

Advokater flest motiveres ikke av bonuser

Advokatfirmaene kan løse sitt «familieproblem» ved å justere forretningsmodellen – maks antall timer til éns pris – og gi uttelling for effektivitet og kompetanse.

**Innlegg
Merete
Nygaard**



Jusstudent Pauline Sommerfelt Helle etterlyser en «familie-debatt» i advokatbransjen (DN 3. mars). Hun peker på at det er få kvinner over 40 år i yrket. Kravet om antall fakturerte timer og tilgjengelighet er ifølge Sommerfelt Helle årsaken til at mange kvinner slutter.

Advokatbransjen er tjent med, på lik linje med de fleste andre yrkesgrupper, mangfold på alle nivåer. Tiden er derfor moden for å tenke nytt rundt struktur og inntjening.

Forretningsmodellen til et advokatfirma er tuftet på å oppnå mest mulig avkastning per ansatt, det vil si at advokatene har liten verdi for sjefen utover det de produserer i antall timer. Dette er en modell advokater som jobber med store transaksjoner, kommer best ut av, fordi det ofte er her de store prosjektene ligger.

Kjøp og salg av virksomheter krever gjennomgang av et stort



Fagspesialister som jobber med mer komplekse problemstillinger, er avhengig av kontinuerlig faglig påfyll. Det betyr at de bruker mer av arbeidstiden til å lese seg opp, og mindre til å fakturere timer til klienter.

Foto: Istock/Getty Images

antall dokumenter for å identifisere risikofaktorer hos målselskapet, og da går ofte taksameteret fra tidlig morgen til midnatt.

Fagspesialister som jobber med mer komplekse problemstillinger, er avhengig av kontinuerlig faglig påfyll for å gjøre en god jobb. Det betyr at de bruker mer av arbeidstiden til å lese seg opp, og mindre til å fakturere timer til klienter. Det gjør at de ikke alltid kan konkurrere med fakturabunken til kolleger som jobber



– Advokatene har liten verdi for sjefen utover det de produserer i antall timer, skriver Merete Nygaard.

med transaksjonsoppdrag.

De bidrar med mindre penger til firmakassen.

Eller gjør de det?

Ja, om en utelukkende teller kroner fra dag til dag. Men for et advokatfirma som ønsker å holde et høyt faglig nivå innen alle forretningsjuridiske

områder, er en forretningsmodell hovedsakelig tuftet på timer og tilgjengelighet, på bekostning av faglig bredde og mangfold, et regnskap som på sikt vil gå i minus.

Det er et tap for mange parter, men først og fremst er det et tap for advokatfirmaet, som mister kompetente medarbeidere i sin beste alder: kvinner og menn rundt 35.

Skal vi forebygge frafall, bør dagens forretningsmodell endres.

En mulig måte å løse dette på, kan være å regulere advokatens timepris ut fra kompleksiteten på oppdraget. I dag betaler klientene våre den samme timeprisen enten de ber om en enkel og rutinemessig dokumentgjennomgang, eller et veloverveid notat om nedbemanning eller vurdering av en tvist.

En måte kan være å prise oppdrag som krever ekstra fagkompetanse høyere, mens det gis fastpris for rutinearbeid som kan utføres ved bruk av tekniske hjelpemidler eller nyutdannede. Det vil trolig gi mer uttelling for effektivitet, økt rom for kompetansebygging og markedsrettet arbeid, men uten samme krav til antall fakturerte timer.

En slik omlegging kan skape den nødvendige fleksibiliteten som trengs for å beholde kvalifiserte kvinner og menn på ulike nivåer i et firma.

Advokater flest motiveres nemlig ikke av bonuser eller av at selskapet går med overskudd i hundremillionersklassen, men av egenutvikling og kompetansebygging. Dette behøver ikke gå på bekostning av god inntjening for advokatfirmaene, siden forskning viser at motiverte ansatte gir mer fornøyde klienter, og det er jo tross alt dem vi jobber for.

Merete Nygaard, forretningsadvokat og gründer av nygaard.law

Tillitsbasert ledelse – uproblematisk?

Diskusjonen etter at Bård Kuvaas med flere gikk til angrep på «new public management» (NPM) og målstyring i DN 28. februar har først og fremst handlet om hvorvidt mål- og resultatstyring fungerer så dysfunksjonelt som artikkelforfatterne vil ha det til. Botemiddelet – tillitsbasert ledelse – har derimot ikke blitt problematisert. Det er kanskje ikke rart, gitt det faktum at Norge sannsynligvis har det høyeste generelle tillitsnivået i verden.

Høy tillit målt gjennom påstanden «Folk flest er til å stole på» gjør imidlertid ikke automatisk tillitsbasert ledelse til noe selvsagt og gjennomførbart. I en leder-medarbeider-sammenheng er nemlig gjensidig tillit nøkkelen. Det er altså ikke nok at



DN 28. februar

en leder ønsker å gi medarbeiderne tillit. Lederen må også gjøre seg fortjent til medarbeidernes tillit.

Forskningen, både min egen og andres, viser at medarbeiderne baserer sin tillit på både kognitive og emosjonelle egenskaper hos ledere. At ledere ses på som rettfærdige, faglig dyktige og med høy integritet, er ikke nok. De må også oppleves som empatiske, varme, åpne og omsorgsfulle.

Det heller ikke slik at begrepet

«tillitsbasert ledelse» har et klart, avgrenset empirisk innhold. Vi finner elementer av det i transformasjonsledelse, karismatisk ledelse og tilretteleggende ledelse («servant leadership»), men begrepet står ennå ikke støtt på egne ben.

Forskning og empiri kan nok dokumentere svakhetene ved NPM og utstrakt bruk av målstyring, men det mangler fremdeles mye på å kunne dokumentere hva tillitsbasert ledelse faktisk innebærer.

Tor Grenness, pensjonert professor, Handelshøyskolen BI

«Force majeure» er ikke som før

Et endret verdensbilde gjør at kommersielle avtaler må skrives med tanke på helt andre ekstraordinære hendelser enn før.

Det er en grunnleggende

forutsetning at avtaler skal holdes. Likevel kan man bli fritatt fra sine forpliktelser dersom helt ekstraordinære forhold utenfor en parts kontroll hindrer oppfyllelse. Man snakker da om «force majeure». I slike tilfeller kan man ikke kreve at kontrakten oppfylles.

Slike forhold omfatter tradisjonelt blant annet krig, naturkatastrofer, streik og lockout. Den som rammes må ikke kunne forutse hendelsen da avtalen ble inngått, og heller ikke med rimelighet kunne unngå eller overvinne konsekvensene av situasjonen.

Det som før var ekstraordinært, fremstår nå oftere som ordinært. Tradisjonelt utformede «force majeure»-bestemmelser er modne for revisjon. Partene skreddersyr sjelden slike bestemmelser. Det kan vise seg å være uklokt. Noen eksempler kan være:

● Nylig ble det forsøkt innført innreiserestriksjoner i USA.

Personell i en norsk bedrift vil kunne nektes innreise. Innen oljesektoren vil tapene fort kunne bli betydelige.

● Dersom et selskap har inngått distribusjonsavtale med minstekvantum, vil økte tollsatser på import påvirke sluttprisen. Da blir bestemmelsene om minimumskvantum satt på prøve.

Store tap som følge av uforutsette forhold er i utgangspunktet ikke tilstrekkelig for ansvarsfrihet. Forsøk på å påberope seg økonomisk «force majeure», er i Norge alt annet enn sikker rett.

Partene står fritt til å selv formulere hva de mener skal utgjøre ekstraordinære forhold. Slik kan usikkerheten begrenses i en virkelighet der fortidens typetilfeller ikke lenger gir tilstrekkelig trygghet.

Ståle Skutle Arneson og **Thomas Berntsen,** advokater i Deloitte Legal