Auditor Professional Skepticism: The Professional Skepticism Continuum. *Current Issues in Auditing*, 8(2), P1–P10. doi: 10.2308/ciia-50895

- Gordon, A., Taber, T. & Yukl, G. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32. doi: 10.1177/107179190200900102
- Gotsis, G. & Grimani, K. (2016). Diversity as an aspect of effective leadership: integrating and moving forward. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 241-264. doi: 10.1108/LODJ-06-2014-0107
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). INSTITUTIONAL ENTREPRENEURSHIP IN MATURE FIELDS: THE BIG FIVE ACCOUNTING FIRMS. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27–48. doi: 10.5465/amj.2006.20785498
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). The case of disappearing firms: death or deliverance? *J. Organiz. Behav.*, 27(1), 101–108. doi:10.1002/job.360
- Groysberg, B. & Lee, L-E. (2009). Hiring stars and their colleagues: Exploration and Exploitation in professional service firms. *Organization Science*, 20 (4), 740-758, doi: 10.1287/orsc.1090.0430
- Hauptmann, E. (1999). Deliberation = Legitimacy = Democracy. *Political Theory*, 27(6), 857–872. doi: 10.1177/0090591799027006008
- Hartstein, B. D. (2013). Certified Public Accountants as Future "Trusted Business Advisors"-- And How to Engage Them. *Journal Of Financial Service Professionals*, 67(6), 35-39.
- Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the Role of Leadership in Enabling Contextual Ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(1), 179–200. doi: 10.1002/hrm.21764
- Hegazy, M., & Tawfik, M. (2015). Performance measurement systems in auditing firms. *J Acc in Emerging Economies*, 5(4), 395–423. doi:10.1108/jaee-04-2012-0014
- Heirati, N., O’Cass, A., Schoefer, K., & Siahtiri, V. (2016). Do professional service firms benefit from customer and supplier collaborations in competitive, turbulent environments? *Industrial Marketing Management*, 55, 50–58. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.02.011

Herron, L., & Sapienza, H. J. (1992). The Entrepreneur and the Initiation of New Venture Launch Activities. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17(1), 49-55.

Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management*, 38(2), 113–127. doi:10.1111/j.1467-9310.2008.00503.x

Hinings, C-R., Brown, J-L. & Greenwood, R. (1991). Change in an autonomous professional organization. *Journal of Management Studies*, 28 (4), 375-392.

Hopkins, W-E., Hopkins, W-S. & Malette, P. (2001) Diversity and Managerial Value Commitment: A Test of Some Proposed Relationships. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 288-306.

Jansen, J., Van Den Bosch, F. & Volberda, H. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.

Jansen, J-J., Tempelaar, M-P., Van Den Bosch, F. & Volberda, H-W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20 (4), 797-811. doi: 10.1287/orsc.1080.0415

Johnson, S-K., Murphy, S-E., Zewdie, S. & Reichard R-J. (2006). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106 (2008), 39-60.

Jung, D-I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14 (4-5), 525-544. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00050-X

Kang, S-C., Snell, S-A. & Swart, J. (2012). Options-based HRM, intellectual capital, and exploratory and exploitative learning I law firms' practice groups. *Human Resource Management*, 51 (4), 461-486. doi:10.1002/hrm.21484

Khuong, M-N. & Hoang, T-D. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6 (4), 210-218.

Kim, J., & Lee, C.-Y. (2016). Technological regimes and firm survival. *Research Policy*, 45(1), 232–243. doi: 10.1016/j.respol.2015.09.006

Knechel, W. R. (2007). The business risk audit: Origins, obstacles and opportunities. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 383–408. doi: 10.1016/j.aos.2006.09.005

Knechel, W. R. (2015). Audit research in the wake of SOX. *Managerial Auditing Journal*, 30(8/9), 706–726. doi: 10.1108/maj-08-2015-1233

Kollmann, T. & Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation-Performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (5), 1001-1026. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00530.x

Kortmann, S. (2014). The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship between Ambidexterity-Oriented Decisions and Innovative Ambidexterity. *J Prod Innov Manag*, 32(5), 666–684. doi:10.1111/jpim.12151

Kotterman, J. (2006). Leadership Versus Management: What's the Difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29 (2), 13-17.

Kwon, S. Y., Lim, Y., & Simnett, R. (2014). The Effect of Mandatory Audit Firm Rotation on Audit Quality and Audit Fees: Empirical Evidence from the Korean Audit Market. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 33(4), 167–196. doi: 10.2308/ajpt-50814

Lander, M. W., Koene, B. A. S., & Linssen, S. N. (2013). Committed to professionalism: Organizational responses of mid-tier accounting firms to conflicting institutional logics. *Accounting, Organizations and Society*, 38(2), 130–148. doi: 10.1016/j.aos.2012.11.001

Lee, Y-J. & Lee, J-H. (2016) Knowledge workers' ambidexterity: conceptual separation of competencies and behavioral dispositions. *Asian Journal of Technology Innovation*, 24(1), 22-40. doi: 10.1080/19761597.2016.1151365

Li, C-R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (5), 874-896. doi: 10.1108/JOCM-06-2012-0075

- Liao, S. (2002). Problem solving and knowledge inertia. *Expert Systems with Applications*, 22(1), 21–31. doi: 10.1016/s0957-4174(01)00046-x
- Lin, H., & Fan, W. (2011). Leveraging Organizational Knowledge through Electronic Knowledge Repositories in Public Accounting Firms: An Empirical Investigation. *Behavioral Research in Accounting*, 23(2), 147–167. doi:10.2308/bria-10062
- Lu, S-L. & Sexton, M. (2006). Innovation in small construction knowledge-intensive professional service firms: a case study of an architectural practice. *Construction Management and Economics*, 24 (12), 1269-1282.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. doi:10.1177/0149206306290712
- Lundvall, B., & Nielsen, P. (1999). Competition and transformation in the learning economy - Illustrated by the Danish case. *Rei*, 88(1), 67–89. doi:10.3406/rei.1999.1745
- Maccoby, M. (2000). Understanding the difference between management and leadership. *Research Technology Management*, 43 (1), 57-59.
- Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), 561-577. doi: 10.1108/02683941011056932
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. doi:10.1287/orsc.2.1.71
- Markon, K-E., Chmielewski, M. & Miller, C-J. (2011). The reliability and validity of discrete and continuous measures of psychopathology: A quantitative review. *Library & Information Science Research*, 31 (2), 73-74. doi: 10.1016/j.lisr.2009.03.001
- Marzo, G., & Scarpino, E. (2016). Exploring intellectual capital management in SMEs: an in-depth Italian case study. *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 27–51. doi:10.1108/jic-09-2015-0075

- McCarthy, I-P. & Gordon, B-R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*, 41 (3), 240-258.
- McDaniel, L. S. (1990). The Effects of Time Pressure and Audit Program Structure on Audit Performance. *Journal of Accounting Research*, 28(2), 267. doi:10.2307/2491150
- Mihalache, O-R., Jansen, J-J., Van Den Bosch, A-J. & Volberda, H-W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8, 128-148. doi: 10.1002/sej.1168
- Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Foresight*, 7(6), 39–63. doi:10.1108/14636680510630939
- Miozzo, M., Desyllas, P., Lee, H., & Miles, I. (2016). Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms. *Research Policy*. doi: 10.1016/j.respol.2016.03.018
- Mir, M-Z. & Rahaman, A-S. (2006). Leadership, Accounting, and the reform process of a public sector Agency: A Narrative Analysis. *Financial Accountability & Management*, 22 (2), 157-178.
- Moldogaziev, T-T. & Silvia, C. (2015). Fostering affective organizational commitment in public sector agencies: the significance of multifaceted leadership roles. *Public Administration*, 93 (3), 557-575. doi: 10.1111/padm.12139
- Muller, E., & Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, 30(9), 1501–1516. doi:10.1016/s0048-7333(01)00164-0
- Nagy, A. L. (2014). PCAOB Quality Control Inspection Reports and Auditor Reputation. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 33(3), 87–104. doi:10.2308/ajpt-50752
- Nagy, D., Schuessler, J., & Dubinsky, A. (2016). Defining and identifying disruptive innovations. *Industrial Marketing Management*. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.11.017
- Nikolova, N., Reihlen, M., & Schlapfner, J.-F. (2009). Client–consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 289–298. doi: 10.1016/j.scaman.2009.05.004



O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22. doi:10.1525/cm.2011.53.4.5

O'Reilly, C-A. & Tushman, M-L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. doi: 10.5465/amp.2013.0025

Ortega, A., Bossche, P-V., Sanchez-Manzanares, M., Rico, R. & Gil, F. (2014). The influence of change-oriented leadership and psychological safety on team learning in healthcare teams. *Journal of Business and Psychology*, 29 (2), 311-321. doi: 10.1007/s10869-013-9315-8

Otley, D-T. & Pierce, B-J. (1995). The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (5), 405-420.

Otley, D-T. & Pierce, B-J. (1996). The operation of control systems in large audit firms. *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, 15 (2), 65-84.

Perrow, C. (2014). *Complex organizations - A critical review*. Vermont: Echo points books & media.

Petri, J., & Jacob, F. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.03.009

Probst, G., Raisch, S. & Tushman, M-L. (2011). Ambidexterous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40 (4), 326-334.

Pulay, G. (2014). Preventing Corruption by Strengthening Organisational Integrity. *Public Finance Quarterly*, 59(2), 133-148.

Purvee, A. & Enkhtuvshin, D. (2015). Leadership behaviors, trustworthiness, and managers' ambidexterity. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6 (2), 109-113.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. doi:10.1177/0149206308316058

Ross, A. (2016). Establishing a system for innovation in a professional services firm. *Business Horizons*, 59(2), 137–147. doi:10.1016/j.bushor.2015.10.002

Ruhnke, K., & Schmidt, M. (2016) Changing the Institutional Framework of Statutory Audit: Internal Stakeholders' Perceptions of the Associated Benefit and Costs. *European Accounting Review*, 25(1), 59-79. doi: 10.1080/09638180.2014.939683

Scholtens, B., & Dam, L. (2007). Cultural Values and International Differences in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 273–284. doi:10.1007/s10551-006-9252-9

Schubert, T., & Andersson, M. (2014). Old is gold? The effects of employee age on innovation and the moderating effects of employment turnover. *Economics of Innovation and New Technology*, 24(1-2), 95–113. doi:10.1080/10438599.2014.897858

Schumpeter, J. (1927). The Explanation of the Business Cycle. *Economica*, 21, 286–311. doi:10.2307/2548401

Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, (4). 448.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217. doi:10.2307/259271

Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46 (4), 597-624. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x

Siriwardane, H. P., Kin Hoi Hu, B., & Low, K. Y. (2014). Skills, Knowledge, and Attitudes Important for Present-Day Auditors. *International Journal of Auditing*, 18(3), 193–205. doi: 10.1111/ijau.12023

Smith, D. (2006). *Exploring innovation*. 2 uppl, London: McGraw-Hill education.

Smith, E. & Umans, T. (2013). Organizational ambidexterity at the local government level: the effects of managerial focus. *Public Management Review*, 17 (6), 812-833. doi: 10.1080/14719037.2013.849292

SOU 2015:49 Nya regler för revisorer och revision: Delbetänkande av Utredningen om EU:s revisionspaket. Stockholm: Elanders Sverige AB

Srinivasan, R. (2014). The management consulting industry Growth of Consulting Services in India: Panel Discussion. *IIMB Management Review*, 26(4), 212–213. doi: 10.1016/j.iimb.2014.10.007

Stubbart, C. I., & Knight, M. B. (2006). The case of the disappearing firms: empirical evidence and implications. *J. Organiz. Behav.*, 27(1), 79–100. doi:10.1002/job.361

Stumpf, S. A., Doh, J. P., & Clark, K. D. (2002). Professional Services Firms in Transition: Challenges and Opportunities for Improving Performance. *Organizational Dynamics*, 31(3), 259–279. doi:10.1016/s0090-2616(02)00113-4

Suddaby, R., Cooper, D. J., & Greenwood, R. (2007). Transnational regulation of professional services: Governance dynamics of field level organizational change. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 333–362. doi: 10.1016/j.aos.2006.08.002

Suddaby, R., Saxton, G. D., & Gunz, S. (2015). Twittering change: The institutional work of domain changes in accounting expertise. *Accounting, Organizations and Society*, 45, 52–68. doi: 10.1016/j.aos.2015.07.002

Sunbo, J. (1997). Management of innovation in Services. *The Service Industries Journal*, 17 (3), 432-456.

Sundgren, S., & Svanström, T. (2013). Audit office size, audit quality and audit pricing: evidence from small- and medium-sized enterprises. *Accounting and Business Research*, 43(1), 31–55. doi: 10.1080/00014788.2012.691710

Sungur, C. T., Breitenbücher, U., Leymann, F., & Wieland, M. (2016). Context-sensitive Adaptive Production Processes. *Procedia CIRP*, 41, 147–152. doi: 10.1016/j.procir.2015.12.076

Svanberg, J., & Öhman, P. (2015) Auditors' identification with their clients: Effects on audit quality. *The British Accounting review*, 47(4), 59-79. doi: 10.1016/j.bar.2014.08.003

Svanström, T. (2016). Time Pressure, Training Activities and Dysfunctional Auditor Behaviour: Evidence from Small Audit Firms. *International Journal of Auditing*, 20(1), 42–51. doi: 10.1111/ijau.12054.

Svenningsson, S., Alvehus, J., Alvesson, M. (2012). *Managerial Leadership: Identities, Processes, and Interactions*. In: Tengblad, S. (Ed.) *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford University Press, Oxford, 69-86.

Swart, J. & Kinnie, N. (2010). Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 20 (1), 64-79.

Taberner, C., Chambel, M-J., Cural, L. & Arana, J-M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality*, 37 (10), 1391-1404. doi: 10.2224/sbp.2009.37.10.1391

Tagesson, T., Glinatsi, N., & Prah, M. (2015). Procurement of audit services in the municipal sector: the impact of competition. *Public Money & Management*, 35(4), 273–280. doi: 10.1080/09540962.2015.1047270

Tagesson, T., & Öhman, P. (2015). To be or not to be – auditors' ability to signal going concern problems. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(2), 175–192. doi: 10.1108/jaoc-04-2013-0034

Theeke, M. (2016). The effects of internal and external competition on innovation breadth. *Journal of Business Research*. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.012

The financial times (2015). *E&Y's Japanese arm drawn into Toshiba scandal*.

Tillgänglig via:

[http://www.ft.com/fastft/2015/12/22/ernst-youngs-japanese-arm-drawn-into-toshiba-scandal/?ft\\_site=falcon&desktop=true](http://www.ft.com/fastft/2015/12/22/ernst-youngs-japanese-arm-drawn-into-toshiba-scandal/?ft_site=falcon&desktop=true) [Hämtad 2016-05-14]

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. doi:10.2307/41165852
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331–1366. doi:10.1093/icc/dtq040
- Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortes, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Saez, P. (2016). Toward Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources. *Cornell Hospitality Quarterly*. doi:10.1177/1938965516634880
- Umans, T. A. (2013). Top management team's cultural diversity and firm performance: the mediating role of ambidextrous orientation. *Corporate Ownership & Control*, 882.
- Weng, D. H., & Lin, Z. (2012). Beyond CEO Tenure: The Effect of CEO Newness on Strategic Changes. *Journal of Management*, 40(7), 2009–2032. doi: 10.1177/0149206312449867
- Westermann, K.D., Bedard, J.C., & Earley, C.E. (2015). Learning the “craft” of auditing: a dynamic view of auditors' on-the-job learning. *Contemporary accounting research*, 32(3), 864–896. doi: 10.1111/1911-3846.12107
- Whittle, A., Carter, C., & Mueller, F. (2014). “Above the fray”: Interests, discourse and legitimacy in the audit field. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(8), 783–802. doi: 10.1016/j.cpa.2013.09.001
- Young, M. (2008). Similarities and Differences between Leadership and Management: High-performance Competencies in the British Navy. *British Journal of Management*, 19 (1), 17-32. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00534.x
- Yu, T., Patterson, P-G. & Ruyter, K-D. (2013). Achieving Service-Sales Ambidexterity. *Journal of Service Research*, 16 (1), 52-66. doi: 10.1177/1094670512453878
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & amp; Organizational Studies*, 9(1), 15–32. doi:10.1177/107179190200900102

Zaefarian, G., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2013). Assessing the strategic fit between business strategies and business relationships in knowledge-intensive business services. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 260–272. doi:10.1016/j.indmarman.2012.08.008

Zerni, M. (2011). Audit Partner Specialization and Audit Fees: Some Evidence from Sweden. *Contemporary Accounting Research*, 29(1), 312–340. doi: 10.1111/j.1911-3846.2011.01098.x

Öhman, P. (2007). Perspektiv på revision: tankemönster, förväntningsgap och dilemman (Doctoral thesis, Mid Sweden University, Department of Social Sciences, ISSN: 1652-893X). Sundsvall: Tillgänglig: <http://www.avhandlingar.se/avhandling/dcfc4c9002/> [Hämtad 2016-05-12]

Öhman, P., & Wallerstedt, E. (2012). Audit regulation and the development of the auditing profession: The case of Sweden. *Accounting History*, 17(2), 241–257. doi: 10.1177/1032373211434723

Özbilgin, M., Tatli, A., Ipek, G., & Sameer, M. (2016). Four approaches to accounting for diversity in global organisations. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 88–99. doi:10.1016/j.cpa.2015.05.006

Özer, A., Koçak, A., & Çelik, O. (2006). Determinants of market orientation in accounting firms. *Marketing Intelligence & Plan*, 24(6), 591–607. doi: 10.1108/02634500610701672

## Bilagor

### Bilaga 1 Enkätundersökning

**Hej!**

#### **Enkätundersökning**

#### **Hur arbetar en revisionsbyrå med innovation?**

Länk till enkät:

[https://www.surveymonkey.com/create/survey/preview?sm=XgyGWveJyH9Rro4ORkYJ\\_2Bi1pJ6VPZBpec15AwrDbS0w\\_3D](https://www.surveymonkey.com/create/survey/preview?sm=XgyGWveJyH9Rro4ORkYJ_2Bi1pJ6VPZBpec15AwrDbS0w_3D)

Syftet med denna studie är att utforska revisionsbyråers innovationsförmåga. Enkäten skickas ut till alla godkända och auktoriserade revisorer i Sverige. Alla svar kommer behandlas konfidentiellt vilket också innebär att dina svar inte kommer kunna härledas till dig. Din åsikt är viktiga och vi tar gärna del av dem. Vi uppskattar din dyrbara tid och har därför utformat enkäten så att den tar cirka fem minuter att genomföra.

Vi som utför denna undersökning är två magisterstudenter på högskolan i Kristianstad med inriktning redovisning och revision.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,

Shqiponja Metaj och Mattias Nilsson

För funderingar eller synpunkter.

Kontakt:

[shqiponja.metaj0005@stud.hkr.se](mailto:shqiponja.metaj0005@stud.hkr.se)

[mattias.nilsson0086@stud.hkr.se](mailto:mattias.nilsson0086@stud.hkr.se)

För kontakt med våra handledare:

Pernilla Broberg, lektor i redovisning och revision

E-mail: [pernilla.broberg@hkr.se](mailto:pernilla.broberg@hkr.se)

Timurs Umans, docent i bolagsstyrning

E-mail: [timurs.umans@hkr.se](mailto:timurs.umans@hkr.se)

## Kontrollfrågor

### 1. Kön

Man            Kvinna

0              1

### 2. Jag är född (År)

\_\_\_\_\_

### 3. Jag började arbeta på nuvarande byrå (År)

\_\_\_\_\_

### 4. Vilken byrå arbetar du på?

BDO

Deloitte

EY

Grant Thornton

KPMG

Mazars SET

PwC

Annan byrå

### 5. Jag började arbeta inom revisionsbranschen (År)

\_\_\_\_\_

**6. Hur många personer är ni som arbetar för byrån på ert kontor sammanlagt? (Alla medarbetare på din fysiska arbetsplats oavsett titel, avdelning eller yrkesinriktning. Ej andra eventuella kontor i organisationen.)**

\_\_\_\_\_



## 7. Titel

Godkänd revisor (0) Auktoriserad revisor (1)

## 8. Uppgiftsorienterat ledarskap (Cho, Fernandez & Perry, 2010)

Vänligen bedöm hur väl nedanstående påståenden beskriver kontorets ledarskap på den sjugradiga skalan, där 1= Instämmer inte alls och 7= Instämmer helt.

8.1. Ledningen på kontoret poängterar vikten av att uppnå uppsatta mål och prioriteringar inom organisationen.

8.2 Ledningen på kontoret främjar kommunikation mellan olika enheter (till exempel om mål, projekt och nödvändiga resurser).

8.3 Ledningen på kontoret granskar och utvärderar hur väl syften och uppsatta mål uppfylls.

8.4 Ledningen på kontoret ger medarbetarna konstruktiva förslag på hur de kan förbättra sin arbetsinsats.

## 9-12. Ambidexterity (Jansen et al., 2006)

Vänligen markera på skalan nedan din uppfattning om var byråns fokus ligger. Där 0 = jämvikt mellan påståendena.

9. Fokus på utveckling av  
nya tjänster

←5—4—3—2—1—0—1—2—3—4—5→

9. Fokus på implementering av  
anpassade befintliga tjänster

10. Fokus på experimentering med nya tjänster för den lokala marknaden <-0-> Fokus på förbättring av existerande tjänster

11. Fokus på kommersialisering av för kontoret helt nya tjänster <-0-> Fokus på effektivisering av produktion av befintliga tjänster

12. Fokus på utnyttjande av möjligheter på nya marknader <-0-> Fokus på skapande av stordriftsfördelar på befintliga marknader

## 13. Relationsorienterat ledarskap (Cho, Fernandez & Perry, 2010)

Vänligen bedöm hur väl nedanstående påståenden beskriver kontorets ledarskap på den sjugradiga skalan, där 1= Instämmer inte alls och 7= Instämmer helt.

13.1 Ledningen på kontoret uppmuntrar förbättring av medarbetares relevanta färdigheter.

13.2 Ledningen på kontoret ger medarbetarna möjligheter att visa sina ledarskapsegenskaper.

13.3 Ledningen på kontoret stödjer medarbetarutveckling.

13.4 Ledningen på kontoret främjar individuellt ansvarstagande och förlitar sig på att medarbetarna tar beslut på eget initiativ.

#### **14. Integritetsorienterat ledarskap (Cho, Fernandez & Perry, 2010: 14.1-14.3)**

Vänligen bedöm hur väl nedanstående påståenden beskriver kontorets ledarskap på den sjugradiga skalan, där 1= Instämmer inte alls och 7= Instämmer helt.

14.1 Ledningen på kontoret håller en hög standard gällande integritet och lojalitet.

14.2 Ledningen på kontoret uppmuntrar avslöjande av misstanke om brott mot lagar och interna regler inom organisationen utan risk för repressalier.

14.3 Ledningen på kontoret förmedlar att integritetskränkande arbetsmetoder (till exempel diskriminering eller undergrävande av medarbetares rättigheter) ej tolereras.

14.4 Ledningen på kontoret uppmuntrar aktivt motverkande av regelöverträdelse. **(Pulay, 2014)**

#### **15. Förändringsorienterat ledarskap**

Vänligen bedöm hur väl nedanstående påståenden beskriver kontorets ledarskap på den sjugradiga skalan, där 1= Instämmer inte alls och 7= Instämmer helt.

15.1 Ledningen på kontoret uppmuntrar medarbetare att komma på nya och bättre sätt att genomföra saker på. **(Cho, Fernandez & Perry, 2010)**

15.2 Ledningen på kontoret uppmuntrar analys av händelser och förändringar i den externa miljön för att identifiera hot och möjligheter för verksamheten. **(Gordon, Taber & Yukl, 2002)**

15.3 Ledningen på kontoret uppmuntrar att ta risker vid utvecklandet av nya idéer för förändring av verksamheten och det är ok att begå misstag i sammanhanget. **(Gordon, Taber & Yukl, 2002)**

15.4 Ledningen på kontoret presenterar önskvärda resultat som kan uppnås gällande förändring på ett övertygande och entusiastiskt sätt. **(Gordon, Taber & Yukl, 2002)**

15.5 Ledningen på kontoret belönar innovation och kreativitet. **(Cho, Fernandez & Perry, 2010)**

#### **16. Mångfaldsorienterat ledarskap**

Vänligen bedöm hur väl nedanstående påståenden beskriver kontorets ledarskap utifrån en sjugradig skala, där 1= Instämmer inte alls och 7= Instämmer helt.

16.1 Ledningen på kontoret uppmuntrar sammansättning av arbetskraft som representerar hela samhällsstrukturen. **(Cho, Fernandez & Perry, 2010)**

16.2 Ledningen på kontoret uppmuntrar samarbete mellan medarbetare med olika bakgrund. **(Cho, Fernandez & Perry, 2010)**

16.3 Ledningen på kontoret förespråkar mångfaldsutbildning. **(Dreachslin, 1996)**

16.4 Kontoret har ett formellt system som ser över hur väl uppsatta mål för mångfald uppnås. **(Hopkins & Mailette, 2001)**

17. Önskar du att ta del av resultatet för undersökningen? Bifoga i så fall din e-mailadress.  
Stort tack för din medverkan!