

Myers-Briggs- og Big Five Model-personlighedstypers kompatibilitet med stillingen som revisor i Big Four virksomheder i Danmark

- Et casestudie om danske revisorer

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Kandidatafhandling, Syddansk Universitet Kolding
01 juni 2022

Nadia Kakasur
27.11.1994
Cand.merc.aud, 4. semester
Det samfundsvidenskabelige fakultet

Vejleder: Dennis Van Liempd
Institut for Virksomhedsledelse og Økonomi

Antal anslag: 167.925/69,9 normalsider

English title:

The compatibility between Myers-Briggs- and Big Five Model-personality types and auditors in Big Four firms in Denmark
A case study on Danish auditors

“It’s never a good idea to organize society in a way that depletes the energy of half the population. We discovered this with women decades ago, and now it’s time to realize it with introverts.”

Susan Cain

Abstract

PURPOSE: Employees are a company's biggest assets. They have a determining role in whether a company is successful or not. Employee turnover can lead to reduced customer satisfaction, employee productivity and profitability. Particularly Big Four accounting firms experience a large amount of employee turnover, which raises the question: "*Are particular personality types more compatible with Big Four accounting firms than others?*". Prior studies concerning personality types in accounting focus on the accounting profession in general. Thus, using Jungian theory, Myers-Briggs Type Indicator and Big Five Model, this study aims to examine the compatibility between personality types and Big Four accounting firms in Denmark. Furthermore, using the theory on transformational and transactional leadership, this study examines how different personality types should be led seen from an employee perspective. This study wishes to contribute with helpful insight for Big Four accounting firms with the purpose of reducing employee turnover and increasing profit.

METHODOLOGY: This study builds on a case study including 6 interviews. The interviews consisted of 3 interviewees who had left a Big Four accounting firm in Denmark and 3 interviewees who were employed in a Big Four accounting firm in Denmark at the time of the interview. The case study was conducted with the purpose of gaining empirical insight into which factors in Big Four accounting firms in Denmark affect different personality types positively and negatively.

FINDINGS AND IMPLICATIONS: ESTJ and ESFJ Myers-Briggs Type Indicator personality types are most compatible with Big four accounting firms in Denmark. Likewise Big Five Model personality types with high degree of *agreeableness, extroversion, openness, and emotional stability* are most compatible with Big four accounting firms in Denmark.

It is to a large extent different elements in personality types that determine leadership preferences, rather than a particular personality type itself.

Tro og love-erklæring

"Det erklæres herved på tro og love, at undertegnede egenhændigt og selvstændigt har udformet denne rapport. Alle citater i teksten er markeret som sådanne, og rapporten eller dele af den har ikke tidligere været fremlagt i anden bedømmelsessammenhæng."

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nadiya', written over a horizontal line.

Indholdsfortegnelse

Abstract	2
Tro og love-erklæring	3
Kapitel 1 - Indledning	6
1.1 Baggrund og motivation	6
1.2 Problemformulering	7
1.3 Formål og relevans	8
1.4 Problemafgrænsning	8
1.5 Afhandlingens struktur	9
Kapitel 2 - Metode	10
2.1 Videnskabsteoretisk ståsted	10
2.1.1 Paradigme	10
2.1.2 Det postpositivistiske paradigme	10
2.2 Metodisk tilgang	11
2.2.1 Kvalitativ metode	11
2.2.2 Deduktion	12
2.2.3 Casestudie	13
2.3 Dataindsamling	14
2.3.1 Datatriangulation	14
2.3.2 Indsamling af sekundærdata	15
2.3.3 Interviews	16
2.3.4 Interviewguide	18
2.3.5 Valg af informanter	19
2.4 Dataanalysemetode	21
2.4.1 Kodning	21
2.5 Validitet	22
Kapitel 3 – Teoretisk baggrund	24
3.1 Personlighedspsykologi	24
3.1.1 Jungs teori om personlighed	24
3.1.2 Myers-Briggs Type Indicator	26
3.1.3 Big Five Model	35
3.2 Ledelsesformer	36
3.2.1 Transaktionel ledelse	37
3.2.2 Transformationel ledelse	39

Kapitel 4 - Analyse	42
4.1 <i>Informanternes kompatibilitet med Big Four virksomheder i Danmark.....</i>	42
4.1.1 Validitet af resultater fra personlighedstests.....	43
4.1.2 Informanternes motivation for at arbejde i en Big Four virksomhed.....	47
4.1.3 Informanternes kompatibilitet med organisationsmiljø- og kultur.....	50
4.1.4 Informanternes kompatibilitet med arbejdsopgaver	63
4.2 <i>Optimal ledelsesform til de forskellige personlighedstyper.....</i>	67
Kapitel 5 - Diskussion og anbefalinger	79
5.1 <i>Afhandlingens resultater</i>	79
5.2 <i>Personaleudskiftninger i revisionsbranchen.....</i>	80
Kapitel 6 - Konklusion	82
Kapitel 7 - Perspektivering	84
Litteraturliste.....	85
Bilagsoversigt	89

Kapitel 1 - Indledning

1.1 Baggrund og motivation

Medarbejdere er en virksomheds største aktiv, da de spiller en afgørende rolle for, hvorvidt en virksomhed opnår succes eller fiasko (Ionel et al., 2010). Alle virksomheder oplever personaleudskiftninger (Zimmerman, 2008), dog har det i lang tid været en større udfordring for virksomheder, at der forekommer en høj grad af personaleudskiftninger (Nouri & Parker, 2019). Udfordringen er særligt stor i Big Four virksomheder (Kaiser, 2019) som henviser til de fire største revisionskoncerner bestående af EY, Deloitte, PwC og KPMG, og i Danmark er der færre og færre, der tager uddannelsen som statsautoriseret revisor, fordi de når at forlade branchen inden (Andersen L., 2021).

Udfordringen med personaleudskiftninger består i, at virksomhederne bruger tid og ressourcer på at oplære medarbejdere og giver dem viden og træning, hvilket medfører et videnstab, når medarbejdere forlader den enkelte virksomhed (Nouri & Parker, 2019). Herudover medfører en høj grad af personaleudskiftninger blandt andet lavere kundetilfredshed, produktivitet samt profitabilitet (Zimmerman, 2008).

Personaleudskiftninger påvirker dermed virksomheder negativt (Eckardt et al., 2014), hvilket for revisionsbranchen ligeledes medfører, at revisionskvaliteten kan blive forringet (Nouri & Parker, 2019).

De typiske grunde til personaleudskiftninger er ofte graden af jobtilfredshed, demografi, mangel på anerkendelse, organisationskultur mm. (Nouri & Parker, 2019). Medarbejdere, der mærker en høj grad af jobtilfredshed, er mindre tilbøjelige til at forlade deres job (Nouri & Parker, 2019), og medarbejderes følelse af forpligtelse over for den enkelte virksomhed har en markant sammenhæng med jobtilfredshed.

Ydermere spiller ledelse en stor rolle i organisationer og i særdeleshed, når det kommer til medarbejderes motivation til at udføre deres arbejde (Puni et al., 2016). Medarbejdere som har en oplevelse af, at ledelsen er dårlig, har en tendens til at være mindre loyale over for virksomheden (Puni et al., 2016) og dermed forekommer der højere risiko for, at følelsen af forpligtelse falder, hvilket kan føre til personaleudskiftning. Det er derfor vedkommende at undersøge sammenhængen mellem personlighed, job og ledelse, samt hvorvidt bestemte personlighedstyper bør imødekommes anderledes af Big Four virksomheder i Danmark baseret på psykologiske faktorer, således at virksomhederne kan formå at fastholde ikke blot deres medarbejdere, men ligeledes øge produktivitet samt profitabilitet.

I lyset af ovenstående, kan det afledes, at der forekommer et behov for at minimere personaleudskiftninger i revisionsbranchen, herunder i særdeleshed i Big Four virksomheder, for at disse kan blive ved med at være profitable og succesfulde på bundlinjen, samt opnå bedre udviklingsmuligheder for personalet og for organisationen som helhed. Derfor findes det interessant at undersøge, om der er bestemte personlighedstyper, der er mere kompatible med Big Four virksomheder i Danmark end andre personlighedstyper, samt hvilke ledelsesformer der hertil egner sig bedst til de mulige personlighedstyper.

1.2 Problemformulering

Med afsæt i ovenstående indledning er der opstillet følgende problemformulering, som vil undersøges med udgangspunkt i nedenstående underspørgsmål for at give en dybdegående besvarelse på problemformuleringen:

Problemformulering

Hvilke personlighedstyper er mest kompatible med stillingen som revisor i Big Four virksomheder i Danmark, og hvordan bør Big Four virksomheder i Danmark ledes, set fra et medarbejderperspektiv?

Underspørgsmål

1. *Hvilke personlighedstyper findes der?*
2. *Hvilke personlighedstyper trives i organisationsmiljøet- og kulturen i Big Four virksomheder i Danmark?*
3. *Hvilke personlighedstyper trives i arbejdsopgaverne i Big Four virksomheder i Danmark?*
4. *Hvilken ledelsesform passer bedst til personlighedstyperne?*

1.3 Formål og relevans

På baggrund af ovenstående, er afhandlingens formål at undersøge, om der er bestemte personlighedstyper, som egner sig bedst til stillingen som revisor i en Big Four virksomhed i Danmark, samt hvordan hvilke ledelsesformer der egner sig bedst til de forskellige personlighedstyper.

Som nævnt i ovenstående afsnit, medfører personaleudskiftninger en række udfordringer for virksomheder, og i og med, at Big Four virksomheder er særligt ramt af personaleudskiftninger (Kaiser, 2019), er afhandlingens formål at bidrage med en ny viden om personlighedstypers kompatibilitet med Big Four virksomheder i Danmark med henblik på, at Big Four virksomheder i Danmark kan fastholde medarbejdere og maksimere profit.

Der er foretaget undersøgelser, hvor Myers-Briggs Type Indicator og Big Five Model er brugt for at identificere personlighedstyper og disses kompatibilitet med regnskabsbranchen. I forbindelse med indhentning af litteratur til nærværende afhandling, har det dog været fremtrædende, at der ikke findes tilgængelige undersøgelser, som beskæftiger sig med personlighedstypers kompatibilitet med Big Four virksomheder i Danmark. Derfor er afhandlingens formål at bidrage med resultater og viden fra afhandlingens undersøgelser til Big Four virksomheder i Danmark, som kan bruges til at minimere personaleudskiftninger, hvilket kan medføre forringet revisionskvalitet og produktivitet og dermed mindre profitabilitet.

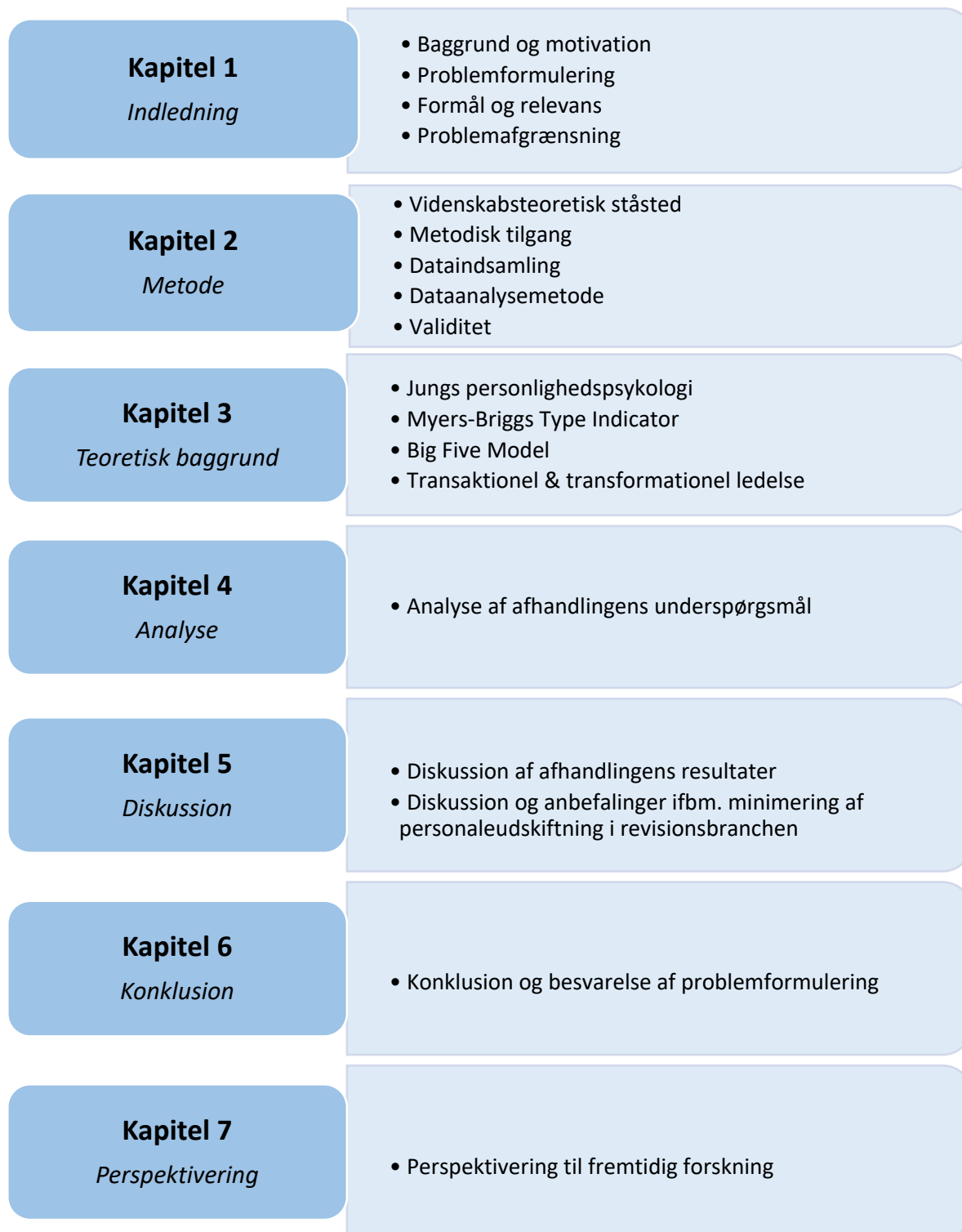
1.4 Problemafgrænsning

Med henblik på at opnå en fyldestgørende og nuanceret konklusion på den opstillede problemformulering, er der foretaget fravalg i forbindelse med omfanget af hvad der undersøges i denne afhandling. Dette har været nødvendigt på baggrund af afhandlingens omfang samt tidsmæssige begrænsning, hvorfor fokus er på personlighedstyper i Big Four virksomheder i Danmark frem for revisionsbranchen som helhed.

Med afsæt i afhandlingens undersøgelsesfelt afgrænses undersøgelsen til stillingen som revisor der beskæftiger sig med revision, regnskabsmæssig assistance, opstilling af regnskaber og erklæringsopgaver i en Big Four virksomhed og ikke andre jobstillinger, om end Big Four virksomheder er konsulenthus og indbefatter andre funktioner end blot regnskab og revision. Ydermere tager afhandlingen udgangspunkt i medarbejderens perspektiv og ikke ledelsens eller organisationens perspektiv, da afhandlingen ønsker at afdække medarbejdernes behov fra organisationen.

1.5 Afhandlingens struktur

Dette afsnit præsenterer en illustration af opgavens struktur jf. *Figur 1*.



Figur 1: Afhandlingens struktur

Kapitel 2 - Metode

I dette kapitel redegøres der for afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted, samt de overvejelser og valg der er foretaget i forbindelse med den kvalitative metode. Herudover vil der argumenteres for, hvordan den indsamlede empiri er behandlet i afhandlingen.

2.1 Videnskabsteoretisk ståsted

I det følgende afsnit redegøres der for paradigmet som fænomen, samt hvilket paradigme, der er valgt som videnskabsteoretisk ståsted i denne afhandling.

2.1.1 Paradigme

Et paradigme er en filosofisk måde at anskue verden på, og i forskning bruges paradigmet til at identificere forskerens verdenssyn i undersøgelser. Dette omfatter det perspektiv, der er med til at forme måden forskningen og undersøgelserne tilgås og fortolkes. Dermed redegør et paradigme for, hvordan data er blevet behandlet og fortolket (Kivunja & Kuyini, 2017). Undersøgelsesprocessen består af tre elementer; *ontologi*, *epistemologi* og *metodologi* (Yohannan, 2010). *Ontologi* beskæftiger sig med måden virkeligheden forstås på, samt hvilke underlæggende filosofiske antagelser der forekommer om virkelighed og eksistens. Med andre ord, med hvilke "briller" verden anskues på, hvor *epistemologi* derimod beskæftiger sig med videns oprindelse og måden viden er opnået på, samt hvordan virkeligheden erkendes, hvilket påvirker måden forskeren vil beskæftige sig med viden i den sociale kontekst, der undersøges. *Metodologi* definerer den måde, hvorpå data, viden og forståelse er opnået (Kivunja & Kuyini, 2017).

2.1.2 Det postpositivistiske paradigme

Nærværende afhandling har udgangspunkt i det postpositivistiske paradigme.

Det postpositivistiske paradigmes ontologi tager udgangspunkt i *kritisk realisme*, hvor virkeligheden opfattes som eksisterende og virkelig, samtidig med, at man anerkender, at menneskets begrænsede intellekt ikke vil være i stand til at kunne opfatte virkeligheden i sin fuldstændighed (Guba, 1990, s. 20). Postpositivismen er derfor centreret omkring *realismen*, mens man forholder sig kritisk til sit eget arbejde som forsker på baggrund af, at mennesket ikke er i stand til at opfatte og forstå virkeligheden ultimativt (Guba, 1990, s. 20). Epistemologien i det postpositivistiske paradigme tager udgangspunkt i den begrænsede objektivitet hos forskeren, eller som Guba (1990, s. 21) kalder det; *modified objectivity*. Her anskues objektivitet som noget, der ikke kan opnås fuldstændigt, men noget man kan komme så tæt på som muligt ved at forholde sig så neutralt som muligt som forsker og anerkende, at man ikke har forudsætningerne for at være fuldkommen

neutral (Guba, 1990, s. 20). Metodologien i dette paradigme tager udgangspunkt i at tilgodese de begrænsninger, der forekommer i forbindelse med objektiviteten hos undersøgeren. Da man i det postpositivistiske paradigme er bevidst om sine egne begrænsninger og svagheder som forsker, benyttes *critical multiplism*, hvor der gøres brug af så mange forskellige kilder og kildetyper som muligt, for at øge objektiviteten i undersøgelsens resultat. Ved at benytte forskellige kilder og kildetyper, minimeres risikoen for misvisende fortolkninger og objektivitet hos forskeren øges (Guba, 1990, s. 21).

Med udgangspunkt i afhandlingens ønske om at undersøge hvilke personlighedstyper der er mest kompatible med Big Four virksomheder i Danmark, vil fokus i høj grad være på analytisk generalisering samt at forblive så objektiv som muligt i fortolkningen af undersøgelsens resultater. Dataindsamling og interviews bliver udført med en kritisk bevidsthed om, at virkelighed og objektivitet begge er fænomener, som ikke kan opfattes fuldstændigt grundet førnævnte begrænsninger.

På baggrund af ovenstående konkluderes det, at afhandlingen tager afsæt i det postpositivistiske paradigme som udgangspunkt for det videnskabsteoretiske ståsted.

2.2 Metodisk tilgang

I det følgende afsnit redegøres der for de metodiske overvejelser, der er foretaget i forbindelse med afhandlingens dataindsamling samt videre analyse af det indsamlede empiriske materiale.

2.2.1 Kvalitativ metode

Den kvalitative metode i samfundsvidenskab er en non-numerisk dataindsamlingsmetode, hvor fokus er på *betydningen* der afledes af den indsamlede data frem for antal og optælling (Rasmussen & Østergaard, 2005, s. 82). Det vil sige, at der fokuseres på *hvordan* frem for *hvor meget* (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 16). Kvalitative undersøgelser bruges ofte, når der er behov for en umiddelbar respons på et spørgsmål fra informanten, hvorimod en kvantitativ undersøgelse giver informanten tid til at reflektere over spørgsmålet (Rasmussen & Østergaard, 2005, s. 82).

Kvalitative undersøgelser kan tage form som forskellige undersøgelsesmetoder, hvorfor emnet der undersøges, bestemmer hvilken undersøgelsesmetode, der egner sig bedst til det undersøgte fænomen (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 15). Kvalitative undersøgelser kan tage form som interviews, som ofte er individualiserede og tilpassede de pågældende informanter, hvorimod kvantitative undersøgelser er mere

strukturerede og standardiserede med afgrænsede svarmuligheder (Rasmussen & Østergaard, 2005, s. 82). Denne individualisering i kvalitative undersøgelser er til for at lade informanten reflektere selv og anvende sine egne ord fremfor at skulle forholde sig til standardiserede svarmuligheder, formulerede begreber mm., og bidrager ligeledes til at gøre informantens besvarelser så autentiske som muligt (Rasmussen & Østergaard, 2005, s. 82). Den kvalitative undersøgelsesmetode giver derved mulighed for at forstå informantens virkelighedsforståelse og subjektive fortolkning af verden og sine oplevelser (Kvale & Brinkmann, 2015).

For at besvare afhandlingens problemformulering, der forsøger at belyse hvilke personlighedstyper, der er mest kompatible med Big Four virksomheder i Danmark, er det netop denne subjektive fortolkning og forståelse af verden, der søges fra informanterne for at kunne analysere hvilke faktorer der kan påvirke grunden til, at specifikke personlighedstyper er mere kompatible med Big Four virksomheder i Danmark fremfor andre. Til dette formål er den kvalitative undersøgelse valgt som undersøgelsesmetode.

2.2.2 Deduktion

Da afhandlingen tager udgangspunkt i en eksisterende teoretisk forståelse for emnet der undersøges, vil den tage udgangspunkt i den *deduktive tilgang*; en proces, hvor teoriernes tilstedeværelse undersøges ud fra den viden, der allerede findes om emnet (Rasmussen & Østergaard, 2005, s. 96).

Karl Popper afviste positivismens verifikationsprincip (Holm, 2018, s. 46), hvor teorier bevises igennem observationer (Holm, 2018, s. 31). Popper påstod, at man altid kan finde beviser, der verificerer en teori, og introducerede dermed *induktionsproblemet*, som tager udgangspunkt i, at selvom alle observationer hidtil har påvist et bestemt resultat, er der ingen garanti for, at den næste observation ikke afviger fra det pågældende resultat (Holm, 2018, s. 47). Dette leder til begrebet *assymetrisen*, som dækker over, at intet antal observationer kan *bevise* en teori, men at en enkelt observation kan *modbevise* den (Holm, 2018, s. 48). Hertil rejste Popper samtidig kritik mod observation som en selvstændig handling og påstod, at undersøgelser aldrig starter med observationen, men at man derimod på forhånd har en teori om, hvad man vil undersøge, og derefter observerer ud fra den pågældende teori for at undersøge hvorvidt observationerne stemmer overens med den opstillede teori (Holm, 2018, s. 47).

Dette afleder Poppers teori *falsifikationisme* (Holm, 2018, s. 48), hvor undersøgelsen begynder med en teori, hvorefter der opstilles en hypotese, som igennem undersøgelser skal forsøges enten bevist eller modbevist. Viser resultatet blot en enkelt observation, som ikke er i overensstemmelse med den opstillede hypotese,

afvises teorien. Bekræfter resultaterne derimod hypotesen, bekræftes teorien – dog blot indtil der opstår en observation, som falsificerer teorien (Holm, 2018, s. 50).

Denne afhandling tager udgangspunkt i den eksisterende teori om personlighedstyper og ledelsesformer og kompatibiliteten herimellem, hvoraf problemformuleringen er opstillet på baggrund heraf. Igennem observationer og analyser og resultater heraf, vil afhandlingen forsøge at besvare undersøgelsesspørgsmålene, hvorfor der her er tale om deduktion som analysemetode.

2.2.3 Casestudie

Et casestudie er en dybdegående undersøgelse af et aktuelt fænomen i den reelle verden, hvor grænserne mellem det undersøgte fænomen og dens kontekst ikke er tydelige, og hvor det er muligt at anvende flere datakilder til at belyse det undersøgte fænomen (Yin, 2014).

Casestudiet er en empirisk undersøgelse, hvor der drages konklusioner på baggrund af den indsamlede data, og hvor data indhentes fra forskellige kilder for at underbygge en konklusion (Ramian, 2012, s. 16). Casestudiet er en relevant metode at bruge, når man forsøger at opnå dybdegående resultater på et socialt fænomen (Yin, 2014, s. 4), herunder psykologiske fænomener (Andersen I. , 2013, s. 108). Denne afhandling forsøger at belyse personlighedspsykologien, som kan påvirke det enkelte individ til enten at forblive i en Big Four virksomhed eller forlade den, hvorfor casestudiet findes relevant som undersøgelsesdesign i denne sammenhæng.

Casestudiet i nærværende afhandling er et *explanatory case study*, hvor det undersøges *hvorfor* noget sker (Yin, 2014), og benyttes til at fremme forståelsen for det undersøgte fænomen, og derved afføde nye forklaringer (Ramian, 2012, s. 25). Casestudiet i denne afhandling er et *common/typical, embedded single-case study*, og overvejelserne i forbindelse med dette uddybes nedenfor.

Afhandlingens undersøgelse ønsker at undersøge et bestemt fænomen som en enkelt case, og den tidsmæssige begrænsning i forbindelse med undersøgelsen gør det nødvendigt for forskeren at fordybe sig i en enkelt case, hvorfor undersøgelsen klassificeres som et single-casestudie (Ramian, 2012, s. 83). Undersøgelsen tager ikke udgangspunkt i den generelle trivsel i en Big Four virksomhed, men specifikt hvordan en bestemt personlighedstype trives i bestemte arbejdsopgaver, organisationskulturer og ledelsesformer. Herudover indhentes data fra forskellige organisationer og individer for at belyse samme fænomen gennem multiple datakilder. Derfor er casestudiet et *embedded single-case study*. Undersøgelsen om kompatibiliteten mellem personlighedstyper og Big Four virksomheder er en *common/typical case*, da det er et udbredt problem, som forekommer ofte, samt det faktum at der i forvejen eksisterer begrænset

forskning inden for samme felt. Der kan dog stadig drages paralleller og konklusioner baseret på eksisterende forskning, som baserer sig på personlighedstyper i regnskabs- og revisionsbranchen som helhed.

Den analytiske fremgangsmåde i casestudiet er ved hjælp af *pattern matching*, hvor det empiriske resultat sammenlignes med de teoretiske forudsigelser, forskeren har gjort sig forud for undersøgelsen (Yin, 2014). Er der sammenhæng mellem disse, øges den interne validitet for undersøgelsen (Yin, 2014), hvilket uddybes nærmere i afsnit 2.5.

2.3 Dataindsamling

Følgende afsnit vil kortfattet redegøre for den anvendte dataindsamlingsteknik i forbindelse med indsamling af sekundærdata samt de kvalitative undersøgelser. Herudover vil der argumenteres for anvendelsen af denne dataindsamlingsteknik i nærværende afhandling.

2.3.1 Datatriangulation

Triangulation er en dataindsamlingsteknik hvor der gøres brug af flere forskellige datakilder, og det er en tilgang, hvorpå bias kan minimeres, og dybde og nuancer i data i højere grad kan opnås (Fusch et al., 2018). Forskellige datakilder som undersøger det samme fænomen kan være med til at underbygge hinandens resultater og fortolkninger, og triangulation styrker dermed pålidelighed og validitet i en undersøgelse (Fusch et al., 2018). Der findes fire typer triangulation; *Data triangulation*, *Investigator triangulation*, *Theory triangulation* samt *Methodological triangulation* (Flick et al., 2004, s. 178)

Der vil i følgende afsnit kort redegøres for *Datatriangulation*, som er den anvendte form for triangulation i denne afhandling. Ved datatriangulation arbejdes med faktorerne *mennesker, tid og sted* (Fusch et al., 2018). Med andre ord indsamles data fra forskellige kilder omkring det samme fænomen, men som belyser fænomenet ud fra forskellige synspunkter og oplevelser – altså forskellige mennesker, forskellige tidspunkter og forskellige steder og omstændigheder (Fusch et al., 2018).

Ved kvalitative undersøgelser er det et accepteret faktum, at forskeren ikke er i stand til at distancere sig personligt fra undersøgelserne, hvorfor fuldstændig objektivitet ikke kan opnås (Fusch et al., 2018). I denne afhandling benyttes den kvalitative metode til at besvare problemformuleringen, og med henblik på at minimere forskerens bias i undersøgelserne og fortolkningerne heraf, er triangulation valgt som dataindsamlingsteknik. Der findes forskellige måder at indsamle data til et casestudie (Ramian, 2012, s. 98). Denne afhandling benytter interviewet som indsamlingsdata i forbindelse med casestudiet. Datatriangulation er derfor valgt frem for de tre andre former for triangulation, da den kvalitative undersøgelse i denne afhandling tager udgangspunkt i interviews fra forskellige informanter med forskellige

baggrunde, beskæftigelse, lokaliteter mm., men som alle er med til at belyse det samme fænomen på tværs af *mennesker, tid og sted*, og på den måde kan understøtte den samme konklusion.

2.3.2 Indsamling af sekundærdata

Ud over resultatet af de kvalitative undersøgelser vil afhandlingens problemformulering blive besvaret ved hjælp af relevant sekundærdata i form af bøger og udgivet akademisk litteratur omkring emnet. Dette omfatter akademisk forskning omkring personlighedstyper og ledelsestyper, samt undersøgelser omkring kompatibiliteten mellem forskellige personlighedstyper og regnskabs- og revisionsbranchen.

De videnskabelige artikler brugt i denne afhandling er hentet gennem Google Scholar og SDU Summon. Nedenstående nøgleord er brugt til at indhente den pågældende data, hvortil nøgleordene både er anvendt enkeltvis og i kombination.

- Personality types
- Personality types in auditing
- Personality preferences in accounting
- Myers-Briggs Type Indicator
- Big Five Model
- Jung personality theory
- Leadership styles in accounting
- Transformational leadership
- Transactional leadership
- Intrinsic and extrinsic motivation

Ovenstående nøgleord har givet en omfattende mængde af videnskabelige artikler. Derfor er artiklerne sorteret efter relevans og validitet i forhold til det forventede analytiske resultat af denne afhandling.

Først og fremmest er data fra de oprindelige forfattere af de anvendte teorier udvalgt, samt videnskabelige artikler af forskere, der har undersøgt de pågældende teorier, for at opnå forskellige perspektiver og syn på de forskellige teorier. Herudover er litteraturen udvalgt i henhold til relevante undersøgelser, hvor problemstillingen har lænet sig op ad den problemstilling denne afhandling tager udgangspunkt i.

Den udvalgte data omfatter litteratur fra 1978 til 2022 for at få en bedre forståelse for udviklingen af de udvalgte teorier igennem tiden, samt hvorvidt resultaterne i undersøgelserne har ændret sig med tiden.

Litteraturen er hernæst sorteret ved at tage stilling til antallet af citeringer, da dette indikerer, at artiklen eller undersøgelsen er af øget validitet. Der er også taget stilling til de forskellige artiklers abstract forud for anvendelse, for at sikre, at indholdet af undersøgelsen understøtter de spørgsmål, der ønskes besvaret i denne afhandling ligesom, at den udvalgte akademiske litteratur er anvendt med det formål at besvare den givne problemformulering.

2.3.3 Interviews

For at besvare afhandlingens problemformulering om, hvilke personlighedstyper der er mest kompatible med Big Four virksomheder i Danmark, er interviewet valgt som dataindsamlingsmetode. Interviewet giver mulighed for samtale mellem interviewer og informant, og bidrager derfor med mere dybdegående og fyldestgørende empiri, hvor nuancer og perspektiver har bedre forudsætninger for at komme til udtryk (Ingemann et al., 2018, s. 151). Formålet med de udførte interviews er at undersøge informanternes respektive personlighedstyper og deres kompatibilitet med arbejdet i en Big Four virksomhed i Danmark, samt hvilken ledelsesform der egner sig bedst til personlighedstyperne. For at opnå den information, er det vurderet nødvendigt at udføre både strukturerede interviews samt semi-strukturerede interviews. I nedenstående afsnit vil der redegøres samt argumenteres herfor.

Det strukturerede interview

I interviews med høj grad af struktur er alle spørgsmål på forhånd formuleret, og på interviewtidspunktet afviges der ikke fra hverken spørgsmål eller rækkefølgen heraf, og ej heller stilles der opfølgende eller spontane spørgsmål i forbindelse med det strukturerede interview (Ingemann et al., 2018, s. 158).

Med henblik på at besvare afhandlingens problemformulering, er det fundet nødvendigt at kende informanternes personlighedstyper. Derfor er der forud for fysiske semi-strukturerede interviews med informanterne fremsendt et link til informanterne, hvor de har skulle udføre en Myers-Briggs Type Indicator personlighedstest samt en Big Five personlighedstest. Informanterne er blevet instrueret i udførelsen af begge tests og blevet bedt om at fremsende dokumentation på resultatet heraf jf. bilag 1.

Begge tests består af på forhånd formulerede og strukturerede spørgsmål i en bestemt rækkefølge jf. bilag 2, og når besvarelsen er afgivet, vil resultatet af informantens personlighedstype angives, og der vil ikke være mulighed for at ændre i besvarelsen eller stille opfølgende spørgsmål, hvorfor personlighedstestsne klassificeres som computerstøttede strukturerede interviews (Ingemann et al., 2018, s. 158).

Ydermere er der forud for det semi-strukturerede interview udført et struktureret interview med alle informanter jf. bilag 3, hvor information om informanternes ledelsespræferencer er indhentet.

Det semistrukturerede interview

Det semistrukturerede interview består af interviews med en interviewguide, hvor rammerne for interviewet på forhånd er bestemt ved en række spørgsmål og tematikker, dog med plads til at samtalen kan afvige fra interviewguiden og udfolde sig i en naturlig dialog, afhængigt af informantens besvarelse (Andersen I., 2013, s. 155), og dermed bidrage til et mere fyldestgørende resultat af interviewet. Formålet med det semistrukturerede interview er at have en dialog med informanten, som afspejler måden hvorpå

informanten anskuer verden (Kvale & Brinkmann, 2015). Interviewet styres derfor af interviewerens, hvis opgave er at skabe en interaktion med informanten, som på forhånd er struktureret i henhold til at besvare den undersøgte problemstilling, men som samtidig fordrer, at informanten kan udtrykke sig i mere frie rammer, som afspejler dets livssyn og subjektive verden (Kvale, 1997).

Ud fra den teoretiske viden tilegnet gennem denne afhandling, samt resultater fra undersøgelser i den eksisterende litteratur, tegner der sig på forhånd et billede af kompatibiliteten mellem forskellige personlighedstyper og revisionsbranchen. Det semistrukturerede interview er i denne afhandling derfor anvendt for at udfolde og nuancere disse resultater, samt indskrænke dem til bestemte personlighedstypers kompatibilitet med Big Four virksomheder i Danmark. Formålet er at indsamle kvalitative data, hvor informanternes perspektiv kommer til udtryk i dialogen, og på den måde kan belyse og nuancere, hvilke faktorer der påvirker den pågældende informant i ønsket om henholdsvis at blive i – eller forlade revisionsbranchen. Ved at konstruere et interview på sådan en måde, at der holdes fokus på at besvare afhandlingens problemformulering samtidig med, at informanten kan udtrykke sig således, at disse nuancer kan komme til udtryk, vil resultatet fra interviewsene bidrage til en indsigt, man ikke nødvendigvis ville kunne opnå ved anvendelsen af en meget struktureret interviewkilde (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 202).

I denne undersøgelse generaliseres der ud fra *analytisk generalisering*, hvor forskeren dokumenterer detaljerede og dybdegående beskrivelser og argumentationer af undersøgelsesforløbet således, at andre forskere på baggrund af disse kan afgøre, hvorvidt resultaterne kan generaliseres til en lignende situation (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 334). Andersen (2013) påpeger hertil, at det ikke handler om, at undersøgelsen skal være i stand til at producere generel viden, men at det er graden af validitet i undersøgelsen der afgør, om den kan generaliseres (s. 112).

Slutteligt, er det semistrukturerede interview i overensstemmelse med afhandlingens postpositivistiske opfattelse, hvor det tilskyndes at benytte en *ikke-interverende og modtagelig* interviewform, hvor dialogen i interviewet er med til at vise informantens "sande selv" (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 202).

2.3.4 Interviewguide

En interviewguide indeholder emner og spørgsmål, som har til formål at skabe struktur over interviewet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 151). Interviewguiden bør skabe en positiv interaktion mellem interviewer og informant, samt bidrage til at få samtalen til at gå i den ønskede retning (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

I forbindelse med det strukturerede interview der havde til formål at indsamle empiri om informanternes ledelsespræferencer, er der udarbejdet en struktureret interviewguide hertil jf. bilag 3. Den strukturerede interviewguide indeholder specifikke spørgsmål i en bestemt rækkefølge, hvortil intervieweren har høj grad af kontrol over interviewforløbet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Ved semi-strukturerede interviews er interviewerens rolle at skabe plads og rum til informanten og informantens besvarelser, hvorfor det påkræves, at forskeren konstant er opmærksom og griber de nuancerede svar der bevæger sig uden for interviewguiden. Det foregående arbejde der udføres før selve interviewet afholdes, det vil sige interviewguide, kendskab til undersøgelsesemnet mm., bidrager positivt til kvaliteten af interviewet (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Herudover er den personlige interaktion mellem interviewer og informant med til at fremme viden om emnet, da det skaber et mere naturligt flow i samtalen, i forhold til en kvantitativ undersøgelse (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

I forbindelse med de udførte semi-strukturerede interviews er der udarbejdet to forskellige interviewguides, jf. bilag 5, som henholdsvis henvender sig til informanter, som stadig arbejder i en Big Four virksomhed og informanter, som har forladt en Big Four virksomhed. Interviewguiden er opdelt i forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål, med det formål at opnå både tematisk og dynamisk viden. Den tematiske dimension er spørgsmål, som vedrører den teoretiske forståelse af det undersøgte fænomen, hvorimod den dynamiske dimension vedrører spørgsmål, som ikke er akademisk karakter og som let kan forstås af informanten (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 152). Et godt forskningsspørgsmål er ikke nødvendigvis et godt interviewspørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 152), mens et enkelt forskningsspørgsmål kan afføde mange interviewspørgsmål, hvorfor det findes nødvendigt at benytte både tematiske og dynamiske spørgsmål i interviewet for at kunne besvare problemformuleringen på den mest fyldestgørende måde.

Interviewguiden er opbygget således, at interviewet først introduceres med en *briefing*, hvor rammerne for interviewet sættes for informanten for at sikre, at informanten forstår hvad der skal se i løbet af interviewet, da de første minutter i et interview er altafgørende (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 149). Herefter starter selve interviewet, hvor interviewspørgsmålene bliver stillet, efterfulgt af en *debriefing*, hvor interviewet rundes af,

og informanten bliver spurgt om, hvorvidt de har nogen spørgsmål eller tilføjelser (Ingemann et al., 2018, s. 176). Interviewguiden indeholder opfølgende og uddybende spørgsmål, eksemplificerende spørgsmål, direkte spørgsmål, indirekte spørgsmål, strukturerende spørgsmål, oplevelsesbaserede spørgsmål samt fortolkende spørgsmål (Ingemann et al., 2018, s. 180-181).

2.3.5 Valg af informanter

Der er foretaget interviews med 6 personer i alderen 21-34, og informanterne er udvalgt ved hjælp af et *bekvemmelighedsudvalg* (Trost & Jeremiassen, 2010, s. 146), hvor behovet for informanter er kommunikeret ud på LinkedIn, ved bekendte og i forskellige Big Four virksomheder, og herefter har forskeren ud fra henvendelser udvalgt de pågældende informanter. Det skal nævnes, at denne tilgang kan afføde selvsektion, hvor forskeren bevidst kan vælge de informanter, der er mest tilbøjelige til at frembringe de ønskede resultater ved undersøgelsen (Trost & Jeremiassen, 2010, s. 147). Forskeren har i forbindelse med valg af informanter forholdt sig så objektivt som muligt.

I kvalitative interviews er det vigtigt at have så meget variation i informanter som muligt (Trost & Jeremiassen, 2010, s. 143), hvorfor informanterne i nærværende undersøgelse består af personer af forskellige køn, aldre, og revisionshuse. Herudover er der foretaget 3 interviews med personer, der på interviewtidspunktet arbejder i en Big Four virksomhed, og 3 interviews med personer, der på interviewtidspunktet har arbejdet, men ikke længere arbejder i en Big Four virksomhed.

Information om informanterne er illustreret i figur 2 nedenfor.

ANSAT I EN BIG FOUR VIRKSOMHED					
Informant	Alder	Køn	Stilling & anciennitet	Interviewlængde	Sted
1	29	Mand	Assistant, Kolding 2,5 år	01:01:37	Informantens kontor, Kolding
2	23	Kvinde	Assistant, Odense 4 år	00:32:56	Hjemme hos informanten, Odense
3	21	Kvinde	Assistant, Odense 1,5 år	01:03:06	Hjemme hos informanten, Odense
FORLADT EN BIG FOUR VIRKSOMHED					
Informant	Alder	Køn	Stilling & anciennitet	Interviewlængde	Sted
4	32	Kvinde	Senior, Kolding 5 år	00:57:34	Informantens kontor, Kolding
5	29	Mand	Senior, København 5 år	01:00:12	Informantens kontor, København
6	34	Kvinde	Manager, Odense 13 år	00:25:31	Microsoft Teams

Figur 2: Information om informanterne

Interviewsne er udført ansigt-til-ansigt for at sikre, at nonverbal kommunikation i form af mimik og gestus bliver opfanget (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204), med undtagelse af et enkelt interview med informant 6, hvor informanten ikke havde mulighed for at deltage fysisk. Det pågældende interview med informant 6 er

udført over Microsoft Teams, med bevidsthed om, at det sociale samspil og tryghed kan have en hæmmende effekt på informantens villighed til at snakke lige så frit og/eller spontant som ved et fysisk interview. Interviewenes varighed varierer mellem 25 og 63 minutter, og alle interviews er optaget og vedlagt denne afhandling jf. bilag 9.

2.4 Dataanalysemetode

I dette afsnit redegøres der for de analytiske metoder, der er anvendt i forbindelse med afhandlingens dataanalyse.

2.4.1 Kodning

Kodning omfatter nøgleord- og sætninger, som bruges til at organisere og opsummere transskriptioner fra interviews (Saldaña, 2016). Det er en tilgang, der benyttes for at oversætte data, herunder transskriptioner fra interviews til koder bestående af opsummerede tekster (Saldaña, 2016), som skal skabe struktur i transskriptionerne med det formål at præsentere den implicitte mening i informanternes udsagn (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 223). Kodning kan ses som en sammenkobling mellem data og forskerens fortolkning (Saldaña, 2016).

Der anvendes, i overensstemmelse med resten af afhandlingens metodiske tilgang, deduktiv metode i forbindelse med kodning af data, da tilstedeværelsen af eksisterende teori forsøges at belyses gennem kulturelle sammenhænge, herunder interviews og kodning (Rasmussen & Østergaard, 2005, s. 96). Den viden, der eventuelt kan fremspringe af de kulturelle sammenhænge, kan skabe flere nuancer og et bedre fortolkningsgrundlag for forskeren (Rasmussen & Østergaard, 2005, s. 97).

Der benyttes tre forskellige kodningsteknikker i forbindelse med de udførte interviews, herunder *holistic coding*, som opdeler større mængder data i en enkel kode for at fange helheden i det sagte. Dette giver afsæt til mere specifik kodning (Saldaña, 2016, s. 294), hvortil der benyttes *descriptive coding* og *values coding*.

Descriptive coding opsummerer data i enkelte ord eller sætninger (Saldaña, 2016, s. 292), og findes relevant i nærværende afhandling for at skabe et overblik over tematikker og udtryk der går igen.

Values coding afspejler informantens værdisæt og verdenssyn og er specielt egnet til undersøgelser, der beskæftiger sig med identitet og værdier (Saldaña, 2016, s. 198), hvorfor det findes relevant at anvende i nærværende afhandling, da den beskæftiger sig med informanternes livssyn, personlighed og identitet.

Et eksempel på kodning af interview er illustreret i bilag 6.

2.5 Validitet

I kvalitative undersøgelser er forskeren ofte direkte involveret, hvorfor der stilles højere krav i forbindelse med at bevise den enkelte undersøgelses validitet, hvilket refererer til undersøgelsens gyldighed, og reliabilitet som refererer til undersøgelsens pålidelighed (Rasmussen & Østergaard, 2005, s. 100).

Hirschman (1986) præsenterer nedenstående fire kriterier for validitet, som uddybes nedenfor:

Credibility

Credibility refererer til troværdigheden af forskerens fortolkning af undersøgelsens resultater (Hirschman, 1986). For at maksimere troværdigheden, er forskerens fortolkning af interviewet fremsendt til den pågældende informant, og derefter er der indhentet en skriftlig henvendelse fra informanten, hvor det bekræftes at den fremsendte fortolkning stemmer overens med informantens egen overbevisning om sandheden, jf. bilag 7. Herudover er der gjort brug af datatriangulation, hvor de samme spørgsmål er anvendt til samtlige informanter i forbindelse med de udførte interviews, for at maksimere troværdigheden.

Transferability

Transferability indbefatter, hvorvidt undersøgelsens resultater kan overføres til andre kontekster (Hirschman, 1986).

I nærværende afhandling er der lagt vægt på at frembringe en beskrivelse af informanternes baggrund, kontekst, tid og lokation på de pågældende interviews, samt argumenteret for de valg og fravalg der er foretaget i forbindelse med disse informanter. Det kan ikke afvises, at der kan forekomme andre resultater hvis der benyttes andre informanter i den kvalitative undersøgelse. Afhandlingen forsøger dog ikke at konkludere et endegyldigt svar, men forsøger derimod at bidrage med en dybdegående kvalitativ undersøgelse, som kan skabe forståelse for de barrierer, der kan forekomme i Big Four virksomheders kompatibilitet med deres medarbejdere, som kan lede til høj grad af personaleudskiftninger. Der arbejdes i denne afhandling ud fra analytisk generalisering, hvorfor resultaterne af de udførte interviews til en vis grad kan overføres til andre kontekster, og i særdeleshed til Big Four virksomheder i Danmark.

Dependability

Dependability omfatter pålideligheden af undersøgelsen (Hirschman, 1986). Forskeren i nærværende afhandling er selv måleinstrument, hvorfor det ikke kan afvises, at forskerens subjektivitet har spillet en rolle i undersøgelsen. Bias er dog forsøgt minimeret ved at sende interviewguide til vejleder forinden udførelse af interviews. Ydermere er objektivitet forsøgt opnået, om end der er bevidsthed om, at den aldrig kan opnås fuldstændig.

Confirmability

Confirmability indbefatter spørgsmålet om objektivitet, og hvorvidt afhandlingens resultater ville give det samme udfald, hvis andre lavede den samme undersøgelse (Hirschman, 1986). Dette kriterie er i denne afhandling forsøgt maksimeret ved gennemgående argumentation og redegørelse for metodiske overvejelser, samt grundige beskrivelser af undersøgelsens fremgangsmåde. Herudover er der argumenteret for valg og fravalg i forbindelse med dataindsamling og dataanalyse.

Interviewguides, kodningseksempel, informanternes godkendelse af interviewreferater samt lydfil på interview er alle vedlagt denne afhandling jf. bilag 5, 6, 7 og 9, hvorfor der er givet optimale forudsætninger for, at andre forskere kan udføre et identisk undersøgelsesdesign. Det kan ikke afvises, at der kan forekomme resultater, som afviger fra resultaterne i denne afhandling, men forskeren er i overensstemmelse med det postpositivistiske paradigme bevidst om, at fuldstændig objektivitet ikke kan opnås.

Ud fra ovenstående kan det konkluderes, at afhandlingens validitet er høj. Dette vurderes ud fra den høje grad af transparens og gennemskelighed, der forekommer i forbindelse med overvejelser og tilgange forud for undersøgelsen, samt undersøgelsens fremgangsmåde, resultater og fortolkninger heraf.

Kapitel 3 – Teoretisk baggrund

I dette kapitel redegøres der for de teorier og modeller, der anvendes i denne afhandling. Den teoretiske referenceramme har til formål at skabe en grundforståelse for den bagvedliggende teori i forbindelse med analysen af det indsamlede empiriske materiale. Problemformulering og de dertilhørende underspørgsmål er opstillet ud fra teorien, hvorfor forståelsen for teorien spiller en væsentlig rolle for undersøgelsen. Undersøgelsens teoretiske baggrund omfatter primært Myers-Briggs-personlighedstyper, hvortil Big Five Model anvendes som støttende teori i undersøgelsen. Jungs teori om personlighed ligger til grund for Myers-Briggs Type Indicator-testen, hvorfor der i nedenstående afsnit vil blive redegjort for Jungs teori om personlighed, Myers Briggs Type Indicator samt Big Five model. Der vil fremover i teksten refereres til Myers-Briggs Type indicator som *MBTI* og til Big Five Model som *BFM*.

3.1 Personlighedspsykologi

3.1.1 Jungs teori om personlighed

Carl Jungs teori om personlighedstyper er en anerkendt teori for personlighedspsykologi (Engler, 1999), og har givet anledning til udviklingen af Myers-Briggs Type Indicator (Wheeler, 2001), som denne afhandling tager udgangspunkt i. Derfor er det væsentligt indledningsvis at undersøge Jung's teori, for at forstå grundlaget for Myers-Briggs Type Indicator.

Jung mente, at verden består af modpoler, og at mennesket enten er i den ene eller anden modpol – og ikke kan være begge samtidig (Pearman & Albritton, 2012). Jungs teori anskuer individet som en helhed inden for en bredere kontekst og fokuserer i højere grad på de *bevidste* aspekter i individers personlighed, beslutningstagen, adfærd mm. end de *ubevidste* (Wheeler, 2001). I Jungs teori består en personlighedstype af forskellige karakteristika, som via deres interaktion former en bestemt personlighedstype (Ewen, 1998). Fordi der er tale om interaktion mellem de forskellige karakteristika, betyder det også, at en karakteristika vil have én effekt på én personlighedstype, og en anden effekt på en anden personlighedstype (Wheeler, 2001). Jung mente, at der var bestemte måder, hvorpå individer anskuer verden på, tager beslutninger på og opfatter information på (Briggs, Copeland, & Haynes, 2007). Jungs teori består af to *attituder*; introversion & ekstroversion, samt to korrelerede *funktioner*; *sansning* og *intuition* som er måder hvorpå man som individ tager information ind på, og *tænkning* og *følelse* som er måder hvorpå man som individ tager beslutninger på.

En oversigt over dimensionerne i Jungs teori om personlighed er illustreret i figur 3 nedenfor.

Dimensioner	Forkortelsesbogstav
<i>Ekstroversion</i>	E
<i>Introversion</i>	I
<i>Sansning</i>	S
<i>Intuition</i>	N
<i>Tænkning</i>	T
<i>Følen</i>	F

Figur 3: Dimensioner i Jungs teori om personlighed

Ekstroversion (E) og Introversion (I)

Denne dimension beskriver fordelingen af energi hos individet (Pearman & Albritton, 2012). Ekstroverte mennesker (E) er individer der opfatter "sand virkelighed" som noget der findes uden for individet; dvs. i andre mennesker og objekter (Briggs et al., 2007). Introverte mennesker (I) er derimod individer der mener, at den "sande virkelighed" er den, der findes inde i individet selv.

Disse to typer af *attituder* vil derfor have forskellige måder at opfatte verden på, da de har forskellige udgangspunkter i måden de anskuer virkeligheden på.

Den ekstroverte (E) stimuleres af andre mennesker, får energi af deres selskab og udfører deres arbejde bedst, når de er i selskab med andre (Briggs et al., 2007), ligesom at den ekstroverte type (E) trives i variation og handling (Myers & Myers, 2011). Den introverte (I) får energi af at være alene og reagerer langsommere end den ekstroverte (E) på ekstern stimulans (Briggs et al., 2007). Den introverte type (I) er interesseret i idéen bag deres arbejde, er typisk grundig med detaljer og præcision, og kan godt lide at arbejde alene (Myers & Myers, 2011).

Sansning (S) og Intuition (N)

Denne dimension beskriver den kognitive funktion (Pearman & Albritton, 2012).

Typer der er *sansende* (S), er faktabaserede og opfatter verden som et sted, der er bygget op omkring data. De trives med maskiner, computere og andre ting der er manualdrevne, og er i stand til at koncentrere sig om detaljetunge opgaver i lang tid ad gangen (Briggs et al., 2007). Denne type er facitorienterede og trives i

job, hvor der er en bestemt måde at udføre opgaver på, hvor der er et *rigtigt* og et *forkert* (Briggs et al., 2007), ligesom at de ikke bryder sig om problemer medmindre der er standardmåder at løse dem på (Myers & Myers, 2011).

Intuitive typer (N) er mere ide-drevne og opfatter fakta og data som et mellemlid til at udforske og udfolde ideer. De trives bedst i job, hvor man kan jonglere mellem flere opgaver ad gangen og er bedst til at forholde sig til mere generelle svar på spørgsmål, i forhold til at afgive specifikke og detaljerede svar (Briggs et al., 2007). De følger ofte inspirationen og bliver utålmodige over rutiner (Myers & Myers, 2011).

Tænkning (T) og Føling (F)

Tænkning og føling er to måder, hvorpå individet strukturerer sig og tager beslutninger på.

Tænkende typer (T) er ofte meget logiske samt objektive, og er rationelle i deres beslutningstagen (Briggs et al., 2007). De har et behov for at blive behandlet retfærdigt og reagerer lettest på andre menneskers tanker frem for værdier (Myers & Myers, 2011). Følede typer (F) er mere tilbøjelige til at tage beslutninger baseret på andre menneskers behov og følelser frem for hvad der er mest logisk (Briggs et al., 2007), og går generelt mere op i det sociale aspekt i en situation ligesom, at de reagerer lettest på andre menneskers værdier frem for tanker (Myers & Myers, 2011).

3.1.2 Myers-Briggs Type Indicator

Myers-Briggs Type Indicator er et instrument, der er udviklet ud fra Jungs personlighedsteori og består af et spørgeskema, hvor respondenter bliver præsenteret for to udsagn, og skal vælge den der passer bedst til vedkommendes personlighedstræk (Andon et al., 2010). Resultatet af MBTI-testen identificerer styrker og svagheder i personligheden, og kan være med til at hjælpe individer med at opnå en bedre forståelse og bevidsthed omkring sit selv (Kennedy & Kennedy, 2004).

Forskellen i menneskers adfærd skyldes ikke tilfældigheder, men forskelle i hjernens måde at fungere på, herunder hvordan individer foretrækker bestemte måder at bruge hjernen på, opfatter ting, og vurderer de opfattede ting (Myers & Myers, 2011). Det er denne grundlæggende forskel i måden individer opfatter og vurderer på, som afgør hvilken adfærd det resulterer i, og dermed kategoriseringen af forskellige personlighedstyper (Myers & Myers, 2011). Dette er ligeledes grundlaget for, at MBTI-instrumentet tilføjede endnu en dimension til Jungs teori; *vurdering og opfattelse*, og er illustreret i figur 4 nedenfor.

Dimensioner	Forkortelsesbogstav
<i>Ekstroversion</i>	E
<i>Introversion</i>	I
<i>Sansning</i>	S
<i>Intuition</i>	N
<i>Tænkning</i>	T
<i>Følen</i>	F
Vurdering	J
Opfattelse	P

Figur 4: Dimensioner i Myers-Briggs Type Indicator

Vurdering (J) & Opfattelse (P)

Vurdering og opfattelse skelner mellem måden man tilgår beslutningstagen.

Vurderende typer (J) har svært ved at ændre mening, når de først har taget en beslutning og er mere tilbøjelige til at være "firkantede" i beslutninger, mens opfattende typer (P) forsøger at holde muligheder åbne, og tilføjer gerne endnu flere muligheder til en beslutning, selvom den allerede er taget (Briggs et al., 2007). Vurderende typer lever desuden typisk efter standarder og planer, og kan godt lide at få ting afklaret hurtigst muligt ligesom, at de er selvdisciplinerede og målrettede (Myers & Myers, 2011). Opfattende typer trives derimod i at leve efter den pågældende situation de befinder sig i, og er dermed fleksible, tolerante og gode til at håndtere det uforudsete (Myers & Myers, 2011).

Formålet med MBTI-instrumentet er, at svarene skal være med til at klassificere respondenteren så det passer ind i en af de 16 personlighedstyper (Wheeler, 2001), som er illustreret i figur 5 nedenfor.

		Sansende typer				Intuitive typer	
		Tænkende	Følede			Følede	Tænkende
Introverte typer	Vurderende	ISTJ	ISFJ	Introverte typer	Vurderende	INFJ	INTJ
	Opfattende	ISTP	ISFP		Opfattende	INFP	INTP
Ekstroverte typer	Opfattende	ESTP	ESFP	Ekstroverte typer	Opfattende	ENFP	ENTP
	Vurderende	ESTJ	ESFJ		Vurderende	ENFJ	ENTJ

Figur 5: Typeskemaer (Myers & Myers, 2011, s. 239-240)

Ekstrovert tænkende typer: ESTJ & ENTJ

Ekstrovert tænkere er som regel analytiske og upersonlige, og har et behov for at styre så meget af deres liv og af verden, som de kan komme til (Myers & Myers, 2011).

De trives i at organisere det håndgribelige og kan lide at tage beslutninger og følge dem til dørs, og dermed er de ikke tilhængere af halve løsninger og ineffektivitet. De er beslutsomme og logiske, og går op i fakta, regler og metoder (Myers & Myers, 2011). Den ekstroverte tænker er tilbøjelig til at skabe sit eget regelsæt, som udspringer af deres vurderinger om verden, og stræber både efter at efterleve disse regler selv, og efter at få andre til at efterleve dem (Myers & Myers, 2011).

ESTJ

ESTJ-typer ser verden ud fra det der kan opfattes gennem de 5 sanser. Typen er ofte praktisk, realistisk og optaget af nuet. Typen går op i detaljer og fakta, og er ofte velovervejet i sin tankeproces (Myers & Myers, 2011). ESTJ-typer trives bedst ved håndgribelige situationer og faktorer, og kan have svært ved at forholde sig til ideer og teorier, især hvis de forekommer abstrakte (Myers & Myers, 2011). Dette er i overensstemmelse med ESTJ-typens måde at arbejde på, hvor de oftest bygger videre på tidligere erfaringer

og det der fungerer, og deres arbejde skal helst skabe håndgribelige resultater, som gerne må være synlige (Myers & Myers, 2011).

ENTJ

ENTJ-typer er drevet af intuitionen, og er interesserede i det ukendte og i at udforske nye muligheder, som ikke umiddelbart er indlysende (Myers & Myers, 2011). De er mere optagede af den store helhed frem for detaljen i en proces, og er oftest mest tilfredse i et arbejde, hvor de får lov at udfolde deres intuitive side – især i problemløsning (Myers & Myers, 2011).

Introvert tænkende typer: ISTP & INTP

Introvert tænkere er ligesom ekstrovert tænkere som regel analytiske og upersonlige, men modsat ekstrovert tænkere er introvert tænkere interesserede i grundlæggende principper, der ligger til grund for en ting, frem for tingen selv, og kan lide at organisere både idéer og begreber (INTP) lige så vel som det håndgribelige (ISTP) (Myers & Myers, 2011). Introvert tænkere kan udadtil virke reservede eller generte over for nye mennesker, mens de indadtil koncentrerer sig om en analyse eller et problem, som er aktuelt for dem (Myers & Myers, 2011).

De bruger deres tænkning til at analysere frem for at styre, og lader sig kun overbevise af rationel argumentation. Det kan være vanskeligt for introvert tænkere at formidle konklusioner og resultater, og et optimalt job for denne type vil være at udarbejde de grundlæggende principper og idéer bag en proces, og lade andre overtage selve udførelsen af processen (Myers & Myers, 2011).

ISTP

ISTP-typer er gode til at arbejde med deres hænder og har interesse i at arbejde med anvendt og praktisk videnskab. Det er især det sansende element (S), der giver denne type tilbøjelighed til at være drevet af det praktiske og håndgribelige (Myers & Myers, 2011). Det sansende element (S) giver ligeledes ISTP-typer evnen til at opfange detaljer og fakta, og er især nyttigt for ISTP-typer, som arbejder med analyse, statistik eller økonomi (Myers & Myers, 2011).

INTP

INTP-typer er abstrakte tænkere og egner sig især til forskning og teori inden for områder som naturvidenskab og matematik (Myers & Myers, 2011). Det intuitive element (N) bidrager positivt til det tænkende element (T), da det intuitive kan bidrage med intellektuel nysgerrighed og opfindsomhed, som det tænkende ikke kan frembringe alene (Myers & Myers, 2011).

INTP-typer er ofte mere interesserede i at analysere og bruge deres opfindsomhed på at finde ud af løsningen på et pågældende problem, frem for at føre ideer ud i verden. Typen går som regel mere op i princippet bag en løsning end kendsgerningen, og egner sig ofte som undervisere på universitetsniveau, hvor de selv kan forske (Myers & Myers, 2011).

Ekstrovert følende typer: ESFJ & ENFJ

Ekstrovert følende typer er som regel gode til at arbejde med mennesker og situationer, hvor det er en fordel at have en venskabelig indstilling til hinanden (Myers & Myers, 2011). De er empatiske og forsøger at efterleve de forventninger, der bliver sat for dem. De har evnen til at vurdere hvornår en situation kræver, at de skal udtrykke deres følelser og besidder evnen til at udtrykke dem i de givne situationer (Myers & Myers, 2011).

Ekstrovert følende typer er pligtopfyldende, vedholdende og loyale. De er varme og har et behov for at blive mødt af den samme varme hos andre. Især anerkendelse har stor betydning for denne type, og de tænker bedst, når de får lov at samtale med andre og nyder ligeledes samtalen (Myers & Myers, 2011).

Generelt har kontakt med andre stor betydning for ekstrovert følendes velbefindende. Ekstrovert følende typer er tilbøjelige til at se verden som et sted, hvor beslutninger på forhånd er truffet (Myers & Myers, 2011). De er tilbøjelige til at have en vurderende (J) tilgang til det meste, samt en trang til at udtrykke deres vurdering (Myers & Myers, 2011).

ESFJ

ESFJ-typer er som regel praktisk anlagte og tiltales af den direkte erfaring som de enten selv, deres venner eller bekendte har gjort sig med noget (Myers & Myers, 2011). Deres følelser spiller en væsentlig rolle i deres arbejdsliv, og *"... det lykkes dem at indføre et element af selskabelighed i enhver opgave, de bliver tildelt."* (Myers & Myers, 2011, s. 113).

ESFJ-typer er dem, der er bedst til at tilpasse sig rutiner, og det er som regel underordnet for denne type, hvilket arbejde de udfører, så længe der er mulighed for at kunne samtale og have kontakt, imens arbejdet udføres (Myers & Myers, 2011).

ENFJ

ENFJ-typer har evnen til at se muligheder i det, der er ud over det åbenlyse og er ofte nysgerrige på nye ideer og akademiske interesser (Myers & Myers, 2011). Denne type er imødekomende og varm, og har en markant trang til at skabe harmoni, som endda kan overskygge dens intellektuelle mening. De er villige til at lægge låg på deres intellektuelle meninger for at skabe harmoni med modparten, hvis vedkommende har en anden holdning til et emne (Myers & Myers, 2011).

Introvert følende typer: ISFP & INFP

Hos introvert følende typer vægter harmoni højt, og typen trives bedst i selvstændigt arbejde med personlige værdier i fokus (Myers & Myers, 2011). De er loyale og pligtopfyldende, og ønsker ikke nødvendigvis at påvirke andre, så længe de selv kan få lov at være loyale over for det der står dem nært (Myers & Myers, 2011). De trives bedst i et arbejde som betyder noget for dem eller bidrager til noget de tror på, og hvis disse kriterier er opfyldt, arbejder den introvert følende type ekstra godt (Myers & Myers, 2011). Det er en perfektionistisk type, som ofte mestrer bestemte ting som andre ikke formår (Myers & Myers, 2011).

ISFP

ISFP-typer egner sig bedst til et arbejde, hvor de kan få lov til at bruge deres hænder. De er realistiske og opmærksomme på nuet (Myers & Myers, 2011). Det er en meget beskeden type, som har tendens til at undervurdere sig selv. De er især egnede til at arbejde under omstændigheder, som kan ændre sig og som kræver tilpasning, da de er gode til at tilpasse sig til ændrede og nye situationer (Myers & Myers, 2011).

INFP

INFP-typer har som regel sproglige talenter og har tilbøjelighed til at beskæftige sig med litteratur, som afledes af kombinationen mellem intuition (N) og følen (F). Det intuitive element (N) tillader drømme og forestillinger om ting, og det følende element (F) giver behovet for at udtrykke sig og dele disse drømme og forestillinger med andre, og da typen er introvert, vil de oftest ty til det skrevne sprog frem for det talte sprog, og på den måde har de mulighed for at kommunikere deres følelser og undgå kontakt med andre (Myers & Myers, 2011).

Ekstrovert sansende typer: ESTP & ESFP

Ekstrovert sansende typer er typisk meget realistiske og praktiske anlagt. De kan tilpasse sig og føler sig generelt hjemme i verden, hvor de som regel evner at nyde tilværelsen og opsøger oplevelser (Myers & Myers, 2011). De er detaljeorienterede, kan godt lide fakta, og trives bedst i situationer hvor tingene bliver gjort som de altid er blevet gjort (Myers & Myers, 2011). Ekstrovert sansende typer lærer bedst af erfaringer frem for det fortalte, hvorfor det er en type, der som regel klarer sig bedre i livet end på skolebænken (Myers & Myers, 2011). De kan klare sig udmærket uden en plan for hvad der skal ske, og kan godt lide at håndtere tingene som de efterhånden opstår. Det er en type der drives af at prøve nye ting som appellerer til sanserne, hvorimod de ikke bryder sig om nye ting, der ikke er håndgribelige (Myers & Myers, 2011).

ESTP

ESTP-typer bruger det tænkende element (T), når de skal tage beslutninger, og dermed er deres opmærksomhed rettet mod det logiske (Myers & Myers, 2011). De undgår kompleksitet ved problemløsning og foretrækker handling frem for samtale, og arbejder mest effektivt, når de får mulighed for at omsætte ideer til handling (Myers & Myers, 2011).

ESFP

Modsat ESTP-typer, bruger ESFP-typer det følelses element (F), når de skal tage beslutninger, hvilket retter deres opmærksomhed mod mennesker (Myers & Myers, 2011). Dette medfører, at ESFP-typer har let ved at omgås andre mennesker og håndtere sociale situationer. De har god situationsfornemmelse og er i stand til at aflæse og bedømme andre mennesker (Myers & Myers, 2011).

Introvert sansende typer: ISTJ & ISFJ

Introvert sansende typer er systematiske, grundige og ansvarlige. Det er en hårdtarbejdende type, som både er tålmodig og tilpasningsdygtig, når det gælder rutiner (Myers & Myers, 2011).

Kombinationen mellem introversion (I), sansning (S) og vurdering (J) gør, at de ofte er meget stabile. De er i stand til at styre deres impulsivitet og de påvirker deres omgivelser med deres høje grad af stabilitet, som blandt andet kommer af, at den introvert sansende type ofte sammenligner tidligere erfaringer med nuværende situationer (Myers & Myers, 2011).

ISTJ

ISTJ-typer er logiske, beslutsomme og analytiske. De er grundige og fanger hurtigt andres "sjuskefejl", da de sjældent overser noget (Myers & Myers, 2011). De har en evne til at trives uden kollegaer eller selskab på deres arbejde, hvilket ligeledes bidrager til deres udprægede koncentrationsevne. De nævnte egenskaber gør eksempelvis ISTJ-typer til kompetente bogholder, hvor arbejdet omfatter præcision, og hvor der ikke er plads til forglemmelser eller antagelser (Myers & Myers, 2011).

ISFJ

ISFJ-typer er loyale, betænksomme og går op i at alle trives. De egner sig som praktiserende læger eller sygeplejersker, da det følelses element (F) giver andre mennesker ro og omsorg, mens det sansende element (S) ligesom ISTJ-typen ikke overser noget (Myers & Myers, 2011). ISFJ-typer er omhyggelige og nøjeregnende i deres arbejde, ligesom de er præcise og koncentrerede (Myers & Myers, 2011).

Ekstrovert intuitive typer: ENTP & ENFP

Ekstrovert intuitive typer er uforudsigelige og drevet af initiativ og impuls, men er ikke altid i stand til at føre dem ud i livet. De kan godt lide at finde på opfindsomme måder at løse problemer på, og arbejder bedst ved impulsivitet frem for viljestyrke (Myers & Myers, 2011). De bryder sig ikke om rutiner, men forfølger derimod inspirationen, som de vægter højere end noget andet (Myers & Myers, 2011).

Når de har fået det ud af et projekt eller en situation som de ville, mister de hurtigt interessen og går videre til det næste projekt, hvilket medfører at ekstrovert intuitive typer ofte har et liv fyldt med projekter (Myers & Myers, 2011). De har en trang til og følelse af pligt over for at forfølge inspirationen, uanset udfaldet, og hvis de ikke får lov at forfølge inspirationen, føler de sig indespærrede og kan hurtigt begynde at kede sig (Myers & Myers, 2011).

ENTP

ENTP-typer er selvstændige og analytiske. De er ofte upersonlige i deres relation til andre, og de lægger mere vægt på, hvordan andre mennesker påvirker deres projekter frem for hvordan deres projekter kan komme til at påvirke andre (Myers & Myers, 2011).

ENFP

ENFP-typer er omvendt ENTP-typer mere personlige i deres relation til andre mennesker, og er også bedre i stand til at håndtere omgang med andre mennesker, hvorfor ENFP-typen ofte er tiltrukket af at rådgive andre og finde løsninger på andres problemer (Myers & Myers, 2011).

Introvert intuitive typer: INTJ & INFJ

Introvert intuitive typer er ofte stædige og fast besluttede, og er drevet af deres indre vision om de muligheder der foreligger. De kan lide at løse problemer og vil helst finde på nye måder at gøre ting på frem for at gøre noget, der allerede er afprøvet, hvorfor de som regel er meget opfindsomme i deres måder, at løse problemer på (Myers & Myers, 2011). Denne type trives ikke i rutinejobs, da de har et behov for at kunne forfølge inspirationen, hvor deres talenter oftest stammer fra (Myers & Myers, 2011).

INTJ

INTJ-typer er meget organiserede og er INTJ-typen mest selvstændige type ud af alle 16 personlighedstyper. De egner sig som innovatorer, og har en trang til at forbedre ting der eksisterer i forvejen (Myers & Myers, 2011). INTJ-typer er kun interesserede i projekter som er komplicerede nok til at udfordre dem, og trives derfor ikke i rutinejobs (Myers & Myers, 2011).

INFJ

INFJ-typer er så optagede af andre mennesker, at de kan forekomme ekstroverte. Dog er det interessen i følelsesprocessen der optager INFJ-typer, og ikke selve mennesket (Myers & Myers, 2011). INFJ-typer går op i, at andre har det godt og at der forekommer harmoni i fællesskabet, hvorfor de også ofte kan føle sig misforståede (Myers & Myers, 2011).

Skyggesiden

Alle personlighedstyper har en *skyggeside*, hvilket vil sige at det er den mindst udviklede side af ens personlighed, som oftest er primitiv i tilgangen til opfattelse og vurdering (Myers & Myers, 2011). Oftest er det en side man ikke er klar over findes, og når den kommer til udtryk, er det ubevidst, og i nogle tilfælde chokerende (Myers & Myers, 2011). Det er væsentligt at være bevidst om *skyggesiden*, da den kan være årsag til modstridende karaktertræk hos det enkelte individ, og den kan være en forklaring i tilfælde af, at en person opfatter sig selv på en bestemt måde, men gør noget helt modsat (Myers & Myers, 2011).

Dette vil ligeledes være relevant at have for øje i forbindelse med afhandlingens undersøgelse, hvor informanterne kan vise sig at agere på en måde, der strider imod deres resultater fra personlighedstestsne.

3.1.3 Big Five Model

Big Five Model bruges ofte i nutidig forskning inden for organisation (Holt, et al., 2017). Her arbejdes der med variablerne; *openness*, *conscientiousness*, *extroversion*, *agreeableness* og *emotional stability* (Holt, et al., 2017). Der vil i det følgende afsnit tages udgangspunkt i variablerne i en organisatorisk kontekst.

Openness (O)

Individer med høj grad af *openness* er åbne over for nye oplevelser, er ofte kreative, ukonventionelle og er mere tilbøjelige til at være åbne over for ændringer i arbejdsmiljøet (Holt, Burke-Smalley, & Jones, 2017). For disse individer opstår ideer dynamisk og kreativt, der tænkes mere abstrakt end konkret, og det er en egenskab, der især er at foretrække i arbejdsmiljøer, hvor der ikke findes ét bestemt svar på en udfordring (Holt, Burke-Smalley, & Jones, 2017).

Conscientiousness (C)

Individer med høj grad af *conscientiousness* er ofte disciplinerede, organiserede, tilregnelige og metodiske (Holt, et al., 2017). De er tilbøjelige til at være grundige og initiativrige når de arbejder, og er ofte engagerede og fokuserede, samt vil typisk overholde regler og politikker. Dette medfører, at individer med høj grad af *conscientiousness* ofte anses som fordelagtige medarbejdere i virksomheder grundet deres pålidelighed, arbejdsmoral mm. (Holt, et al., 2017). Dog har disse individer samtidig sværere ved at tilpasse sig nye situationer, men i det store hele er der større fordele end ulemper ved at ansætte medarbejdere med høj grad af *conscientiousness* (Holt, et al., 2017).

Extroversion (E)

Som tidligere påpeget oplever ekstroverte individer, at de får energi af at socialisere sig og være sammen med andre mennesker, mens introverte individer mister energi i sociale situationer (Holt, et al., 2017). Ekstroverte individer har større tendens til at blive ledere, og oplever også ofte et højere niveau af tilfredshed i forbindelse med deres arbejde (Holt, et al., 2017). I situationer der kræver, at man kommer frem til en løsning, er tilstedeværelsen af en ekstrovert ofte med til at komme hurtigere frem til løsningen, da de er med til at verbalisere strategien og tage hånd om problemet (Holt, et al., 2017).

Agreeableness (A)

En høj grad af *agreeableness* medfører typisk samarbejdsvillighed, tolerance, flexibilitet og sympati, og er især at foretrække hos medarbejdere i situationer der kræver samarbejde og arbejde i teams (Holt, Burke-Smalley, & Jones, 2017). Jobs med høj grad af interpersonelle interaktioner vil derfor have gavn af

medarbejdere, der besidder en høj grad af *agreeableness*, da samarbejde kræver tolerance, flexibilitet og samarbejdsvillighed (Holt, et al., 2017).

Dog er det ofte tilfældet, at individer med høj grad af denne variabel ikke opnår lige så høj grad af succes i deres karriere, da de ofte sætter andres behov før deres egne, og har en tendens til at erklære sig enige i nogle ting for at undgå konflikt (Holt, et al., 2017).

Emotional stability (N)

Individer med lav grad af emotionel stabilitet er ofte mere ængstelige, bekymrede og irrationelle, og har større tendens til at blive plaget af bekymring og ubehag uden deciderede objektive kilder til stress (Holt, et al., 2017). Individer med høj grad af emotionel stabilitet udfører derimod generelt deres arbejde bedre, er mere effektive ledere og er mere tilfredse med deres job. Til gengæld er de ikke gode til at identificere trusler imod det miljø de befinder sig i og engagerer sig oftere i adfærd der er forbundet med risici (Holt, et al., 2017).

3.2 Ledelsesformer

På baggrund af mængden af forskellige ledelsesteorier er der behov for at afgrænse den valgte teori inden for feltet til det, der vurderes af højest relevans for problemformuleringens besvarelse.

Som nævnt tidligere, er personlighedstyperne blandt andet opdelt i typer som trives bedst med håndgribelighed, fakta og data, og omvendt personlighedstyper, som er mere idefyldte og baserer beslutninger på baggrund af andre mennesker og følelser.

Transaktionel vs. Transformationel ledelse beskæftiger sig blandt andet med graden af lederens involvering og tiltro til medarbejdere, samt måden hvorpå medarbejdere belønnes, hvortil der skelnes mellem belønningssystemer som henholdsvis fordrer *extrinsic motivation* og *intrinsic motivation* hos medarbejdere. *Intrinsic motivation* indbefatter, at man udfører en arbejdsopgave på baggrund af *uhåndgribelige* faktorer som personlig og indre belønning. *Extrinsic motivation* indebærer derimod, at man udfører en arbejdsopgave for at modtage eller undgå eksterne og *håndgribelige* faktorer, såsom bonus, ferie, straf eller fyring (Ryan & Deci, 2020). Det findes relevant at undersøge hvilke belønningssystemer der er mest kompatible med hvilke personlighedstyper, og hvorvidt der er en sammenhæng mellem personlighedstyper, som trives med håndgribelighed, fakta og data og transaktionel ledelse, samt mellem personlighedstyper, som trives med uhåndgribelighed og følelser og transformationel ledelse.

3.2.1 Transaktionel ledelse

Den transaktionelle leder kommunikerer med det formål at få noget til gengæld; deraf navnet *transaktionel* (Kuhnert & Lewis, 1987). I denne form for ledelse benyttes belønninger, der har til formål at bygge på medarbejderes egen interesse, frem for organisationens (Jensen, et al., 2019). Med andre ord, er transaktionelt lederskab et "*contingent reinforcement*" (Bass, 1985, s. 121), hvor leder og medarbejder enes om opgaver som medarbejdere skal løse, for at opnå belønning.

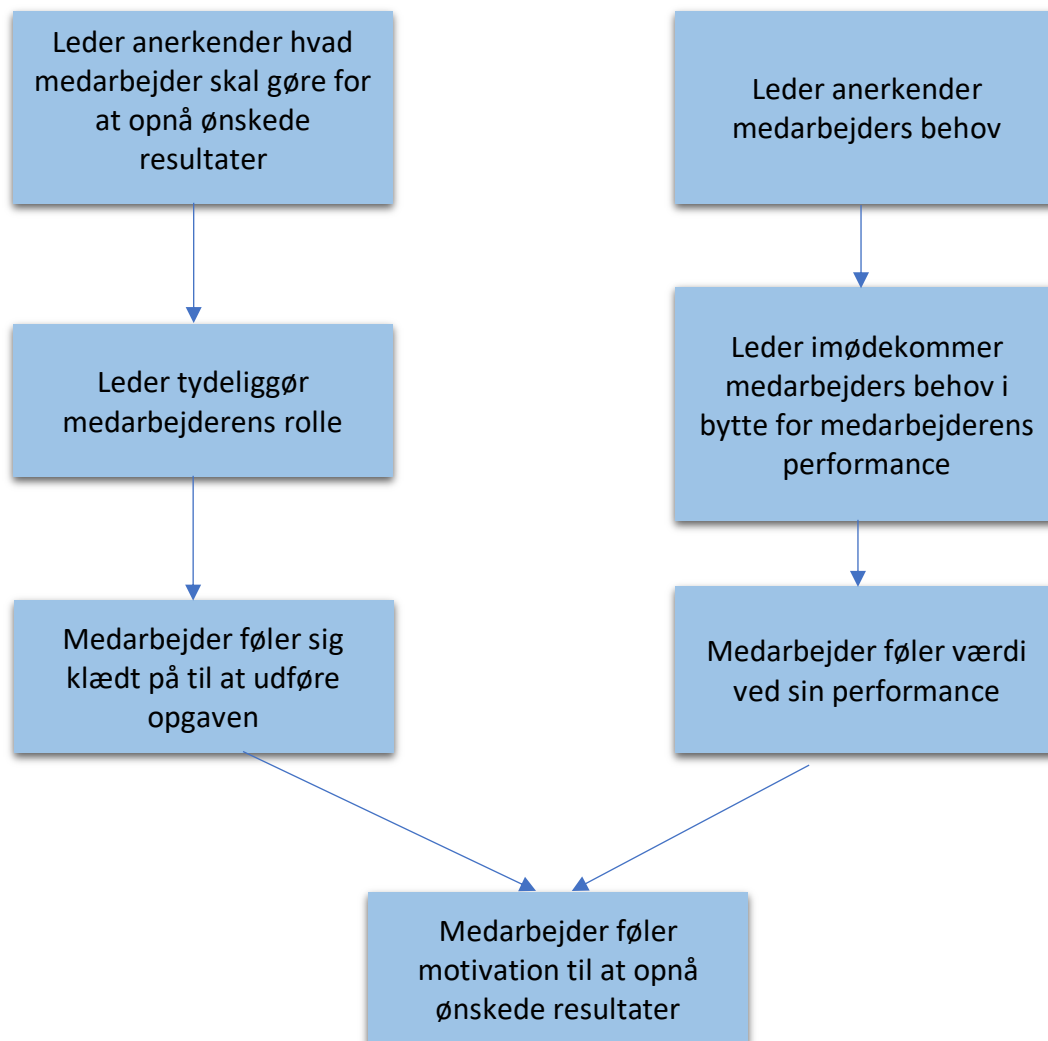
Den transaktionelle leder karakteriseres ved måden de motiverer deres medarbejdere på. Dette gør de ved henholdsvis *positive reinforcement* og *aversive reinforcement* (Bass, 1985).

Positive reinforcement indebærer positiv feedback og ros, samt håndgribelige faktorer som bonus, lønforhøjelse mm. (Bass, 1985).

Aversive reinforcement indebærer bl.a. udpegelse af den enkelte medarbejders utilstrækkelige performance, som i sig selv kan virke som motivation for at fejlen ikke gentages. Dertil kommer håndgribelige faktorer såsom bøder, suspension, fratagelse af lederroller mm., selvom disse forekommer mere sjældent (Bass, 1985).

Udfører medarbejder sin opgave med den aftalte performance, reagerer lederen med *positive reinforcement*, og medarbejder belønnes med henblik på at opretholde den ønskede hastighed, nøjsomhed mm. (Bass, 1985). Udføres opgaven derimod ikke som planlagt, reagerer lederen med *aversive reinforcement*, og udsender signaler til medarbejder som indikerer, at medarbejder er nødt til at optimere sit arbejde. Hertil sender det samtidig et signal til lederen om, at der er brug for klarere linjer over for medarbejder omkring omfanget af opgaven og hvordan det forventes, at den bliver løst, hvorfor *aversive reinforcement* dermed har bedst effekt, når lederen efterfølgende giver tydeligt udtryk for dette (Bass, 1985).

Den transaktionelle leder er ydermere optaget af effektivitet frem for ideer, og de er mere interesserede i det der virker, fremfor det der er virkeligheden (Bass, 1985). En illustration over hvordan transaktionel ledelse på en simplificeret måde kan beskrives er vist i figur 6, og vil blive forklaret nedenfor.



Figur 6: Transaktionel ledelse (Bass, 1985, s. 12)

Lederen forstår hvad medarbejder skal gøre for at opnå de ønskede resultater samtidig med, at lederen anerkender medarbejders behov. Derefter gøres det klart over for medarbejder hvad vedkommendes rolle er, og hvordan den skal udføres, hvilket får medarbejder til at føle sig mere klædt på i udførelsen af opgaven. Denne klarhed giver større chance for, at medarbejder udfører sin opgave på en tilfredsstillende måde. På samme tid gør lederen det klart over for medarbejder, at lederen er parat til at imødekomme medarbejders behov imod tilfredsstillende performance fra medarbejder, hvilket giver medarbejder noget værdifuldt i bytte for sit arbejde. På denne måde forløber der en "transaktion" mellem medarbejder og leder, hvor begge parter får noget værdifuldt ud af situationen.

Dette betyder ligeledes, at den transaktionelle ledelse ikke nødvendigvis er en kynisk form for transaktion mellem udførelse af arbejdsopgaver og belønning. Lederens bekræftelse af medarbejdere er essentielt, både når de klarer sig godt og utilstrækkeligt. Bekræftelsen fungerer som en overordnet, generel belønning, som konstant har til formål at motivere medarbejdere til at overholde de aftalte rammer og gøre deres bedste med henblik på at performe på et acceptabelt niveau (Bass, 1985).

Et andet vigtigt aspekt i det transaktionelle lederskab er lederens interesse i sine medarbejders udvikling, som med tiden vil gøre medarbejdere mere ansvarsfulde, og dermed også mere selvkørende, hvilket vil lette arbejdsbyrden for lederen (Bass, 1985).

3.2.2 Transformationel ledelse

Transformationel ledelse handler om at være i stand til at motivere sine medarbejdere, ved at appellere til noget, der er større end det håndgribelige; nemlig idealer og værdier (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007).

En transformatorisk leder er en troværdig leder, og når vedkommende definerer en vision for organisationen, stoler medarbejdere på, at det er pålideligt, hvorfor de vil udføre deres arbejde med organisationens interesse for øje og ikke deres egen (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007).

Bass (1985) hævdede, at transformatorisk lederskab består af fire dimensioner; *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation* og *Individualized consideration*. Disse dimensioner uddybes nedenfor.

Idealized influence består af, at ledelsens adfærd medfører respekt, tillid og beundring fra medarbejdere. Typisk er det et resultat af, at lederen har taget sine medarbejders behov i betragtning og taget hensyn til disse over sine egne behov (Bass, 1985)

Inspirational motivation betyder, at lederens adfærd gør, at medarbejdere oplever en større mening med deres arbejde og arbejdsopgaver. Det er typisk et resultat af, at lederen har været tydelig omkring sine forventninger til sine medarbejdere (Bass, 1985). Herudover, betyder det, at lederen viser engagement og forpligtelse til organisationens overordnede mål, hvilket medfører, at medarbejdere føler sig som en enhed – sammen og med deres leder (Bass, 1985).

Intellectual stimulation betyder, at lederen tænker kreativt og kommer med nye ideer, som kan være med til at løse udfordringer i virksomhederne som deres medarbejdere kæmper med. Denne dimension indebærer nytænkning og nye metoder til at løse opgaver på (Bass, 1985).

Individualized consideration indebærer, at lederen er opmærksom og lytter til sine medarbejdere (Bass, 1985). Det betyder, at lederen har gode kommunikationsevner og er i stand til at holde medarbejderes udviklingsmuligheder for øje, samt være opmærksom på deres succeser (Bass, 1985).

Ifølge Bromley & Kirschner-Bromley (2007), er der seks kendetegn, som en transformationel leder bør have:

Kreativitet er en væsentlig faktor i transformationel ledelse (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007), og er med til at udfordre status quo. En transformationel leder vil lede efter nye ideer og koncepter, og nye måder at løse opgaver og udfordringer på (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007).

Interaktion er vigtigt, da en effektiv leder er en der *kommunikerer* med sine medarbejdere og dermed tydeliggør organisationens mål samtidig med, at lederen har mulighed for at forstå og tage hensyn til sine medarbejderes behov og eventuelle udfordringer (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007). Herudover er interaktion og kommunikation et væsentligt redskab til at formidle og forstå imellem de forskellige niveauer i hierarkiet i virksomheden (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007).

En effektiv leder kommunikerer sin *vision* til sine medarbejdere, og tydeliggør den så medarbejderne kan forestille sig endemålet og dermed motiveres til at arbejde imod den forelagte vision (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007). En leder bør være i stand til at dele magt og ansvar med deres medarbejdere, og give dem opbakning ved at vise, at vedkommende står bag dem og har tillid til, at de kan udføre arbejdet hensigtsmæssigt (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007). Ved at uddelegere ansvaret, hjælper lederen sine medarbejdere med at opnå deres fulde potentiale (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007).

Passion er endnu et vigtigt element i den transformationelle ledelse. Uden passion er der ingen vision og retning (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007). Det er passionen og engagementet, der gør lederen troværdig og gør, at lederen er helhjertet i sit arbejde mod at opnå organisationens mål (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007).

En effektiv transformatorisk leder bør ligeledes være *etisk* og forsøge at gøre det rigtige i alle situationer, og dermed også sætte et eksempel for organisationens moral og etik over for sine medarbejdere (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007).

For at føre et succesfuldt transformationelt lederskab er det altså væsentligt, at lederen ikke blot har en vision, men er i stand til at formidle den på en måde, der får sine medarbejdere til at engagere sig i den (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007). Det er samtidig væsentligt, at lederen tænker kreativt når det kommer til løsninger for at understøtte, at det er tilladt for medarbejdere at prøve nye ting og udfordre sig selv (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007). Det er vigtigt at forsøge at undgå en "nulfejlskultur", da dette blot vil resultere i, at medarbejdere ikke tager nogen chancer, og dermed vil organisationen som helhed ikke udvikle sig og transformere (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007). En leder der kommunikerer med sine medarbejdere og er i øjenhøjde viser, at lederen er engageret, lytter og tager hensyn til deres behov (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007).

Kapitel 4 - Analyse

Følgende kapitel har til formål at besvare problemformuleringens underspørgsmål, som omhandler hvilke personlighedstyper der trives i henholdsvis organisationsmiljø- og kultur og arbejdsopgaver i Big Four virksomheder i Danmark. Der tages derfor afsæt i det udførte casestudie som består af interviews med 6 forskellige informanter i målgruppen for afhandlingens problemformulering.

Dette kapitel vil bestå af to dele, hvor der indledningsvist vil tages udgangspunkt i informanternes kompatibilitet med Big Four virksomheder, og dernæst vil der ud fra et medarbejderperspektiv analyseres, hvordan en Big Four virksomhed bør ledes i henhold til de forskellige personlighedstyper.

Analysen vil tage udgangspunkt i informanternes udtalelser i forbindelse med de udførte interviews, herunder centrale citater. Disse udvalgte citater vil blive angivet i den oprindelige form og ordstilling som informanterne har udtalt til interviewsne.

Der er som nævnt ovenfor foretaget interviews med 6 informanter, hvoraf 3 informanter har forladt en Big Four virksomhed, og 3 informanter på interviewtidspunktet er ansat i en Big Four virksomhed. Der vil fremadrettet refereres til informanternes respektive Big Four virksomheder som *B4*.

4.1 Informanternes kompatibilitet med Big Four virksomheder i Danmark

Dette afsnit vil bestå af 4 dele: *Validitet af resultater fra personlighedstests, Informanternes motivation for at arbejde i en Big Four virksomhed, Informanternes kompatibilitet med organisationsmiljø- og kultur samt Informanternes kompatibilitet med arbejdsopgaver*. Disse dele har til formål at sammenligne resultaterne fra henholdsvis MBTI-testen og BFM-testen for at øge validiteten af testresultaterne, undersøge hvilke faktorer der har spillet en rolle i informanternes initiale valg om at arbejde i en Big Four virksomhed samt at undersøge hvilke faktorer, der spiller eller har spillet en rolle i informanternes trivsel i en Big Four virksomhed, herunder organisationsmiljø- og kultur samt kompatibilitet med arbejdsopgaver. Alt sammen med det formål at komme tættere på at besvare afhandlingens problemformulering.

4.1.1 Validitet af resultater fra personlighedstests

Dette afsnit vil perspektivere resultaterne fra MBTI-testen med resultaterne fra BFM-testen samt informanternes egen opfattelse af deres personlighed. Et overblik over testresultaterne er illustreret i figur 7 og figur 8 nedenfor.

MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR									
Informant	Type	I	E	S	N	T	F	P	J
1	ESFJ	29 %	71 %	52 %	48 %	47 %	53 %	24 %	76 %
2	ESFJ	35 %	65 %	75 %	25 %	40 %	60 %	47 %	53 %
3	ENFP	45 %	55 %	23 %	77 %	31 %	69 %	83 %	17 %
4	ISTJ	68 %	32 %	63 %	37 %	66 %	34 %	6 %	94 %
5	ISFJ	74 %	26 %	72 %	28 %	37 %	63 %	43 %	57 %
6	ISFJ	51 %	49 %	67 %	33 %	24 %	76 %	27 %	73 %

Figur 7: Opsummering af resultater - Myers-Briggs Type Indicator-test

BIG FIVE MODEL					
Informant	O	C	E	A	N
1	56 %	81 %	67 %	73 %	42 %
2	33%	60 %	62.5 %	71 %	33 %
3	98 %	15 %	65 %	85 %	10 %
4	23 %	92 %	29 %	52 %	58 %
5	35 %	69 %	15 %	90 %	31 %
6	40 %	73 %	44 %	79 %	27 %

Figur 8: Opsummering af resultater - Big Five Model-tests

Alle 6 informanter blev spurgt i forhold til deres tanker om resultatet af deres personlighedstests, herunder MBTI og BFM med henblik på at øge validiteten af resultaterne, hvilket uddybes yderligere nedenfor.

MBTI-resultatet på informant 1 og 2 viste personlighedstypen ESFJ. Informant 1 mente ikke, at resultatet var overraskende, og tilføjede at vedkommende ser sig selv som meget ekstrovert og godt kan lide at ting er i bestemte bokse samt dét at følge en plan (Bilag 9.1), hvilket stemmer overens med informantens vurderende præference (J). Herudover nævnte informanten, at vedkommende er til meget menneskelig kontakt og at informanten sidder med HR og ansættelser ved siden af stillingen som revisor, hvorfor informanten mente, at det ekstroverte element især afspejler informantens personlighed (Bilag 9.1)

Informant 2 var ligeledes enig i resultatet og mente ikke, at der var noget element i resultatet der var overraskende (Bilag 9.2).

Begge informanter scorede ligeledes højt på *extroversion* i BFM-testen, hvilket stemmer overens med resultatet fra MBTI-testen. Herudover scorede begge informanter højt på *agreeableness*, hvilket stemmer overens med det følende element (F) i MBTI-testen, hvor andres behov bliver vægtet højt i ens beslutningstagen, og ofte sættes før ens egne behov (Holt et al., 2017). Dertil scorede begge informanter relativt lavt på *emotional stability* (**informant 1:** 42%; **Informant 2:** 33%), hvilket hænger sammen med det følende element (F) i MBTI-testen, som kan bidrage til, at informanterne kan være mere modtagelige over for energien fra det miljø de befinder sig i, og de mennesker de omringer sig med, hvilket kan medføre større ængstelighed og bekymring (Holt et al., 2017).

Begge informanter scorede højt på *conscientiousness*, og dette hænger sammen med, at den ekstrovert følende type er pligtopfyldende, vedholdende og praktisk anlagt (Myers & Myers, 2011). Dog kan individer med høj grad af *conscientiousness* have svært ved at tilpasse sig rutiner (Holt et al., 2017), hvilket ikke stemmer overens med ESFJ-typen, som modsat er bedst til at tilpasse sig rutiner (Myers & Myers, 2011). Dette fører videre til *openness*, hvor informant 2 scorede 33%, og den lave grad af *openness* relaterer sig til det sansende element (S) i MBTI-testen, hvor det foretrækkes at gøre ting på en etableret måde, og hvor der sjældent stoles på inspirationen (Bilag 8.2). Informant 2 scorede 56% på *openness*, og den relativt høje score kan skyldes den høje grad af ekstroversion (E), som kan øge trangen til variation og handling (Bilag 8.1).

MBTI-resultatet på informant 3 viste personlighedstypen ENFP. Graden af ekstroversion (E) kom bag på informanten, da vedkommende havde regnet med at være overvejende introvert (I). Alligevel var informanten bevidst om sin ekstroverte side, hvorfor informanten overordnet var enig i resultatet (Bilag 9.3). Informanten scorede 98% på *openness*, hvilket stemmer overens med det intuitive element (N) i MBTI-testen, samt det opfattende element (P), som giver tilbøjelighed til at lade ting stå åben for ændringer og som åbner op for nysgerrigheden (Bilag 8.4).

Den ekstrovert intuitive type har en tendens til at forfølge inspiration og er drevet af impuls (Myers & Myers, 2011), hvilket er i overensstemmelse med informantens høje score på *openness* i BFM-testen.

Informanten scorede meget lavt (15%) på *conscientiousness*. Dette kan overføres til ENFP-typen, som har tilbøjelighed til at være uforudsigelig og hurtigt kommer til at kede sig. *Extroversion* og *agreeableness* er på henholdsvis 65% og 85% for informant 3, hvilket er i overensstemmelse med, at informanten i MBTI-testen scorede 55% på ekstroversion (E). Derudover kan den høje grad af *agreeableness* overføres til det følende element (F) i MBTI-testen, hvor den følende type nyder at behage andre samt har en tilbøjelighed til at være meget bevidst om andre mennesker og deres følelser (Bilag 8.3), hvorfor det kan forstærke ængsteligheden og bekymringsniveauet hos den følende type, hvilket er i overensstemmelse med informantens score på 10% på *emotional stability*.

Informant 4 var en ISTJ-personlighedstype i MBTI-testen og mente, at resultatet var retvisende, og at der ikke var noget element der overraskede (Bilag 9.4). I BFM-testen scorede informanten lavt (23%) på *openness*. Dette stemmer overens med det sansende element (S) i MBTI-testen, hvor sansende typer ofte ikke bryder sig om nye ting eller problemstillinger, og kan lide etablerede måder at gøre ting på (Bilag 8.2). Den høje grad af *conscientiousness* (92%) er i direkte overensstemmelse med ISTJ-typen ifølge MBTI, hvor ISTJ-typen er ekstremt grundig og sjældent overser noget (Myers & Myers, 2011). Ydermere har introvert sansende typer en tendens til at være meget stabile (Myers & Myers, 2011), hvilket forklarer, at informantens score på *emotional stability* er høj (58%). Stabiliteten kan også skyldes det tænkende element (T) som bidrager til en tilbøjelighed til at være upersonlig og mindre tryk ved at have med andres følelser at gøre (Bilag 8.3), hvorfor det ikke er lige så let for den tænkende type at blive bekymret og ængstelig.

Informant 4 var den eneste informant med det tænkende element (T), og den eneste der scorede under 70% (52%) i *agreeableness*. Tænkende typer er tilbøjelige til at træffe upersonlige beslutninger og ofte uden at være opmærksomme på andres ønsker og behov (Bilag 8.3), hvilket forklarer den lave score på *agreeableness*. Slutteligt scorede informanten 29% på *extroversion*, og dette er ligeledes i direkte

sammenhæng med introversion i MBTI-testen, hvor informanten scorede 68% på introversion (I) og 32% på ekstroversion (E).

MBTI-resultatet på informant 5 og 6 var en ISFJ-personlighedstype. Informant 5 mente, at resultatet var retvisende, og at der ikke var noget element i resultatet der var overraskende (Bilag 9.5). Informant 6 mente ligeledes, at resultatet ikke var overraskende, og at resultatet passede til hendes opfattelse af egen personlighed (Bilag 9.6).

ISFJ-typer går op i, at alle trives (Myers & Myers, 2011) og derfor er der overensstemmelse med BFM-resultaterne på informant 5 og 6, der henholdsvis scorede 90% (informant 5) og 79% (informant 6) på *agreeableness*. Dette relaterer sig ligeledes til det følende element (F) i MBTI-testen som gør, at denne type er tilbøjelig til at være meget bevidst om andre mennesker og deres følelser (Bilag 8.3).

Begge informanter scorede ligeledes højt på *conscientiousness* (**Informant 5: 69%; Informant 6: 73%**). Dette har sammenhæng med det sansende element (S), som gør typen enormt grundig og tilbøjelig til sjældent at overse noget (Bilag 8.2).

Informant 5 scorede 15% i *extroversion* i BFM-testen, hvilket stemmer overens med resultatet af MBTI-testen hvor informanten scorede 74% i introversion (I) og dermed 26% i ekstroversion (E). Ligeledes stemmer testresultaterne fra informant 6 overens, hvor informanten scorede 44% i *extroversion* og 51% i introversion (I) i MBTI-testen og 49% i ekstroversion (E).

Den lave score på *emotional stability* for begge informanter (**Informant 5: 31%; Informant 6: 27%**) kan forklares med det følende element (F) i MBTI-testen, som giver den følende type tilbøjelighed til at være meget bevidst om andre menneskers behov (Bilag 8.3), hvorfor ængstelighed og emotionel ustabilitet kan forstærkes. Begge informanter scorede lavt på *openness* (**Informant 5: 35%; Informant 6: 40%**), og dette har sammenhæng med det sansende element (S) i MBTI-testen, som blandt andet giver tilbøjelighed til at foretrække bestemte måder at gøre ting på, og giver mindre tillid til at følge inspiration (Bilag 8.2).

Det konkluderes, at resultaterne fra MBTI-testen og BFM-test er valide på baggrund af informanternes egen bekræftelse samt sammenligningen mellem de to tests, som hos alle 6 informanter har været understøttende og sammenlignelige.

4.1.2 Informanternes motivation for at arbejde i en Big Four virksomhed

Følgende afsnit omfatter informanternes initiale motivation for at gå ind i revisionsbranchen som helhed samt specifikt i en Big Four virksomhed, med henblik på at skabe en forståelse for hvad der indledningsvist har drevet informanterne i retning af revision.

Den forudgående kodning af interviewudtalelserne viste to gennemgående koder i informanternes svar; *jobsikkerhed og karrieremuligheder* samt *kundekontakt og virksomhedens størrelse*. Disse faktorer vil blive uddybet nedenfor.

Jobsikkerhed og karrieremuligheder

Fælles for informant 4, 5 og 6 var, at jobsikkerhed og karrieremuligheder vægtede højest i deres beslutning om at søge job i en Big Four virksomhed (Bilag 9.4, Bilag 9.5, Bilag 9.6).

Informant 4 udtalte, at der altid er job som revisor, hvorfor revisionsbranchen var en form for sikkerhed for informanten: *”Det var nok ikke så lystbetonet egentlig, der var nok mere praktisk i det, mere ”hvor kan jeg sikre mig selv bedst muligt”.*” (Bilag 9.4).

Dette hænger sammen med, at informanten bevidst valgte en Big Four virksomhed for at skabe de bedste rammer for sig selv og sin fremtid. Informanten vurderede, at en Big Four virksomhed ville se godt ud på CV’et og dermed kunne hun sikre sig selv bedst muligt i fremtiden i tilfælde af, at hun skulle søge andre jobs (Bilag 9.4).

Valget om at søge job i en Big Four var ligeledes et bevidst valg for informant 5, på baggrund af informantens vurdering af, at de største karrieremuligheder lå i en Big Four frem for de mindre revisionshuse samt, at det ville se bedst ud på hans CV (Bilag 9.5). Derudover, at der var større udviklingsmuligheder, da virksomhedens størrelse ville indebære et bredere omfang af opgave- og kundetyper – en faktor som ligeledes blev understøttet af informant 6 (Bilag 9.6).

Sansende typer (S) foretrækker jobs der giver bedst mulighed for en stabil og sikker fremtid (Myers & Myers, 2011, s. 172), hvilket er i overensstemmelse med ovenstående udtalelser fra informant 4, 5 og 6 som alle var sansende typer (S).

Informant 3 søgte ind i revisionsbranchen på baggrund af den variation og mulighed for nye udfordringer, arbejdet som revisor kunne tilbyde:

”Det var egentlig det der med, at det var nyt, og det var ikke det samme du skulle sidde og lave hver dag, der egentlig tiltrak mig ind i branchen.” (Bilag 9.3)

Valget om at søge job i en Big Four var derudover en bevidst handling for informanten på baggrund af de karrieremuligheder det kunne føre med sig, *”... Og så kunne man altid flytte til en mindre virksomhed hvis det blev for stort.”* (Bilag 9.3).

Ovenstående udtalelser er i overensstemmelse med informantens ENFP-personlighedstype, som ikke bryder sig om rutiner og er drevet af impuls (Myers & Myers, 2011), hvorfor informantens intuitive side (N) tiltrækkes af variationen i arbejdet hos en Big Four virksomhed, samt den åbne mulighed for at kunne søge andre muligheder senere.

Kundekontakt og virksomhedens størrelse

For informant 1 og 2 vægtede kundekontakt højest i beslutningen om at søge job i en Big Four virksomhed. Informant 1 påpegede, at kontakt og sparring med kunder generelt var meget vigtigt for ham, og at en værdi ved hans job var, at han arbejdede sammen med andre mennesker (Bilag 9.1).

Informant 2 nævnte ligeledes, at hun elskede at snakke med folk, blive klogere på dem, og sørge for at de har det godt (Bilag 9.2). Dertil udtalte informant 1, at det var en stor del af hendes hverdag at få lov at snakke med andre og dele hendes tanker: *”Jeg tror ikke, jeg ville kunne sidde i det jeg laver, hvis ikke jeg havde kundekontakt – det tror jeg, at jeg ville køre død i.”* (Bilag 9.2).

Ovenstående udtalelser fra informant 1 og informant 2 stemmer overens med informanternes ESFJ-personlighedstype, hvor det ekstroverte element (E) samt det følende element (F) værdsætter kontakt med andre mennesker (Myers & Myers, 2011).

Informant 1 havde forud for sit valg om at søge job i B4 kun kendskab til Big Four virksomheder og var ikke klar over, hvor mange små revisionshuse der fandtes, hvorfor det var naturligt for ham at søge job i en Big Four (Bilag 9.1). Informanten valgte at søge job i B4 på baggrund af, at hans studiekammerat allerede arbejdede der, og tilføjede: *”Havde min studiekammerat været i BDO eller Martinsens, så kunne det lige så godt have landet ved dem.”* (Bilag 9.1). Deraf kan det udledes, at valget om at arbejde i en Big Four hverken var en bevidst eller målrettet handling. Informanten blev præsenteret for den Big Four virksomhed som hans studiekammerat arbejdede i og erfarede, at forholdene stemte overens med det, som han var blevet fortalt, hvilket medførte, at valget faldt på netop B4 (Bilag 9.1). Informant 2 blev tiltrukket af revisionsbranchen, da

hun fik kendskab til konsulent- og rådgivningsdelen i jobbet som revisor (Bilag 9.2). Dette stemmer ligeledes overens med informanternes ESFJ-personlighedstype, som tiltales af direkte erfaring som de enten selv eller bekendte har gjort sig (Myers & Myers, 2011).

For informant 6 var det en bevidst handling at søge job i en Big Four virksomhed, og de muligheder og udfordringer Big Four virksomheders størrelse kunne tilbyde vægtede højt:

”Det var nok mere et ønske, at det gerne måtte være et af de lidt større. Jeg kunne bedre se mig selv i en stor virksomhed i stedet for et lille kontor.” (Bilag 9.6)

Nedenfor er resultaterne af nærværende analyse opsummeret i figur 9.

Som figuren viser, var det for de personlighedstyper som var introvert sansende (I+S) et bevidst valg at arbejde i en Big Four virksomhed på baggrund af *extrinsic motivation* i form af jobsikkerhed og muligheden for at opnå et prestigefyldt CV.

For de personlighedstyper der var ekstrovert sansende (E+S) var det derimod et ubevidst valg at arbejde i en Big Four virksomhed, som havde afsæt i *intrinsic motivation* såsom interessen for de arbejdsopgaver B4 kunne tilbyde, herunder rådgivning og kundekontakt.

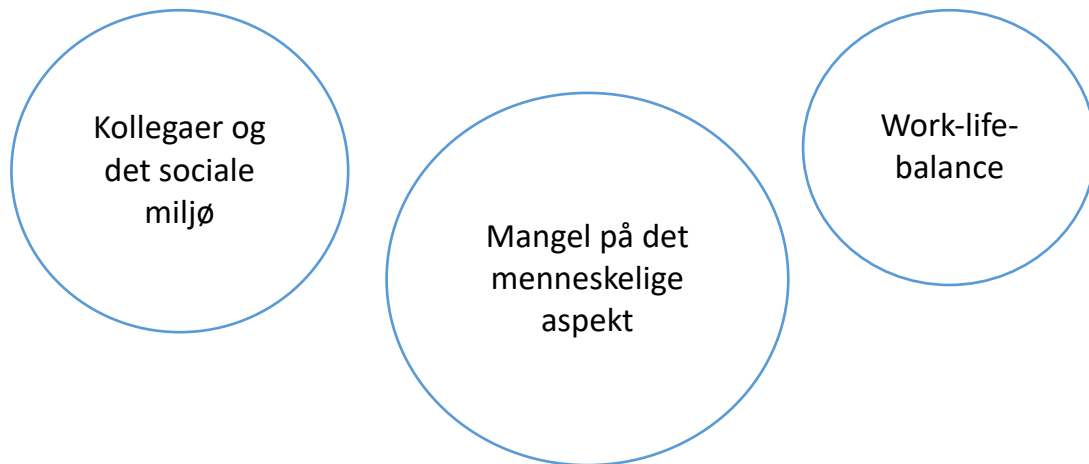
Ydermere ses det, at de personlighedstyper der valgte B4 på baggrund af *intrinsic motivation* stadig arbejder i B4, hvorimod de personlighedstyper der valgte B4 på baggrund af *extrinsic motivation* har forladt B4.

Personlighedstypernes motivation for at indgå i en Big Four virksomhed				
MBTI	Valg af Big Four	Extrinsic/Intrinsic	Motivation	Ansatt/forladt Big Four
I + S	Bevidst	Extrinsic	Jobsikkerhed	Forladt
E + S	Ubevidst	Intrinsic	Arbejdsopgaver	Ansatt

Figur 9: Opsummering af resultater – motivation for at indgå i en Big Four virksomhed

4.1.3 Informanternes kompatibilitet med organisationsmiljø- og kultur

Dette afsnit tager afsæt i informanternes kompatibilitet med organisationsmiljøet- og kulturen der findes i den pågældende Big Four virksomhed på baggrund af den forudgående kodning af det empiriske materiale. I forbindelse med udførelsen af interviewsne blev der identificeret 3 centrale koder, som afdækkede faktorer der spillede en central rolle i informanternes trivsel samt incitament for enten at blive eller at forlade en Big Four virksomhed. Disse faktorer er som følger, og vil uddybes yderligere i nedenstående afsnit:



Kollegaer og det sociale miljø

Fælles for alle 6 informanter var, at kollegaer og det sociale miljø på arbejdspladsen spillede en væsentlig rolle i forhold til informanternes trivsel i en Big Four virksomhed.

Det der vægtede højt for informant 1 i hans trivsel hos B4 var, at der var et godt miljø med mange medarbejdere, herunder særligt unge kollegaer (Bilag 9.1). Dynamikken og ungdommeligheden fungerede godt for informant 1, og dette oplevede han tit i forbindelse med ansættelsen af nye trainees hvert år, hvor informanten hertil tilføjede, at de nye trainees gav et friskt pust til virksomheden samt, at det gav ham motivation til at bruge dem aktivt, da de i høj grad var engagerede og motiverede, når de startede i virksomheden (Bilag 9.1).

Ovenstående udtalelser fra informant 1 er i sammenhæng med informantens ekstroverte side (E) som gør, at informanten trives omkring andre mennesker, samt i variation og handling (Myers & Myers, 2011). Derudover scorede informanten højt på *openness* som gør, at informanten er mere åben over for nye ideer, tiltag og oplevelser (Holt et al., 2017).

Den store mængde tid ude på kunder i løbet af en arbejdsuge var ligeledes en faktor som informant 1 tillagde stor værdi på baggrund af, at han godt kunne lide at være sammen med andre mennesker (Bilag 9.1).

Informanten påpegede, at han brugte 50% af sin tid på at sidde ude i andre virksomheder og, at han samlet set havde haft 14 dage på kontoret siden januar 2022 (indtil 8. april 2022) og tilføjede: *"Det kan jeg meget godt lide."* (Bilag 9.1). Informanten nævnte ligeledes, at det der drev ham, ikke var prestigen i navnet på B4, men derimod kulturen og ungdommeligheden der fandtes i virksomheden:

"Det er sådan lidt familieagtigt... Og man ser hinanden i pressede situationer – det er det jeg synes der er fedt." (Bilag 9.1).

Informant 1 påpegede, at hans livskvalitet ville formindskes hvis han arbejdede i en virksomhed, der var betydeligt mindre end B4 med begrundelsen: *"Jeg ville ikke have så mange kollegaer"* (Bilag 9.1).

Ligeledes mente informant 2, at hendes jobtilfredshed ville formindskes i en mindre virksomhed:

"Jeg kunne aldrig gå ned i de helt små. Så skulle det være sådan noget mellemstadie, altså Beierholm og BDO agtigt." (Bilag 9.2). Dette blev begrundet med det faktum, at der ikke ville være nok kollager (Bilag 9.2). Og da informanten blev spurgt om hun kunne se sig selv i en virksomhed med nøjagtig samme arbejdsopgaver og samme belastning som hun havde i B4 svarede informanten: *"Jeg har svært ved overhovedet at forestille mig at trives i noget der var anderledes."* (Bilag 9.2).

Dette svarede informanten på baggrund af, at hun ville mangle de forskellige inputs der kommer af at være så mange mennesker samt udfordringerne ved, at der altid er nogen til at sætte spørgsmålstejn ved det hun laver, fordi B4 rummer så mange synspunkter og perspektiver (Bilag 9.2).

Informant 2 udtalte desuden om sine kollegaer: *"Det kunne jeg ikke undvære for noget... Det er det vigtigste for mig, at jeg har nogle kollegaer."* (Bilag 9.2).

Dette begrundedes med informantens behov for at dele sine tanker med nogen i løbet af arbejdsdagen, så hun ikke følte sig alene med det der tynger hende (Bilag 9.2). Da informanten blev spurgt om det ville have samme effekt, hvis det var 1 kollega frem for flere, svarede hun:

"(...) Det er så vigtigt for mig, så hvis jeg kun havde én person, klart det ville da slet ikke, så ville jeg være helt stresset den dag personen så var syg eller ude på en kunde, hvor jeg var på kontoret." (Bilag 9.2)

Ligesom informant 1, lagde informant 2 vægt på, at man brugte mange timer med sine kollegaer, og man så hinanden i pressede situationer som gjorde, at man kom tættere på hinanden: *"Jeg ville ikke lave hvad jeg lavede nu hvis jeg ikke havde kollegaer."* (Bilag 9.2).

Da informant 3 blev spurgt til Corona-pandemien og hjemmearbejde brugte informanten ordet *"forfærdeligt"* (Bilag 9.3) om det at arbejde hjemme: *"Der er ikke noget socialt. Man sad bare på sin stol hele dagen, og der var ikke nogen at snakke med."* (Bilag 9.3).

Ligeledes udtalte informant 2: *"Jeg syntes det var forfærdeligt at sidde hjemme i de der 6 uger."* (Bilag 9.2). Telefonopkald var ikke nok for informant 3 i løbet af nedlukningen (Bilag 9.3), ligesom informant 2 brugte meget af sin arbejdsdag på at tale i telefon for at få noget socialt, *"Det var virkelig meget et behov jeg havde for at snakke."* (Bilag 9.2).

Informant 3 benyttede sig altid af at være fysisk til stede på kontoret *"også selvom det ikke giver mening og jeg kun kan være der i et par timer (...)"* (Bilag 9.3), fordi hun syntes det var rart at have noget socialt, da det gjorde arbejdsdagen nemmere for informanten, at man fik sagt hej til nogen (Bilag 9.3). På samme måde påpegede informant 2, at hun benyttede sig af den første chance hun fik for at komme tilbage på kontoret i løbet af pandemien (Bilag 9.2). Informant 6 påpegede ligeledes:

"Jeg vil hellere sidde sammen med nogen, ikke nødvendigvis et kæmpestort (red. kontor), men hellere sidde sammen i teams eller grupper i nærheden af hinanden." (Bilag 9.6)

I forhold til sociale arrangementer på arbejdet udtalte informant 3: *"Jeg ville ikke undvære det. Jeg kommer til alt hvad der er. Det betyder virkelig noget for mig, at der er noget socialt."* (Bilag 9.3).

Informant 3 understregede, at det sociale på arbejdet var vigtigt for hende, og at hun foretrak et åbent kontor frem for sit eget kontor (Bilag 9.3).

Fælles for informant 1, 2 og 3 var, at det sociale aspekt og tilstedeværelsen af mange kollegaer havde en væsentlig betydning for informanternes jobtilfredshed og drivkraft til at arbejde i en Big Four virksomhed (Bilag 9.1, Bilag 9.2, Bilag 9.3), hvilket er i overensstemmelse med informanternes ekstroverte præference (E) i både MBT-testen og BFM-testen, samt deres høje grad af *agreeableness* i BFM-testen, som gør informanterne bedre til at arbejde i teams og interpersonelle relationer (Holt et al., 2017).

Informant 5 udtalte om hjemmearbejde i forbindelse med Corona-pandemien:

"Det havde jeg det dårligt med (...) Jeg kan godt lide at komme ud af hjemmet når du skal på arbejde, møde dine kollegaer og have det her sociale. Så det var irriterende at skulle arbejde hjemmefra." (Bilag 9.5)

Informant 5 tilføjede hertil, at han foretrak at sidde på kontoret frem for at arbejde hjemme (Bilag 9.5). Informant 6 tilsluttede sig dette udsagn, da informanten blev spurgt om hvordan hun havde det med at arbejde på et kontor med mange mennesker: *"Det betyder meget. Det ville jeg altid vælge i forhold til at skulle sidde bare et par stykker."* (Bilag 9.6).

Informant 6 udtalte ligeledes: *"Min teori er, at man arbejder bedre sammen, hvis man er et team, hvis man har det godt, og man er tæt på hinanden."* (Bilag 9.6).

Informant 5 mente ligeledes: *"Jeg syntes det var fedt, at der var så mange... Det var nok en af de fedeste ting, tror jeg."* (Bilag 9.5).

På trods af, at informant 5 og 6 begge var MBTI-personlighedstyper med I-præferencen, spillede det sociale aspekt på arbejdspladsen en væsentlig og positiv rolle i deres trivsel i deres forhenværende Big Four virksomhed. Dette kan skyldes, at begge informanter scorede meget højt på det følelses element (F), hvilket gør dem bevidste om andre mennesker og deres følelser (Myers & Myers, 2011) samt, at de begge scorede højt på *agreeableness* i BFM-testen, som gør dem egnede til jobs med interpersonelle relationer og arbejde i teams (Holt et al., 2017).

Informant 6 scorede blot 51% på introversion (I), hvilket vil sige, at informanten næsten i lige så høj grad var introvert som ekstrovert (E), hvilket kan have en betydning for informantens trang til det sociale aspekt på arbejdspladsen. Informant 5 scorede derimod 74% på introversion (I), men da begge informanter var ISFJ-personlighedstyper, som generelt er loyale, betænksomme og går op i at alle trives (Myers & Myers, 2011), kan dette overskygge den introverte side hos informanterne således, at det menneskelige aspekt og relationen til kollegaer vægter højere end trangen til at arbejde alene. Dette stemmer overens med Jungs teori, som påpeger, at en personlighedstype består af forskellige karakteristika, som via deres interaktion former en bestemt personlighedstype (Ewen, 1998), og at disse karakteristika kan udfolde sig forskelligt på de forskellige personlighedstyper (Wheeler, 2001). Ydermere tages *skyggesiden* i betragtning, da denne kan have haft en effekt på informanternes adfærd og selvopfattelse.

Informant 4 havde som den eneste informant en mere introvert holdning til sine kollegaer og det sociale organisationsmiljø, på trods af, at informanterne bestod af 3 introverte personlighedstyper i alt.

"Når jeg ser på alle mine andre kollegaer, altså de var jo kraftedeme sammen med folk hele tiden. De havde ikke behov for at komme hjem og få det der pusterum, hvor jeg var sådan - jeg var bare ødelagt, når jeg kom hjem fra arbejde." (Bilag 9.4)

Informanten tilføjede desuden, at hvis hun fik lov at sidde alene med en lukket dør, ville hun have haft nemmere ved sit arbejde (Bilag 9.4), og på hendes nuværende arbejde havde informanten sit eget kontor, hvilken hun udtalte sig meget positivt omkring: *"Jeg er en enmands-afdeling, jeg kan få lov at styre tingene præcis som jeg gerne vil have det, og det har jeg det virkelig fint med."* (Bilag 9.4).

Informanten tilføjede ligeledes:

"Jeg har ikke behov for det med at være en del af et nyt team hver uge. Jeg tror lige så meget, det er det, der sådan har stresset mig. Det er ikke arbejdsopgaverne." (Bilag 9.4)

Informanten fik fremlagt en hypotetisk situation, hvor hun skulle arbejde i en betydeligt mindre virksomhed end B4 med 20 ansatte og eget kontor, og hvor IT-systemerne virkede efter informantens behov, hvortil informanten svarede: *"Det ville jeg synes var mega fedt."* (Bilag 9.4).

På trods af, at manglen på work-life-balance vægtede højt i informant 4's beslutning om at forlade B4, ville hun *"have meget nemmere ved"* (Bilag 9.4), at have de samme arbejdsopgaver og arbejdsomfang som i B4, hvis blot hun havde haft sit eget kontor.

Denne introversion (I) kom især til udtryk ved følgende udtalelse fra informant 4:

"Men bare det at tage telefonen nogle gange, og ringe til folk (...) hvor man skulle ringe og snakke med folk i telefonen eller have teams-møder man aldrig havde mødt dem før, jeg er bare sådan: det kan jeg bare ikke, det kan jeg bare slet ikke. Men det skulle man jo, og så måtte man jo gøre det. Men efter arbejdsdagen var slut, altså så var jeg bare helt flad. Altså så var jeg bare nærmest - så lå jeg bare hjemme på sofaen og kiggede ind i fjernsynet for jeg var sådan, jeg kan bare ikke mere, jeg har brugt al min energi i dag." (Bilag 9.4)

Informanten tilføjede desuden: *"Personligheds-mæssigt passer jeg bedre til sådan et her job (red. informantens nye arbejdsplads) eller et mindre revisionsfirma."* (Bilag 9.4). Informanten scorede henholdsvis 68% og 71% på introversion (I) i sin MBTI-test og BFM-test, hvilket afspejles tydeligt i informantens udtalelser. Da informanten blev spurgt til, hvad hun synes om den ændring, der er sket i Big Four revisionsbranchen, hvor revisorens rolle er blevet mere rådgivende og sælgende, ytrede informanten stor utilfredshed:

"Hvis jeg havde valget mellem kun at være sælger eller ikke have noget arbejde, så ville jeg ikke have noget arbejde. Jeg kan ikke, det går ikke." (Bilag 9.4)

Hertil påpegede informanten i forhold til, at hun ikke ville bidrage med salg:

"Jeg var der hvor jeg sagde okay, hvis det betyder, at jeg aldrig bliver forfremmet til manager og jeg skal være revisor resten af mit liv, så er jeg bare senior resten af mit liv, det er fint nok." (Bilag 9.4)

Ovenstående udtalelser fra informant 4 er i direkte overensstemmelse med informantens ISTJ-personlighedstype, som har en evne til at trives uden kollegaer på en arbejdsplads (Myers & Myers, 2011), samt kombinationen af det introverte element (I) og det tænkende element (T), hvor den introverte side skaber en trang til at arbejde alene uden forstyrrelser, og den tænkende side gør individet tilbøjeligt til at være upersonlig og dertil mindre tilbøjelig til at være bevidste omkring andre mennesker og deres følelser (Myers & Myers, 2011). Derudover var informant 4 den informant der scorede lavest på *agreeableness* i BFM-testen, hvilket kan være med til at forklare informantens aversion mod at arbejde i teams og være i selskab med mange mennesker.

Ud fra ovenstående kan det udledes, at det for informant 4 primært var det sociale aspekt i arbejdet som revisor i B4, der formindskede hendes kompatibilitet med en Big Four virksomhed.

Informanten udtalte i relation til dette:

"Så jeg tror ikke som sådan at det var arbejdsopgaverne, og måske heller, altså presset måtte gerne være der, men det var lige så meget det der med, at man sad sammen, alle sammen, ikke?" (Bilag 9.4)

Udsagnet fortolkes således, at på trods af informant 4's utilfredshed med blandt andet work-life-balance, var det i sidste ende det sociale aspekt i B4, som var afgørende for informantens valg om at forlade branchen. Denne fortolkning understøttes yderligere af informanten:

"Jeg tror, at hvis jeg havde fået lov til bare at sidde alene med en computer i et rum og lave de samme opgaver, så tror jeg faktisk jeg ville synes det var mega fedt." (Bilag 9.4)

På baggrund af ovenstående udtalelser fra informant 4 udledes det, at på trods af informantens bevidste valg om at søge ind i en Big Four på baggrund af det sansende elements (S) behov for jobsikkerhed, endte

informantens høje grad af introversion (I) med at vægte højere end jobsikkerheden, og gjorde dermed udfaldet for informantens beslutning om at forlade B4.

Mangel på det menneskelige aspekt

En faktor som hyppigt optrådte i forbindelse med de udførte interviews – særligt fra de informanter der scorede højt på det følelses element (F), var manglen på det menneskelige aspekt.

Informant 6 valgte udelukkende at forlade B4 på baggrund af ledelsens mangel på at tænke på mennesket som menneske fremfor som en ressource. Informanten var *Councilor* for en gruppe på 6 medarbejdere, og oplevede, at hun fra ledelsen blev begrænset i at bruge for meget tid på deres velbefindende:

”Der var ikke plads til mig som person, og det fik jeg at vide flere gange. At det var godt det arbejde jeg gjorde, som var udover det almindelige revisionsarbejde, men at jeg også burde lade være med at lægge så meget energi i det.” (Bilag 9.6)

Dertil tilføjede informanten:

”Den seneste kommentar jeg fik fra min Councilor var, at det var fint at jeg gik op i mine egne Councilerees, men at jeg ikke skulle bruge så meget krudt på det, fordi det er vigtigt at have et distanceforhold til dem, sådan så at de ligesom vidste, hvem der var chef og hvem der ikke var.”
(Bilag 9.6)

Det var ovenstående aspekt i informantens tid hos B4, der til sidst gjorde udfaldet for hende i sin beslutning om at forlade virksomheden, da hun følte, at B4 er på vej et sted hen, hvor hun ikke følte, at man huskede det menneskelige aspekt længere, og at man tænkte på medarbejdere som ressourcer frem for mennesker, og dermed var al tid der bruges ud over selve revisionsarbejdet spildtid i ledelsens optik (Bilag 9.6).

Såfremt ledelsen havde det menneskelige aspekt med som informant 6 efterlyser, udtalte hun, at hun sagtens kunne se sig selv arbejde i B4 de næste 5-10 år, og påpegede ligeledes, at det på hendes nuværende arbejdsplads var ledelsens evne til at være der for sine medarbejdere på det personlige plan, der var en væsentlig grund til, at informanten trives på sin nuværende arbejdsplads (Bilag 9.6). Informant 6 var flere gange siden hun forlod B4 blevet spurgt om hun ville komme tilbage, men har afvist. *”Mit krav for at komme tilbage er, at de skifter ledelsen, så det kommer ikke til at ske.”*. Informanten mente, at det tager for lang tid at ændre på kulturen i virksomheden, og at *”Der mangler en ledelse der tænker på mennesket.”* (Bilag 9.6).

Deraf kan det udledes, at på trods af informantens bevidste valg om at søge ind i en Big Four på baggrund af det sansende elements (S) behov for jobsikkerhed, endte det følende element (F) med at vægte højere, og dermed gøre udfaldet for informant 6 om at forlade B4.

Informant 2 udtalte ligeledes, at hun ville ønske, at man havde lyttet til personalet og deres grænser noget før:

"Jeg føler lidt, vi er på vej det rigtige sted hen, og der er gjort store forandringer, men jeg føler også, at vi er 10 år for sent på den i forhold til hvad kultur er (...)." (Bilag 9.2)

Da informant 3 blev spurgt, hvad hun ville ændre ved sin arbejdsplads, svarede hun, at hun ville ønske, at nogle af de lukkede sociale grupper ville åbne op for andre (Bilag 9.3). Dette begrundes med ønsket om at bruge mere tid med sine kollegaer, samt at kunne være i stand til at opdage om de har brug for hjælp:

"Det der med, at man lærer sine kollegaer lidt bedre at kende. Og jeg tænker også man måske lidt nemmere kan finde ud af, jamen hvem har det egentlig godt, hvem er ved at gå ned med stress." (Bilag 9.3)

Udtalelserne fra informant 3 passer til informantens ENFP-personlighedstype, som er meget personlige i deres relation til andre mennesker, og er tiltrukket af at rådgive andre og være med til at løse deres problemer (Myers & Myers, 2011). Da informant 3 blev spurgt, om hun kunne se sig selv arbejde i B4 eller i revisionsbranchen om 5-10 år, svarede informanten: *"Det tror jeg ikke, der kunne jeg forestille mig, at jeg har søgt ud i noget nyt faktisk."* (Bilag 9.3).

Informanten begrundede ovenstående med, at hun havde et generelt behov for at opsøge nye ting og nye udfordringer, og revisionsbranchen dermed blev for ensformig for hende på lang sigt (Bilag 9.3). Dertil tilføjede informanten, at det var et generelt personlighedstræk ved hende, at hun forudså, at hun kom til at skifte job løbende og søge nye udfordringer, og at det ikke havde noget med B4 at gøre som arbejdsplads (Bilag 9.3).

Denne udtalelse stemmer ligeledes overens med informantens personlighedstype, ENFP, som er uforudselig og impulsiv. ENFP-typer bryder sig ikke om rutiner, men forfølger derimod inspiration, hvortil de hurtigt mister interessen for noget, så snart de føler, at de har fået det ud af det, de skulle (Myers & Myers, 2011). Derudover, er ENFP-typer gode til at håndtere mennesker og er ofte tiltrukket af at rådgive andre og finde løsninger på andres problemer (Myers & Myers, 2011). Dette er ligeledes i overensstemmelse med

informantens ønske om at skifte til en helt anden branche, hvor der er mere menneskeforståelse og hvor hun kan hjælpe mennesker der har det svært (Bilag 9.3). Dette ønske opstod på baggrund af, at mange af informantens kollegaer henvendte sig til hende, når noget gik dem på, og informanten opdagede en passion for at være til stede for kollegaerne og forsøge at løse deres problemer (Bilag 9.3).

Informant 6 udtalte ligeledes: *"For mig giver det mening, at man passer på hinanden og gør noget, der er ud over arbejdet."* (Bilag 9.6), og da informant 6 blev spurgt hvordan hun havde det med Corona-pandemien og hjemmearbejde svarede hun: *"Der manglede det der personlighedsaspekt og vide hvordan folk har det."* (Bilag 9.6).

Ovenstående udtalelser er i overensstemmelse med informantens ISFJ-personlighedstype som går op i, at alle trives (Myers & Myers, 2011). Fælles for informant 2, 3 og 6 er det følende element (F) i MBTI-testen, som gør informanterne tilbøjelige til at være meget bevidste om andre mennesker og deres følelser og generelt trives bedst i harmoni ligesom, at de lettest reagerer på andre menneskers værdier frem for tanker (Myers & Myers, 2011). Ydermere havde de 3 informanter det tilfælles, at de alle 3 scorede lavt på *emotional stability* i BFM-testen, hvilket giver informanterne større tendens til bekymring og ængstelighed (Holt et al., 2017).

Work-life-balance

Den store mængde af arbejdstimer i en Big Four virksomhed kom især til udtryk i informanternes udtalelser om work-life-balance.

Informant 2 nævnte, at hun i starten af sit arbejde hos B4 følte tvivl omkring hvorvidt hun var endt i den rigtige størrelse virksomhed grundet den store arbejds mængde, især fordi informanten opdagede at hendes venner i andre mindre virksomheder ikke arbejdede i nærheden af så mange timer som hende (Bilag 9.2). Det var primært den store arbejds mængde og manglen på tid til at prioritere sig selv, som gjorde, at informanten blev i tvivl om hvorvidt hun var endt det rigtige sted: *"Det var rigtig sjovt det første år. Andet år der hang det mig ud af halsen."* (Bilag 9.2).

Informant 6 understøttede manglen på work-life-balance ved følgende udtalelse: *"Det er ikke eksisterende."* (Bilag 9.6), ligesom at mangel på work-life-balance var en væsentlig faktor i informant 5's beslutning om at forlade B4 (Bilag 9.5).

Informant 5 havde oprindeligt planer om at læse til statsautoriseret revisor, da han gik ind i revisionsbranchen, men besluttede sig for at lade være: *”Det gik op for mig, hvor meget man skal ofre egentlig, for at nå dertil.”* (Bilag 9.5) – her refererede informanten til mængden af arbejdstimer man er nødt til at lægge for at blive statsautoriseret revisor. *”(...) Så vil du også gerne se, hvordan livet er uden denne her type arbejde. Det er et meget krævende arbejde.”* (Bilag 9.5). Ligeledes påpegede informanten om valget om at forlade B4:

”Det er nok mere arbejdets vilkår der gør det, og ikke selve det at være revisor (...) For mit vedkommende endte det nok med at være lidt, at man havde den følelse af, at man egentlig næsten altid skulle arbejde over lige pludselig.” (Bilag 9.5)

Informant 5 blev spurgt til om han kunne se sig selv arbejde i B4, hvis omstændighederne var nøjagtig på samme måde som da han forlod virksomheden, men at work-life-balance var på et optimalt niveau, hvortil han svarede: *”Ja, det tror jeg egentlig godt.”* (Bilag 9.5). Desuden tilføjede informanten:

”Hvis man kunne arbejde som revisor og det bare var et normalt arbejde med 37 timer året rundt, så tror jeg da, at der havde været masser af revisorer.” (Bilag 9.5)

Ud fra ovenstående udtalelser udledes det, at work-life-balance har spillet en afgørende faktor i informant 5's beslutning om at forlade B4 på trods af, at informanten bevidst søgte ind i en Big Four på baggrund af det sansende elements (S) behov for jobsikkerhed. Dette understøttes af informant 4, som påpegede, at work-life-balance vægtede højt i beslutningen om at forlade B4 (Bilag 9.4).

Informant 2 påpegede dog en ny, positiv ændring der var sket i B4 og som for alvor var kommet til udtryk de seneste 2 år, specielt efter Corona-pandemien; der var kommet større fokus på at mindske arbejdsmængden (Bilag 9.2).

”Revisionsbranchen har bare altid været en branche, hvor du bare har skulle tonse. Og du har skulle arbejde ufortrødent 50-60-70 timer... Det der med at holde ferie i status, det var uhørt dengang jeg startede for bare 4 år siden. Det var uhørt. ”Hvem gør sådan noget?” Sådan var det.” (Bilag 9.2)

Informanten tilføjede, at man i B4 blandt andet var begyndt at holde påskeferie, og at denne ændring kom nedefra, da nye elever var begyndt at komme ind i branchen og sige fra: *"De vil ikke arbejde mere end 50 timer om ugen."* (Bilag 9.2).

Om end ledelsen i starten var skeptiske over for elevernes krav om færre arbejdstimer mente informanten, at ledelsen har måtte indse ændringen og, at ledelsen er i gang med at indføre tiltag som skal hjælpe med at mindske arbejds mængden: *"Vi takker nej til kunder nu, der er ikke nok ressourcer. Folk de gider ikke arbejde 60-70 timer for det her. Der skal være en grænse."* (Bilag 9.2).

Dette understøttes af informant 5 som udtalte: *"Jeg tror bare, at det er denne her tidsalder vi er i lige nu der gør, at det ikke er alle der gider arbejde så meget."* (Bilag 9.5), ligesom at et af informant 5's ønsker til sin tidligere arbejdsplads var bedre work-life-balance (Bilag 9.5). De nye tiltag fra ledelsen om at minimere arbejds mængden havde en positiv effekt på informant 2, på baggrund af, at de færre arbejdstimer havde bidraget med mere overskud og glæde, som gjorde, at de timer hun lagde i sit arbejde ikke føltes lige så tunge (Bilag 9.2).

Informant 3 var en af de informanter som startede i B4 efter, at ovenstående tiltag var sat i gang, hvilket kan være en forklaring på, at work-life-balance ikke var et emne, der blev bragt op i interviewet på noget tidspunkt. Derimod udtalte informant 3: *"Jeg kan møde sent en dag, men jeg kan også gå tidligt. Jeg kan gøre lige hvad der passer mig, det skal bare koordineres med andre."* (Bilag 9.3).

På samme måde påpegede informant 1, at fleksibiliteten i arbejdet hos B4 gav ham meget værdi, da han havde mulighed for at skræddersy sin hverdag, så længe hans arbejdsopgaver blev løst (Bilag 9.1). Informanten nævnte, at fleksibiliteten var en af de faktorer der fastholdt ham i branchen, og at mere hjemmearbejde ville bidrage til øget arbejds motivation hos informanten – et ønske, der især efter Corona-pandemien blev imødekommet (Bilag 9.1).

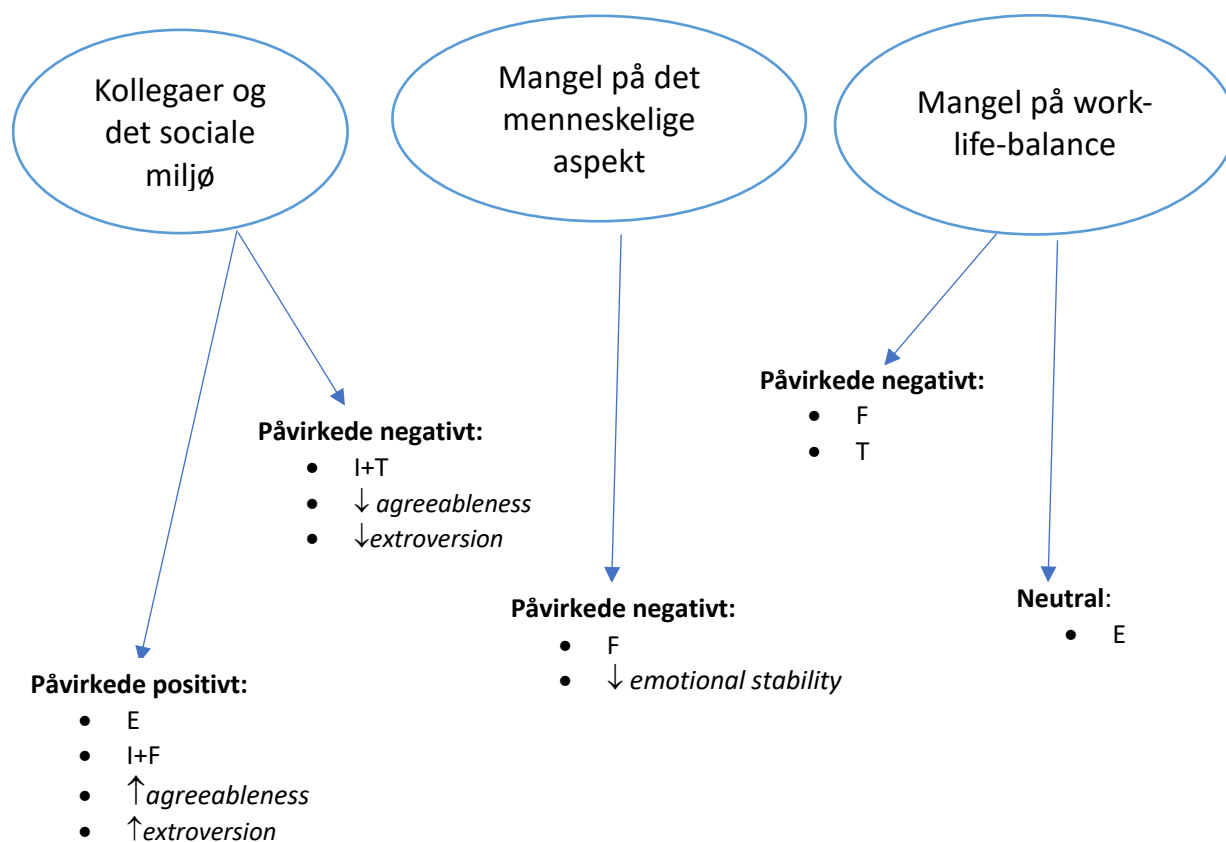
Et andet aspekt, der blev belyst i forbindelse med work-life-balance og mængden af arbejdstimer, var *alder*. Informant 4 påpegede, at hun mente, at grunden til, at gennemsnitsalderen i Big Four virksomheder er så lav, var fordi unge mennesker har større tendens til at lægge al deres energi i arbejdet: *"Jeg kan sagtens lægge nogle timer, det betyder ingenting... Men jeg tror, at efter jeg er blevet ældre, så gider jeg bare heller ikke."* (Bilag 9.4). Da informanten blev spurgt, hvad der ville gøre, at hun så tilbage på sin tid i B4 som en god tid frem for *"fem lorteår"* (Bilag 9.4), var svaret, at det ville være de samme arbejdsopgaver i halvt omfang (Bilag 9.4). Informant 5 udtalte ligeledes:

”Da jeg gik ind i B4 var det jo klart målet at blive statsautoriseret, men eftersom jeg arbejdede mere og mere i branchen og jeg blev ældre, så tror jeg bare, at jeg måske, den drøm måske ikke var så stor alligevel.” (Bilag 9.5)

Dette blev af informanten begrundet med det faktum, at det sæsonarbejde der forekommer i Big Four revisionshuse – og dermed de mange arbejdstimer - var noget man bedre kunne håndtere som ung og, at jo ældre man blev jo mindre jo mindre ville man gå på kompromis med andre ting i ens liv (Bilag 9.5).

Ligeledes påpegede informant 4, at arbejdet i en Big Four virksomhed var noget hun ville anbefale til unge mennesker, på baggrund af, at hun så det som mulighed for at udvikle sig, og som en bro til et andet arbejde eller en anden branche (Bilag 9.4). Det vil sige, at informant 4 ansuede arbejdet i en Big Four virksomhed som noget kortvarigt og som en lærings- og udviklingsproces, som har til formål at forberede én til det man egentlig skal ende i.

En opsummering af resultaterne af ovenstående analyse er illustreret i figur 10 nedenfor.



Figur 10: Opsummering af resultater – Trivsel

Pilene i figuren symboliserer følgende:

↑= høj grad

↓= lav grad

Det konkluderes, at personlighedstyper med E-præferencen og T-præferencen er mest kompatible med en Big Four virksomhed i henhold til organisationsmiljø- og kultur, da Big Four virksomheder har bevæget sig over i konsulentbranchen, hvor rådgivning og salg er blevet en større del af arbejdet som revisor, hvilket medfører en højere kompatibilitetsgrad med den ekstroverte personlighedstype.

Herudover viser ovenstående analyse, at der forekommer en mangel på det menneskelige aspekt fra både ledelsen og kulturen i Big Four virksomheder, hvorfor T-præferencen i kombination med E-præferencen er at foretrække, da personlighedstyper med det tænkende element er mere distancerede til følelser samt, at det ekstroverte element gør dem selskabelige og gode til at kommunikere.

Dog ses det på baggrund af undersøgelsens resultater, at personlighedstyper med det følende element (F) er i stand til at trives i en Big Four virksomhed, hvorfor F-præferencen ligeledes er kompatibel med organisationsmiljøet- og kulturen i en Big Four virksomhed, såfremt ledelsen nærer de samme værdier som den pågældende personlighedstype.

Ud fra ovenstående udtalelser og eksempler fra informanterne kan det udledes, at det sociale aspekt på arbejdspladsen var central for de informanter der havde det ekstroverte element (E) i deres personlighedstype samt høj grad af *agreeableness*. For disse informanter var variation, kollegaer, og et stort netværk afgørende for deres trivsel i den pågældende Big Four virksomhed. Dog gør dette sig også gældende for enkelte informanter, der havde det introverte element (I) i deres personlighedstype, hvilket blandt andet kan skyldes, at disse informanter har en høj grad af det følende element (F), og dermed er mere menneskeorienterede. Den eneste informant som følte en aversion imod det sociale aspekt på arbejdspladsen var informant 4, der scorede højt på det henholdsvis introverte (I) og tænkende (T) element.

De informanter som vægtede det menneskelige aspekt højt i forbindelse med deres trivsel i en Big Four virksomhed var alle følende (F) typer, og især informanter med lav grad af *emotional stability* var påvirkede af manglen på det menneskelige aspekt. Alle informanter havde udfordringer med work-life-balance med undtagelse af informant 3, som på interviewtidspunktet ytrede et ønske om at forlade revisionsbranchen som helhed til fordel for et job i sundhedssektoren. Denne beslutning kan have haft en indflydelse på informantens tolerance over for udfordringer såsom work-life-balance, da informanten var bevidst om, at hendes tilstedeværelse i B4 er kortsigtet.

For de resterende informanter ses det, at work-life-balance var et generelt vilkår i branchen, men at de 2 informanter som er ekstroverte typer (E), på trods af den store arbejdsmængde har valgt at blive i den

pågældende Big Four virksomhed på grundet deres generelle tilfredshed med jobbet og arbejdspladsen, som ud fra ovenstående analyse i høj grad tiltaler det ekstroverte element (E) i begge informanternes personlighedstyper ligesom, at personer med høj grad af *extroversion* er tilbøjelige til at være mere tilfredse i deres job (Holt et al., 2017).

4.1.4 Informanternes kompatibilitet med arbejdsopgaver

Dette afsnit har til formål at afdække kompatibiliteten mellem arbejdsopgaverne i en Big Four virksomhed og informanternes personlighedstyper.

Informant 1 mente, at hans arbejdsopgaver passede godt til hans behov, og havde på interviewtidspunktet planer om at læse til statsautoriseret revisor (Bilag 9.1). Informanten udtrykte ligeledes, at han ikke ville få lige så meget værdi i sit arbejde, hvis han arbejdede i en betydeligt mindre virksomhed, og ytrede generelt stor tilfredshed med arbejdet i B4: *"På nuværende tidspunkt synes jeg, at det hele fungerer super godt for mig."* (Bilag 9.1).

Ud fra ovenstående kan det udledes, at informanten i høj grad er kompatibel med arbejdet i en Big Four virksomhed, da vedkommende havde planer om at skabe en langsigtet karriere inden for både faget og B4 som virksomhed.

Informant 2 følte sig ligeledes tryk og udfordret i en tilstrækkelig grad, og informanten mente ikke, at der er noget ved hendes arbejdsopgaver hun ville ændre (Bilag 9.2).

Informant 6 følte, at opgaverne i B4 passede til hende: *"Jeg synes også, at jeg havde fået støbt det sammen sådan så, at det var udviklende og det var spændende og ja, det var en god portefølje."* (Bilag 9.6).

Da informanten blev spurgt, om hun havde nogen ønsker til anderledes opgaver i B4 svarede hun nej og tilføjede: *"Jeg var glad for mit arbejde og jeg var glad for mine kunder."* (Bilag 9.6).

Informant 4 svarede, at arbejdsopgaverne passede til både hendes potentiale, behov og præferencer (Bilag 9.4) ligesom, at informant 5 mente, at arbejdsopgaverne i B4 passede til ham og hans behov, mens han arbejdede der: *"Jeg synes egentlig det passede – arbejdsopgaverne – til ens niveau."* (Bilag 9.5).

Informanten forklarede, at man ofte kom ind i branchen uden erfaring, men hurtigt fik mere og mere ansvar, hvilket medførte, at man udviklede sig hurtigt:

"Jeg synes, rejsen er ret godt tilpasset til, at du kommer uvidende ind, men du bliver hurtigt klogere og klogere, og du får mere komplekse opgaver med mere erfaring du får." (Bilag 9.5)

Dog nævnte informant 5, at en af grundene til, at han valgte at forlade B4, var på baggrund af den begyndende digitalisering, der fandt sted, mens han arbejdede der samt, at revisionsopgaverne bevægede sig mere over i analyse og uddelegering af arbejdskraft:

"Jeg tror ikke det ville passe til mig. Der hvor jeg er nu kan jeg stadig godt lide at være nede i detaljen og være nede i tingene, frem for at sidde og styre tingene i en eller anden stor helikopter." (Bilag 9.5)

Denne udtalelse er i overensstemmelse med kombinationen af informantens introverte side (I), som trives bedst i at arbejde med detaljer og vægter ideen bag deres arbejde højere end selve resultatet, samt informantens sansende side (S) som er god til præcisionsarbejde og etablerede måder at håndtere opgaver på (Myers & Myers, 2011). Dette understøttes dertil af informanten som tilføjede, at digitaliseringen gjorde, at han ikke følte sig som revisor på samme måde længere og, at det der tiltrak ham i sin tid til at søge ind i revisionsbranchen netop var arbejdet som revisor og de arbejdsopgaver dét indebar:

"Der var der de her komplekse problemstillinger, men også bare det her med at indhente bevis og sådan noget, og få lov til at tænke over de her komplekse ting i stedet for at bare se på hvad dataen siger."

(Bilag 9.5)

Ovenstående leder videre til et aspekt, der blev belyst af informant 4 og 5 under de udførte interviews, som omhandler IT-systemer og digitalisering.

Informant 4 havde nogle forbehold, da hun blev præsenteret for muligheden om at arbejde i en mindre virksomhed som blandt andet omhandlede IT-systemer, da hun frygtede, at de mindre virksomheder ikke kunne følge med i forhold til systemer hvilket informanten påpegede var en afholdende faktor for hende med henblik på at skulle søge den vej (Bilag 9.4). Informanten fremhævede, at hun ikke kunne finde ud af at arbejde et sted, hvor der ikke var regler og systemer for hvordan ting skulle gøres (Bilag 9.4). Da informanten blev spurgt hvad hun synes om nye ideer generelt svarede hun: *"Nej. Jeg vil ikke have det."* (Bilag 9.4), hvilket stemmer overens med ISTJ-personlighedstypen, som har en tendens til at være ufleksibel og have en modvilje over for ændringer (Briggs et al., 2007).

Dog tilføjede Informanten, at hun ikke havde noget imod at systemerne var nye, så længe der var struktur over det, og at hun kunne lære det fra en der havde styr på det (Bilag 9.4). Dette udsagn blev understøttet af informant 5, som udtalte om digitaliseringen i B4: *"Jeg følte ikke, at der var nogen der kunne svare på hvorfor man gjorde som man gjorde."* (Bilag 9.5), og at informanten havde et behov for et svar fra en, der var klogere end ham. Udtalelserne fra informant 4 og 5 stemmer overens med informanternes høje score på det sansende element (S) i MBTI-testen, som omfatter en præference for at gøre ting på en etableret måde (Myers & Myers, 2011). Begge informanter scorede dertil lavt på *openness* i BFM-testen, som gør informanterne mindre tilbøjelige til at være åbne over for nye ideer på arbejdspladsen (Holt et al., 2017). Ligeledes scorede begge informanter højt på *conscientiousness*, som gør informanterne tilbøjelige til at have svært ved at tilpasse sig nye situationer, da de er metodiske og gerne vil overholde regler og politikker (Holt et al., 2017).

Såfremt en mindre virksomhed havde styr på sine IT-systemer og at de var opgraderede, kunne informant 4 bedre se sig selv arbejde i en mindre virksomhed end en Big Four virksomhed (Bilag 9.4). Informanten udtalte: *"Det tror jeg ville passe meget bedre til mig."* (Bilag 9.4), da førnævnte mulighed blev præsenteret.

Informant 5 svarede ligeledes på spørgsmålet omkring hvorvidt han ville have lyst til at arbejde som revisor i en virksomhed med digital revision: *"Det kommer an på hvor veludviklet tingene bliver."* (Bilag 9.5).

Dette understøtter informant 4's behov for, at IT-systemer og processer er veludviklede og bæredygtige, før det har nogen reel interesse. Dertil tilføjede informant 5, at han blev *"fanget"* i det år, hvor overgangen til digitalisering skete i B4, hvilket informanten ikke mente passede til hans behov (Bilag 9.5).

Da informant 5 blev spurgt hvorvidt han ville vælge en Big Four virksomhed som var digitaliseret og en Big Four virksomhed som *ikke var* digitaliseret, valgte informanten den digitaliserede virksomhed, på trods af, at digitaliseringen var en af grundene til, at informanten forlod B4 (Bilag 9.5). Til dette svarede informanten:

"Jo, men en af grundene var nok, at det ikke var udviklet nok da jeg var der. Det var en overgangsfase, hvor jeg ikke følte, at der var nogen logik i det man gjorde, og at man prøvede at gøre noget, der ikke var helt gennemarbejdet." (Bilag 9.5)

Ovenstående udtalelser fra informant 4 og 5 stemmer overens med informanternes introverte side, som kan være medvirkende til, at informanterne var interesserede i idéen bag deres arbejde (Myers & Myers, 2011), hvorfor manglen på logik bag digitaliseringen ikke er kompatibel med informanternes behov.

Dermed kan det ud fra informantens udtalelser konkluderes, at det ikke i sig selv er nye ideer og måder at udføre arbejdet på, men derimod manglen på etablering af systemerne der ikke passer til informanternes behov. I informant 5's tilfælde handlede det samtidig om måden hvorpå opgaver skal løses, og afvigelsen fra det arbejde han lavede som revisor i starten i forhold til da digitaliseringen fandt sted (Bilag 9.5).

Deraf udledes det, at digitalisering af revisionsopgaver kan medvirke til, at introverte typer (I) bliver mindre kompatible med Big Four virksomheder, da der er mindre mulighed for at fordybe sig.

Informant 3 mente ikke længere, at hendes arbejdsopgaver passede til hende eller hendes behov (Bilag 9.3).

Informanten udtalte, at arbejdsopgaverne passede til hende det første år, men ikke gjorde det længere, og begrundede dette med, at arbejdet som revisor ikke interesserede hende i lige så høj grad som tidligere. Dette opdagede hun efter, at hun var blevet bevidst om sin interesse for at skifte branche: *"Jeg skal mere over i personkontakt frem for at sidde i en skærm og kigge på tal."* (Bilag 9.3).

Informant 3 var ligeledes den eneste informant der scorede højt på det intuitive element (N) og det opfattende element (P). De 5 andre informanter var alle sansende typer (S) og vurderende typer (J). Sansende typer (S) er mere tålmodige i forbindelse med rutinemæssige opgaver såsom revisionsopgaver og er gode til præcisionsarbejde (Myers & Myers, 2011). Vurderende typer (J) trives i at leve efter struktur, orden og standarder (Myers & Myers, 2011), hvilket også stemmer overens med revisionsfagets natur.

Nedenfor er resultaterne af ovenstående analyse opsummeret i figur 11 som viser, at arbejdsopgaverne i en Big Four virksomhed er mest kompatible med personlighedstyper med det sansende element (S) og det vurderende element (J).

I takt med, at især Big Four virksomheder i stigende grad digitaliseres og fokuserer på rådgivning og salg, er personlighedstyper med det ekstroverte element (E) samt en høj grad af *openness* i mere omfattende grad kompatible med dette. Dette er på baggrund af, at denne udvikling i revisionsbranchen kan betyde, at der er mindre mulighed for at fordybe sig i detaljen og ideen bag arbejdet, hvilket kan være en udfordring for den introverte type (I), hvortil en lav grad af *openness* kan medføre en tilbøjelighed til at være mindre åben over for nye ideer og løsninger såsom digitalisering af revisionsopgaver.

Kompatibilitet mellem personlighedstyper og arbejdsopgaver i Big Four virksomheder	
MBTI	BFM
E + S + J	↑ Openness

Figur 11: Opsummering af resultater – arbejdsopgaver

Pilene i figuren symboliserer følgende:

↑ = høj grad

↓ = lav grad

4.2 Optimal ledelsesform til de forskellige personlighedstyper

Dette afsnit beskæftiger sig med informanternes præferencer til ledelsesform samt den nuværende ledelsesform i Big Four virksomhederne fra afhandlingens undersøgelse. Informanterne deltog i et struktureret interview som havde til formål at afdække informanternes præferencer til ledelsen, herunder om de foretrækker transformationel eller transaktionel ledelse. Nedenstående analyse tager udgangspunkt i informanternes besvarelser som kan findes i bilag 4, samt informanternes udtalelser under interviewet som kan findes i bilag 9, og vil afdække informanternes præference til ledelse samt hvilken slags ledelse der fandtes i den Big Four virksomhed, som informanterne henholdsvis arbejdede i eller havde forladt.

For informant 1 og 2 vægtede både pengebonus og anerkendelse højt i forbindelse med belønning (Bilag 4.1, Bilag 4.2), mens det for informant 3, 4, 5 og 6 vægtede højst at blive anerkendt af sin leder frem for at belønnes med pengebonus (Bilag 4.3, Bilag 4.4, Bilag 4.5, Bilag 4.6).

Informant 1, 2, 4 og 5 oplevede belønning fra ledelsen i B4 i form af både pengebonus og anerkendelse. Dette kom blandt andet til udtryk ved følgende udtalelser fra informant 5:

”Jeg blev belønnet med at komme på nogle nye sager med de sådan lidt mere erfarne partnere.” samt *”Man blev nok anerkendt mest med, at man får det her gode omdømme, og man kan mærke at man har det – at der er nogen der taler ens sag og nogle der sørger for, at man får mere i løn til sine lønsamtaler, man bliver førtidsforfremmet og de her ting.”* (Bilag 9.5)

Informant 3 blev kun belønnet med anerkendelse i form af mails hvor der blev skrevet "*super fint arbejde.*" og lignende (Bilag 9.3). Dog oplevede informanten ikke, at denne form for anerkendelse var nok: "*Der kunne godt være mere anerkendelse, det synes jeg ikke de er så gode til. De er rigtig gode til at give feedback på de punkter der har været knap så gode. Det er de super geniale til.*" (Bilag 9.3).

Informant 6 oplevede kun belønning i form af pengebonus når året var omme, hvis værdi blev defineret ud fra vurderinger af salg, kunderelationer og andre målbare faktorer. Informanten oplevede, at det der ikke kunne måles, ikke blev vurderet højt:

"Da jeg blev udnævnt som manager, der fik jeg også at vide, at jeg ville nok primært være en intern manager, fordi at det var mere sådan, set som hende der måske gik op i, ja netop medarbejderne."

(Bilag 9.6)

Informanten erfarede desuden, at de medarbejdere der gik op i det menneskelige aspekt på arbejdspladsen ikke fik lige så meget anerkendelse som dem, som kunne frembringe målbare resultater (Bilag 9.6).

Ovenstående udtalelser viser, at B4 nærer elementer af transaktionel ledelse, hvor belønning sker på baggrund af målbar og tilfredsstillende performance i henhold til udførelsen af en arbejdsopgave, og indebærer ros og håndgribelige faktorer (Bass, 1985).

Fælles for de 6 informanter var, at de i valget mellem anerkendelse fra leder og modtagelse af pengebonus alle valgte *anerkendelse fra leder* (Bilag 4.1-4.6), hvilket stemmer overens med både den transformationelle ledelsesform og den transaktionelle ledelsesform. Begge ledelsesformer praktiserer bekræftelse, anerkendelse og udvikling af medarbejdere (Bass, 1985).

Det der kan ligge til baggrund for, at der på trods af forskellige personlighedstyper forekom den samme præference til ledelsen hos informanterne, er blandt andet, at den tænkende type (T) har et behov for at blive behandlet retfærdigt (Bilag 8.3) og at den følede type (F) ofte har behov for ros (Bilag 8.3), hvilket medfører at begge elementer hælder mod anerkendelse ved udførelsen af en arbejdsopgave. Derudover kan elementerne i informanternes personlighedstype komme til udtryk på forskellige og individuelle måder hos hver enkel personlighedstype (Wheeler, 2001), hvorfor der kan forekomme uventede forskelle og ligheder i besvarelsene.

Alle informanter, med undtagelse af informant 6, svarede at i tilfælde af, at en større fejl blev begået, ville deres leder indgå i en dialog med vedkommende og muliggøre en læringsproces for både leder og medarbejder (Bilag 9).

Informant 5 udtalte:

"Så hver gang du laver en fejl, så sidder man jo, så er det jo fordi man ikke har forstået et eller andet, eller man har forstået det forkert, og så er det jo lederens ansvar at forklare, at det er sådan her du skal forstå det." (Bilag 9.5)

Ovenstående citat peger på, at lederen er i stand til at vende blikket indad og undersøge hvorvidt fejlen kunne være opstået grundet miskommunikation eller mangelfuld introduktion af opgaven. Dette understøttes af informant 1:

"Man ville jo nok drøfte det, fordi at hvis man laver fejlen, så er det også lige så meget for ledelsens skyld at se indad. Om man har introduceret og sådan nogle ting der nok i opgaven inden man har fået den stillet."
(Bilag 9.1)

Ovenstående udtalelser er i overensstemmelse med både transformationel ledelse og transaktionel ledelse, da begge ledelsesformer vægter udvikling og læring (Bass, 1985).

Informant 6 oplevede dog, at ledelsen i B4 var mindre tolerante i forhold til fejltagelser:

"Hvis jeg gjorde det, så var jeg godt klar over hvor skylden den blev, altså så var man ikke et team om fejlen. Så var de gode til at nævne hvor fejlen lå henne." (Bilag 9.6)

Informantens udtalelse peger på, at ledelsen fraskrev sig ansvaret når der blev begået fejl, frem for at indgå i dialog om det, ligesom at informanten havde erfaret, at konsekvensen ved at lave en større fejl var, at partnerne tog over og man blev frataget den pågældende opgave (Bilag 9.6).

Udtalelsen fra informant 6 viser *aversive reinforcement*, som praktiseres i transaktionel ledelse og bl.a. indebærer udpegelse af den enkelte medarbejders utilstrækkelige performance samt håndgribelige faktorer såsom fratagelse af roller mm. (Bass, 1985).

Med undtagelse af informant 4 svarede alle informanter, at det var vigtigt for dem at føle sig som et team med deres leder (Bilag 4). Ligeledes svarede alle informanter, at de følte sig som et hold med både deres leder og team, især i forbindelse med opgaver hvor man som team havde kundeopgaver (Bilag 9).

Den stærke holdfølelse kom blandt andet til udtryk ved følgende udtalelse fra informant 6:

” (...) Der er bare et eller andet magisk som man ikke kan forklare. Det der med, at man sidder i de teams og det er derfor man sidder der i så mange timer, og det er derfor man er derinde i weekenderne. Det er bare - det er noget helt specielt.” (Bilag 9.6)

Dette blev understøttet af informant 2: ”Man får et socialt boost som du nogle gange godt lidt kan mangle ved at der lige går lidt hverdag i den inde på kontoret.” (Bilag 9.2)

Ovenstående udtalelser angiver transformationelle elementer i ledelsen hos Big Four virksomhederne fra afhandlingens undersøgelse, herunder *inspirational motivation* som betyder, at lederens adfærd leder til at medarbejderne føler sig som en enhed (Bass, 1985).

Informant 4 svarede, at det ikke var en vigtig faktor at være et team med sin leder (Bilag 4.4). Dette kan have sammenhæng med, at informant 4 var den informant der udviste mest introvert adfærd (I) i forbindelse med de udførte interviews, samt at informant 4 var den eneste informant med T-præferencen. Dette kan medføre, at informanten ikke vægter relationer lige så højt som de 5 andre informanter, som alle havde F-præferencen i MBTI-testen. Ligeledes forholdt informant 4 sig som den eneste neutralt i forhold til hvor vigtigt det er, at ens leder brænder for sit arbejde (Bilag 4.4), mens de resterende informanter alle svarede, at det var enten vigtigt eller meget vigtigt for dem (Bilag 4.1, Bilag 4.2, Bilag 4.3, Bilag 4.5, Bilag 4.6). Afvigelsen i informant 4's besvarelse kan forklares ved, at tænkende typer (T) ofte reagerer lettest på andres *tanker* frem for *værdier*, hvorimod det omvendte er tilfældet for følende typer (Bilag 8.3), hvilket kan medføre, at det for informant 4 ikke er væsentligt, hvorvidt hendes leder brænder for sit arbejde eller ej. Informant 4 var ligeledes den informant som scorede lavest på *agreeableness* i BFM-testen, hvilket kan medføre, at informanten har sværere ved at engagere sig i interpersonelle interaktioner (Holt et al., 2017).

I forbindelse med behovet for graden af kontakt med leder i løbet af arbejdsdagen svarede alle informanter, at de havde behov for kontakt ved sparring (Bilag 4), på nær informant 6 som havde behov for at være i tæt kontakt med sin leder i løbet af en arbejdsdag (Bilag 4.6). Informant 6 var samtidig den informant der scorede højst på det følende element (F) i MBTI-testen, hvilket kan resultere i, at informanten nærer et større behov for den tætte relation til sin leder end de resterende informanter.

I forhold til måden hvorpå lederen sætter rammer for hvordan arbejdsopgaver skal løses, var det for informant 1 og 3 meget vigtigt, at kunne udføre arbejdsopgaver på nye måder og afprøve nye metoder,

hvorimod de anså det som *ikke vigtigt* at kunne udføre arbejdsopgaver på en bestemt måde, som lederen havde givet på forhånd (Bilag 4.1, Bilag 4.3). Dette stemmer overens med, at informant 1 og 3 var de informanter der scorede højest på *openness*, og dermed er mere åbne over for nye og kreative ideer (Holt et al., 2017). Informant 3 udtalte, at hun selv kunne bestemme hvordan hun tilgår en opgave i B4, og at hun havde en opfattelse af, at nye ideer bliver taget godt imod:

"Og man er også selv velkommen til at byde ind, hvilket jeg synes er rart, at man selv ligesom kan sige "hvad så med det her?"... Hvis jeg så faktisk gør noget, som de ikke har set før, den kommentar der kommer der er så "fuck hvor fedt"." (Bilag 9.3)

Ligeledes udtrykte informant 1:

"Man ser på hvad man har gjort de tidligere år og gør det typisk på samme måde, men hvis man kan se en bedre måde at gøre det på, så gør man det." (Bilag 9.1)

Ovenstående udtalelser viser elementer fra transformationel ledelse, herunder *intellectual stimulation* som beskæftiger sig med kreativitet og nytænkning (Bass, 1985).

Informant 2, 5 og 6 følte hverken, at det var vigtigt at udføre arbejdsopgaver på en bestemt måde eller at afprøve nye metoder (Bilag 4.2, Bilag 4.5, Bilag 4.6), mens informant 4 svarede, at det var vigtigt at kunne løse opgaver på en måde der var givet på forhånd, og at det ikke var vigtigt for hende, at løse arbejdsopgaver på nye måder og afprøve nye metoder (Bilag 4.4). Informant 4 var den informant der scorede lavest på *openness* i BFM-testen, hvilket kan medføre, at informanten tænker mere konkret end abstrakt og derfor foretrækker at gøre tingene på en måde der er givet på forhånd (Holt et al., 2017). Dette understøttes samtidig med informantens sansende element (S), som gør, at informanten trives bedst i at gøre ting på en etableret måde frem for at lære en ny måde at gøre det på (Bilag 8.2).

Fælles for alle informanter var dog, med undtagelse af informant 5, at det var vigtigt for dem, at lederen imødekom behovet for måden informanterne ville løse opgaver på (Bilag 4). Alle informanter oplevede en ledelse i den pågældende Big Four virksomhed som var imødekommende over for informanternes måde at løse opgaver på (Bilag 9), hvilket er i overensstemmelse med *individualized consideration* i den transformationelle ledelse, som indebærer, at lederen er opmærksom på den enkelte medarbejders behov (Bass, 1985). Dog undtages dette af informant 6 som mente, at ledelsen ofte kun var åbne over for nye ideer

såfremt ideen var tidsbesparende: *"Det var meget om at vende og dreje alle timer."* (Bilag 9.6), hvilket peger i retning af transaktionel ledelse, hvor effektivitet vægter højere end nye ideer (Bass, 1985).

Informant 5 forholdt sig neutral til spørgsmålet om vigtigheden af, at ledelsen imødekom informantens behov for måden at løse opgaver på (Bilag 4.5). Dette kan skyldes, at informant 5 scorede meget højt på *agreeableness*, som kan medføre en høj tolerance og samarbejdsvillighed hos informanten, og kan have en tendens til at erklære sig enig i ting for at undgå konflikt (Holt et al., 2017). Den høje grad af *agreeableness* kan derfor have en medvirkende effekt på informant 5's neutrale svar på spørgsmålet. Informant 5 oplevede dog, at nye ideer ville blive modtaget positivt af ledelsen, og at ledelsen værdsætter proaktivitet: *"Derinde kunne man altid forbedre det der var."* (Bilag 9.5), hvilket ligeledes er i overensstemmelse med *intellectual stimulation* i det transformationelle lederskab som indebærer nytænkning og nye metoder at løse opgaver på (Bass, 1985).

Alle informanter mente, at deres leder ville imødekomme deres behov for mere udvikling (Bilag 9). Informant 1 nævnte, at der bliver sat kortsigtede og langsigtede KPI'er som løbende revurderes med det formål at sikre sig, at medarbejderen konstant er i udvikling (Bilag 9.1), ligesom at informant 3 udtalte, at hun på et tidspunkt ikke følte sig udfordret nok, og at hendes leder havde taget hånd om dette med det samme (Bilag 9.3). Informant 2 understøttede dette: *"Kom og ytr hvad du gerne vil, og så 9 ud af 10 gange tror jeg, eller mere, 99 ud af 100 gange vil det blive taget med videre for din egen lærings skyld."* (Bilag 9.2).

Dog udtalte informant 6 følgende:

"Ja, men jeg tror ikke for min leder, at det var for at nu ville han hjælpe mig med at udvikle mig mere. Jeg tror han ville se det som en rigtig god ting, for så kunne han få aflastning for en opgave." (Bilag 9.6)

Ovenstående udtalelse tyder på, at om end informantens behov for udvikling imødekommes af ledelsen, var incitamentet ikke at udvikle medarbejderen, men at gøre arbejdet nemmere for ledelsen.

Ligeledes, omkring hvis informanten følte sig for udfordret udtalte hun:

"Når man stod sidst på året, så fik man skæld ud over, at så havde vi haft for mange timer, men når man bruger en forklaring om, at det var der en grund til, fordi vi kunne ikke skubbe ned, fordi de havde sagt stop dem der var nedenunder – så var det bare - ja det blev der nok ikke helt lyttet så meget på." (Bilag 9.6)

Dog mente de 5 andre informanter, at ledelsen var god til at tage hånd om medarbejderen i tilfælde af, at de følte sig udfordrede (Bilag 9). Dette kom blandt andet til udtryk ved følgende udtalelse fra informant 5:

"Jeg gjorde det blandt andet selv på et tidspunkt, hvor jeg følte jeg havde for mange bolde i luften og jeg kunne ikke nå at blive færdig til tiden på alle kunder. Så der gik jeg til min leder og sagde "du er nødt til at hjælpe mig, jeg ved ikke hvad jeg skal gøre her, for jeg kommer ikke i mål, og hvis vi ikke gør noget, så kommer jeg til at levere lort på alle sagerne". Der tog han en dialog med mig og han tog fat i alle lederne på alle mine andre kunder og fortalte dem hvordan landet lå. Der blev jeg så taget af fra den ene sag, hvor de så fandt en anden der kunne overtage." (Bilag 9.5)

Ovenstående udtalelser viser, at der i høj grad forekom elementer af transformationel ledelse, herunder *idealized influence* samt *individualized consideration*, hvor lederen henholdsvis tager sine medarbejders behov i betragtning, og hvor lederen har sine medarbejders udviklingsmuligheder for øje (Bass, 1985).

Alle informanter mente ligeledes, at ledelsen i meget høj grad uddelegerede opgaver (Bilag 9).

Informant 1 anså det som en anerkendelse, når lederen uddelegerede en opgave og mente desuden, at ledelsen var motiverede til at afgive standardopgaver til yngre medarbejdere (Bilag 9.1). Ligeledes mente informant 2, 4 og 5 at uddelegeringen af opgaver følte som en anerkendelse af informantens kompetencer (Bilag 9.2, Bilag 9.4, Bilag 9.5), hvilket kom til udtryk i følgende udtalelse fra informant 2:

"I takt med, at jeg jo også får mere erfaring, så kan jeg også godt se, at de opgaver der også bliver dumpet ned på mig, at det er jo også større og større opgaver. (...) Det er en stor anerkendelse." (Bilag 9.2)

Til trods for, at høj grad af uddelegering er i overensstemmelse med den transformationelle ledelse, ses det i enkelte informanters udtalelser, at incitamentet for at uddelegere opgaver i nogle tilfælde ikke stemmer overens med ideen bag den transformationelle ledelse, hvor udviklingsmuligheder er for øje, men derimod at uddelegering blev brugt som tidsbesparelse hos lederen.

Informant 3 svarede: *"Nej faktisk ikke."* (Bilag 9.3) til spørgsmålet om, hvorvidt hun oplevede uddelegeringen af opgaver som en anerkendelse af informantens kompetencer og tilføjede: *"Jeg ser det mere som problemløsning."* (Bilag 9.3).

Informant 6 understøttede ovenstående udtalelse: *"De er gode til at have det der pyramidehierarki hvor de ligesom er øverst, og så ryger opgaverne bare ned og ned og ned."* (Bilag 9.6).

Informanten mente, at dette var et problem, da det ofte endte med, at dem der befandt sig længere nede i hierarkiet, endte med at sidde med for mange opgaver (Bilag 9.6).

Ovenstående udtalelser er ikke i overensstemmelse med den transformationelle ledelse som i høj grad praktiserer udvikling, medarbejderes behov og tillid til leder (Bass, 1985). Informanternes udtalelser stemmer i højere grad overens med den transaktionelle ledelse, hvor der sker en transaktion mellem en arbejdsopgave, medarbejderens performance og belønning (Bass, 1985).

Informant 1, 2, 3 og 6 følte høj grad af motivation, når deres leder kommunikerede sin vision for en bestemt arbejdsopgave (Bilag 4.1, Bilag 4.2, Bilag 4.3, Bilag 4.6), hvilket er i overensstemmelse med transformationel ledelse, hvor lederens vision og passion for sit arbejde er en væsentlig faktor (Bass, 1985). Informant 4 og 5 forholdt sig neutralt til dette (Bilag 4.4, Bilag 4.5), ligesom at informant 4 og 5 var de informanter som scorede højest på introversion (I), hvilket kan ligge til grund for deres mangel på interesse for kommunikation af arbejdsopgaven (Bilag 8.1). Dette understøttes af, at informant 1, 2, og 3 som følte høj grad af motivation, når deres leder kommunikerede sin vision for en arbejdsopgave, var ekstroverte (E) og dermed værdsætter kommunikation og samtale (Bilag 8.1). Informant 6 var ifølge MBTI-testen introvert (I), men da informanten kun scorede 51% på introversion (I) og dermed 49% på ekstroversion (E), kan det argumenteres, at det er informantens ekstroverte side der spiller en fremtrædende rolle i besvarelsen på ovenstående faktor.

For informant 1, 2 og 6 var det lige så vigtigt, at udførelsen af en arbejdsopgave gav dem noget personligt som hvis arbejdsopgaven skabte resultater for virksomheden (bilag 5.1, bilag 5.2, bilag 5.6). For informant 3, 4 og 5 derimod vægtede det højere, at udførelsen af en arbejdsopgave gav dem noget personligt, og det var mindre vigtigt for dem, at det skabte resultater for virksomheden (bilag 5.3, bilag 5.4, bilag 5.5).

Deraf udledes det, at alle informanter udviser et behov for at opleve en større mening med udførelsen af deres arbejdsopgaver, hvilket er i overensstemmelse med det transformationelle lederskab og *inspirational motivation*. Dette behov for personlig gavn af en arbejdsopgave understøttes ligeledes ved følgende udtalelse fra informant 4:

"Jeg har tit tænkt at jeg hellere ville have læst læge, hvis det var jeg skulle vælge. Du ved, et eller andet hvor man ikke bare sidder og glor ind i en skærm." (Bilag 9.4)

Dette understøttes af informant 3, som udtalte følgende om arbejdet som revisor: "Om jeg gjorde det eller ej synes jeg ikke, jeg ville kunne se en forskel." (Bilag 9.3).

Resultaterne af ovenstående analyse er opsummeret i figur 12 og 13 på næste side.

Som det fremgår af figur 12, foretrækker ekstroverte (E), intuitive (N), følelsende (F), vurderende (J) og opfattende (P) MBTI-personlighedstyper, samt BFM-personlighedstyper med høj grad af *openness*, *extroversion* og *agreeableness* samt lav grad af *conscientiousness*. transformationel ledelse. Transformationel ledelse belønner i højere grad sine medarbejdere med *intrinsic motivation*, hvilket er i overensstemmelse med ovenstående personlighedstypers åbne, kreative og abstrakte sider.

Introverte (I), sansende (S), tænkende (T) og vurderende (J) MBTI-personlighedstyper samt BFM-personlighedstyper med lav grad af *openness*, *extroversion*, *agreeableness* og høj grad af *conscientiousness* foretrækker transaktionel ledelse, som i højere grad belønner sine medarbejdere med *extrinsic motivation*. Dette er i overensstemmelse med, at ovenstående personlighedstyper foretrækker håndgribelighed og fakta.

Informanternes præferencer til ledelsen

MBTI	MBTI-Karakteristika	Foretrukken ledelsesform	Ledelseskarakteristika
E	Værdsætter tilstedeværelsen af andre mennesker	Transformationel	Holdfølelse og tillid
N	Forfølger inspiration og nye metoder	Transformationel	Nytænkning og kreativitet
F	Reagerer på værdier frem for tanker	Transformationel	Passion, vision og etik
P	Nysgerrig, tolerant og i stand til at håndtere nye situationer	Transformationel	Nytænkning og kreativitet
J	Er selvdisciplineret, struktureret, foretrækker etablerede metoder	Transformationel + Transaktionel	Etablerede metoder der fremmer effektivitet + passion og vision
I	Foretrækker at arbejde alene og uforstyrret	Transaktionel	Observerende leder
S	Foretrækker rutiner og etablerede metoder	Transaktionel	Effektivitet frem for kreativitet
T	Reagerer på tanker frem for værdier	Transaktionel	Resultater frem for værdier

BFM	BFM-Karakteristika	Foretrukken ledelsesform	Ledelseskarakteristika
↑ Openness	Kreativitet og åbenhed over for nye idéer	Transformationel	Nytænkning og kreativitet
↓ Conscientiousness	Har let ved at tilpasse sig nye situationer	Transformationel	Nytænkning og kreativitet
↑ Extroversion	Værdsætter tilstedeværelsen af andre mennesker	Transformationel	Holdfølelse og tillid
↑ Agreeableness	God til interpersonelle relationer	Transformationel	Holdfølelse og tillid
↓ Openness	Foretrækker etablerede metoder	Transaktionel	Etablerede metoder der fremmer effektivitet
↑ Conscientiousness	Organiserede, tilregnelige, har svært ved at tilpasse sig nye situationer	Transaktionel	Etablerede metoder der fremmer effektivitet
↓ Extroversion	Værdsætter at være alene og uforstyrret	Transaktionel	Observerende leder
↓ Agreeableness	Mindre god til interpersonelle relationer	Transaktionel	Observerende leder

Figur 12: Opsummering af resultater – ledelsespræferencer

Pilene i figuren symboliserer følgende:

↑= høj grad

↓= lav grad

Som det fremgår af figur 13 nedenfor, findes der både elementer af transaktionel og transformationel ledelse i de Big Four virksomheder, som var en del af afhandlingens undersøgelse. I særdeleshed når det omhandler kreativitet og nytænkning, er ledelsen i høj grad i overensstemmelse med det transformationelle lederskab, hvorimod der ved belønninger, uddelegering af opgaver samt fokus på effektivitet i højere grad praktiseres transaktionelt lederskab.

Ledelsen i Big Four virksomheder	
Område	Ledelsesform
Kreativitet og nytænkning	→ Transformationel
Belønninger	→ Transaktionel
Uddelegering af opgaver	→ Transaktionel
Fokus på effektivitet	→ Transaktionel

Figur 13: Opsummering af resultater – ledelsesform i Big Four virksomheder

Kapitel 5 - Diskussion og anbefalinger

Dette kapitel vil diskutere resultaterne udledt af den empiriske undersøgelse foretaget i denne afhandling. Ligeledes vil det diskuteres, hvordan revisionsbranchen kan blive bedre til at fastholde deres medarbejdere, og dermed minimere personaleudskiftninger med henblik på at reducere omkostninger og dermed øge profitabiliteten.

5.1 Afhandlingens resultater

Til trods for, at nærværende afhandlings problemformulering adskiller sig fra undersøgelser i den eksisterende forskning og litteratur, kan der alligevel drages paralleller mellem resultaterne af denne afhandling og den eksisterende litteratur. De empiriske fund i afhandlingens undersøgelse om personlighedstypers kompatibilitet med Big Four virksomheder stemmer i høj grad overens med eksisterende litteratur, hvor personlighedstyper undersøges i revisionsbranchen som helhed. Dette er understøttet af bl.a. Wheeler (2001), hvor hhv. MBTI-personlighedstyper og BFM-personlighedstyper undersøges i regnskabsbranchen.

Undersøgelsen af Wheeler (2001) viser, at regnskabsbranchen er præget af ESTJ- og ISTJ-personlighedstyper. Konklusionen på denne afhandlings empiriske undersøgelse er ligeledes, at især S og J er dominerende i informanternes personlighedstyper, og at det særligt er S, T- og J-præferencen, der har præget informanternes kompatibilitet med selve revisionsfaget. 5 ud af 6 informanter i undersøgelsen havde F-præferencen. En forklaring på denne forskel i undersøgelsen af Wheeler (2001) og undersøgelsen i denne afhandling kan være, at revisionsbranchen er blevet mere ekstrovert (Wheeler, 2001), hvorfor bevidstheden om andre menneskers følelser og velbefindende samt søgen efter harmoni kan spille en væsentlig rolle i samspillet med andre mennesker.

Ydermere forekommer personaleudskiftning i alle brancher og virksomheder, ligesom kompatibilitet mellem personlighedstype og job kan være en væsentlig faktor i alle henseender, hvorfor afhandlingens resultater kan relatere til og understøtte den eksisterende litteratur.

Der kan dermed argumenteres for, at resultaterne i denne afhandling kan understøtte den eksisterende litteratur inden for samme område; nemlig personlighedstypers kompatibilitet med regnskabs- og revisionsbranchen samt ledelsesformer, til trods for, at undersøgelsen i denne afhandling udelukkende har beskæftiget sig med Big Four virksomheder i en dansk kontekst.

5.2 Personaleudskiftninger i revisionsbranchen

Flere undersøgelser viser, at STJ-personlighedstypen er den mest dominerende blandt revisorer, med en gennemgående introversion (I) – dog med stigende grad af ekstroversion (E) (Wheeler, 2001; Schloemer & Schloemer, 1997; Jacoby, 1981). Dette stemmer overens med resultatet fra undersøgelsen i denne afhandling, som viser, at 83% af informanterne anså det sociale aspekt samt konsulentrelaterede arbejdsopgaver som revisor i en Big Four virksomhed som noget positivt (Bilag 9).

På trods af ændringer i revisionsbranchen, omverdenen og arbejdsmiljøet generelt, har STJ-præferencen hos revisorer været relativt stabil på trods af tid, sted og virksomhedsstørrelse (Wheeler, 2001). Dette understøttes ligeledes af Schloemer & Schloemer (1997), som i en undersøgelse fandt frem til, at personlighedstyperne ESTJ og ISTJ er de mest dominerende inden for *public accounting*, og at ændringer i omgivelser og i selve branchen ikke påvirker denne præference. Det findes interessant, at afhandlingens resultater er i overensstemmelse med tidligere og ældre undersøgelser, hvilket ligeledes understøtter aktualiteten i revisionsbranchens behov for diversitet.

Homogenitet i forbindelse med personlighedstyper på en arbejdsplads kan føre til, at der opstår gruppetænkning, som kan lede til dårligere beslutninger (Schloemer & Schloemer, 1997). Ydermere kan homogenitet på en arbejdsplads føre til højere grad af personaleudskiftning (Allen et al., 2008). En løsning på den gennemgående STJ-præference hos revisorer – og dermed større grad af homogenitet - kan være, at revisionsbranchen skal være bedre til at rumme flere forskellige personlighedstyper og dermed skabe større diversitet i branchen. Ud over mindre grad af personaleudskiftning, medfører diversitet også en række andre fordele, som vil uddybes nedenfor.

Om end litteraturen viser, at mennesker foretrækker at arbejde med personer med samme tilgang som en selv (Williams & O'Reilly, 1998), er der ligeledes lavet undersøgelser som viser, at diversitet på arbejdspladsen kan forbedre virksomhedens resultater (Williams & O'Reilly, 1998). På en arbejdsplads med høj grad af diversitet er der bedre forudsætninger for vidensdeling, flere kompetenceområder og evner, hvilket dermed kan være med til at øge kreativitet, innovation, fleksibilitet og performance på arbejdspladsen (Allen et al., 2008).

Særligt diversitet i sansning (S) og intuition (N) samt vurdering (J) og opfattelse (P) er vigtig (Schloemer & Schloemer, 1997). Dette skyldes, at sansende (S) personlighedstyper kan bidrage med en tilgang der er fakta- og databaseret, når de konfronteres med problemløsning og beslutningstagen, hvorimod intuitive (N)

personlighedstyper kan bidrage med en mere kreativ og nytænkende måde at angribe problemer og beslutninger på (Briggs et al., 2007). Ligeledes kan vurderende (J) personlighedstyper bidrage med struktur og orden, hvorimod opfattende (P) personlighedstyper kan bringe fleksibilitet og uforudsete faktorer med ind i en beslutningstagen (Briggs et al., 2007). Dermed er der bedre forudsætninger for en mere nuanceret og effektiv beslutningstagen, når der forekommer diversitet i personlighedstyper på en arbejdsplads (Schloemer & Schloemer, 1997).

Individer som er bevidste om deres personlighedstype har en tendens til at søge job, som afspejler deres personlighedstype (Kennedy & Kennedy, 2004). Der kan derfor argumenteres for, at regnskabs- og revisionsbranchen som helhed bør skabe et miljø i de enkelte virksomheder, som tilgodeser forskellige personlighedstypers behov med henblik på både at øge diversiteten i personlighedstyper, minimere graden af personaleudskiftning samt maksimere graden af diversitet hos ansøgere.

Wheeler (2001) fandt i sin undersøgelse om MBTI-personlighedstyper i regnskabs- og revisionsbranchen frem til, at personlighedstyperne på de deltagere i undersøgelsen som var regnskabsstuderende, var markant sammenlignelige med personlighedstyperne på de deltagere som var revisorer på arbejdsmarkedet i samme undersøgelse. Dette viser, at der allerede på uddannelsen er en tendens til homogenitet blandt personlighedstyper, hvorfor en anbefaling vil være at forsøge at tiltrække flere forskellige personlighedstyper på uddannelserne inden for regnskab og revision.

Holt et al. (2017) udførte en undersøgelse som viste, at studerende med arbejds erfaring inden for revisionsbranchen i højere grad anså revision som et ideelt job. Derfor kan det anbefales, at revisorstuderende bliver introduceret for arbejdet i revisionsbranchen mens de studerer. Dermed kan de studerende inden uddannelsens færdiggørelse tage stilling til om branchen stemmer overens med deres personlighedstype og præferencer. På denne måde kan der forekomme større sandsynlighed for, at valget om at arbejde i revisionsbranchen er et bevidst valg, på baggrund af vedkommendes interesse for faget og dermed kan risikoen for personaleudskiftning formindskes. Dette var ligeledes tilfældet i afhandlingens undersøgelse som påviste, at de informanter der gik ind i revisionsbranchen på baggrund af interessen for selve arbejdspladsen og arbejdsopgaverne, var de informanter der nærede størst tilfredshed med arbejdet i B4.

Kapitel 6 - Konklusion

Dette kapitel vil på baggrund af resultaterne af nærværende afhandlings undersøgelse, besvare afhandlingens problemformulering:

Hvilke personlighedstyper er mest compatible med stillingen som revisor i Big Four virksomheder i Danmark, og hvordan bør Big Four virksomheder i Danmark ledes, set fra et medarbejderperspektiv?

Med afsæt i underspørgsmål 1 blev der identificeret 16 Myers-Briggs-personlighedstyper; *ISTJ, ISFJ, INFJ, INTJ, ISTP, ISFP, INFP, INTP, ESTP, ESNP, ENFP, ENTP, ESTJ, ESFJ, ENFJ, ENTJ*, og der måles 5 personlighedstræk i Big Five Model; *extroversion, agreeableness, openness, emotional stability og conscientiousness*.

Dette ledte videre til underspørgsmål 2 og 3, hvor undersøgelsens resultater påviste, at MBTI-personlighedstyper med tænkning (T) i kombination med ekstroversion (E) samt BFM-personlighedstyper høj grad af *agreeableness, extroversion og emotional stability* trives bedst i organisationsmiljøet- og kulturen i en Big Four virksomhed i Danmark. Såfremt ledelsen nærer tilsvarende værdier, trives følende typer (F) ligeledes i organisationsmiljøet- og kulturen i en Big Four virksomhed i Danmark. Dertil blev det ud fra resultaterne belyst, at personlighedstyper med sansning (S) og vurdering (J) samt høj grad af *openness* trives bedst i arbejdsopgaverne i en Big Four virksomhed i Danmark.

Med afsæt i underspørgsmål 4 kan det konkluderes, at ekstroverte (E), intuitive (N), følende (F), vurderende (J) og opfattende (P) MBTI-personlighedstyper samt BFM-personlighedstyper med høj grad af *openness, extroversion og agreeableness* samt lav grad af *conscientiousness* foretrækker transformationel ledelse.

Introverte (I), sansende (S), tænkende (T) og vurderende (J) MBTI-personlighedstyper samt BFM-personlighedstyper med lav grad af *openness, extroversion, agreeableness* og høj grad af *conscientiousness* foretrækker transaktionel ledelse.

På baggrund af besvarelsen af ovenstående underspørgsmål kan det konkluderes, at ESTJ og ESFJ MBTI-personlighedstyper er mest compatible med Big Four virksomheder i Danmark, samt BFM-personlighedstyper med høj grad af *agreeableness, extroversion, openness, og emotional stability*. Dertil

konkluderes det, at det i højere grad er elementer i personlighedstyper, der er afgørende for deres ledelsespræference end personlighedstyper som helhed. Det er på baggrund af ovenstående vigtigt for Big Four virksomheder i Danmark at være særligt opmærksomme på ESTJ- og ESFJ-personlighedstypers behov med henblik på at fastholde disse personlighedstyper i branchen. Dertil er det væsentligt, at Big Four virksomheder i Danmark forsøger at omfavne flere forskellige personlighedstyper, med henblik på at skabe større diversitet og dermed forbedre virksomhedens resultater.

Kapitel 7 - Perspektivering

På baggrund af den udførte undersøgelse i forbindelse med nærværende afhandling samt konklusionen heraf, har der været anledning til forslag til videre forskning inden for emnet. Resultaterne fra den empiriske undersøgelse viste, at en gennemgående faktor for alle informanter omhandlede det sociale aspekt af arbejdet i en Big Four virksomhed, både som en drivkraft men ligeledes som begrænsning. Et interessant fund ved netop dette aspekt er, at ud af de 3 informanter som scorede højt på introversion (I) i begge personlighedstests, var det blot 1 informant, hvis udtalelser til interviewet stemte overens med informantens grad af introversion (I), da informanten anså det sociale aspekt på arbejdspladsen som en begrænsning. Omvendt var det for de 2 andre introverte (I) informanter en drivkraft, at der forekom en høj grad af socialisering på arbejdspladsen på trods af deres introversion (I).

Det findes derfor særligt interessant at undersøge, hvorvidt informanternes personlighedstype i forbindelse med en ansættelse ligeledes afspejler deres personlighedstype i andre aspekter i livet.

Dette findes særligt væsentligt i forbindelse med det næste spørgsmål, hvilket lyder på hvordan Big Four virksomheder kan rumme flere personlighedstyper i fremtiden. Hvis virksomhederne besidder bevidsthed om og forståelse for, at individer på trods af resultaterne fra deres personlighedstests også kan rumme andre – og helt modsatte sider – kan det skabe grundlag for større imødekommenhed over for disses behov på et arbejdsrelateret niveau.

Et andet aspekt i interviewresultaterne viste, at de informanter som stadig arbejdede i en Big Four virksomhed på interviewtidspunktet havde arbejdet i virksomheden i under 4 år, hvorimod de informanter som havde forladt en Big Four virksomhed havde arbejdet der i over 5 år. Derfor findes det interessant at undersøge, hvorvidt der forekommer en sammenhæng mellem anciennitet og tilfredshed i en Big Four virksomhed. Dette findes især væsentligt, da flere informanter i interviewet udtalte, at arbejdsmængden og kulturen i en Big Four virksomhed især er velegnet for yngre mennesker. Både informant 4 og informant 5, som har forladt en Big Four virksomhed, nævnte at de i starten af deres tid hos B4 tilpassede sig de samme vilkår, som i sidste ende blandt andet fik dem til at forlade virksomheden, herunder især mangel på work-life-balance.

Det findes derfor vedkommende at undersøge, hvilke faktorer der er medvirkende til, at motivationen til at lægge ekstra timer i arbejdet kan falde i takt med ancienniteten i en Big Four virksomhed.

Litteraturliste

- Akanni, A. A., & Oduaran, C. A. (december 2017). Work-Life Balance Among Academics: Do Gender and Personality Traits Really Matter? *Gender & Behaviour*, 15(4), s. 10143-10154.
- Allen, R., Dawson, G., Wheatley, K., & White, C. (2008). Perceived diversity and organisational performance. *Employee Relations*, 30(1), s. 20-33.
- Andersen, I. (2013). *Den skinbarlige virkelighed: Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Andersen, L. (28. juni 2021). *Finans*. Hentet fra www.finans.dk:
<https://finans.dk/erhverv/ECE13088748/de-unge-talenter-flygter-fra-den-samfundsvigtige-branche/?ctxref=ext>
- Andon, P., Chong, K. M., & Roebuck, P. (2010). Personality preferences of accounting and non-accounting graduates seeking to enter the accounting profession. *Critical Perspectives on Accounting*, 21, s. 253-265.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). *The One Minute Manager*. New York: William Morrow.
- Briggs, S. P., Copeland, S., & Haynes, D. (2007). Accountants for the 21st Century, where are you? A five-year study of accounting students' personality preferences. *Critical Perspectives on Accounting*, s. 511-537.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder: En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Bromley, H. R., & Kirschner-Bromley, V. A. (2007). Are You a Transformational Leader? *Physician Executive*, 33(6), s. 54-57.
- Clark, M., & Schroth, C. A. (2010). Examining relationships between academic motivation and personality among college students. *Learning and Individual Differences*, 20(1), s. 19-24.
- Denzin, N. (1978). *Sociological Methods: A Sourcebook*. New York: McGraw Hill.
- Eckardt, R., Skaggs, B. G., & Youndt, M. (November 2014). Turnover and Knowledge Loss: An Examination of the Differential Impact of Production Manager and Worker Turnover in Service and Manufacturing Firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), s. 1025-1057.
- Engler, B. (1999). *Personality Theories: An Introduction*. Boston, MA: Houghton Mifflin College Press.

- Ewen, R. B. (1998). *An Introduction to Theories of Personality*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Flick, U., Kardoff, E. V., & Steinke, I. (2004). *A Companion to Qualitative Research*. Hamburg: SAGE Publications.
- Fusch, P., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin's Paradigm Shift: Revisiting Triangulation in Qualitative Research. *Journal of Social Change*, 10(1), s. 19-32.
- Guba, E. G. (1990). *The Paradigm Dialog*. London: SAGE publications.
- Hirschman, E. C. (august 1986). Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria. *Journal of Marketing Research*, 23(3), s. 237-249.
- Holm, A. B. (2018). *Videnskab i virkeligheden: En grundbog i videnskabsteori* (2. udg.). Samfundslitteratur.
- Holt, T., Burke-Smalley, L. A., & Jones, C. (2017). An empirical investigation of student career interests in auditing using the Big Five model of personality. *Emerald Publishing Limited*, 20, s. 1-31.
- Ingemann, J. H., Kjeldsen, L., Nørup, I., & Rasmussen, S. (2018). *Kvalitative undersøgelser i praksis: Viden om mennesker og samfund* (1. udg.). Samfundslitteratur.
- Ionel, V. C., Alina, C., & Dumitru, M. I. (2010). Human Resources Accounting - Accounting for the most valuable asset of an enterprise. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 1(2), s. 925-931.
- Jacoby, P. F. (1981). Psychological Types and career success in the accounting profession. *Research in Psychological Type*, 4, s. 24-37.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L., Holten, A.-L., . . . Westergård-Nielsen, N. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), s. 3-33.
- Kaiser, J. (2019). *Human Resource Management in the Big Four: Turnover in the Consulting Industry*. Munich: GRIN Verlag.
- Kennedy, R. B., & Kennedy, D. A. (marts 2004). Using the myers-briggs type indicator in career counseling. *Journal of employment counseling*, 41, s. 38-44.
- Kivunja, C., & Kuyini, A. (2017). Understanding and Applying Research Paradigms in Educational Contexts. *Internationa Journal of Higher Education*, 6(5), s. 26-38.

- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (October 1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), s. 648-657.
- Kvale, S. (1997). *Interview: Introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview: Introduktion til et håndværk* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - Introduktion til et håndværk* (3. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Myers, I. B., & Myers, P. B. (2011). *Myers-Briggs' Personlighedstyper: Forstå din personlighed med MBTI*. (L. A. Ravnild, Ovs.) Gyldendal Business.
- Myers-Briggs. (2022). *www.themyersbriggs.com*. Hentet fra <https://www.themyersbriggs.com/en-US/Support/MBTI-Facts>
- Nielsen, P. A., Boye, S., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2019). Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation. *Public Administration*, 97(2), s. 413-428.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (November 2019). Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), s. 294-321.
- Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28, s. 254-262.
- Pearman, R. R., & Albritton, S. C. (2012). *Jeg er ikke skør - jeg er bare ikke dig*. Gyldendal Business.
- Pratama, A. P., Pritasari, A., Hidayanti, N., Tampubolon, M. N., & Mulyono, N. B. (2021). Personality types and managerial styles: a phenomenological approach. *Journal of Management Development*, 40(3), s. 141-150.
- Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (januar 2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovative Research & Development*, 5(1), s. 1-7.
- Raad, B. D. (2000). *The Big Five Personality Factors: The psycholexical approach to personality*. Gottingen, Germany: Hogrefe & Huber Publishers.
- Ramian, K. (2012). *Casestudiet i praksis* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.

- Rasmussen, E. S., & Østergaard, P. (2005). *Samfundsvidenskabelige metoder: En introduktion*. Syddansk Universitetsforlag.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology, 61*, s. 1-11.
- Saldaña, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications.
- Schloemer, P. G., & Schloemer, M. S. (december 1997). The Personality Types and Preferences of CPA Firm Professionals: An Analysis of Changes in the Profession. *Accounting Horizons, 11*(4), s. 24-39.
- Stevens, C. D., & Ash, R. A. (Winter 2001). Employees For Fit: Personality And Preferred Managerial Style. *Journal of Managerial Issues, 13*(4), s. 500-517.
- Trost, J., & Jeremiassen, L. (2010). *Interview i praksis*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Wheeler, P. (2001, February). The Myers-Briggs Type Indicator and Application to Accounting Education and Research. *Issues in Accounting Education, 16*(1), pp. 125-150.
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of forty years of research. *Research in organizational behaviour*(20), s. 77-140.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research* (5. udg.). SAGE Publications.
- Yohannan, T. P. (2010). Towards developing a web-based blended learning environment at the University of Botswana.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology, 68*, s. 309-348.

Bilagsoversigt

Bilag 1: Resultater fra informanternes personlighedstests

Bilag 1.1: Personlighedstests fra informant 1

Bilag 1.2: Personlighedstests fra informant 2

Bilag 1.3: Personlighedstests fra informant 3

Bilag 1.4: Personlighedstests fra informant 4

Bilag 1.5: Personlighedstests fra informant 5

Bilag 1.6: Personlighedstests fra informant 6

Bilag 2: Link til personlighedstests

Bilag 2.1: Myers-Briggs Type Indicator

Bilag 2.2: Big Five model

Bilag 3: Interviewguide ledelsespræferencer

Bilag 3.1: Interviewguide ledelsespræferencer

Bilag 4: Besvarelser til interview om ledelsespræferencer

Bilag 4.1: Besvarelse fra informant 1

Bilag 4.2: Besvarelse fra informant 2

Bilag 4.3: Besvarelse fra informant 3

Bilag 4.4: Besvarelse fra informant 4

Bilag 4.5: Besvarelse fra informant 5

Bilag 4.6: Besvarelse fra informant 6

Bilag 5: Interviewguides

Bilag 5.1: Interviewguide til informanter der er ansat hos en Big Four virksomhed

Bilag 5.2: Interviewguide til informanter der har forladt en Big Four virksomhed

Bilag 6: Kodningstabel

Bilag 6.1: Eksempel på kodningstabel fra interview med informant 6

Bilag 7: Godkendelse af interviewreferater fra informanter

Bilag 7.1: Godkendelse fra informant 1

Bilag 7.2: Godkendelse fra informant 2

Bilag 7.3: Godkendelse fra informant 3

Bilag 7.4: Godkendelse fra informant 4

Bilag 7.5: Godkendelse fra informant 5

Bilag 7.6: Godkendelse fra informant 6

Bilag 8: Myers-Briggs' personlighedstypers indvirkning på arbejdssituationer

Bilag 8.1: Ekstroverte typer vs. Introverte typer

Bilag 8.2: Sansende typer vs. Intuitive typer

Bilag 8.3: Tænkende typer vs. Følede typer

Bilag 8.4: Vurderende typer vs. Opfattende typer

Bilag 9: Vedlagte lydfiler i Digital Exam

Bilag 9.1: Interview med informant 1

Bilag 9.2: Interview med informant 2

Bilag 9.3: Interview med informant 3

Bilag 9.4: Interview med informant 4

Bilag 9.5: Interview med informant 5

Bilag 9.6: Interview med informant 6

Bilag 1: Resultater fra informanternes personlighedstests

Bilag 1.1: Personlighedstests fra informant 1

Myers-Briggs Type Indicator



INTROVERTED

EXTRAVERTED



SENSING

INTUITION



THINKING

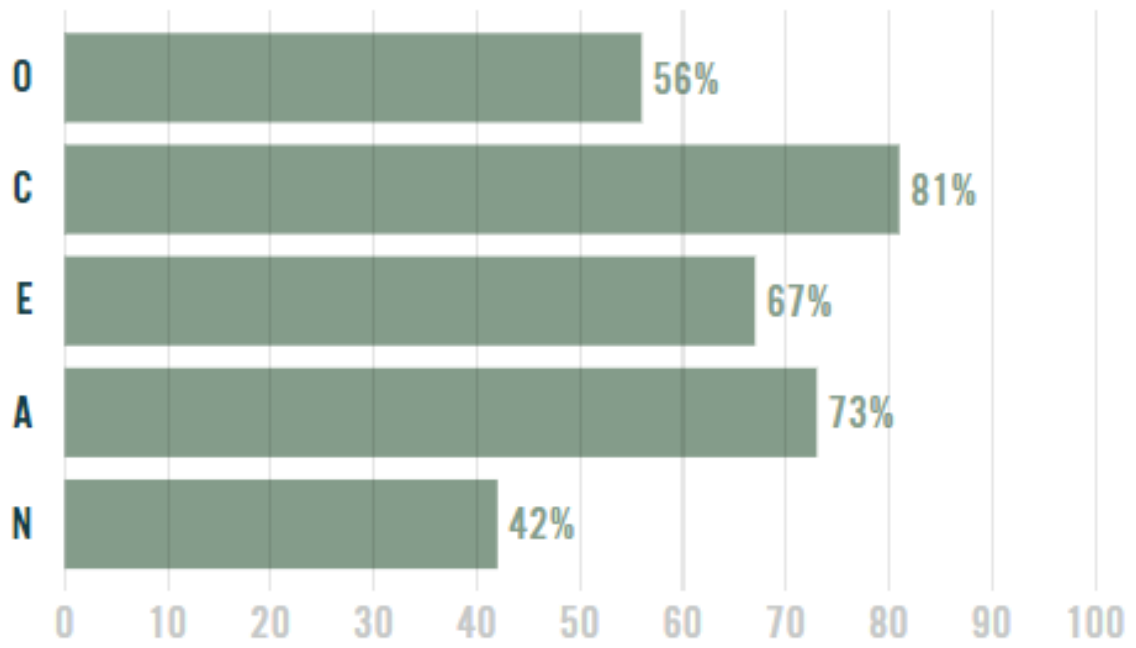
FEELING



PERCEIVING

JUDGING

Big Five Model



Myers-Briggs Type Indicator



35%

65%

INTROVERTED

EXTRAVERTED

75%

25%

SENSING

INTUITION

40%

60%

THINKING

FEELING

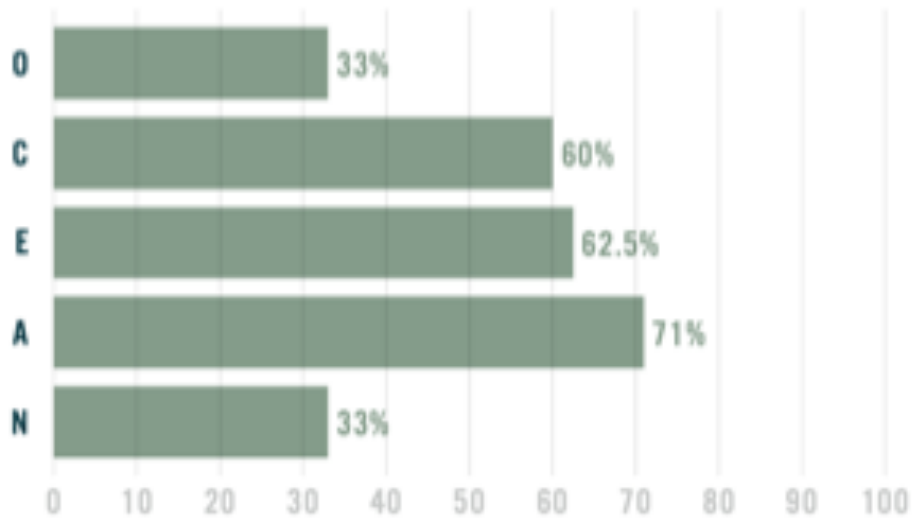
47%

53%

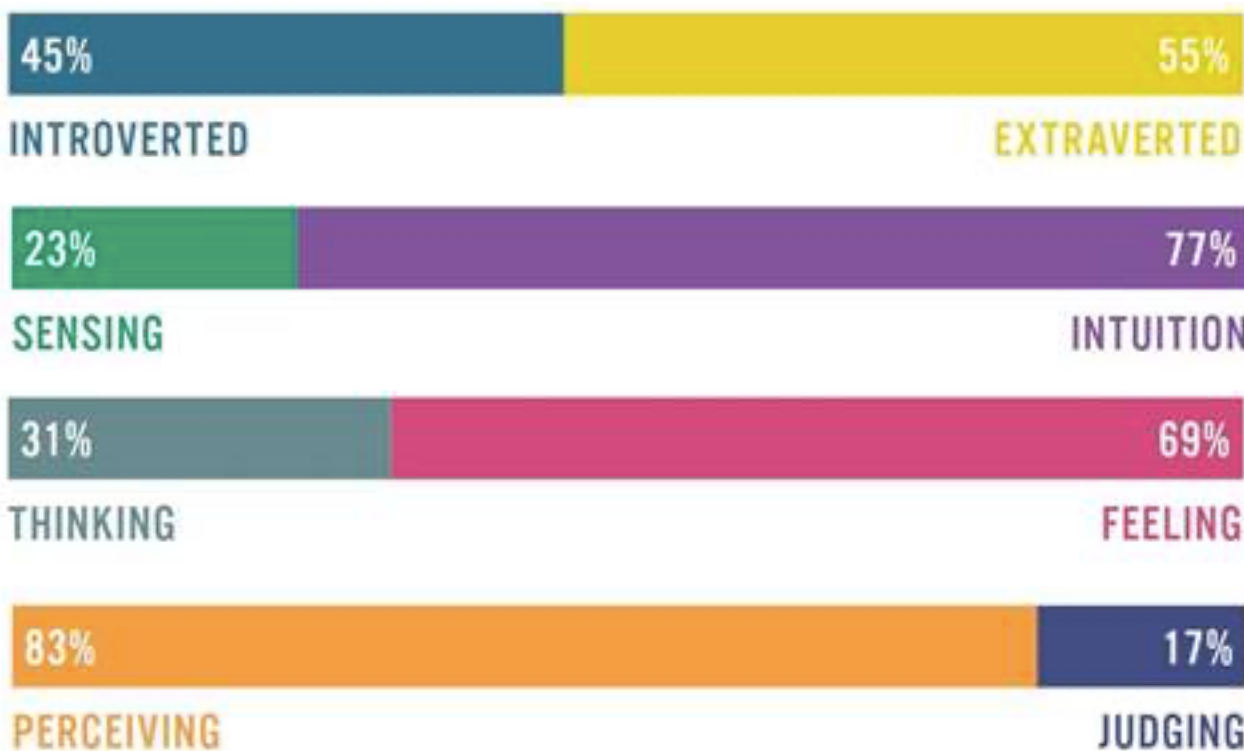
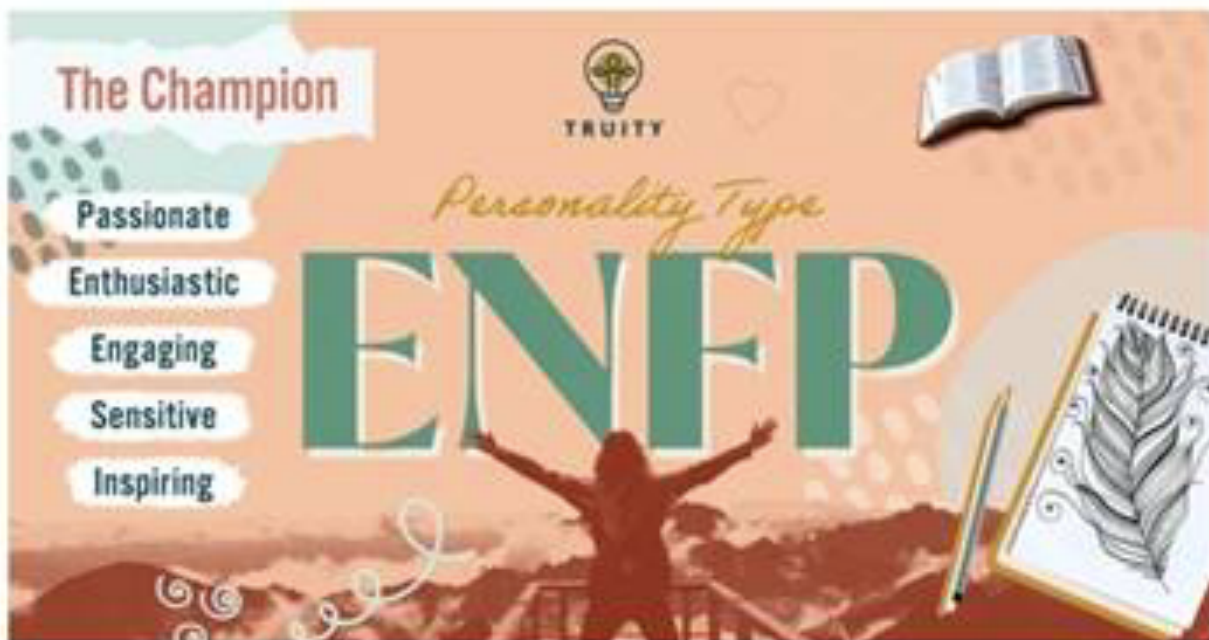
PERCEIVING

JUDGING

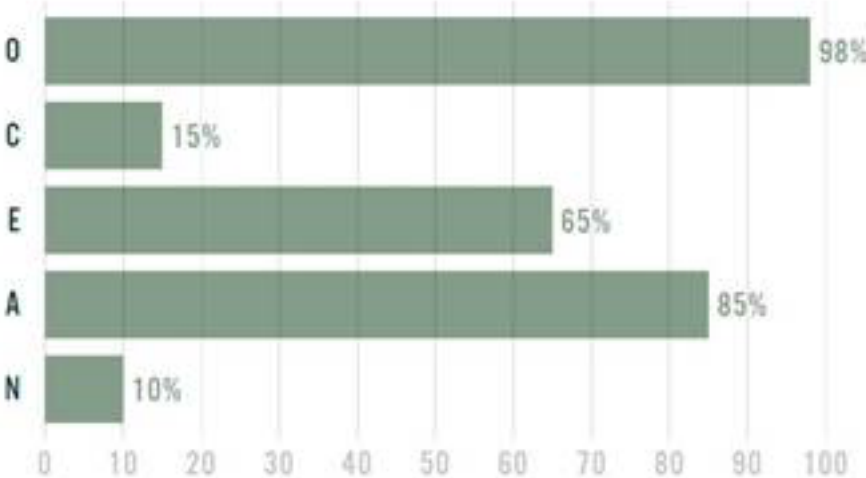
Big Five Model



Myers-Briggs Type Indicator



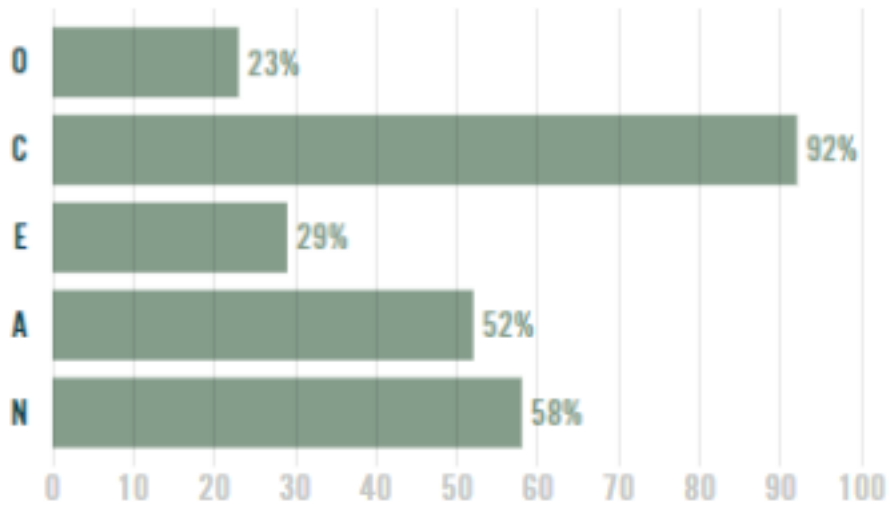
Big Five Model



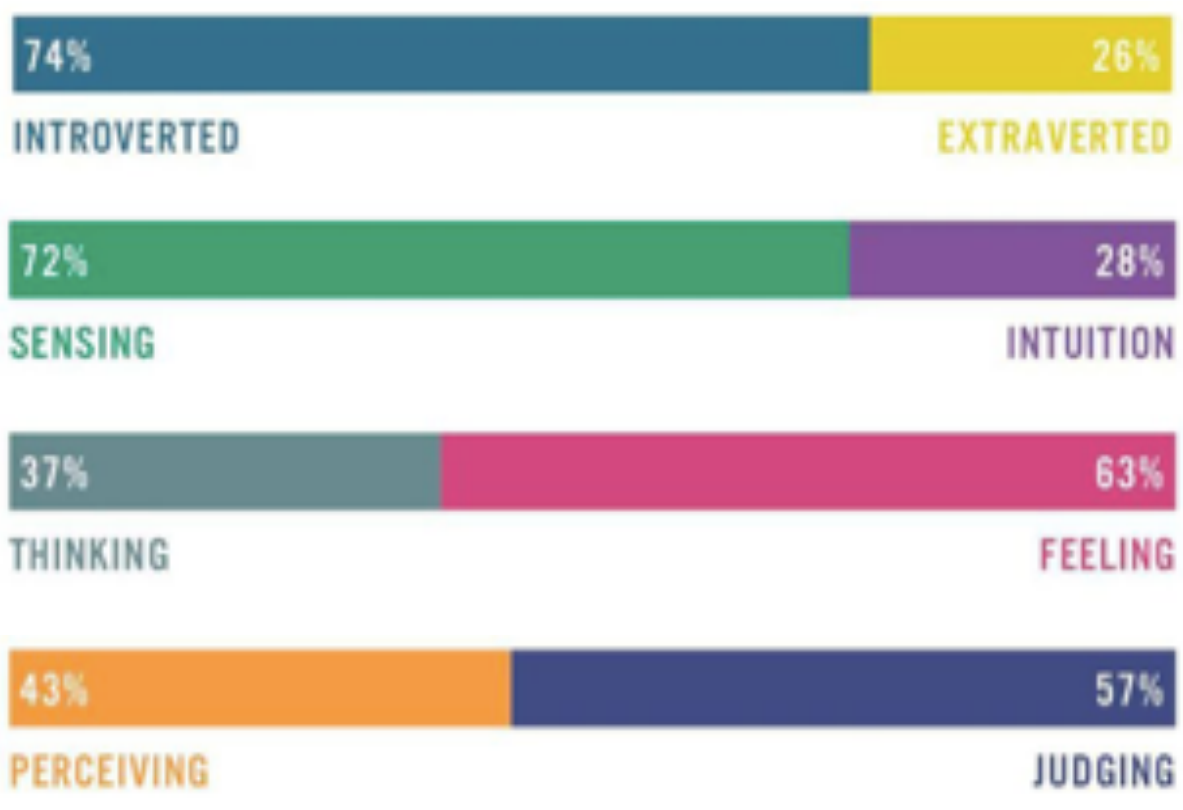
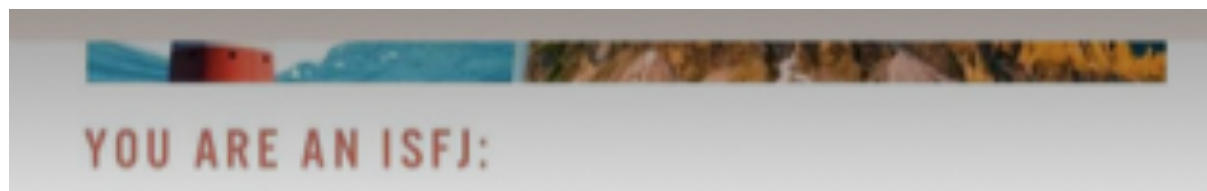
Myers-Briggs Type Indicator



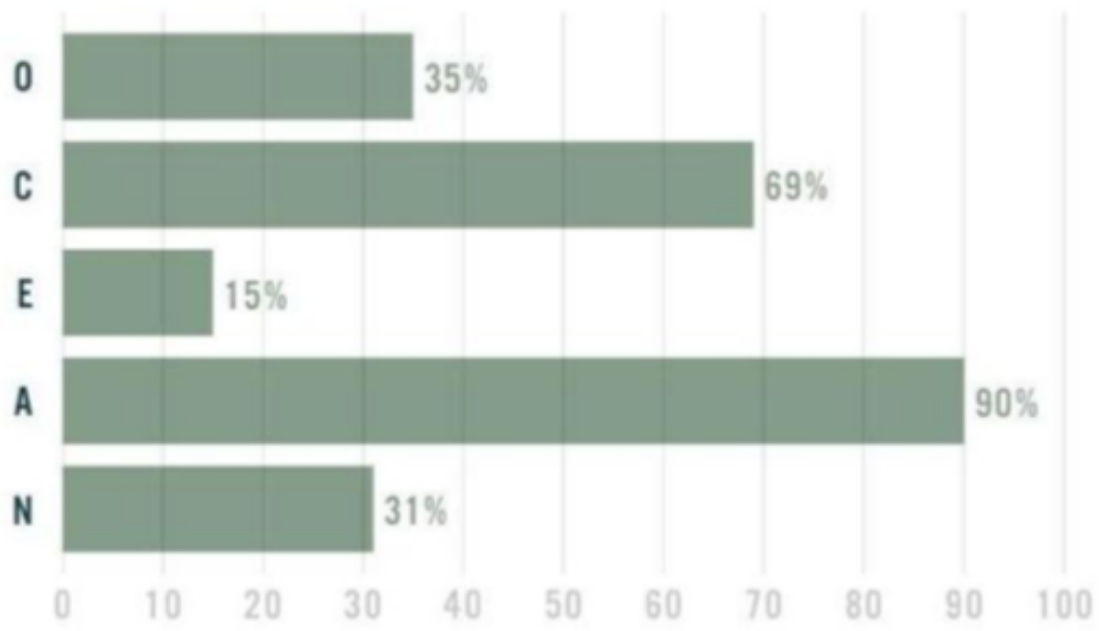
Big Five Model



Myers-Briggs Type Indicator



Big Five Model



Myers-Briggs Type Indicator



INTROVERTED

EXTRAVERTED



SENSING INTUITION

FREE RESULTS ARE DELETED AFTER 14 DAYS. [UPGRADE \(/UPGRADE-TEST-RESULTS/29806389\)](/UPGRADE-TEST-RESULTS/29806389) OR REGISTER [\(/USER/REGISTER?DESTINATION=TEST-RESULTS/TYPERFINDER/17870/29806389\)](/USER/REGISTER?DESTINATION=TEST-RESULTS/TYPERFINDER/17870/29806389) TO SAVE YOUR RESULTS



THINKING

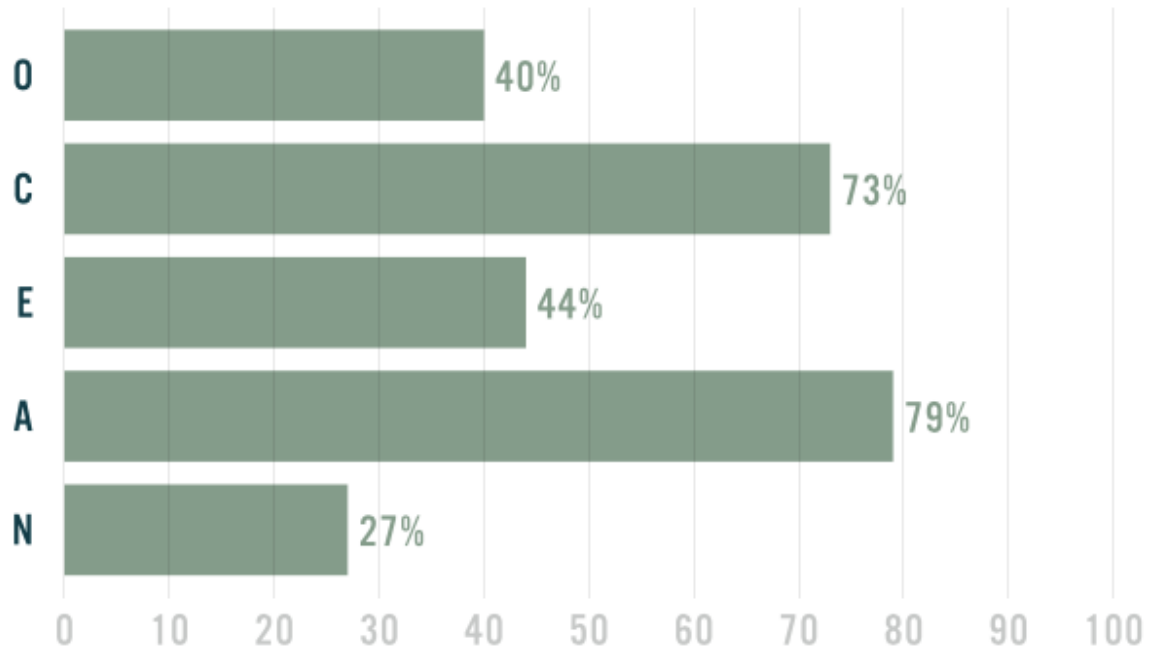
FEELING



PERCEIVING

JUDGING

Big Five Model



Bilag 2: Links til personlighedstests

Bilag 2.1: Myers-Briggs Type Indicator

<https://www.truity.com/test/type-finder-personality-test-new>

Bilag 2.2: Big Five Model

<https://www.truity.com/test/big-five-personality-test>

Bilag 3: Interviewguide ledelsespræferencer

Bilag 3.1: Interviewguide ledelsespræferencer

1 = Ikke vigtig 2= Lidt vigtig 3= Neutral/ved ikke 4= Vigtig 5= Meget vigtig

	1	2	3	4	5
Hvor vigtig er en bonus for dig i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?					
Hvor vigtigt er anerkendelse fra din leder?					
Hvis du skal vælge mellem en pengebonus og anerkendelse fra din leder, hvilken vil du så vælge?					
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave giver dig noget personligt?					
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave skaber resultater for virksomheden?					
Hvor vigtigt er det for dig at føle dig som et team sammen med din leder?					
Har du brug for at være i tæt kontakt med din leder i løbet af arbejdsdagen, eller foretrækker du kontakt, når der er behov for sparring?					
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder brænder for sit arbejde?					
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på en bestemt måde, som er givet på forhånd?					
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på nye måder og afprøve nye metoder?					
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder imødekommer dit behov for måden, du vil løse opgaver på?					
I hvor høj grad føler du motivation, når din leder kommunikerer sin vision for en bestemt arbejdsopgave?					

Bilag 4: Besvarelser til interviews om ledelsespræferencer

Bilag 4.1: Besvarelse fra informant 1

1 = Ikke vigtig 2= Lidt vigtig 3= Neutral/ved ikke 4= Vigtig 5= Meget vigtig

	1	2	3	4	5
Hvor vigtig er en bonus for dig i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?				X	
Hvor vigtigt er anerkendelse fra din leder for dig i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?				X	
Hvis du skal vælge mellem en pengebonus og anerkendelse fra din leder, hvilken vil du så vælge?	Anerkendelse fra leder				
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave giver dig noget personligt?					X
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave skaber resultater for virksomheden?					X
Hvor vigtigt er det for dig at føle dig som et team sammen med din leder?					X
Har du brug for at være i tæt kontakt med din leder i løbet af arbejdsdagen, eller foretrækker du kontakt, når der er behov for sparring?	Kontakt når der er brug for sparring				
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder brænder for sit arbejde?					X
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på en bestemt måde, som er givet på forhånd?	X				
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på nye måder og afprøve nye metoder?					X
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder imødekommer dit behov for måden, du vil løse opgaver på?					X
I hvor høj grad føler du motivation, når din leder kommunikerer sin vision for en bestemt arbejdsopgave?				X	

Bilag 4.2: Besvarelse fra informant 2

1 = Ikke vigtig 2= Lidt vigtig 3= Neutral/ved ikke 4= Vigtig 5= Meget vigtig

	1	2	3	4	5
Hvor vigtig er en bonus for dig i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?				X	
Hvor vigtigt er anerkendelse fra din leder i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?					X
Hvis du skal vælge mellem en pengebonus og anerkendelse fra din leder, hvilken vil du så vælge?	Anerkendelse fra leder				
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave giver dig noget personligt?				X	
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave skaber resultater for virksomheden?				X	
Hvor vigtigt er det for dig at føle dig som et team sammen med din leder?					X
Har du brug for at være i tæt kontakt med din leder i løbet af arbejdsdagen, eller foretrækker du kontakt, når der er behov for sparring?	Kontakt når der er brug for sparring				
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder brænder for sit arbejde?					X
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på en bestemt måde, som er givet på forhånd?			X		
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på nye måder og afprøve nye metoder?		X			
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder imødekommer dit behov for måden, du vil løse opgaver på?					X
I hvor høj grad føler du motivation, når din leder kommunikerer sin vision for en bestemt arbejdsopgave?				X	

Bilag 4.3: Besvarelse fra informant 3

1 = Ikke vigtig 2= Lidt vigtig 3= Neutral/ved ikke 4= Vigtig 5= Meget vigtig

	1	2	3	4	5
Hvor vigtig er en bonus for dig i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?		X			
Hvor vigtigt er anerkendelse fra din leder i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?				X	
Hvis du skal vælge mellem en pengebonus og anerkendelse fra din leder, hvilken vil du så vælge?	Anerkendelse fra leder				
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave giver dig noget personligt?					X
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave skaber resultater for virksomheden?			X		
Hvor vigtigt er det for dig at føle dig som et team sammen med din leder?				X	
Har du brug for at være i tæt kontakt med din leder i løbet af arbejdsdagen, eller foretrækker du kontakt, når der er behov for sparring?	Kontakt når der er brug for sparring				
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder brænder for sit arbejde?				X	
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på en bestemt måde, som er givet på forhånd?	X				
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på nye måder og afprøve nye metoder?					X
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder imødekommer dit behov for måden, du vil løse opgaver på?				X	
I hvor høj grad føler du motivation, når din leder kommunikerer sin vision for en bestemt arbejdsopgave?					X

Bilag 4.4: Besvarelse fra informant 4

1 = Ikke vigtig 2= Lidt vigtig 3= Neutral/ved ikke 4= Vigtig 5= Meget vigtig

	1	2	3	4	5
Hvor vigtig er en bonus for dig i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?			X		
Hvor vigtigt er anerkendelse fra din leder for dig i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?				X	
Hvis du skal vælge mellem en pengebonus og anerkendelse fra din leder, hvilken vil du så vælge?	Anerkendelse fra leder				
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave giver dig noget personligt?					X
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave skaber resultater for virksomheden?			X		
Hvor vigtigt er det for dig at føle dig som et team sammen med din leder?		X			
Har du brug for at være i tæt kontakt med din leder i løbet af arbejdsdagen, eller foretrækker du kontakt, når der er behov for sparring?	Kontakt når der er brug for sparring				
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder brænder for sit arbejde?			X		
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på en bestemt måde, som er givet på forhånd?				X	
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på nye måder og afprøve nye metoder?	X				
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder imødekommer dit behov for måden, du vil løse opgaver på?					X
I hvor høj grad føler du motivation, når din leder kommunikerer sin vision for en bestemt arbejdsopgave?			X		

Bilag 4.5: Besvarelse fra informant 5

1 = Ikke vigtig 2= Lidt vigtig 3= Neutral/ved ikke 4= Vigtig 5= Meget vigtig

	1	2	3	4	5
Hvor vigtig er en bonus for dig i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?		X			
Hvor vigtigt er anerkendelse fra din leder for dig i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?					X
Hvis du skal vælge mellem en pengebonus og anerkendelse fra din leder, hvilken vil du så vælge?	Anerkendelse fra leder				
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave giver dig noget personligt?				X	
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave skaber resultater for virksomheden?			X		
Hvor vigtigt er det for dig at føle dig som et team sammen med din leder?				X	
Har du brug for at være i tæt kontakt med din leder i løbet af arbejdsdagen, eller foretrækker du kontakt, når der er behov for sparring?	Kontakt når der er brug for sparring				
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder brænder for sit arbejde?				X	
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på en bestemt måde, som er givet på forhånd?		X			
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på nye måder og afprøve nye metoder?		X			
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder imødekommer dit behov for måden, du vil løse opgaver på?			X		
I hvor høj grad føler du motivation, når din leder kommunikerer sin vision for en bestemt arbejdsopgave?			X		

Bilag 4.6: Besvarelse fra informant 6

1 = Ikke vigtig 2= Lidt vigtig 3= Neutral/ved ikke 4= Vigtig 5= Meget vigtig

	1	2	3	4	5
Hvor vigtig er en bonus for dig i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?			X		
Hvor vigtigt er anerkendelse fra din leder i forhold til at blive belønnet for dit arbejde?				X	
Hvis du skal vælge mellem en pengebonus og anerkendelse fra din leder, hvilken vil du så vælge?	Anerkendelse fra leder				
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave giver dig noget personligt?				X	
I hvor høj grad motiverer det dig, når udførelsen af en arbejdsopgave skaber resultater for virksomheden?				X	
Hvor vigtigt er det for dig at føle dig som et team sammen med din leder?					X
Har du brug for at være i tæt kontakt med din leder i løbet af arbejdsdagen, eller foretrækker du kontakt, når der er behov for sparring?	Tæt kontakt med leder				
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder brænder for sit arbejde?				X	
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på en bestemt måde, som er givet på forhånd?			X		
Hvor vigtigt er det for dig at kunne udføre dine arbejdsopgaver på nye måder og afprøve nye metoder?			X		
Hvor vigtigt er det for dig, at din leder imødekommer dit behov for måden, du vil løse opgaver på?				X	
I hvor høj grad føler du motivation, når din leder kommunikerer sin vision for en bestemt arbejdsopgave?				X	

Bilag 5: Interviewguides

Bilag 5.1 – Interviewguide til informanter der er ansat hos en Big Four virksomhed

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Briefing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduktion til interviewet og interviewets struktur
Hvem er informanten, og hvad er informantens arbejde til dagligt?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvor gammel er du? ▪ Hvor arbejder du, og i hvilken by? ▪ Hvad er din stilling? ▪ Hvor længe har du arbejdet i xx?
Informantens opfattelse af egen personlighed	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvad synes du om det resultat, du fik i forbindelse med din personlighedstype i hhv. MBTI og Big Five personlighedstest?
Hvad er informantens motivation for at arbejde i en Big Four virksomhed?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvorfor valgte du at gå ind i revisionsbranchen? ▪ Var det bevidst, at du valgte en Big Four virksomhed? Hvorfor/hvorfor ikke?
Hvordan trives informanten på sin arbejdsplads?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvad fungerer overordnet for dig ved at arbejde i xx? ▪ Ser du dig selv arbejde enten i xx eller i en virksomhed om 10 år? Hvorfor/hvorfor ikke? ▪ Har du nogensinde overvejet, hvorvidt du er endt i den rigtige branche for dig?
Hvordan passer arbejdsopgaverne til informantens behov?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Føler du, at dine arbejdsopgaver passer til hvordan du er som person, og dit potentiale? ▪ Giver dit arbejde dig en følelse af værdi i dit personlige liv?
Hvordan er ledelsen på informantens arbejdsplads?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Når du får en arbejdsopgave, bestemmer din leder så hvordan den skal løses?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvad sker der, hvis du begår fejl på dit arbejde? ▪ Er din leder åben for nye ideer, eller er det bedst at gøre det, man allerede ved, virker? ▪ Hvordan bliver du belønnet for dine resultater? ▪ Føler du, at din leder tager dine behov i betragtning? ▪ Føler du, at din leder, dit team og du er et hold? ▪ Hvis du henvender dig til din leder i forbindelse med, at du ikke føler dig udfordret nok på arbejdspladsen, føler du så, at din leder vil forsøge at imødekomme dit behov for udvikling? ▪ I hvilken grad uddelegerer din leder ansvar og opgaver?
<p>Hvad er informantens syn på en optimal arbejdsplads?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er der noget, du ville ønske, var anderledes på din arbejdsplads? ▪ Er der noget, du ville ønske, var anderledes ved dine arbejdsopgaver? ▪ Er der noget, som du ved ville øge din motivation – det kan være alt fra ledelse, arbejdsopgaver, kollegaer mm.? ▪ Tror du, at din jobtilfredshed vil forøges eller formindskes, hvis du ikke arbejdede i en Big Four virksomhed, men en mindre virksomhed?
<p>Debriefing</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er der noget, du gerne vil tilføje eller sige? ▪ Tusind tak, fordi du ville være med!

Bilag 5.2 – Interviewguide til informanter der har forladt en Big Four virksomhed

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Briefing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduktion til interviewet og interviewets struktur
Hvem er informanten, og hvad er informantens arbejde til dagligt?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvor gammel er du? ▪ Hvor arbejder du, og i hvilken by? ▪ Hvad er din stilling? ▪ Hvor længe har du arbejdet i xx?
Informantens opfattelse af egen personlighed	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvad synes du om det resultat, du fik i forbindelse med din personlighedstype i hhv. MBTI og Big Five personlighedstest?
Hvad var informantens position i Big Four virksomheden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvilket revisionsfirma arbejdede du for, og hvor længe? ▪ Hvilken stilling havde du, da du forlod xx? ▪ Hvorfor valgte du at gå ind i revisionsbranchen? ▪ Var det bevidst, at du valgte en Big Four virksomhed? Hvorfor/hvorfor ikke?
Hvorfor forlod informanten Big Four virksomheden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvorfor valgte du at forlade xx? ▪ Var det arbejdsopgaverne, ledelsen eller work-life-balance, der vægtede højest i din beslutning om at forlade xx?
Hvordan passede arbejdsopgaverne i Big Four virksomheden med informantens behov?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Følte du, at dine arbejdsopgaver passede til hvordan du er som person, og dit potentiale? ▪ Gav dit arbejde dig en følelse af værdi i dit personlige liv?
Hvordan var ledelsen i Big Four virksomheden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Når du fik en arbejdsopgave, bestemte din leder så hvordan den skulle løses? ▪ Følte du, at du måtte lave fejl i dit arbejde?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Var din leder åben for nye ideer, eller er det bedst at gøre det, man allerede ved, virker? ▪ Hvordan blev du belønnet for dine resultater? ▪ Følte du, at din leder tog dine behov i betragtning? ▪ Følte du, at din leder, dit team og du var et hold? ▪ Hvis du henvendte dig til din leder i forbindelse med, at du ikke føler dig udfordret nok på arbejdspladsen, følte du så, at din leder ville forsøge at imødekomme dit behov for udvikling? ▪ I hvilken grad uddelegerede din leder ansvar og opgaver?
<p>Hvad er informantens syn på en optimal arbejdsplads?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er der noget, du ville ønske, var anderledes på din arbejdsplads? ▪ Er der noget, du ville ønske, var anderledes ved dine arbejdsopgaver? ▪ Er der noget, som du ved ville øge din motivation – det kan være alt fra ledelse, arbejdsopgaver, kollegaer mm.?
<p>Debriefing</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er der noget, du gerne vil tilføje eller sige? ▪ Tusind tak, fordi du ville være med!

Bilag 6: Kodningstabel

Bilag 6.1 – Eksempel på kodningstabel fra interview med informant 6

Kodningstabel	
Citat	Kode (<i>descriptive coding</i>)
<p>09:28:43 <i>"Ja, det synes jeg. Der er altid muligheden for, at man kan få det lidt som man gerne vil have det. Altså hvis man søger mere udfordring så er opgaverne der altid til det. Og jeg synes faktisk, at jeg har fået støbt det sammen sådan så, at det var udviklende og det var spændende og ja – det var en god portefølje."</i></p>	Tilfredshed med arbejdsopgaver
<p>09:53:37 <i>"Ja, det synes jeg. Det gav mulighed for udvikling og ikke føle at jeg som, selvom min uddannelse reelt var stoppet ved kandidaten, så var der stadig - jeg kunne stadig udvikle mig, bare uden uddannelse men igennem kunderne."</i></p>	Mulighed for udvikling
<p>10:24:87 <i>"De havde i hvert fald en overordnet kasse med at - de havde i hvert fald et urealistisk mål i forhold til hvad timeantal det cirka ville tage, og sammensætningen på teamet på det. Så det var primært efter deres ønsker, at den blev løst på."</i></p>	Ledelsens bestemmelse over løsning af arbejdsopgaver
<p>10:48:53 <i>"Ja. Ja, det måtte jeg gerne. Men jeg var også, hvis jeg gjorde det, så var jeg også godt klar over hvor skylden den blev - altså så var man ikke et team om fejlen. Så var de gode til at nævne hvor fejlen lå henne."</i></p>	Ledelsens reaktion ved fejltagelser
<p>11:40:71 <i>"Altså jeg synes af det jeg kunne se, så har det virket, som om at enten så har partneren taget over og ligesom kørt teamet videre, fordi så er det som sagt, så har det været dem der skulle tage over og redde det lidt. Det er det jeg har set, når det er der har været noget der har været lidt større."</i></p>	Ledelsens håndtering af fejltagelser

Bilag 7: Godkendelse af interviewreferater fra informanter

Bilag 7.1: Godkendelse af interviewreferat fra informant 1

Sunday, May 15, 2022 at 11:54:51 Central European Summer Time

Emne: Interviewreferat
Dato: mandag den 18. april 2022 kl. 20.17.16 Centraleuropæisk sommertid
Fra: Nadia Kakasur
Til: [REDACTED]
Vedhæftede filer: Interviewreferat - [REDACTED].docx

Kære [REDACTED]

Jeg håber, du har haft en god påske 😊

Tusind tak for et rigtig berigende interview! Jeg sender dig hermed som lovet et referat af interviewet, som du gerne må kigge igennem og godkende. Hvis der er noget, du er uenig i, så meld endelig tilbage så jeg kan få det rettet.

Såfremt, jeg ikke hører fra dig inden d. 15 maj 2022, antager jeg, at det er godkendt.

Endnu engang tak for din deltagelse,

Vh. Nadia

Bilag 7.2: Godkendelse af interviewreferat fra informant 2

Friday, May 13, 2022 at 18:06:01 Central European Summer Time

Emne: RE: Interviewreferat
Dato: mandag den 9. maj 2022 kl. 09.13.19 Centraleuropæisk sommertid
Fra: [REDACTED]
Til: Nadia Kakasur

Hej Nadia,

Tak for sidst!

Jeg kunne lige konstatere, at jeg aldrig fik svaret på din mail...

Jeg har læst dette igennem og jeg er enig og godkender til brug 😊

Med venlig hilsen / Best regards

[REDACTED] | Assistant | Assurance
Godkendt Revisions partnerselskab
Office:+45 [REDACTED]

From: Nadia Kakasur <nadia.kakasur@hotmail.com>
Sent: Monday, April 18, 2022 8:19 PM
To: [REDACTED]
Subject: Interviewreferat

Kære [REDACTED]

Tak for sidst og tak for et rigtig godt interview! Jeg sender dig hermed som lovet et referat af interviewet. Du må meget gerne kigge det igennem og godkende det. Hvis der er noget, du er uenig i, melder du bare tilbage så kan jeg få det rettet.

Såfremt jeg ikke hører fra dig inden d. 15 maj 2022, antager jeg, at det er godkendt.

Endnu engang tak for din deltagelse,

Kh. Nadia

Denne email og alle filer vedlagt som bilag kan indeholde fortroligt materiale, der kun er beregnet for adressaten, og maa ikke udleveres eller kopieres til uvedkommende. Har De ved en fejltagelse modtaget denne email, bedes De venligst omgaaende meddele os dette pr. telefon: +45 7323 3000. Paa forhaand tak.

This email and any files transmitted with it may contain confidential information intended for the addressee(s) only. The information is not to be surrendered or copied to unauthorised persons. If you have received this communication in error, please notify us immediately by telephone: +45 7323 3000.

Bilag 7.3: Godkendelse af interviewreferat fra informant 3

Friday, May 13, 2022 at 18:25:45 Central European Summer Time

Emne: RE: Interviewreferat
Dato: fredag den 22. april 2022 kl. 14.46.30 Centraleuropæisk sommertid
Fra: [REDACTED]
Til: Nadia Kakasur

Hej du,

Og selv tak!! Det er bare så fint – den er godkendt 😊

Med venlig hilsen

[REDACTED]

[REDACTED] Godkendt Revisions artnerselskab [REDACTED]

From: Nadia Kakasur <nadia.kakasur@hotmail.com>
Sent: Thursday, April 21, 2022 10:26 PM
To: [REDACTED]
Subject: Interviewreferat

Hej [REDACTED]

Tak for sidst og tak for et virkelig godt interview! Jeg sender dig hermed som lovet et referat af interviewet. Du må meget gerne kigge det igennem og godkende det. Hvis der er noget, du er uenig i, melder du bare tilbage så kan jeg få det rettet.

Såfremt jeg ikke hører fra dig inden d. 15 maj 2022, antager jeg, at det er godkendt.

Endnu engang tak for din deltagelse 😊

Kh. Nadia

Denne email og alle filer vedlagt som bilag kan indeholde fortroligt materiale, der kun er beregnet for adressaten, og maa ikke udleveres eller kopieres til uvedkommende. Har De ved en fejltagelse modtaget denne email, bedes De venligst omgaaende meddele os dette pr. telefon: +45 7323 3000. Paa forhaand tak.

This email and any files transmitted with it may contain confidential information intended for the addressee(s) only. The information is not to be surrendered or copied to unauthorised persons. If you have received this communication in error, please notify us immediately by telephone: +45 7323 3000.

Bilag 7.4: Godkendelse af interviewreferat fra informant 4

Friday, May 13, 2022 at 18:21:29 Central European Summer Time

Emne: SV: Interviewreferat
Dato: torsdag den 21. april 2022 kl. 12.15.16 Centraleuropæisk sommertid
Fra: [REDACTED]
Til: Nadia Kakasur
Vedhæftede filer: image001.png, image002.jpg

Kære Nadia,

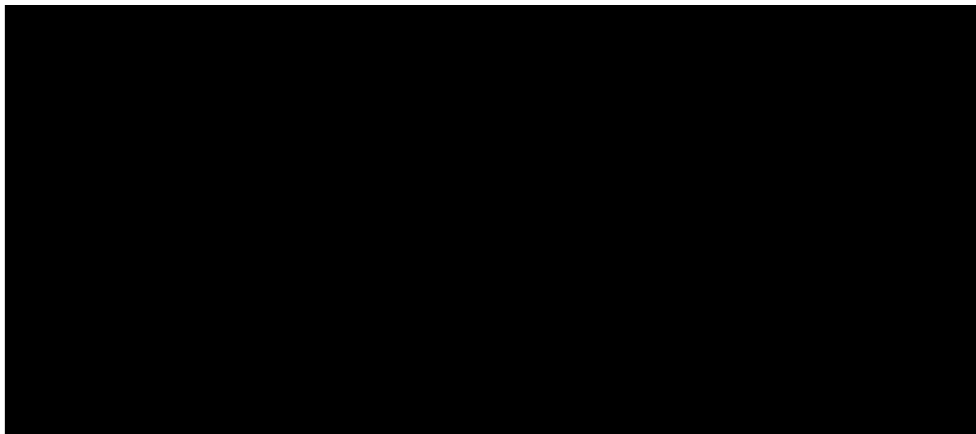
Jeg har læst det igennem og jeg er helt enig i det du har skrevet 😊 Så fint.

Rigtig meget god vind med resten af skrivningen 😊

Med venlig hilsen

[REDACTED]
Økonomiansvarlig

[REDACTED]



Fra: Nadia Kakasur <nadia.kakasur@hotmail.com>

Sendt: 18. april 2022 20:36

Til: [REDACTED]

Emne: Interviewreferat

Kære [REDACTED]

Tusind tak for et virkelig godt interview. Det har været sindssygt brugbart! 😊

Jeg sender dig som aftalt et referat af interviewet, som du gerne må kigge igennem til godkendelse. Hvis du støder på noget, du ikke synes passer så sig endelig til, så retter jeg til.

Såfremt jeg ikke hører fra dig inden d. 15 maj 2022, antager jeg, at det er godkendt.

Rigtig god aften til dig, og endnu engang tusind tak for din deltagelse,

Kh. Nadia

Bilag 7.5: Godkendelse af interviewreferat fra informant 5

Sunday, May 15, 2022 at 11:54:24 Central European Summer Time

Emne: Sv: Interviewreferat

Dato: fredag den 13. maj 2022 kl. 23.06.54 Centraleuropæisk sommertid

Fra: [REDACTED]

Til: Nadia Kakasur

Hej Nadia,

Interviewet er godkendt fra min side!

I forhold til dine 2 spørgsmål:

1. De vigtigste årsager til at jeg trives på min nuværende arbejdsplads skyldes helt klart at jeg finder mig socialt godt til rette og føler at arbejdspladsen tager godt fat om forskelligheder og gør plads og inkluderer alle. Det er også en faktor at miljøet er ungt og de fleste kollegaer derfor er ligesindede aldersmæssigt med mig selv, hvilket medfører øget sociale aktiviteter med sine kollegaer, som gør det til at rart og sjovt sted at gå på arbejde. Derudover er der en høj grad af tillid fra nærmeste leder, som gør at jeg har massere frihed til at performe selv og der er derfor ingen følelse af micro management, hvilket giver øget fleksibilitet til at jeg kan tilrettelægge min hverdag herunder møde ind og gå eller arbejde hjemme når det passer mig.
På nuværende føler jeg ikke at jeg udfører arbejdsopgaver som stemmer overens med mine spidskompetencer og derfor kan jeg til tider føle en snert af ubrugelighed, hvor jeg med garanti kunne føle mig mere nyttig på en anden arbejdsplads, men de ovenstående faktorer vægter mere for mig her og nu og derfor vil jeg mene at jeg trives.
2. Ja og nej. Med antagelsen om at arbejdsopgaver med tiden bliver mere meningsfulde og den samme arbejdskultur bibeholdes så ja og ellers så nej.

Med venlig hilsen

[REDACTED]

Fra: Nadia Kakasur <nadia.kakasur@hotmail.com>

Sendt: 22. april 2022 22:42

Til: [REDACTED]

Emne: Interviewreferat

Hej [REDACTED]

Tak for sidst og tak for et rigtig godt interview! Jeg sender dig hermed som lovet et referat af interviewet. Du må meget gerne kigge det igennem og godkende det. Hvis der er noget, du er uenig i, melder du bare tilbage så kan jeg få det rettet.

Såfremt jeg ikke hører fra dig inden d. 15. maj 2022, antager jeg, at det er godkendt.

Og så har jeg et spørgsmål, som jeg ikke fik stillet dig til interviewet:

- Hvad er det ved din nuværende arbejdsplads, som gør at du trives?
- Kan du se dig selv på din nuværende arbejdsplads de næste 5-10 år?

Du må gerne svare på spørgsmålene i denne mail når du får tid.

Page 1 of 2

Endnu engang tak for din deltagelse og hjælp. God weekend 😊

Kh. Nadia

Bilag 7.6: Godkendelse af interviewreferat fra informant 6

Friday, May 13, 2022 at 18:34:44 Central European Summer Time

Emne: RE: Interviewreferat
Dato: mandag den 25. april 2022 kl. 08.57.45 Centraleuropæisk sommertid
Fra: [Redacted]
Til: Nadia Kakasur
Vedhæftede filer: UR_New_Logo_d8f04d26-dd2f-4d5d-b5fd-79742966b250.png

Hej Nadia,

Godkendt herfra.

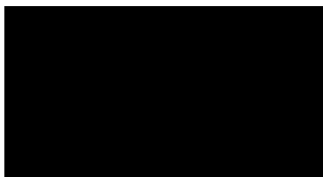
Som svar på dine tillægsspørgsmål:

1. Lederen havde ofte en holdning til, hvordan det skulle løses. Det kunne være ofte være med en eksempel visning til, hvordan det var gjort på en anden kunde. Derudover, så var de fleste opgaver låst af den regnskabsstandard, som der foreligger. Jeg oplevede nogle gange, at hvis man havde forsøgt at lave det på en ny måde, så blev det kommenteret. I nogle situationer blev mine kollegaer bedt om at fremlægge den nye måde det var opstillet på. Ikke som et godt eksempel, men mere for at køre folk lidt rundt i stoffet og fremstille det som om, at deres (ledernes) metode var bedre.
2. Det er sammenholdet og ledelsesmetoden. De værdier, som man melder ud er også dem, som man lever efter i hverdagen. Dette er den største kontrast til mit tidligere arbejde i EY. Der følte jeg, at man havde de værdier, som man "burde", men den måde man efterlevede det på var helt anderledes. I mit tidligere arbejde var der ikke åbenhed, og lige meget hvor dårlige folk så ud til at have det, så turde man ikke stille spørgsmålet "er du okay", fordi man var bange for at skulle bruge tiden og nærheden til rent faktisk at høre, hvad der var galt. På mit nye arbejde kigger CFO'en flere gange en i øjnene, og det øjeblik han ser, at man er træt eller ked/i dårligt humør, så bemærker han det og spørger til det. Man føler derved følelsen af at være et menneske, som man passer på, og ikke bare en ressource, som skal arbejde. Derudover, så er der plads til alle personlighedstyper. Jeg følte, at i EY var der til sidst mest plads til dem, som solgte godt.

Håber det er svar nok – ellers sig til 😊

Best Regards / Med venlig hilsen

[Redacted]
Financial Controller



[Redacted]

[Redacted]

Please note that this message may contain confidential information. If you have received this message by mistake, please inform the sender of the mistake, then delete the message from your system without making, distributing or retaining any copies of it. Although we believe that the message and any attachments are free from viruses and other errors that might affect the computer or IT system where it is received and read, the recipient opens the message at his or her own risk. We assume no responsibility for any loss or damage arising from the receipt or use of this message.

If Universal Robots A/S processes personal data relating to physical persons, such processing will meet the requirements of applicable data protection legislation. [Please see our Privacy Policy here.](#)

From: Nadia Kakasur <nadia.kakasur@hotmail.com>

Sent: 22 April 2022 19:18

To: [REDACTED]

Subject: Interviewreferat

CAUTION - EXTERNAL EMAIL: Do not open attachments or links unless you recognize the sender and the content is safe.

Hej [REDACTED]

Tak for sidst og tak for et rigtig godt interview! Jeg sender dig hermed som lovet et referat af interviewet. Du må meget gerne kigge det igennem og godkende det. Hvis der er noget, du er uenig i, melder du bare tilbage så kan jeg få det rettet.

Såfremt jeg ikke hører fra dig inden d. 15. maj 2022, antager jeg, at det er godkendt.

Og så har jeg to spørgsmål, som jeg ikke fik stillet dig til interviewet:

- I forhold til at løse arbejdsopgaver ved [REDACTED] bestemte lederen hvordan du skulle udføre opgaverne (set bort fra hvor mange timer, du måtte bruge)?
- Hvad er det ved din nuværende arbejdsplads, som gør at du trives?

Du må gerne svare på spørgsmålene i denne mail når du får tid.

Endnu engang tak for din deltagelse og hjælp. God weekend 😊

Kh. Nadia

Bilag 8: Myers-Briggs' personlighedstypers indvirkning på arbejdssituationer

Bilag 8.1: Ekstroverte typer vs. Introverte typer

Ekstroverte typer	Introverte typer
Synes om variation og handling	Synes om stilhed til koncentration
Er gerne hurtige, bryder sig ikke om komplicerede procedurer	Er gerne omhyggelige med detaljer, bryder sig ikke om overdrevne generaliseringer
Er gode til at tage imod folk	Har svært ved at huske navne og ansigter
Bliver ofte utålmodige over lange, langsommelige opgaver	Har som regel ikke noget imod at arbejde i længere tid uden afbrydelser på ét projekt
Er interesserede i resultaterne af deres arbejde, i at få det og i, hvordan andre gør det	Er interesserede i idéen bag deres arbejde
Har ofte ikke noget imod at blive afbrudt af en telefon, der skal tages	Hader afbrydelser i form af telefoner eller andet
Handler ofte hurtigt, somme tider uden at tænke sig som først	Kan godt lide at tænke meget, før de handler, somme tider helt uden at handle
Kan godt lide at have folk omkring sig	Er glade for at arbejde alene
Kommunikerer som regel utvungent	Har visse problemer med at kommunikere

(Myers & Myers, 2011, s. 178)

Bilag 8.2: Sansende typer vs. Intuitive typer

Sansende typer	Intuitive typer
Bryder sig ikke om nye problemer, medmindre der er standardmåder at løse dem på	Kan godt lide at løse nye problemer
Kan godt lide en etableret måde at gøre tingene på	Bryder sig ikke om at gøre den samme ting om og om igen
Nyder i højere grad at bruge allerede lærte færdigheder end at lære nye	Nyder i højere grad at lære en ny færdighed end at bruge den
Arbejder mere stabilt og med en mere realistisk idé om, hvor lang tid noget vil tage	Arbejder i kortere kraftanstrengelser næret af entusiasme med mere stille perioder indimellem
Når som regel frem til en løsning trin for trin	Når hurtigt frem til en konklusion
Er tålmodige i forbindelse med rutinemæssige detaljer	Bliver utålmodige over rutinemæssige detaljer
Bliver utålmodige, når detaljerne bliver komplicerede	Er tålmodige i komplicerede situationer
Bliver sjældent inspirerede og stoler sjældent på inspirationen, når den endelig indfinder sig	Følger deres inspiration, både de gode og de dårlige indfald
Begår sjældent faktuelle fejl	Begår jævnligt faktuelle fejl
Er som regel gode til præcisionsarbejde	Bryder sig ikke om at bruge tid på præcisionsarbejde

(Myers & Myers, 2011, s. 178)

Bilag 8.3: Tænkende typer vs. Følende typer

Tænkende typer	Følende typer
Viser ikke beredvilligt følelser og er ofte ikke helt trygge ved at have med andre følelser at gøre	Er tilbøjelige til at være meget bevidste om andre mennesker og deres følelser
Kan komme til at såre andre uden at være klar over det	Nyder at behage andre, også med hensyn til uvæsentlige ting
Kan godt lide at analysere og at sætte ting i logisk orden. Kan klare sig uden harmoni	Kan godt lide harmoni – effektiviteten hæmmes voldsomt af stridigheder på arbejdspladsen
Er tilbøjelige til at træffe beslutninger upersonligt og somme tider uden at være tilstrækkelig opmærksomme på andres ønsker	Lader ofte beslutningerne påvirke af deres egne eller andres personlige præferencer og ønsker
Har behov for at blive behandlet retfærdigt	Har brug for lejlighedsvis ros
Formår at irettesætte andre eller fyre dem, når det er nødvendigt	Bryder sig ikke om at sige ubehagelige ting til folk
Er mere analytisk orienterede – reagerer lettest på andre menneskers tanker	Er mere menneske-orienterede – reagerer lettest på andres værdier
Er tilbøjelige til at være faste i deres overbevisninger	Er tilbøjelige til at være lydøre

(Myers & Myers, 2011, s. 179)

Bilag 8.4: Vurderende typer vs. Opfattende typer

Vurderende typer	Opfattende typer
<p>Arbejder bedst, når de kan planlægge deres arbejde og følge planen</p> <p>Kan godt lide at få tingene afgjort og afsluttet</p> <p>Kan komme til at afgøre tingene for hurtigt</p> <p>Kan være utilbøjelige til at afbryde et projekt, de deltager i, til fordel for et mere presserende</p> <p>Kan overse nye ting, der skal gøres</p> <p>Ønsker kun det absolut nødvendige for at påbegynde opgaven</p> <p>Er som regel tilfredse, når de når frem til en ny vurdering af en ting, situation eller person</p>	<p>Tilpasser sig let ændrede situationer</p> <p>Har ikke noget imod at lade tingene stå åbne for ændringer</p> <p>Kan have svært ved at træffe beslutninger</p> <p>Kan komme til at starte for mange projekter og have svært ved at gøre dem færdige</p> <p>Kan være tilbøjelige til at udskyde ubehagelige opgaver</p> <p>Vil vide alt om en ny opgave</p> <p>Er som regel nysgerrige og tager gladelig imod ny information om en ting, situation eller person</p>

(Myers & Myers, 2011, s. 179)