

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved institutt for økonomi og ressursforvaltning, ved Universitetet for miljø- og biovitenskap. Oppgaven er en avsluttende del av et 2-årig masterstudium i økonomi og administrasjon.

Etter fullført bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved UMB, hvor av 3.året var utveksling til San Diego, USA, ved San Diego State University, valgte jeg å gå videre i økonomiutdannelsen og begynte da på master i økonomi og administrasjon ved UMB. I mitt masterstudium valgte jeg hovedprofil i organisasjon og ledelse, med fordypning i HRM (Human Resource Management).

Oppgaven skrives på vegne av Norges Juristforbund og er en del av et forprosjekt for å kartlegge vellykkede livløpsvirksomheter og berede grunnen for et hovedprosjekt med utprøving av livsløps-personalpolitikk. Tema for oppgaven er psykologisk bemyndigelse sett i sammenheng med organisasjonsforpliktelse og turnover blant jurister.

Jeg ønsker først og fremst å takke mine veiledere Bernt Aarset og Gro Ladegård for god oppfølging og tilbakemelding, og Norges Juristforbund ved Karen Oppegaard Haavik og prosjektleder Ane Sofie Tømmerås for hyggelige møter og god informasjon. Jeg vil også takke Leif Erling for godt samarbeid i tidligere oppgaver som har gitt meg god erfaring mot det å skrive en masteroppgave, og ikke minst vil jeg takke kjæresten min, Thale, for korrekturlesing og for å være en fantastisk motivator gjennom hele masteroppgaven.

Jeg håper oppgaven kan være til nytte videre i prosjektet og at prosjektet til slutt vil føre til bedre arbeidsvilkår og en bedre balanse mellom karriere og fritid i advokatbransjen.

*"Ingenting er så praktisk som en god teori". Kurt Lewin (1945)*

Universitetet for miljø- og biovitenskap

Ås, 17.01.2011

---

Ole Kristian Jonsrud

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er turnover og organisasjonsforpliktelse blant medarbeidere i juristbransjen, og er en del av et pilotprosjekt i regi av Norges Juristforbund. Tidligere forskning viser at kvinner velger offentlig sektor fremfor privat sektor, men legger ikke til grunn de underliggende faktorene til dette valget. Formålet med denne undersøkelsen er å belyse de underliggende faktorene som gjør at kvinner slutter i private advokatfirmaer og beveger seg over i offentlig sektor, i motsetning til menn som går fra det offentlige til de private advokatfirmaene. Formål og tema, i tillegg til tidligere forskning fra juristbransjen leder frem til følgende hovedproblemstilling: *”Hvilke underliggende faktorer legges til grunn for medarbeiderens avgjørelse om å slutte eller blir værende i sin stilling i organisasjonen?”*

Som et utgangspunkt for å belyse de underliggende faktorene i juristbransjen benytter jeg begrepet psykologisk bemyndigelse. Tidligere forskning viser at begrepet er sammensatt av fire ulike dimensjoner: meningsfullhet, kompetanse, autonomi og innflytelse. Samtidig blir sammenhengen mellom turnover og organisasjonsforpliktelse studert, og hva som påvirker indre og ytre motivasjon blant medarbeidere i juristbransjen.

Undersøkelsen er eksplorativ i sin tilnærming og bygger på semi-strukturerte dybdeintervjuer med syv informanter fra ulike virksomheter innenfor privat og offentlig sektor.

Analysen av resultatene viser at medarbeiderens personlige motivasjon for å jobbe som jurist eller advokat og medarbeiderens følelse av tilknytning og identitetsfølelse med organisasjonen bestod av ulike faktorer i form av personlige drivere: meningsfullhet, kompetanse, innflytelse, autonomi, tilhørighet og verdier. I tillegg dukket det opp nye funn i form av opprettholdende faktorer, faktorer som gjør at medarbeideres personlige drivere opprettholdes og forsterkes i organisasjonen: tilrettelegging for omsorgsansvar, fleksibilitet, forståelse, godt lederskap og bevisstgjøring.

Mine resultater viser at det burde være innslag av alle dimensjonene av psykologisk bemyndigelse for at medarbeideren ikke vil vurdere å bytte jobb grunnet interne faktorer. Undersøkelsen viser også at det er en sammenheng mellom turnover og organisasjonsforpliktelse.

Mine funn viser til en rekke faktorer det er mulig å endre, men også viktigheten av å få temaet opp i lyset slik at samfunnet blir bevisst på hvordan juristbransjen fungerer i dag.

## Abstract

The theme of this thesis is staff turnover and organizational commitment among employees in the law industry and is part of a pilot project under the direction of the Norwegian association of Lawyers. Previous research shows that women choose the public sector rather than the private sector, but do not give reasons for the underlying factors of this election. The purpose of this study is to elucidate the underlying factors that make women quit their jobs in private law firms and starts looking for jobs in the public sector, in contrast to men who goes from public to private law firms. Purpose and theme together with previous research from the Law Industry leads to the following main issue: *“what are the underlying factors of the employee’s decision to quit or remain in his or hers position in the organization?”*

As a starting point to elucidate the underlying factors in the Law Industry I’m using the concept of psychological empowerment. Previous research shows that the concept is composed of four dimensions: meaning, competence, self-determination and impact. I will also look at the relationship between turnover and organizational commitment, and what affects intrinsic and extrinsic motivation among employees in the Law Industry.

The survey is exploratory in its approach and is based on semi-structured depth interviews with seven informants from various businesses in the private and public sector.

The analysis of the results shows that the employee’s personal motivation to work as a lawyer or attorney and the employee's sense of connection and identity with the organization consisted of various factors in the form of personal intrinsic motivations factors: meaning, competence, self-determination, impact, affiliation and values. In addition, there arose new discoveries in terms of maintaining factors, factors that make people’s personal intrinsic motivations maintained and reinforced in the organization: arrangement of care responsibility, flexibility, understanding, good leadership and awareness.

My results show that there should be elements of all the dimensions of psychological empowerment for the employee, not to consider changing jobs due to internal factors. The research also shows that there is a correlation between turnover and organizational commitment.

My findings show a number of factors it is possible to change, but also the importance of getting the theme to light so that the society becomes aware of how the Law Industry works.

## Innhold

1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Formål.....	3
1.3 Problemstilling.....	4
1.4 Begrepsavklaring .....	6
1.5 Tidligere forskning i juristbransjen .....	7
2.0 Teori .....	10
2.1 Psykologisk bemyndigelse .....	10
2.1.1 Meningsfullhet .....	12
2.1.2 Kompetanse.....	13
2.1.3 Autonomi .....	13
2.1.4 Innflytelse .....	13
2.2 Turnover .....	14
2.3 Organisasjonsforpliktelse .....	16
2.4 Psykologisk bemyndigelse og sammenhengen med turnover og organisasjonsforpliktelse .....	19
2.4.1 Meningsfullhet vs. turnover og organisasjonsforpliktelse .....	20
2.4.2 Kompetanse vs. turnover og organisasjonsforpliktelse.....	21
2.4.3 Autonomi vs. turnover og organisasjonsforpliktelse .....	24
2.4.4 Innflytelse vs. turnover og organisasjonsforpliktelse .....	26
3.0 Metode.....	28
3.1 Hva er metode.....	28
3.2 Kvalitativ metode .....	29
3.3 Forskningsdesign .....	30
3.4 Makro vs. mikroundersøkelser .....	31
3.5 Valg av metode .....	32
3.5.1 Dybdeintervju .....	33
3.5.2 Utvalgsstrategi .....	34
3.5.3 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen.....	34
3.6 Pålitelighet og troverdighet .....	36
4.0 Resultat og analyse.....	38
4.1 Drivere .....	40

4.1.1 Meningsfullhet .....	41
4.1.2 Kompetanse.....	41
4.1.3 Autonomi .....	42
4.1.4 Innflytelse .....	43
4.1.5 Tilhørighet.....	44
4.1.6 Verdier .....	46
4.2 Nye funn/opprettholdende faktorer .....	47
4.2.1 Tilrettelegging for omsorgsansvar .....	48
4.2.2 Fleksibilitet .....	49
4.2.3 Forståelse .....	50
4.2.4 Godt lederskap .....	51
4.2.5 Bevisstgjøring .....	53
4.3 Oppsummering av resultater .....	54
5.0 Diskusjon.....	55
5.1 Psykologisk bemyndigelse og sammenhengen med turnover og organisasjonsforpliktelse .....	55
5.1.1 Meningsfullhet .....	55
5.1.2 Kompetanse.....	57
5.1.3 Autonomi .....	58
5.1.4 Innflytelse .....	60
5.1.5 Oppsummering.....	62
5.2 Hvilke sammenhenger finnes det mellom turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen?.....	62
5.2.1 Hvilke sammenhenger finnes det mellom turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen? .....	63
5.2.2 Tilhørighet.....	64
5.2.3 Verdier .....	65
5.2.4 Oppsummering.....	66
5.3 Hvilke faktorer påvirker indre og ytre motivasjon i juristbransjen?.....	66
5.4 Hvilke andre underliggende faktorer påvirker organisasjonsforpliktelse og turnover i juristbransjen?.....	68
5.4.1 Tilrettelegging for omsorgsansvar .....	68
5.4.2 Fleksibilitet .....	70
5.4.3 Forståelse .....	71

---

5.4.4 Godt lederskap .....	72
5.4.5 Bevisstgjøring .....	73
5.4.6 Oppsummering .....	75
6.0 Konklusjon .....	76
7.0 Begrensninger og veien videre .....	77
7.1 Begrensninger .....	77
7.2 Veien videre.....	78
8.0 Referanser.....	80
Vedlegg .....	85
Vedlegg 1: Intervjuguide for medarbeidere.....	85
Vedlegg 2: Intervjuguide for ledere.....	89

## Figurliste

Figur 1: Antall prosent kvinner blant partnere i advokatbransjen.....	2
Figur 2: Fire dimensjoner av psykologisk bemyndigelse.....	12
Figur 3: Medarbeiderens oppfatning av organisasjonen .....	18
Figur 4: Psykologisk bemyndigelse vs. turnover og organisasjonsforpliktelse .....	19
Figur 5: Meningsfullhet vs. Turnover og organisasjonsforpliktelse .....	21
Figur 6: Flytsonemodellen .....	22
Figur 7: Kompetanse vs. Turnover og organisasjonsforpliktelse.....	24
Figur 8: Autonomi vs. Turnover og organisasjonsforpliktelse.....	25
Figur 9: Innflytelse vs. Turnover og organisasjonsforpliktelse.....	27
Figur 10: Oppbygningsfasen .....	35
Figur 11: Drivere .....	40
Figur 12: Opprettholdende faktorer vs. drivere.....	48
Figur 13: Hvilke underliggende faktorer påvirker turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen .....	54
Figur 14: Balansemodellen.....	69



## 1.0 Innledning

Denne oppgaven ønsker å belyse problemene rundt turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen. Hva er årsakene til at kvinner forsvinner fra advokatfirmaene og går til offentlig sektor, mens menn går fra offentlig til privat sektor. Jeg har valgt å se på hva som ligger til grunn for beslutningen blant medarbeidere om å slutte eller bli værende i organisasjonen, og på hvilken måte psykologisk bemyndigelse kan påvirke ulike årsaker til nevnte problemer i juristbransjen. Jeg vil med dybdeintervju av relevante informanter belyse hvordan dette kan påvirke turnover og organisasjonsforpliktelse. Min indikasjon før undersøkelsen er at mangel på organisasjonsforpliktelse og høy turnover vil kunne være skadelig for enhver organisasjon.

I første del av oppgaven kommer jeg inn på bakgrunn og formål med oppgaven, før jeg presenterer problemstillingen. Videre gjør jeg rede for hvem som inngår i begrepet advokat før jeg avslutningsvis gjør rede for hva som har blitt gjort av tidligere forskning i juristbransjen.

## 1.1 Bakgrunn

Norges Juristforbund har de senere årene foretatt flere undersøkelser som viser at kvinner forsvinner fra advokatbransjen, spesielt fra de store advokatfirmaene. I denne sammenheng fikk advokatforeningen laget en egen rapport i samarbeid med AFI (Arbeidsforskningsinstituttet), med tittelen ”Opp eller ut – om kvinner i advokatbransjen” (Lyng, 2008). Jeg vil redegjøre for denne rapporten senere i oppgaven (punkt 1.3).

Norges Juristforbund ønsker et juristmiljø som gjenspeiler samfunnet vi lever i. Vi er mer enn noen gang opptatt av likestillingsaspektet, og det norske samfunnet er i stadig endring innenfor likestilling, men gjenspeiler det norske juristmiljøet dette samfunnet?

Det manglende likestillingsaspektet illustreres blant annet ved en tydelig mangel på organisasjonsforpliktelse og høy turnover blant kvinner i private advokatfirmaer. Organisasjonsforpliktelse blir definert som et individs tilslutning, lojalitet og identifisering med organisasjonen (J. P. Meyer & Allen, 1984), det vil si den ansattes følelse av tilhørighet til sin organisasjon. Med turnover mener en forholdet mellom antall ansatte som har sluttet

innenfor den gitte tidsperioden, opp mot antall ansatte i samme periode (Grimsø, 2004), med andre ord blir dette begrepet brukt når den ansatte bestemmer seg for å si opp og slutter i sin stilling i organisasjonen. De senere årene har kvinneandelen i bransjen økt betydelig, det er i dag flere kvinner enn menn som studerer juss i Norge, og blant advokatfullmektige er det ca. halvparten kvinner og menn, men antall kvinner synker til 3 av 10 på advokatnivå. Går vi videre opp på karrierestigen ser vi derimot at kun 1 av 10 kvinner er partnere i advokatfirmaer i Norge. Motsatt ser enn at menn velger det private markedet fremfor det offentlige, og gjerne de større advokatfirmaene.

Nedenfor vises en oversikt over de 5 største advokatfirmaene i Norge og andel prosent kvinner blant partnerne i disse firmaene (Figur 1).

<b>Advokatfirma</b>	<b>Antall partnere</b>	<b>Prosent kvinner blant partnere</b>
Wikborg Rein	56	9
Thommessen	47	9
Wiersholm	38	8
BA-HR	34	9
Schjødt	47	6

*Figur 1: Antall prosent kvinner blant partnere i advokatbransjen*

Kilde:(Osmundsen, 2006)

I undersøkelsen gjort i samarbeid mellom Norges Juristforbund og tidsskriftet *Mandag Morgen*, kommer det fram at landets største advokatfirmaer har til sammen 92 prosent mannlige partnere. Vi ser her en stor utfordring knyttet til likestilling i advokatbransjen, og ikke minst et systematisk tap av dyktige og lovende advokater (Norges Juristforbund, 2010).

Norges Juristforbund ønsker i et forprosjekt å se på tvers av sektorene, og ønsker å belyse både likestillingsaspektet og mangfoldsaspektet. Med tanke på oppgavens omfang velger jeg å avgrense oppgaven til å undersøke likestillingsaspektet i advokatbransjen. Prosjektet er støttet av Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.

Norges Juristforbund (NJ) er en interesse- og arbeidstakerorganisasjon for norske jurister og jusstudenter. Visjonen til juristforbundet er at medlemmene skal være en garanti for rettsikkerheten i samfunnet. Juristforbundet er medlem av hovedsammenslutningen Akademikerne og hadde per 1.januar 2008, 16 995 medlemmer i organisasjonen.

Juristforbundet arbeider for trygge arbeidsforhold og konkurransedyktige arbeidsbetingelser for medlemmene. Forbundets hovedmål er:

*Å sikre medlemmene best mulig lønns- og arbeidsvilkår, synliggjøre viktigheten av juridisk kompetanse i alle deler av samfunnet og gi medlemmene tilgang til kompetanse, nettverk og økonomiske fordeler (Norges Juristforbund, 2010).*

Juristforbundets øverste organ er representantskapet som normalt møtes en gang i året, i mellomtiden ledes forbundet av hovedstyret som består av ni medlemmer. Juristforbundet utgir også bladet Juristkontakt, landets største tidsskrift for jus og samfunn.

Juristforbundets rolle i denne oppgaven vil være å skaffe relevante informanter i advokatbransjen både i privat og offentlig sektor, og bistå med kompetanse og innspill til en intervjuguide laget som et utgangspunkt for mine dybdeintervjuer, se vedlegg 1 og vedlegg 2.

## 1.2 Formål

Tidligere forskning i juristbransjen viser at det er vanskelig å kombinere karriere og omsorgsansvar, selv om det viser seg at barn ikke påvirker karrierepreferansene blant mødre eller fedre. Forskningen viser at kvinner velger offentlig sektor fremfor privat sektor, men legger ikke til grunn underliggende faktorer til problemene rundt turnover og organisasjonsforpliktelse, kun indikasjoner på at mening, kompetanse, innflytelse og autonomi kan være utløsende faktorer.

Formålet med denne oppgaven er å belyse underliggende faktorer som gjør at kvinner forsvinner fra advokatfirmaene og går til det offentlige, i motsetning til menn som går fra det offentlige til det private. Jeg vil med intervju av arbeidstakere og arbeidsgivere i juristvirksomheter samle inn relevant informasjon for å prøve å forstå hva som ligger til grunn for problemene knyttet til turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen.

Jeg vil bruke begrepet psykologisk bemyndigelse for å belyse fenomener i juristbransjen og benytte dette begrepet som en ”byggestein” i oppgaven. Begrepet har tidligere blitt brukt i undersøkelser om blant annet redusert sykefravær blant medarbeidere (Hochwälder & Brucefors, 2005) og leder-medarbeider-relasjoner (Ergeneli, ArI, & Metin, 2007). Jeg vil i neste del av oppgaven presentere min problemstilling utarbeidet på grunnlag av tidligere forskning i juristbransjen.

Denne masteroppgaven er et selvstendig prosjekt, men er en del av et samarbeid med Norges Juristforbund og kan benyttes som et forprosjekt for å kartlegge vellykkede livsløpsvirksomheter og være med på å berede grunnen for et hovedprosjekt med utprøving av livsløps-personalpolitikk.

### **1.3 Problemstilling**

Ut i fra tidligere forskning og undersøkelser foretatt rundt juristprofesjonen viser det seg at kvinner velger å slutte i de private advokatfirmaene og går til offentlig sektor, mens menn har en tendens til å gå fra offentlig sektor og inn i de private advokatfirmaene. Dette kan indikere en lav organisasjonsforpliktelse blant medarbeidere i juristbransjen som igjen kan resultere i høy turnover i bransjen. Høy turnover kan medføre store kostnader for virksomheten blant annet ved tap av investert kompetanse og høye kostnader knyttet til rekruttering av nye medarbeidere, spesielt når det er snakk om den uønskede turnover (Grimsø, 2004). Organisasjonsforpliktelse viser som nevnt til den enkeltes lojalitet til organisasjonen og hvordan en personlig identifiserer seg med virksomhetens mål og verdier. Har den enkelte medarbeider en lav følelse av organisasjonsforpliktelse kan dette ha en påvirkning på medarbeiderens atferd (J. P. Meyer & Allen, 1984).

Tidligere forskning viser at det er en negativ sammenheng mellom turnover og organisasjonsforpliktelse (Wagner, 2007), denne sammenhengen vil bli redegjort for i punkt 2.4. I tidligere forskning fra juristbransjen kommer det frem at det er en bransje med høyt arbeidspress og høye produksjonskrav, spesielt i advokatbransjen. Er det viktig med en følelse av verdsettelse på arbeidsplassen og tillit til egne ferdigheter? Har dette en sammenheng med turnover og organisasjonsforpliktelse? Er det mulig å påvirke turnover og organisasjonsforpliktelse ved implementering av psykologisk bemyndigelse blant medarbeidere? Hvilke andre underliggende faktorer påvirker medarbeidere i deres valg om å slutte eller bli værende i sin stilling?

Jeg vil med min undersøkelse gjøre rede for hvilke underliggende faktorer medarbeidere legger til grunn for sine avgjørelser om å slutte eller bli værende, og vise at dersom psykologisk bemyndigelse er tilstede kan dette påvirke organisasjonsforpliktelse og turnover i juristbransjen. Dette leder frem til følgende problemstilling:

- ❖ Hvilke underliggende faktorer legges til grunn for medarbeiderens avgjørelse om å slutte eller blir værende i sin stilling i organisasjonen?
  - På hvilken måte kan psykologisk bemyndigelse påvirke organisasjonsforpliktelse og turnover i juristbransjen?
  - Hvilke sammenhenger finnes det mellom turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen?
  - Hvilke faktorer påvirker indre og ytre motivasjon i juristbransjen?
  - Hvilke andre underliggende faktorer påvirker organisasjonsforpliktelse og turnover i juristbransjen?

Tidligere forskning i juristbransjen viser at det er vanskelig å kombinere karriere og omsorgsansvar, men finnes det noen underliggende forklaringer på medarbeidernes beslutninger? Jeg vil samtidig se på hvordan psykologisk bemyndigelse og de enkelte dimensjonene av begrepet kan påvirke medarbeiderne i juristbransjen. De fire dimensjonene meningsfullhet, kompetanse, autonomi og innflytelse står sentralt i undersøkelsen og vil bli redegjort for senere i oppgaven.

## 1.4 Begrepsavklaring

I dette avsnittet vil jeg redegjøre for forskjellige stillingsbegrep i advokatbransjen, en skiller i hovedsak mellom tre ulike nivåer:

### **Advokatfullmektig**

En advokatfullmektig er en person med juridisk embetseksamen som kan utføre rettshjelp i en advokats navn. Stillingen som advokatfullmektig fungerer som en læretid, der du arbeider under en prinsipals tilsyn og kontroll. Dette stiller krav både til deg og prinsipalen. Det er *Tilsynsrådet for advokatvirksomhet* som utsteder både autorisasjon til fullmektig og advokatbevilling (Advokatforeningen, 2010).

### **Advokat**

En advokat er en person med juridisk embetseksamen med advokatbevilling som yter juridiske tjenester (rettshjelp) overfor en klient, normalt i form av rådgivning eller representasjon overfor domstoler eller andre offentlige myndigheter eller representasjon overfor andre private parter. For å bli advokat må en søke bevilling via *Tilsynsrådet for advokatvirksomhet*, all oppstart og opphør av advokatvirksomhet meldes til Tilsynsrådet. For å kunne søke om advokatbevilling må en ha minst to års godkjent praksis som advokatfullmektig og i tillegg ha prosedyrerfaring fra rettsalen, normalt ved å ha ført eller prosedert minst tre rettssaker. Fast ansatte advokater kan imidlertid innvilges fritak fra denne plikten etter nærmere bestemte vilkår (Advokatforeningen, 2010).

### **Partner**

Å bli partner i et advokatfirma betyr at en blir deleier i firmaet og deler utbytte med de andre partnerne i samme firma. Å bli partner er ikke noe en blir automatisk etter mange år i samme firma, men en blir tatt opp eller valgt av nåværende partnere i firmaet (Advokatforeningen, 2010)

## 1.5 Tidligere forskning i juristbransjen

Jeg vil i denne delen av oppgaven gjøre rede for undersøkelser gjort rundt likestillingsaspektet i juristbransjen de siste årene. Flere av disse viser til at kvinner forsvinner fra advokatbransjen, spesielt fra de store advokatfirmaene. I denne sammenhengen fikk blant annet advokatforeningen laget en egen rapport i samarbeid med AFI (Arbeidsforskningsinstituttet), med tittelen ”Opp eller ut – om kvinner i advokatbransjen.” Rapporten, skrevet av Selma Therese Lyng (2008), retter søkelyset mot frafallet av kvinner i advokatbransjen: ”Hvilke prosesser, mekanismer og faktorer spiller inn når kvinnelige advokater underveis i karriereløpet forlater bransjen etter at de får barn?” (Lyng 2008:3) Rapporten går videre inn på utfordringer knyttet til kombinasjonen mellom karriere og omsorgsansvar.

Et viktig funn Lyng viser til i rapporten er når beslutningen om å slutte blir tatt, de fleste i undersøkelsen prøver først å kombinere karriere og omsorgsansvar, men innser at det blir for vanskelig. Beslutningene blir preget av avtakende verdsetting og manglende forståelse fra leder, dette kan medføre at mening og motivasjon ved å utføre arbeidsoppgaver forsvinner gradvis. Dette kan igjen gå utover egen prestasjon og spørsmål om tvil på egen kompetanse for å nå videre i firmaet. Valgene blir begrunnet med lite innflytelse på egen arbeidssituasjon, blant annet manglende kommunikasjon og innstilling fra arbeidsgiver til å håndtere situasjonen (Lyng, 2008).

I intervjuene (Lyng 2008) fremheves betydningen av at det blir tatt initiativ til karriereplaner, avklaringer av forventinger, og tydelig fokus og løsningsorientering på hvordan en skal kombinere karriere og omsorgsansvar. Lyng (2008) kommer også med forslag til tiltak, som for eksempel; ordninger for partnerskap med differensiert arbeidsbyrde og utbytte, eller arbeid i team på måter som gjør at kolleger kan avlaste hverandre innefor et prosjekt slik at småbarnsforeldre også kan bidra på oppdrag med ”høyt trykk” som krever stor grad av tilgjengelighet. Ved saker med ”høyt trykk” kan autonomien i arbeidet forsvinne, det vil si personens subjektive oppfatning av å ha frihet til å ta selvstendige valg i arbeidet som skal utføres (Thomas & Velthouse, 1990).

En annen undersøkelse gjort i 2008, ”Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant jurister”, av Sigtona Halrynjo, viser til betydelige forskjeller mellom mannlige og kvinnelig jurister, både på stillingsnivå, lønn, innflytelse og sektor. I rapporten nevnes det at juristprofesjonen har blitt løftet frem som et vellykket eksempel på integrering av kvinner i en mannsdominert

profesjon, mens det kommer frem av undersøkelsen til Halrynjo (2008) at dette kanskje ikke er en realitet når en går dypere inn i bransjen (Halrynjo, 2008).

Det viser seg ut ifra undersøkelsen at menn jobber langt oftere på høyere stillingsnivå, oftere i privat sektor og tjener mer enn kvinner. En interessant faktor som kommer frem i studie er antall barn, ser en på barnløse jurister finner en ingen signifikante kjønnsforskjeller i lønn, stilling eller sektor, men det er blant juristfedre og juristmødre det viser seg å være en forskjell. Det som er viktig å få med seg av rapporten er at barn ikke påvirker karrierepreferansene, mødre er like interessert i å ha innflytelse og en karriere som fedre i bransjen. Det kommer frem i rapporten at jurister er likestilt når det gjelder ønske om innflytelse ved viktige beslutninger i bedriften, men kvinner opplever i mindre grad følelsen av innflytelse på jobben (Halrynjo, 2008).

Forskjellen blant mødre og fedre i juristbransjen, kommer til uttrykk i ønske om å kombinere jobb og omsorgsansvar. I undersøkelsen (Halrynjo, 2008) har de fleste jurister gitt uttrykk for at de ønsker en lik fordeling av ansvar for hus og hjem, men kun litt over halvparten opplever dette i praksis. Den reelle arbeidsdelingen er svært kjønnskjev til tross for at de fleste jurister har høyt utdannende partnere. Dette ser ut til å påvirke og opprettholde et kjønn karrieremønster blant jurister, kvinner med barn jobber i stillinger i offentlig sektor som er tilrettelagt for å ha muligheten til å kombinere jobb og familie, som igjen har sin pris i lavere lønn, redusert karriererealiserings og innflytelse på jobben (Halrynjo, 2008).

Det har også blitt gjort en del undersøkelser blant jurister og deres forventninger til arbeidslivet. I en undersøkelse gjennomført av tidsskriftet *Mandag Morgen* i samarbeid med Norges Juristforbund konkluderes det med at de store advokatfirmaene har blitt mindre attraktive blant unge jurister (Osmundsen, 2006). I artikkelen skrevet om rapporten kommer det frem at unge jurister retter seg heller mot store konserns juristavdelinger, både offentlige og private, domstolene eller aktoratet. Menn er fortsatt positivt innstilt til jobb hos de store advokatfirmaene, mens kvinner fortsatt heller mer mot fagmiljøene i offentlig sektor, til tross for 20 års innsats om å få kvinner inn blant firmaene. Som nevnt tidligere kommer det frem i undersøkelsen at under ti prosent av partnere i de største advokatfirmaene i Norge er kvinner (Figur 1), (Osmundsen, 2006).

Det er derimot noen firmaer som utpeker seg positivt i tilknytning til rekruttering av kvinner. Advokatfirmaene Hjort og Elden har henholdsvis 35 og 38 prosent kvinner. ”Vi satser på en



*oppfølging og faglig utvikling for de som jobber hos oss. Samtidig får de raskt ansvar og egne saker, og slipper å jobbe årevis som utredere eller "slaver",*" sier advokat John Christian Elden. Dette utsagnet blir derimot kraftig kritisert av Norges største advokatfirma Wikborg Rein. *"Hos oss går man oppover en trakt, og det er hele tiden noen som går ut. Men vi ser ekstremt sjelden at noen slutter fordi de ikke trives. Som oftest er det kombinasjonen med hjemmefronten som gjør det for krevende å ha en slik jobb,"* sier Managing director Per M. Ristvedt (Osmundsen, 2006). Elden viser til et positivt arbeidsmiljø hvor autonomi og bemyndigelse er sentrale verdier, Thomas og Velthouse (1990) mener i sin forskning at bemyndigelse ikke er en personlig egenskap, men en verdi formet av arbeidsmiljøet i organisasjonen.

Tidligere forskning nevnt i dette kapittelet viser at turnover er et problem i juristbransjen, og mye av undersøkelsene indikerer at en mulig årsak er mangel på organisasjonsforpliktelse hos de ansatte. Forskningen viser at ansatte i juristbransjen føler blant annet liten innflytelse og autonomi i sin arbeidssituasjon, dimensjoner som inngår i begrepet psykologisk bemyndigelse (Spreitzer, 1995). Begrepene psykologisk bemyndigelse, turnover og organisasjonsforpliktelse vil bli redegjort for senere i teoridelen av oppgaven i kapittel 2.

I neste del av oppgaven gjør jeg rede for teorigrunnlaget som benyttes i oppgaven og sammenhengen mellom de respektive begrepene. Videre i oppgaven kommer jeg inn på valg av metode før jeg presenterer resultatene fra dybdeintervjuene, analyserer disse og senere diskuterer sammenhengen mellom mine resultater og problemstillingen. Til slutt i oppgaven kommer jeg inn på oppgavens begrensninger, min konklusjon, og forslag til videre forskning.

## 2.0 Teori

I denne delen av oppaven går jeg grundig inn i hva som har blitt gjort av tidligere forskning rundt begrepet psykologisk bemyndigelse og de fire dimensjonene meningsfullhet, kompetanse, autonomi og innflytelse. I tillegg vil turnover og organisasjonsforpliktelse, og sammenhengen mellom de ulike begrepene bli forklart.

### 2.1 Psykologisk bemyndigelse

Selve begrepet psykologisk bemyndigelse, eller "empowerment" ble lansert på 1980-tallet som en prosess hvor mennesker er i stand til å definere sine egne problemer og ved hjelp av andre finne egne løsninger for å forbedre seg selv som person (D. I. Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det finnes ingen direkte "riktig" oversettelse av begrepet "empowerment", det nærmeste norske ordet vil være "myndiggjøring" eller "bemyndigelse" på et psykologisk nivå. Empowerment betyr i praksis at tradisjonelle måter å fordele makt på i organisasjoner, endres til fordel for ansatte på det operative nivå (D. I. Jacobsen & Thorsvik, 2002). Jeg velger videre i denne oppgaven å bruke den norske oversettelsen psykologisk bemyndigelse.

I følge NOU (Norges Offentlige Utredninger) beskrives psykologisk bemyndigelse slik:

*"Psykologisk bemyndigelse er et mål, en metode som passer så vel for den profesjonelle som den ikke-profesjonelle og en pedagogisk, sosial og helsefremmende strategi. Psykologisk bemyndigelse handler om makt og maktesløshet sett ut fra at maktesløsheten ikke bare er et individuelt problem, men i høy grad sosialt, økonomisk og kulturelt betinget. Psykologisk bemyndigelse er å styrke den makt den enkelte eller gruppen måtte være i besittelse av for å endre og påvirke uhensiktsmessige forhold. Målet er at personene mer effektivt kan styre sine liv mot egne mål og behov. Det er en direkte forbindelse mellom psykologisk bemyndigelse og frigjøring" (NOU, 1998:18).*

Begrepet psykologisk bemyndigelse forekom så tidlig som på 1920-tallet, da omtalt som "psychological review", men kom ikke for alvor med i den vitenskapelige litteraturen før på slutten av 1960-tallet og begynnelsen av 1970-tallet (Heyerdahl, 2007). I Norge startet denne forskningen på slutten av 1960-tallet da Thorsrud og Emery (1969) foretok en undersøkelse med selvstyrende grupper (Thorsrud & Emery, 1969). Dette var grupper hvor de ansatte ble trukket inn i ledelsesfunksjonen. Gjennom denne undersøkelsen kom de frem til ulike psykologiske prinsipper som kjennetegner menneskets arbeidskrav. Disse handlet om

mulighetene for kontinuerlig læring, rom for å ta egne beslutninger, respekt, tillit, klare å se sammenhengen mellom jobb og omverdenen og se arbeidet opp mot en bærekraftig fremtid. Frihet og kvalifikasjonskrav ble sett på som sentrale forutsetninger. I en artikkel skrevet av Marika Hanson (2004) vises det til at disse prinsippene fikk støtte i empirisk forskning på 1970-tallet som viste vei for forskning rundt sammenhengen mellom arbeidsmiljø og helse (Hanson, 2004).

Psykologisk bemyndigelse i organisasjonssammenheng blir stadig mer og mer populært (F. Jacobsen, 2008). En av årsakene til dette ligger rundt sentraliseringen av hvordan beslutninger blir tatt. Beslutningsmyndigheten i en organisasjon ligger som oftest hos et fåtall personer høyt oppe i systemet som fører til at medarbeidere føler seg mindre viktige for organisasjonen. En slik sentralisering av makt kan føre til at organisasjonen ikke får fullt utnyttet den kapasiteten og kompetansen organisasjonen har i sin helhet. Ved en desentralisering av makt, altså delegering av ansvar til medarbeidere i organisasjonen, kan medarbeidere bli mer lojale mot bedriften og føle en glede over jobben de utfører (F. Jacobsen, 2008).

Psykologisk bemyndigelse kan med andre ord være med på å påvirke medarbeideres indre motivasjon. Kuvaas (2008) skiller mellom ytre og indre motivasjon, det kan være vanskelig å skille mellom disse, men den viktigste forskjellen ligger i hvor hovedkilden til motivasjonene ligger. Ytre motivasjon kommer ofte i forgrunnen i for eksempel lønnsforhandlinger, men indre motivasjon kommer i forgrunnen når vi skal gjøre vår daglige jobb. Økt indre motivasjon kan også føre til blant annet større initiativ i viktige saker og større tankemessig fleksibilitet, noe som igjen fører til økt skaperevne, innovasjon og kreativitet (Gausdal, 2000), dette understrekes også av Deci og Ryan (1985) som hevder at økt indre motivasjon bidrar til at mennesker øker sin ytelse.

Skal makten i en organisasjon desentraliseres er en avhengig av tillit mellom leder og medarbeider, her er det viktig at lederne i organisasjonen viser seg frem som gode eksempler (Kuvaas, 2008). I de fleste sammenhenger ser ansatte på sine overordnede som forbilder og skaper herved en normativ indre motivasjon (Kuvaas, 2008). Denne indre motivasjonen refererer til et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier. Normativ indre motivasjon skapes ved at psykologiske og sosiale bånd knyttes mellom ansatt og leder slik at den ansatte ønsker å gjøre en ekstra innsats (Kuvaas, 2008).

Som nevnt tidligere er psykologisk bemyndigelse litt vanskelig å definere med et begrep eller en mening. Meningen bak begrepet kan ikke forklares med kun en faktor, men forskning har kommet frem til at begrepet kan forklares ved hjelp av fire ulike dimensjoner (Spreitzer, 1995): autonomi, kompetanse, meningsfullhet og innflytelse (Figur 2). Disse fire dimensjonene hjelper oss å forklare en persons indre motivasjonsfaktorer og hvordan de påvirker arbeidssituasjonen til den enkelte medarbeider.

Spreitzer (1995) viser til fire dimensjoner av psykologisk bemyndigelse, men i en kvantitativ undersøkelse av sammenhengen mellom psykologisk bemyndigelse og variablene organisasjonsforpliktelse og turnover, indikerte analysen at det finnes kun tre hoveddimensjoner av bemyndigelse (Andresen, 2010). Det ble kun funnet signifikant sammenheng mellom mening, kompetanse og innflytelse og resultatene, autonomi ble ikke trukket ut av analysen som en egen faktor. I undersøkelsen drøftes det om innflytelse kan forutsette autonomi, eller om dette er kun en tilfeldighet (Andresen, 2010).

Jeg vil i min oppgave fortsatt bruke fire dimensjoner av psykologisk bemyndigelse grunnet tidligere forskning som viser at begrepet består av fire ulike dimensjoner (Spreitzer, 1995), men vil kommentere i diskusjonen hvorvidt innflytelse kan forutsette autonomi i juristbransjen.



Figur 2: Fire dimensjoner av psykologisk bemyndigelse

### 2.1.1 Meningsfullhet

Meningsfullhet kan sies å være "byggesteinen" i begrepet psykologisk bemyndigelse. Det er meningsfullheten bak arbeidet en gjør som er drivkraften til arbeidslyst. At en person føler det er en mening bak jobben en gjør og at det som blir produsert faktisk gjør en forskjell. Er ikke jobbaktiviteten en del av personens verdisystem føler heller ikke denne personen seg myndiggjort (Spreitzer, 1995). Undersøkelser viser at lav følelse av meningsfullhet i arbeidet

kan resultere i slappe holdninger og lite initiativ i viktige beslutninger (Thomas & Velthouse, 1990).

### **2.1.2 Kompetanse**

Kompetanse henger nært sammen med meningsfullhet. Kompetanse reflekterer hvordan en person tror han/hun har det som skal til får å utføre jobben på en suksessfull måte. Grimsø (2005:246) definerer kompetanse som: *”Kompetanse er summen av en persons kunnskap og ferdigheter, hvor kunnskapen kan tilegnes både teoretisk og praktisk, mens ferdighetene bare kan tilegnes gjennom handling eller praksis.”* Vi snakker her om en personlig følelse av mestring, det vil si personens subjektive evaluering av egen kompetanse, ikke personens faktiske kvalifikasjoner og reelle kompetanse (Thomas & Velthouse, 1990). Har ikke personen tro på seg selv vil en føle seg utilstrekkelig og da også føle liten bemyndigelse. Gjennom psykologisk bemyndigelse kan en heve sin egen kompetanse i form av økt selvstendighet, føle mer ansvar og i større grad klare å ta egne beslutninger (Spreitzer, 1995).

### **2.1.3 Autonomi**

Autonomi, eller selvbestemmelse defineres som graden av valgfrihet (Spreitzer, 1995). En frihet til å velge selv hvordan en vil utføre arbeidet sitt. Føler en et personlig ansvar overfor de valgene en har tatt, og i tillegg har muligheten til å definere sin egen fremgangsmåte for å løse arbeidsoppgaver øker graden av psykologisk bemyndigelse i arbeidet. Forskning (Thomas & Velthouse, 1990) viser at autonomi i organisasjonen kan føre til økt fleksibilitet, kreativitet, initiativtakning og større kontroll på egne oppgaver. I kontrollerende omgivelser ved for eksempel å ha overvåking eller tidsfrister kan en forandre atferd og en kan føle seg tvunget til å utføre oppgaven. Graden av selvbestemmelse synker sammen med følelsen av frihet (Spreitzer, 1995).

### **2.1.4 Innflytelse**

Innflytelse omhandler en persons egen tro på at arbeidet en utfører faktisk utgjør en forskjell for organisasjonen. Uten tro på at sitt eget arbeid påvirker organisasjonen går følelsen av innflytelse ned som igjen går utover følelsen av bemyndigelse (Spreitzer, 1995). Et annet ord som ofte blir brukt istedenfor innflytelse er betydning. Det har tidligere blitt forsket rundt

betydning og sammenhengen med kontroll og hjelpeløshet, hvor resultater viser at generell hjelpeløshet forekommer ved liten følelse av betydning (Thomas & Velthouse, 1990). Dette forekommer når en person oppfatter at betydning er mulig, men kompetansen mangler.

Hver dimensjon representerer et unikt aspekt til den enkeltes individuelle følelse av bemyndigelse, og til sammen representerer disse dimensjonene følelsen av bemyndigelse hos den enkelte medarbeider (Thomas & Velthouse, 1990). Bemyndigede medarbeidere antas å føle en personlig økende arbeidsmotivasjon og har en positiv holdning til sin arbeidssituasjon (Spreitzer, 1995).

## 2.2 Turnover

I dette kapittelet gjøres det rede for begrepet turnover, hovedfokuset vil være å se på hvorfor turnover er et problem, ikke bare for bedrifter eller organisasjoner, men også for den enkelte medarbeider. Det ses nærmere på hva som kan være årsaker til turnover i arbeidslivet, ligger avgjørelsen til at en person slutter internt i organisasjonen er det mulig komme med mottiltak for å snu denne trenden. På grunnlag av dette er det derfor viktig å forstå hva som skaper et ønske om å slutte i sin nåværende stilling og hvordan en kan redusere uønsket turnover i organisasjonen.

Med turnover mener vi den personalomsetning som skjer innenfor en organisasjon i en gitt tidsperiode, en ser på forholdet mellom antall ansatte som har sluttet innenfor den gitte tidsperioden, opp mot antall ansatte i samme periode (Grimsø, 2004).

I følge Statens personalhåndbok (2010) defineres turnover slik:

*”Med turnover forstås partene at når en arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling i virksomheten, og begynner i en ny stilling i en annen virksomhet, og stillingen blir besatt av en ny arbeidstaker.”* (Statens Personalhåndbok, 2010)

I advokatbransjen er turnover et stort problem, en vedvarende høy turnoverfrekvens i bedriftene betyr høye kostnader i form av både direkte og indirekte kostnader (Schlesinger, 1991). Det kan ta lang tid å rekruttere en erstatter som kan føre til tapt produktivitet samtidig som det vil komme kostnader rundt annonsering, intervjuer, og rekrutterings- og opplæringsperiode. Det vil i tillegg være indirekte kostnader for advokatvirksomhetene ved

tap av nøkkelkompetanse, enkelte medarbeidere kan ha stor verdi for bedriften og kan påføre store kostnader ved å slutte på kort varsel, spesielt hvis de begynner i ny stilling hos et konkurrerende advokatfirma. Høy turnover kan også føre til lav arbeidsmoral blant gjenværende medarbeidere som kan føre til lavere produktivitet og unødig overtid. Dette kan igjen føre til lavere grad av organisasjonsforpliktelse som vil bli drøftet senere i oppgaven (Schlesinger, 1991).

En skiller mellom ekstern og intern turnover. Jeg vil i denne oppgaven forholde meg til ekstern turnover, det vil si turnover ut av organisasjonen grunnet det er denne type turnover som er problemet i juristbransjen. Kvinnelige jurister forsvinner ut av private advokatfirmaer og over til offentlig sektor, mens menn har en tendens til å gå fra offentlig sektor og inn i de private advokatfirmaene. Intern turnover vil si når en medarbeider bytter stilling internt i organisasjonen. Videre skilles det mellom ufrivillig og frivillig turnover, vi skiller med andre ord mellom å forlate en organisasjon frivillig grunnet interne faktorer, eller ufrivillig grunnet eksterne faktorer som for eksempel nedskjæringer i bedriften, sykdom eller andre grunner (Ruby, 2002). Ruby (2002) skiller mellom frivillig og ufrivillig turnover, men det er viktig å forstå at frivillig turnover grunnet interne faktorer er uønsket turnover for både medarbeider og virksomhet (Grimsø, 2004). I henhold til problemstillingen i oppgaven velger jeg å se nærmere på de interne faktorene ved ekstern turnover som gjør at arbeidstaker har et eget ønske om å slutte i organisasjonen.

Interne årsaker til turnover kan oppstå enkeltvis eller det kan være årsaker som sammen fører til et dårligere arbeidsmiljø over tid. Det kan dreie seg om for lite utfordringer i arbeidet, for liten selvstyring, dårlig ledelse, få karrieremuligheter, dårlig belønningsstruktur, mye overtid eller generelt dårlige arbeidsforhold, både fysisk og psykisk (Grimsø, 2004). Jeg vil komme tilbake til disse årsakene senere i oppgaven i redegjørelsen av sammenhengen mellom turnover og psykologisk bemyndigelse (punkt 2.5).

Turnover betyr som regel økte kostnader for bedrifter, men allikevel ønsker de fleste å ha et nivå av turnover blant sine ansatte. En viss grad av turnover oppleves som et sunnhetstrekk for mange organisasjoner (Grimsø, 2004). Ved å ha en veldig lav turnover vil det si at bedriften ikke får en regelmessig utskiftning av arbeidstakere, dette kan føre til at bedriften kan bli nokså statisk. De fleste virksomheter budsjetterer med en viss grad av turnover, og enkelte bedrifter har bygd et ønsket nivå av turnover inn i sin rekrutteringspolitikk, dette gjøres ved at de ansetter arbeidstakere de bare regner med å beholde over en kortere periode.

Eksempler på slike ansatte er advokatfullmektige som ofte ikke vet helt hva de vil arbeide med, de søker en bred erfaring og ønsker flere arbeidsgivere før de finner ut hvilke arbeidsoppgaver som passer dem best (Grimsø, 2004). En annen ting som har vist seg å være av betydning for turnover er bedriftsstørrelse (Rosingaunet, 2006). Store advokatfirmaer kan ha lavere turnover ved at jobb- og karrieremulighetene er store innad i bedriften, mens andre bedrifter på samme størrelse kan ha høy turnover grunnet kommunikasjonsproblemer og liten gruppetilhørighet blant de ansatte i bedriften (Rosingaunet, 2006).

I en undersøkelse gjort i 2006 ble det antatt at kvinner har en mindre fast tilknytning til sin arbeidsgiver enn menn (Bratberg, Salvanes, & Vaage). Det kan finnes flere årsaker til dette, men det mest åpenbare er at kvinner har i større grad behov for fødselspermisjoner og permisjoner i forhold til omsorg og barn. Tidligere undersøkelser i juristbransjen viser til at dette kan være et problem hos de største advokatfirmaene, for eksempel mener Managing director i advokatfirmaet Wikborg Rein, Per M. Ristvedt, at medarbeidere slutter sjeldent grunnet at de ikke trives i jobben, men at det ofte er for krevende å kombinere jobb og omsorgsansvar som advokat (Osmundsen, 2006). En slik innstilling fra ledelsen kan føre til at den enkeltes lojalitet til organisasjonen og hvordan en personlig identifiserer seg med virksomhetens mål og verdier forsvinner. En vil få en lavere følelse av forpliktelse til organisasjonen, som igjen kan føre til økt turnover i bedriften (Bratberg et al., 2006).

Det har tidligere blitt vist ved forskning at det finnes en sammenheng mellom turnover og organisasjonsforpliktelse (Wagner, 2007). Resultatene til Wagner (2007) viste at organisasjonsforpliktelse kan fungere som en forutsetning for turnover. Dette vil si at større grad av forpliktelse til organisasjonen kan påvirke medarbeideren til å bli værende grunnet en følelse av tilhørighet på arbeidsplassen. Wagner (2007) mener variabelen organisasjonsforpliktelse burde bli en fast variabel i forskning rundt turnover på arbeidsplassen.

## 2.3 Organisasjonsforpliktelse

En faktor som de siste årene har vært av særlig interesse for studier rundt turnover er organisasjonsforpliktelse (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Å få medarbeideren til å føle en lojalitet og tilknytning til organisasjonen kan være et viktig element for bedriftene i kampen mot turnover. Organisasjonsforpliktelse viser til den enkeltes lojalitet, tilsutning og



identifisering med virksomheten. Har den enkelte medarbeider en lav følelse av organisasjonsforpliktelse kan dette ha en påvirkning på medarbeiderens atferd (J. P. Meyer & Allen, 1984).

Organisasjonsforpliktelse er oversatt fra det engelske begrepet ”organizational commitment”. Begrepet går ut på i hvilken grad medarbeideren identifiserer seg med organisasjonen og engasjerer seg i den (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). En slik tilknytning til organisasjonen kommer til uttrykk blant annet gjennom tro og aksept av organisasjonens mål og verdier. Medarbeideren vil da føle et ønske om fortsatt medlemskap i organisasjonen gjennom en betydelig innsats mot organisasjonens mål.

Medarbeiderens tilknytning til organisasjonen utvikler seg over tid og har en positiv sammenheng med alder og tjenestetid (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Yngre nyutdannede som for eksempel advokatfullmektige, bruker tid på å finne seg en spesifikk yrkesrolle og føler dermed ikke den samme tilhørigheten som sine eldre medarbeidere. Innenfor utdanning viser forskning at personer med høy utdanning, for eksempel jurister, har lavere grad av tilknytning i arbeidssammenheng enn personer med lav utdanning (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Forklaringen ligger i at høyt utdannede personer har en større ”markedsverdi” og har dermed i større grad muligheten til å velge arbeidsplass. I tillegg har gjerne personer med høy utdanning en sterkere tilknytning til sin profesjon enn til sin arbeidsgiver. Til tross for denne forskjellen mellom høy og lav utdanning viser forskning at tilknytning til organisasjonen har en sammenheng med et interessant og utfordrende arbeid, uavhengig av utdanning. Den viktigste faktoren i følge Haukedal et. al (2010) er i hvilken grad medarbeideren føler at en blir satt pris på av organisasjonen, og at den er interessert i deres velferd (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010).

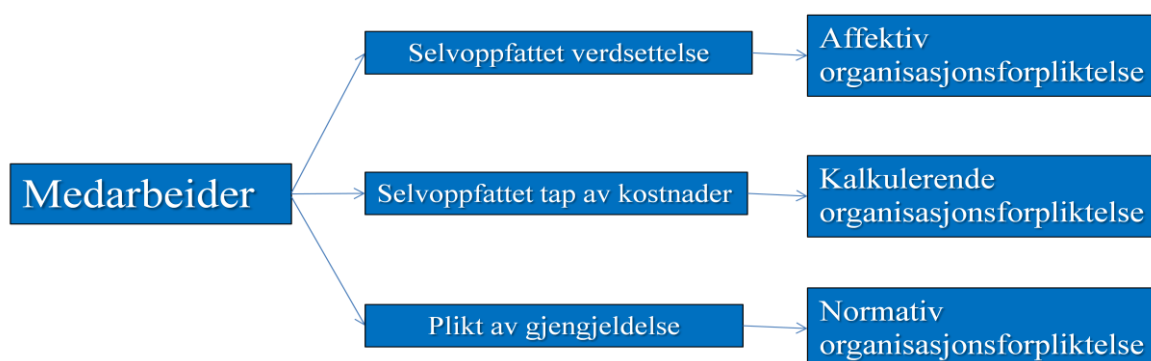
Forpliktelse til organisasjonen har blitt definert og målt på ulike måter opp gjennom årene (Meyer & Allen, 1991:1). Felles for disse undersøkelsene er de har en sammenheng med turnover. Resultatene viser at medarbeidere med en sterkere følelse av tilhørighet til organisasjonen er de som minst sannsynlig kommer til å forlate organisasjonen. Men i 1991 bemerket Meyer og Allen ulikheter mellom de varierende definisjonene av organisasjonsforpliktelse, de utviklet en modell hvor organisasjonsforpliktelse kunne deles opp i tre distinkte former, *trekomponentsmodellen av organisasjonsforpliktelse*, bestående av *affektiv, kalkulerende og normativ organisasjonsforpliktelse* (Meyer & Allen, 1991).

Med affektiv organisasjonsforpliktelse menes medarbeideres følelsesmessige bindinger, involvering og identifisering med organisasjonen. Affektiv forpliktelse oppstår når medarbeidere oppnår en arbeidserfaring og kompetanse slik at de føler seg trygge i bedriften. Medarbeidere som føler en sterk affektiv forpliktelse til organisasjonen velger å bli værende fordi de ønsker det personlig, ikke fordi de føler de må eller ikke har noe annet valg (Meyer & Allen, 1997). Som tidligere nevnt er indre motivasjon viktig hos den enkelte medarbeider, og kan være en forutsetning for prestasjoner. Dette er igjen assosiert med høyere grad av affektiv forpliktelse og tidligere forskning viser at ansatte med høy affektiv organisasjonsforpliktelse leverer bedre arbeidsprestasjoner og har lavere turnover enn andre (Kuvaas, 2008).

Kalkulerende organisasjonsforpliktelse (Kuvaas, 2007) referer til at medarbeideren er klar over kostnadene ved at han eller hun forlater organisasjonen. En kan med andre ord si at medarbeideren ser på å forlate organisasjonen som en alternativkostnad mot det å bli værende. En person med kalkulerende forpliktelse er sjeldent interessert i å forlate organisasjonen, men gjør ofte kun det som er nødvendig for å beholde jobben (Meyer & Allen, 1997).

Normativ organisasjonsforpliktelse reflekterer en følelse av plikt hos den enkelte medarbeider til å bli værende i organisasjonen. Medarbeidere med en høy grad av normativ forpliktelse føler at de bør bli værende i organisasjonen grunnet en følelse av identifikasjon og tilegnelse med organisasjonens mål og verdier (Meyer & Allen, 1997).

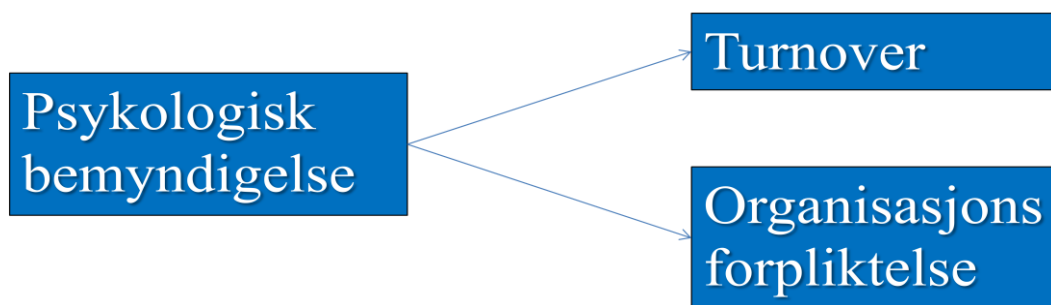
Nedenfor viser modellen de tre komponentene og hvordan medarbeideren oppfatter forholdet mellom seg selv og organisasjonen (Figur 3). I denne oppgaven vil jeg i hovedsak konsentrere meg om affektiv organisasjonsforpliktelse siden det er denne typen forpliktelse som er assosiert med høyere arbeidsprestasjoner og lavere turnover.



Figur 3: Medarbeiderens oppfatning av organisasjonen

## 2.4 Psykologisk bemyndigelse og sammenhengen med turnover og organisasjonsforpliktelse

Det finnes som nevnt tidligere flere årsaker til turnover i arbeidslivet, et tiltak som kan være interessant å komme nærmere inn på er å implementere psykologisk bemyndigelse inn i den enkelte virksomhet. Hvordan kan psykologisk bemyndigelse påvirke organisasjonsforpliktelse og turnover i en bedrift (Figur 4)? Tidligere forskning viser at det finnes støtte for en positiv relasjon mellom bemyndigelse og organisasjonsforpliktelse (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Thomas og Velthouse (1990) begrunner dette med at medarbeidere føler en mening med å se på sine arbeidsoppgaver og verdier som vesentlige for organisasjonens mål. Janssen (2004) hevder at en bemyndiget og forpliktet arbeidsstyrke er essensielt for effektiviteten i en moderne organisasjon. Psykologisk bemyndigelse har i liten grad vært brukt som strategi og arbeidsmetode i Norge, noen av elementene har vært brukt i forskjellige yrkesgrupper, men det har vært lite oppmerksomhet rundt implementering av psykologisk bemyndigelse på arbeidsplassen (Regjeringen, 1998).



Figur 4: Psykologisk bemyndigelse vs. turnover og organisasjonsforpliktelse

Jeg vil videre komme nærmere inn på hvordan de fire ulike dimensjonene av bemyndigelse kan være med på å påvirke de avhengige variablene turnover og organisasjonsforpliktelse i en virksomhet.

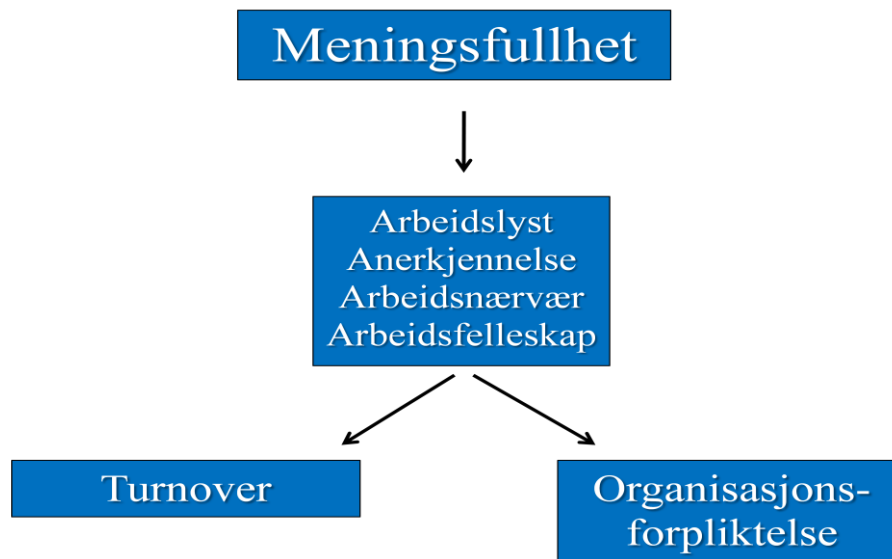
### 2.4.1 Meningsfullhet vs. turnover og organisasjonsforpliktelse

På hvilken måte kan det knyttes nær sammenheng mellom turnover, organisasjonsforpliktelse og meningsfullhet på arbeidsplassen? Janssen (2004) mener at en meningsfull jobb sørger for at det er samsvar mellom medarbeiderens personlige verdisystem og sin egen arbeidsrolle. Det å få anerkjennelse gjennom skryt som gjør at en får arbeidsglede og at jobben en utfører har en mening kan være med på å påvirke valg om å bli i sin nåværende stilling eller lysten til å finne seg en ny jobb. For å få ned turnover på arbeidsplassen trenger medarbeidere å føle arbeidsnærhet, arbeidsglede og tilhørighet til organisasjonen, med dette menes forhold ved bedriften og arbeidet som gjør at arbeidstakeren får lyst til å gå på jobb. Dette blir kalt for positive nærværsfaktorer (Einarsen & Schulze, 2000).

Grimsø (2004) nevner at en årsak til turnover er generelt dårlige arbeidsforhold, både fysiske og psykiske. Ved å få følelsen av meningsfullhet på arbeidsplassen kan det bedre arbeidsforholdene internt i organisasjonen. At jobben en utfører gjør en forskjell på arbeidsplassen og er en del av ens personlige verdier, øker arbeidsgleden og lysten til å gå på jobb. Ved at motivasjonen for å gå på jobb øker kan dette påvirke turnover i positiv retning. Det skal være trivelig å gå på jobb og en skal føle at det er en mening bak jobben en utfører, mener Prest Inge Torset: *"Å ha det godt på jobb, handler om meningsfullt arbeid og godt arbeidsfellesskap"* (Torset, 2010).

Tidligere forskning viser at av de fire dimensjonene i psykologisk bemyndigelse er mening sterkest relatert til jobbtilfredshet (Carless, 2004), med jobbtilfredshet menes i hvilken grad personlige behov blir møtt i en arbeidssituasjon (Finn, 2001). En tidligere undersøkelse rundt jobbtilfredshet viser til at personer som rapporterte om utilfredshet med jobben hadde høyere sannsynlighet for å slutte i jobben (Nygaard, 2010). Annen forskning viser at mening også resulterer i høyere forpliktelse til organisasjonen (Spreitzer, 1995).

Forskning lagt frem i dette kapittelet viser hvordan meningsfullhet kan ha en effekt på turnover og organisasjonsforpliktelse i organisasjoner (Figur 5). Fra tidligere forskning gjort i advokatbransjen indikerer dette at mannlige advokater har en større følelse av blant annet anerkjennelse og arbeidsfellesskap på arbeidsplassen i motsetning til kvinnelige advokater i private advokatfirmaer. På neste side ser en ut ifra modellen hvordan en følelse av meningsfullhet på arbeidsplassen kan påvirke turnover og organisasjonsforpliktelse.



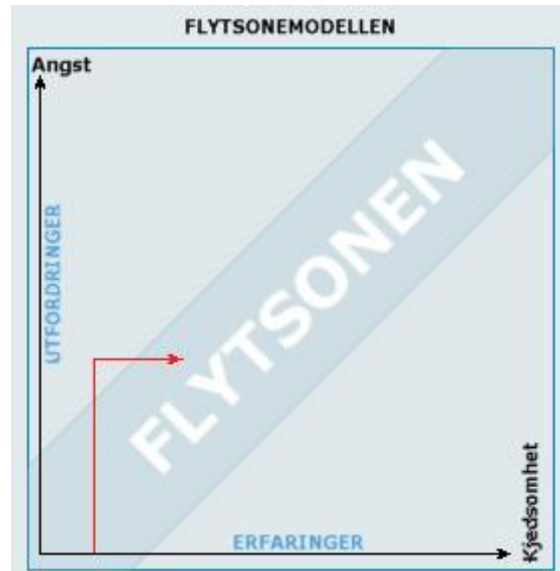
Figur 5: Meningsfullhet vs. Turnover og organisasjonsforpliktelse

#### 2.4.2 Kompetanse vs. turnover og organisasjonsforpliktelse

I arbeidslivet ser vi at økt selvtillit gir økt selvbilde som igjen øker den ansattes indre motivasjon. I en artikkel skrevet av Frode Jacobsen kommer det frem at satsing på faglig utvikling og kunnskapsoppbygging blant ansatte synes å virke positivt inn på arbeidsmiljø og trivsel hos ansatte (Jacobsen 2008). Føler en at en har det som skal til for å gjennomføre de arbeidsoppgavene en har blitt tildelt har en ingen grunn til å føle at denne jobben ikke passer sitt kompetansenivå. Det motsatte vil være å tvile på sin egen kompetanse som igjen kan skape frykt for å komme på jobb, og frykt for å spørre om hjelp siden dette kan virke dumt ovenfor ledere og andre ansatte. En følelse av kompetanse gir medarbeideren tro på at en kan utføre sine arbeidsoppgaver og samtidig få gode resultater, noe som igjen vil gjøre at de vil gjøre en ekstra innsats på vegne av organisasjonen (Janssen, 2004).

Resultater fra tidligere forskning viser at arbeidstakers personlige følelse av kompetanse kan spille en rolle i utviklingen av affektiv organisasjonsforpliktelse (Meyer & Allen, 1997), med andre ord personens følelsesmessige bindinger, involvering og identifisering med organisasjonen. Undersøkelsen viste at ansatte med høyere selvtillit rundt egen kompetanse hadde høyere grad av affektiv organisasjonsforpliktelse enn de med lavere selvtillit (Meyer & Allen, 1997). Å få den enkelte ansatte til føle seg kompetent i sin egen jobb er ikke bare opp til en selv, her er det viktig at medarbeidernes leder viser seg frem, tar ansvar og involverer de ansatte i beslutninger som angår dem direkte. Et hjelpemiddel ledere kan bruke når de skal

involvere medarbeidere i virksomhetens beslutninger kan være flytsonemodellen (Figur 6) (Mikkelsen & Fladmoe, 2007).



Figur 6: Flytsonemodellen

Kilde: (Rogstad, 2006)

Modellen går ut på at alle har en flytzone hvor jobben er passe spennende, samtidig som du har en følelse av mestring i hverdagen (Rogstad, 2006). Den vertikale akse viser medarbeiderens utfordringer og den horisontale akse viser medarbeiderens erfaringer og opparbeidet kompetanse. Blir utfordringene for store i forhold til kompetanse og erfaring kan dette få konsekvenser hos medarbeideren i form av angst eller frustrasjon. Det motsatte vil være manglende følelse av utfordringer som vil føre til liten følelse av utvikling og kjedsommelighet på arbeidsplassen. Ved å gi medarbeideren et ansvar som fører en litt ut av flytsonen vil medarbeideren få en følelse av utfordring, deretter vil medarbeideren jobbe for å oppnå erfaringen til å komme tilbake inn i flytsonen. Slik økes kompetansen gradvis, og gir en riktig balanse mellom læring og mestring. Dette er uttrykt i modellen (Figur 6) på forrige side ved hjelp av den røde pilen (Rogstad, 2006).

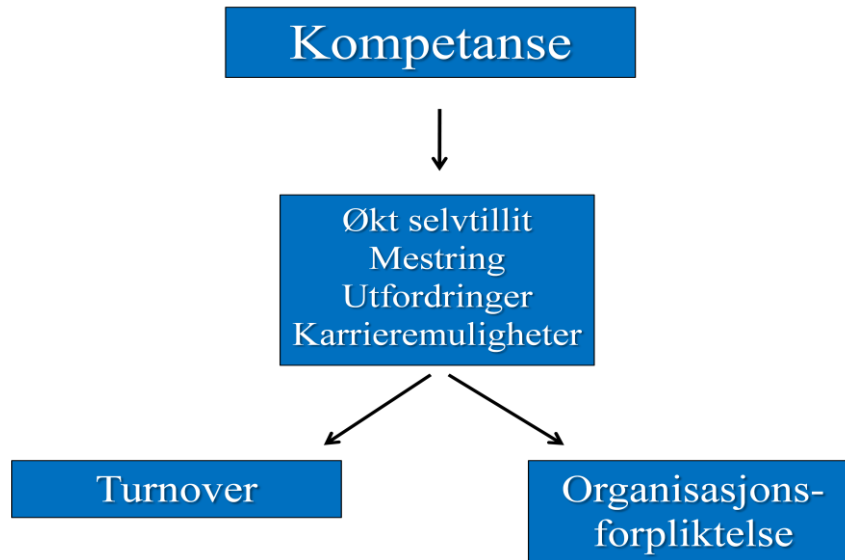
Det er viktig at ledere i organisasjonen er bevisste på å få medarbeidere til å befinne seg i slags flytzone, en balanse mellom kompetanse, utfordringer og følelse av

beslutningsmyndighet. Tidligere forskning viser at affektiv organisasjonsforpliktelse er positivt relatert til involvering i viktige beslutninger (Meyer & Allen, 1997). Ved implementering av bemyndigelse i organisasjonen og riktig delegering av ansvar kan dette forhindre turnover og styrke affektiv organisasjonsforpliktelse hos den enkelte ved at medarbeideren føler seg kompetent til å takle utfordringene på sin arbeidsplass.

Stagnasjon eller få karrieremuligheter er andre interne årsaker til turnover (Grimsø, 2004). Mange dyktige ansatte slutter i sin stilling fordi de ikke får brukt den kompetansen de har opparbeidet seg. De fleste mennesker ønsker utfordringer i hverdagen og følelsen av mestring ved å gjøre noe nytt, kun rutineoppgaver over lengre perioder vil påvirke motivasjonen. Når en person som slutter oppgir dette som sluttårsak er det nødvendig å sammenligne stillingsoppgavene og kompetansekravene til arbeidstakeren (Grimsø, 2004).

Utviklingsmulighetene er også nært knyttet til karrieremulighetene i organisasjonen, lite utfordringer i arbeidsoppgaver fører til en form for stagnasjon og vil redusere mulighetene for videre karriere. Merker de ansatte lite form for utvikling og karrieremuligheter vil de begynne å se seg om etter andre alternativer. Tidligere forskning viser til at utfordringer på arbeidsplassen er relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse (Meyer & Allen, 1997), det er viktig at medarbeidere føler at de gjør en forskjell i bedriften. Det er derfor viktig at arbeidsgiver er opptatt av utvikling og oppfølging av sine arbeidstakere gjennom kurs og seminarer slik at de ansatte får følelsen av utvikling og tilegnet kompetanse. I organisasjonen er det vesentlig at det ligger til rette for intern rekruttering slik at organisasjonen kan nyttiggjøre seg den kompetansen de har bidratt med å utvikle. Føler ikke de ansatte at de kan bruke den kompetansen de anskaffet seg vil de finne seg et alternativ hvor den kan brukes (Grimsø, 2004).

Tidligere forskning i juristbransjen viser til at manglende forståelse fra leder og høyt arbeidspress går utover selvtilliten til kvinnelige medarbeidere i de private advokatfirmaene, på grunn av mindre selvtillit settes spørsmålstegn ved, og tvil til egen kompetanse. På neste side viser modellen hvordan en følelse av personlig kompetanse kan påvirke turnover og organisasjonsforpliktelse (Figur 7).



Figur 7: *Kompetanse vs. Turnover og organisasjonsforpliktelse*

### 2.4.3 Autonomi vs. turnover og organisasjonsforpliktelse

En frihetsfølelse på arbeidsplassen gjør at en kan føle glede av å komme på jobb. Er din nærmeste leder kontrollerende og overvåker enhver arbeidsoppgave du foretar deg kan lysten til å jobbe på denne arbeidsplassen bokstavelig talt forsvinne (Grimsø, 2004). Kontrollerende omgivelser kan forårsake at frihetsfølelsen synker sammen med graden av autonomi som igjen gjør at turnover i organisasjonen kan øke. For liten selvstyring på arbeidsplassen kan i følge Grimsø (2004) være en intern årsak til turnover.

Autonomi, eller selvbestemmelse defineres som graden av valgfrihet (Spreitzer, 1995). I følge Deci og Ryan (1985) er personer som er indre motivert engasjert i hovedsak for sin egen del og ikke for å oppnå noen ytre belønning. Når arbeidsoppgaven til den ansatte er selvbestemt, opplever personen en form for frihet, motsatt vil være å få tildelt en arbeidsoppgave med konkrete instruksjoner, dette blir i større grad opplevd som tvang. Edward Deci's definisjon av autonomi (Deci & Ryan, 1985):

*"Personer som er indre motivert er engasjert for sin egen del – for den spontane opplevelsen av tilfredsstillelse som blir assosiert med deres ytelse"*(Deci & Ryan, 1985:34).

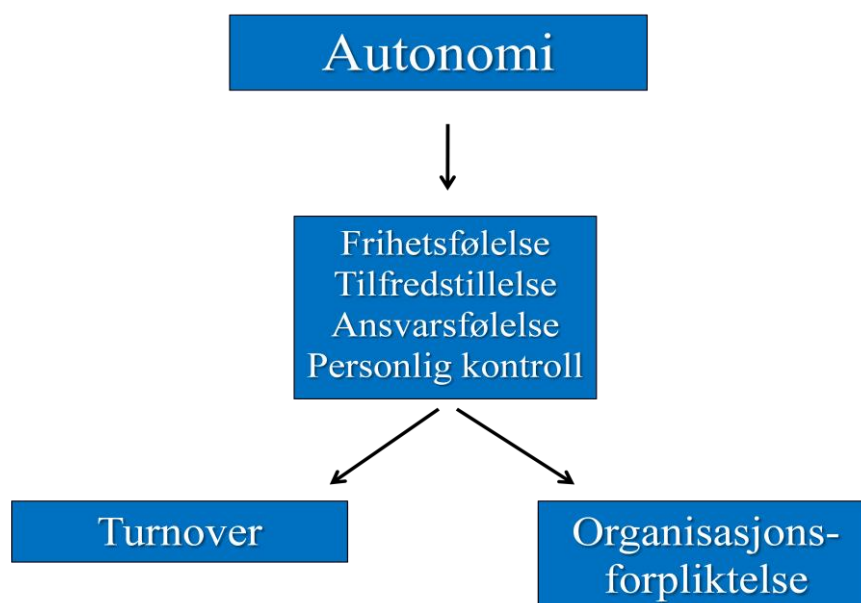
Mer autonomi på arbeidsplassen gir medarbeidere større kontroll over egen arbeidssituasjon og muligheten til å bidra i beslutningsprosesser, dette gir medarbeideren lyst til å engasjere seg i viktige saker i bedriften (Janssen, 2004). Tidligere forskning viser at medarbeidere som



føler seg bemyndiget på arbeidsplassen oppfatter seg selv som mer effektive på jobb, og mer imøtekommende til endringer internt i organisasjonen (Henkin & Marchiori, 2003).

En økt følelse av autonomi kan føre til en høyere grad av ansvarsfølelse blant medarbeidere. Øker graden av valgfrihet på jobben kan dette føre til at turnover går ned samtidig som effektiviteten og produktiviteten på arbeidsplassen kan øke. De ansatte føler de i større grad selv kan bestemme hvordan oppgaver skal løses og blir mer forpliktet til organisasjonen grunnet en større følelse av autonomi i utførelsen av sine arbeidsoppgaver (Henkin & Marchiori, 2003).

Tidligere forskning i juristbransjen viser at det kan være vanskelig å kombinere jobb og omsorgsansvar i private advokatfirmaer, det vil si under saker med ”høyt trykk” kan følelsen av frihet og personlig kontroll forsvinne som igjen går utover medarbeiderens følelse av valgfrihet. Nedenfor vises hvordan psykologisk bemyndigelse i form av økt grad av autonomi kan påvirke turnover og organisasjonsforpliktelse i organisasjonen (Figur 8).



Figur 8: Autonomi vs. Turnover og organisasjonsforpliktelse

#### **2.4.4 Innflytelse vs. turnover og organisasjonsforpliktelse**

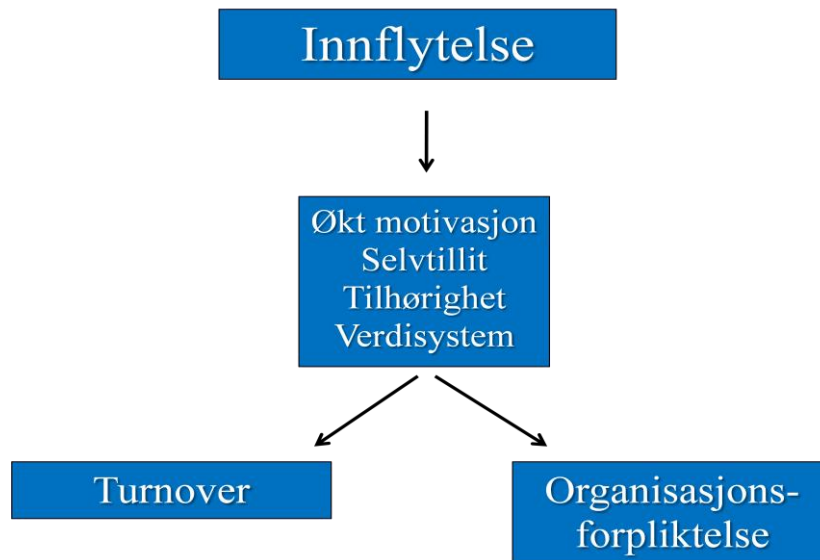
Føler en at en har innflytelse på jobben kan dette være med på å øke motivasjonen og lyst til å bli værende på sin arbeidsplass. Forskning viser at medbestemmelse og innflytelse er viktig, både produktivitet og lønnsomhet bedres i bedrifter som satser på deltakelse og medinnflytelse fra de ansatte i beslutningsprosessen (Grimsø, 2005). Det er viktig å ha følelsen at en er med på å bidra til at bedriften gjør fremgang, ved å ha liten innflytelse på jobben kan en få følelsen av ikke å være en del av noe, og dermed føle et ønske om å bytte jobb. Studier viser at psykologisk bemyndigelse har en positiv effekt på organisasjonsforpliktelse gjennom blant annet tilrettelegging for at medarbeidere får innflytelse på utformingen av deres del av organisasjonen (Janssen, 2004).

Som nevnt tidligere er det her viktig at lederen tar tak og får frem hvor betydningsfull hver enkel medarbeider er for organisasjonen. Enhver arbeidstaker har forventninger til sin nærmeste leder, om oppfølging og tilbakemeldinger. Blir ikke disse innfridd får heller ikke den ansatte følelsen av innflytelse. En faglig dyktig leder er ikke nødvendigvis dyktig i det sosiale miljøet rundt seg, er dette tilfelle vil det skape frustrasjon blant medarbeidere og kan hindre dem i å yte sitt beste. Den enkleste løsningen kan være å slutte, og som regel er det de dyktigste dette gjelder (Grimsø, 2004).

Når årsaken til turnover er dårlig ledelse nytter det ikke med rekruttering, problemet bør løses internt (Grimsø, 2004). Her ser en viktigheten av innflytelse på arbeidsplassen. Ved økt kommunikasjon og følelsen av innflytelse mellom medarbeidere og ledelsen kan dette påvirke turnover i organisasjonen i positiv retning. Innflytelse på arbeidsplassen kan føre til større tro på egne arbeidsmetoder og vil igjen påvirke medarbeidere til å bli i organisasjonen (Grimsø, 2004).

Problemer rundt turnover og organisasjonsforpliktelse kan også være knyttet til ulike verdisystemer mellom virksomheten og medarbeideren. Har medarbeideren et ulikt verdigrunnlag i forhold til organisasjonen kan dette føre til liten grad av innflytelse på arbeidsplassen (Grimsø, 2005). Tidligere forskning i juristbransjen viser at kvinner i private advokatfirmaer som prøver å kombinere jobb og omsorgsansvar blir preget av avtakende verdsetting fra ledelsen, og kan da føle en mindre tilhørighet til organisasjonen.

Nedenfor vises det ved en modell hvordan følelsen av innflytelse på arbeidsplassen kan føre til økt grad av psykologisk bemyndigelse som videre kan påvirke turnover og organisasjonsforpliktelse i organisasjonen (Figur 9).



Figur 9: Innflytelse vs. Turnover og organisasjonsforpliktelse

De fire begrepene meningsfullhet, kompetanse, autonomi og innflytelse, og sammenhengen med organisasjonsforpliktelse og turnover viser hvordan psykologisk bemyndigelse kan være med på å styrke organisasjonsforpliktelse og forhindre turnover i organisasjonen. Sammenhengene er med på å påvirke de ansattes indre motivasjon, en kan øke veksten av tilfredshet og jobbtildfredshet, og ikke minst øke effektiviteten på arbeidsplassen.

I teoridelen har jeg gjort rede for teorigrunnlaget som benyttes i denne oppgaven. Jeg har sett på psykologisk bemyndigelse, i tillegg til variablene turnover og organisasjonsforpliktelse. Videre er det sett på sammenhengen mellom de ulike teoribegrepene og redegjort for hvorfor disse kan endre de store problemene som finnes i juristbransjen rundt turnover og organisasjonsforpliktelse.

For å undersøke om mine antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten er det ikke tilstrekkelig å basere seg på egne oppfatninger og oppslag i mediene (Johannessen, Kristoffersen, & Tufte, 2005). Det er viktig å bruke en metode som gjør det mulig å sannsynliggjøre om disse antagelsene er riktig, og kan besvares på en måte som tilfredsstillende vitenskapelige krav. I et slikt tilfelle benyttes metodelæren (Johannessen et al., 2005). Jeg vil videre i oppgaven gjøre rede for valg av metode og forskningsdesign.

### 3.0 Metode

I dette kapittelet blir valg av metodisk tilnærming forklart. I første del gjøres det rede for hva metode er, før skillet mellom kvalitativ og kvantitativ metode beskrives. Deretter gjør jeg rede for mitt valg av metode og fremgangsmåte for å belyse min problemstilling best mulig. Til slutt kommer jeg inn på i undersøkelsens kvalitet i form av pålitelighet og troverdighet.

#### 3.1 Hva er metode

Metode kommer av det greske ordet, *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2005). Metode dreier seg om innhenting av informasjon om virkeligheten, hvordan vi skal gå frem for å innhente og analysere data slik at den kan gi oss ny innsikt i samfunnsmessige forhold (Johannessen et al., 2005). Hellevik (2002) beskriver metode som et hjelpemiddel for å treffe hensiktsmessige valg. Det vil si en oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvensene av å velge de enkelte alternativene (Hellevik, 2002).

I en masteroppgave skal en først beskrive og forklare et eller flere fenomener, for så videre å bringe frem ny kunnskap rundt disse forholdene. I utgangspunktet finnes det to metoder en kan velge mellom. En kan velge å foreta en empirisk undersøkelse, empiri betyr forsøk eller prøve. Empiri betyr at påstander om virkeligheten har sitt grunnlag i erfaring, ikke syensing. De viktigste kjennetegnene ved empirisk forskning er åpenhet, systematikk og grundighet (Johannessen et al., 2005). En empirisk undersøkelse kan med andre ord bli kalt en feltundersøkelse, en kan gå ut i felten å skaffe primærdata direkte fra kilden (Sander, 2004). Primærdata er opplysninger som blir samlet inn direkte fra mennesker eller grupper, disse opplysningene har aldri blitt samlet inn tidligere og er skreddersydd for den spesifikke undersøkelse forskeren ønsker å belyse (Jacobsen, 2005). Den andre metoden vil være innsamling av sekundærdata, det vil si samle inn informasjon og resultater som allerede er innhentet fra tidligere forskning (Sander, 2004). Primær- og sekundærdata er informasjon som på en eller annen måte blir registrert, det er ikke virkeligheten, men bindeleddet mellom hva som virkelig ble sagt og analysen av den (Johannessen et al., 2005). Det er viktig å poengtere at data ikke er "selve sannheten", men hva forskeren observerer og hvordan disse observasjonene vektlegges. I samfunnsvitenskaplig metode skiller en da mellom harde og myke data, harde data kan kvantifiseres i form av tall, mens myke data utformes som regel ved tekst, lyd eller bilde (Johannessen et al., 2005).

I min oppgave har jeg valgt en empirisk undersøkelse med innsamling av primærdata fra ulike intervjuobjekter. Det har i tillegg blitt hentet inn sekundærdata for å få en bedre innsikt i problemstillingen og utviklingen av variablene turnover og organisasjonsforpliktelse. Jeg vil komme tilbake til dette i kapittel 3.5, Valg av metode.

### 3.2 Kvalitativ metode

Hvilken metode en skal velge blir bestemt ut ifra informasjonen vi trenger. Ved valg av en type metode betyr innhenting av en type informasjon, i forhold til valg av en annen metode som sannsynligvis vil bety helt andre resultater (Sander, 2004). Et viktig hovedskille går mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode benyttes ved en problemstilling knyttet opp mot motivasjon eller som er spesielt komplisert, mens kvantitativ metode blir benyttet når spørsmålet er definert på forhånd og som ikke kan misforstås (Sander, 2004). Jeg vil nedenfor gjøre rede for hvorfor jeg velger kvalitativ metode i min undersøkelse.

Utgangspunktet for kvalitativ analyse er som regel data i tekstform (Johannessen et al., 2005). Data i tekstform kan bestå av tekster eller dokumenter som for eksempel bøker, artikler, skriftlige nedfellingene av handlinger eller verbale utsagn i form av notater fra observasjon, intervjuer, samtaler eller liknende. Kvalitativ metode benyttes som nevnt når problemstillingen berører motivasjonsmønsteret eller er spesielt komplisert. Kvalitative intervjuer kan i tillegg brukes som en supplerende metode, for å få svar på forskningsspørsmål eller se dem fra en annen synsvinkel. (Johannessen et al., 2005). I følge Thagaard (2009) er et viktig formål med kvalitative studier å oppnå forståelse av sosiale fenomener. En kan se slike studier som en mulighet til å forstå virkeligheten slik den oppfattes av de aktører som forskeren studerer (Thagaard, 2009).

Kvalitativ metode kjennetegnes ofte ved at undersøkelsene er basert på en intervjuguide, det vil si en oversikt over de problemområder som skal avdekkes, i motsetning til kvantitative undersøkelser hvor det som oftest blir benyttet tradisjonelle spørreskjemaer (Sander, 2004). Kvalitative undersøkelser blir gjennomført som ustrukturerte intervjuer hvor forskeren baserer seg på en emneliste over hvilke emner samtalen skal gå inn på, intervjuene blir gjennomført som en dialog mellom intervjuer og respondent hvor intervjueren prøver å styre samtalen så lite så mulig (Sander, 2004).

Den kvalitative forskningsmodellen er fleksibel samtidig som den gir dybde og forståelse. Respondenten står fritt til å gi den informasjonen han eller hun synes er relevant og en unngår faste spørsmål med et spørreskjema (Jacobsen, 2005). Problemstillingen ved kvalitativ tilnærming kan godt endres underveis. Ulemper ved kvalitativ forskning kan være at respondenten synes spørsmålene er vanskelige å svare på, eller metoden kan være veldig ressurskrevende og informasjonen som blir innhentet kan være lite oversiktlig og for detaljert (Jacobsen, 2005). Utfordringen i kvalitativ forskning er å få noe fornuftig ut av en stor mengde utstrukturerte data, identifisere mønstre og lage et rammeverk for å formidle innholdet (Johannessen et al., 2005).

Jeg velger altså å benytte en kvalitativ tilnærming for å få en bredere forståelse av de underliggende mekanismene som kan ligge til grunn for turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen. Dette beskrives nærmere i kapittel 3.5 Valg av metode.

### **3.3 Forskningsdesign**

Før en kommer inn på valg av metode er det viktig å lage en overordnet plan eller strategi for hvordan en skal få besvart problemstillingen på best mulig måte, også kalt et forskningsdesign (Ghauri & Grønhaug, 2010). Valget av forskningsdesign vil påvirke hva slags data som skal innhentes og hvordan disse dataene skal samles inn. En skiller mellom tre hovedtyper av forskningsdesign: eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

Et eksplorativt forskningsdesign blir benyttet når en ønsker bedre innsikt i eller å klarere et forskningsproblem (Gripsrud et al., 2004). Eksplorative undersøkelser har som mål å identifisere interessante forskningsspørsmål som kan bli sett nærmere på i fremtiden (Johannessen et al., 2005). En stor fordel ved benyttelse av et eksplorativt design er muligheten for å være fleksibel i forskningen, når en anskaffer seg ny informasjon kan forskningen endre retning (Ghauri & Grønhaug, 2010). I følge Ghauri et. al (2010) er derfor et eksplorativ design evnen til å observere, skaffe informasjon og konstruere en forklaring.

I et deskriptivt forskningsdesign er problemet strukturert og en har en grunnleggende forståelse av et problemområde (Gripsrud et al., 2004). Dette designet blir benyttet i form av kvantitative metoder som for eksempel spørreundersøkelser hvor en ønsker å beskrive en eller flere variabler og kartlegge sammenhengen mellom disse (Gripsrud et al., 2004).

I et kausalt forskningsdesign står man overfor årsakssammenhenger mellom fenomener eller hendelser (Johannessen et al., 2005). Det er også kjent som ”årsaks-virknings”-problemer, hvor hovedoppgaven er å isolere virkningen og si noe om og i hvilken grad årsaken resulterer i virkningen (Ghauri & Grønhaug, 2010). Et typisk kausalt forskningsdesign vil være et eksperiment.

I min oppgave ønsker jeg å være fleksibel i forskningen, slik at jeg ved anskaffelse av ny informasjon kan endre retning i undersøkelsen. Jeg vil med andre ord benytte meg av et eksplorativt forskningsdesign, dette vil bli rede gjort for nærmere i kapittel 3.5 Valg av metode.

### **3.4 Makro vs. mikroundersøkelser**

De siste 10 til 15 årene har forskning innefor HRM (Human resource Management) vist positive resultater mellom ulike HR-strategier og organisatorisk effektivitet, for eksempel økt produktivitet eller høyere profitt (Kuvaas, 2008). I følge Kuvaas (2008) kan en skille mellom kontrollorienterte HR-systemer hvor fokuset ligger på effektivitet og kostnader, og forpliktelsesorienterte HR-systemer hvor målsetningen er å utvikle psykologiske bånd mellom ansatte og organisasjonen. Med HR-systemer mener en et sett av ulike HR-tiltak eller aktiviteter hvor målet er at disse skal forsterke hverandre samtidig som de er internt konsistente (Kuvaas, 2008).

En undersøkelse gjort på makronivå rundt resultater av forpliktelses- og kontrollorienterte HR-systemer viste forpliktelsesorienterte høyere produktivitet og kvalitet blant de ansatte, samtidig viste kontrollorienterte systemer dobbel så høy frivillig turnover (Kuvaas, 2008). Slike HR-strategier er ikke nødvendigvis direkte bidrag til høyere produktivitet eller lavere turnover, men indirekte kan slike strategier forbedre blant annet medarbeideres holdninger, motivasjon og ferdigheter. Selv om slike makroundersøkelser er med på å få grov forståelse av problemer i organisasjoner, er det imidlertid de underliggende mekanismene som kan

forklare sammenhengen mellom for eksempel ansatte og turnover i et firma. Gjennom forskning på mikronivå kan en lettere forstå ulike årsaker til turnover og samtidig få en bredere forståelse i hvordan en kan påvirke sin organisasjon i riktig retning (Kuvaas, 2008).

### 3.5 Valg av metode

I min undersøkelse ønsker jeg å få bedre kjennskap til å øke forståelsen av hvorfor turnover er et problem i advokatbransjen. Ved at oppgaven har et eksplorativt design har jeg muligheten til å være fleksibel i forskningen, dette gjør at jeg kan endre retning i undersøkelsen ved innhenting av ny informasjon. Det eksplorative designet har også blitt benyttet i innsamling av sekundærdata i form av blant annet fagbøker og forskningsartikler. Sekundærdata kan beskrives som data som er samlet inn for et annet formål (Gripsrud et al., 2004), men vil bli brukt i oppgaven til å få en bedre innsikt i problemstillingen og utviklingen av variablene turnover og organisasjonsforpliktelse.

Som nevnt tidligere mener Kuvaas (2008) at en undersøkelse på mikronivå er best egnet for letter å forstå ulike årsaker til fenomener som for eksempel turnover og organisasjonsforpliktelse. I min undersøkelse vil jeg være opptatt av enkeltindividers subjektive oppfatning for å få en bredere beskrivelse av de underliggende mekanismene som kan ligge til grunn for problemet. Jeg er interessert i å studere hendelser som eksisterer eller som allerede har skjedd, og jeg vil også se på verdigrunlaget til enkeltindivider i bransjen. Ved å se på menneskers oppfatning og erfaring kommer dette best frem når informantene kan være med og bestemme hva som diskuteres i intervjuet (Johannessen et al., 2005). Dette krever da innsamling av ”dybdeinformasjon” (Sander, 2004) og jeg velger da å benytte meg av kvalitative dybdeintervjuer for å skaffe meg en helhetlig forståelse av spesifikke forhold.

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert, det vil si tilrettelagt på forhånd (Johannessen et al., 2005). En kan skille mellom to ytterpunkter når det gjelder gjennomføring av intervjuer, den ene ytterpunktet er det strukturerte intervjuet med et fast oppsett med spørsmål, der spørsmålene og strukturen er fastlagt før intervjuet begynner. Det andre ytterpunktet er det ustrukturerte intervjuet hvor intervjusituasjonen er helt uformell med åpne spørsmål med utgangspunkt i et gitt tema (Johannessen et al., 2005). I mellom disse to ytterpunktene finnes det flere ulike intervjumetoder, blant annet semi-strukturerte intervjuer, også kalt intervju basert på intervjuguide (Johannessen et al., 2005). En intervjuguide består



av temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet, disse temaene er på forhånd identifisert som sentrale temaer i problemstillingen. Et delvis strukturert intervju kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2005).

Som en konsekvens av min problemstilling, forskningsdesign og undersøkelsesopplegg, vil det være hensiktsmessig å benytte et kvalitativt semi-strukturert dybdeintervju for å svare best mulig på forskningsproblemet. Metoden vil gi respondenten mer tid til utfyllende svar om hvert enkelt tema i intervjuguiden, i følge Thagaard (2009) vil en da få et større innblikk i informantens egne meninger, tanker og oppfatninger.

### **3.5.1 Dybdeintervju**

Dybdeintervju som metode kan sies å være en av de eldste og mest dominerende tilnærmelsene innenfor kvalitativ forskning, slike intervju blir også omtalt som en del av den naturalistiske tilnærmingen til data (Ryen, 2002). I det naturalistiske intervjuet antar en at det finnes en objektiv virkelighet som informanten kan beskrive gjennom samtalen med forskeren. Det er informanten som er ekspert på seg selv og det er forskerens jobb å få tilgang til denne informasjonen uten å påvirke det som blir sagt. Det er viktig at forskeren i en slik situasjon ikke påtvinger sine egne tolkninger, men får frem informantens egen oppfatning av virkeligheten (Ryen, 2002). I tillegg til å innhente ekspertiseinformasjon rundt informantens kunnskap, forståelse og følelser, kan forskeren i løpet av intervjuet få tilgang til informasjon rundt kulturelle, sosiale og mellommenneskelige forhold innenfor en bredere kontekst (Ryen, 2002).

De fleste forskere er enige at på et eller annet tidspunkt i møte med informanten bør en bruke en intervjuguide, men det har ikke blitt noe endelig svar vedrørende graden av formaliseringen eller struktureringen av intervjuguiden forut for selve intervjuet. Budskapet er at det ikke finnes noe enkelt fasitsvar (Ryen, 2002). Graden av forhåndstrukturering avhenger av fokus, forskningsspørsmål og utvalgsriterier, dersom interessante fenomener ikke er inkludert i skjemaet, er det fare for at de heller ikke fanges opp. Det er nok mye grunnet slike argumenter at det semi-strukturerte intervjuet er mest utbredt, hvor en på forhånd har satt hovedspørsmål og tema for undersøkelsen (Ryen, 2002).

### 3.5.2 Utvalgsstrategi

Forskningsspørsmålet uttrykker ofte hvem eller hva vi ønsker å vite noe om. Dette er vanligvis mennesker, enkeltindivider, eller grupper av mennesker som for eksempel ansatte i en bedrift (Johannessen et al., 2005). Ved organisasjonsundersøkelser er et grunnleggende kjennetegn at informantene og organisasjonen ikke er identiske, informanten gir opplysninger om forhold ved organisasjonen. Det er viktig å definere klart hvem og hva utvalget skal være, dette vil ofte være definert i problemstillingen (Nerland, 2005).

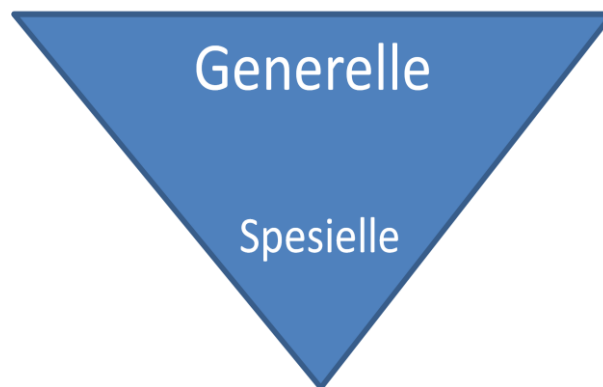
Formålet med en kvalitativ undersøkelse er at den enkelte informant kan bidra med betydelige mengder informasjon, derfor er det viktigere at få informanter bidrar med betydningsfull informasjon enn at undersøkelsen har mange deltakere. Hvor mange og hvem som skal intervjues vil bli vurdert i løpet av undersøkelsen. Patton (2002) omtaler en utvalgsstrategi som en strategi for å bestemme hvor mye data som skal samles inn før det oppnås metning, det vil si at innsamlingen av informasjon pågår så lenge forskeren får inn ny informasjon.

Målgruppen for denne undersøkelsen var kvinnelige/mannlige jurister med erfaring fra ulike stillingsnivåer i store og mellomstore advokatfirmaer og offentlig forvaltning i Norge. I samarbeid med Norges Juristforbund er det deres prosjektleder som har foreslått relevante informanter til denne undersøkelsen. Informantene ble informert om undersøkelsen via telefon eller e-post før jeg kontaktet dem vedrørende muligheten for et personlig intervju.

### 3.5.3 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen

Dybdeintervjuene har foregått gjennom samtaler som har fått frem informantens synspunkter og egne meninger rundt temaene i intervjuguiden. Intervjuguiden ble utarbeidet i forkant av intervjuene med bakgrunn i relevant forskning til problemstillingen. Det ble utarbeidet 2 ulike intervjuguiden, en tilknyttet ledere i en virksomhet, og en tilknyttet medarbeidere, begge intervjuguidene er lagt til som vedlegg i oppgaven. Jeg har intervjuet kvinner og menn med ulik erfaring innen jussprofesjonen, både de som har opplevd problemer rundt problemstillingen og personer uten negative erfaringer.

Under selve intervjuet var det viktig å etablere et tillitsforhold til informanten (Johannessen et al., 2005), dette ble gjort ved å stille enkle, generelle spørsmål i startfasen det var forholdsvis lett å svare på. Videre gikk intervjuet over til selv hovedfasen, hvor mer kompliserte og sensitive spørsmål kom frem. Temaene gikk altså fra det generelle i innledningsfasen ned til det mer konkrete og spesielle i hovedfasen (Figur 10). I avslutningsfasen ble det satt av tid til avsluttende kommentarer for eventuelt å oppklare uklarheter eller andre ting informanten hadde på hjerte.



*Figur 10: Oppbygningsfasen*

Før alle intervjuene ble det presisert at intervjuet ville være anonymt, i følge forvaltingsloven er all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner taushetsbelagt (Johannessen et al., 2005). Under selve intervjuet ble det brukt båndopptager, i tillegg til egne notater, for å sikre innhenting av valid dokumentasjon.

### 3.6 Pålitelighet og troverdighet

Ved kvantitativ forskning brukes begrepene reliabilitet og validitet som kriterier for kvaliteten på forskningsopplegget (Johannessen et al., 2005). Disse begrepene kan også brukes i legitimiteten av kvalitative data (Yin, 2003), men Guba og Lincoln (1989) mener at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. De mener at kvalitative undersøkelser burde måles i blant annet pålitelighet og troverdighet (Guba & Lincoln, 1989). Pålitelighet knytter seg til undersøkelsens data, hvordan de samles inn, hvordan de brukes og hvordan de bearbeides, mens troverdighet handler om å være sikker på at en måler det en tror at en måler (Johannessen et al., 2005). I følge Johannessen et al. (2005) kan ikke kvalitative undersøkelser regnes som valide siden de ikke kan kvantifiseres/måles, men det dreier seg om i hvilken grad funnene på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.

Ved en kvalitativ undersøkelse er det viktig å vise til en åpen og detaljert fremgangsmåte i valg av riktig metode og kunne gjøre rede for intervju- og analyseprosessen av resultatene slik at en etablerer troverdighet hos leseren. Uten å forsikre leseren om at undersøkelsen er pålitelig og analysen er troverdig er det lite poeng i å komme med en kvalitetssikker konklusjon (Silverman, 2005). I min undersøkelse har jeg gjort rede for forskningsdesign, valg av metode, utvalgsstrategi, beskrivelse av datainnsamlingsprosessen, og videre belyst analyseprosessen for å komme frem til pålitelige resultater. Denne påliteligheten styrkes ytterligere ved at det legges større vekt på evalueringen av undersøkelsen, det vil si undersøkelsens troverdighet (Johannessen et al., 2005).

Troverdighet handler som nevnt om å være sikker på at en måler det en tror en måler, undersøkelsens troverdighet kan ofte bli satt under tvil ved blant annet å undersøke en side av saken (Silverman, 2005). Temaet i denne oppgaven er turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen, med andre ord omhandler temaet både offentlig og privat sektor. Jeg har i min undersøkelse intervjuet både informanter i privat og offentlig sektor for å styrke undersøkelsens troverdighet.

Jeg har videre brukt tid på å bli kjent med forskningsfeltet ved å få tilgang til tidligere forskning i juristbransjen for å sikre at spørsmålene som stilles har en sammenheng med det jeg faktisk ønsker å finne ut av. I tillegg har Norges Juristforbund bistått med innspill til intervjuguidene benyttet i mine dybdeintervjuer.

For å øke sannsynligheten for at resultatene som kommer frem skal være troverdige er det viktig å investere nok tid til å bli kjent med forskningsfeltet slik at en kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon (Guba & Lincoln, 1989). For å oppnå mer troverdige funn har jeg benyttet meg av vedvarende observasjon (Guba & Lincoln, 1989) slik at jeg har muligheten til å tenke kritisk i forhold til analysen og opprettholde objektiviteten i undersøkelsen. Dette har også ført til at jeg har kunnet vurdere innsamlingen av informasjon til det oppnås metning (Patton, 2002). Det vil si at jeg har intervjuet informanter så lenge jeg har funnet ny informasjon og frem til funnene har vært tilstrekkelige for å representere virkeligheten.

I forkant av dybdeintervjuene ble det utredet to intervjuguider, en rettet mot medarbeidere og en rettet mot ledere eller partnere i juristbransjen. Disse intervjuguidene forble uendret gjennom undersøkelsen for lettere å kunne se sammenhenger mellom informantene. Under selve intervjuet uttrykte informantene stort engasjement rundt temaet og var mer informative enn forventet. Dette førte til at de viste åpenhet og fortrolighet under intervjuet, noe som gjorde innhenting av informasjon enklere enn først antatt, dette styrker undersøkelsens troverdighet. Denne åpenheten blant informantene førte til mange historier og mye ikke relevant informasjon, det var derfor viktig å være fokusert og ”styre” samtalen inn på rett spor under dybdeintervjuene.

I analysen av resultatene er sitater brukt for å fremheve undersøkelsens funn, og i flere av kategoriene er det brukt flere sitater for å vise til sammenhenger og bredden i resultatene. Dette styrker undersøkelsens troverdighet ytterligere. Senere i oppgaven vil jeg i kapittel 5 sette resultatene i undersøkelsen opp mot teori gjort rede for i kapittel 2, samt annen aktuell teori for ytterligere å vise til at undersøkelsen er pålitelig og troverdig.

Til nå i oppgaven er det gjort rede for formål og bakgrunn for oppgaven, og hva problemstillingen rundt temaet er. Det er gjort rede for de ulike teoribegrepene som blir benyttet i oppgaven og sammenhengen mellom de respektive begrepene. Videre er det gjort rede for den metodiske tilnærmingen jeg mener er best egnet for å besvare mine antagelser på en tilfredsstillende måte, slik at resultatene viser stor grad av pålitelighet og troverdighet. Videre i oppgaven vil jeg nå legge frem mine resultater av dybdeintervjuene, analysere og diskutere resultatene, og til slutt i oppgaven komme med min konklusjon av problemstillingen og forslag til videre forskning.

## 4.0 Resultat og analyse

Utgangspunktet i dataanalysen har to hensikter (Johannessen et al., 2005). Tematisk organisering av data handler om å redusere, systematisere og ordne datamaterialet slik at en kan gjøre en analyse uten å miste viktig informasjon. Den andre hensikten er analyse og tolkning, det vil si å analysere og utvikle tolkninger og perspektiver rundt den informasjonen som ligger i datamaterialet. Disse hensiktene henger sterkt sammen, men en vil komme lengst med å starte med systematiseringen for så å gå over til tolkning og analyse (Johannessen et al., 2005).

Tolkningen av intervjuene kan deles inn i tre deler (Kvale, 1997). Først må intervjumaterialet struktureres for analyse, dette gjøres ofte med overføre fra lyd til tekstform. Neste del består av å klargjøre materiale slik at det blir mottakelig for analyse, dette gjøres ved å eliminere overflødig materiale som for eksempel gjentakelser og en skiller mellom hva som er vesentlig i henhold til formålet med undersøkelsen. Til slutt i analysen legges informantens mening og forståelse frem, og nye perspektiver på fenomener i undersøkelsen blir fremstilt (Kvale, 1997).

I dette kapittelet blir resultatene fra intervjuene lagt frem, og de blir satt i sammenheng med problemstillingen og variablene i problemstillingsmodellen, *hvilke underliggende faktorer legges til grunn for medarbeiderens avgjørelse om å slutte eller blir værende i sin stilling i organisasjonen?* Å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer (Kvale, 1997). Jeg vil med andre ord dele opp mine resultater i kategorier og underkategorier. Først vil jeg vise til resultatene rundt de ulike dimensjonene av psykologiske bemyndigelse og affektiv organisasjonsforpliktelse, før jeg videre gjøre rede for andre faktorer som ligger til grunn for juristers avgjørelser rundt temaet.

Resultatene bygger på kvalitative dybdeintervjuer med syv informanter, 5 kvinner og 2 menn fra ulike virksomheter innenfor både privat og offentlig sektor. Norges Juristforbund har som tidligere nevnt stått for anskaffelse av relevante informanter og har kommet med forslag til informanter fra ulike juristvirksomheter. Antall intervjuobjekter har blitt valgt ut ifra hva jeg mener er tiltrekkelig for å representere virkeligheten (Damer, 2009) og tidsbegrensingen til omfanget av oppgaven.

Mine informanter representerer ulike organisasjoner og virksomheter, både i privat og offentlig sektor. Jeg har intervjuet en advokatfullmektig, to advokater og en partner i ulike

private advokatfirmaer, en selvstendig næringsdrivende tilhørende et kontorfelleskap med andre selvstendige advokater, og i offentlig sektor har jeg intervjuet en politiadvokat og en jurist som er ansatt i en større virksomhet. Mange av informantene ønsker å være anonyme og ønsket kun å bli referert til som kvinne eller mann i analysen. Jeg vil som nevnt tidligere bruke sitater fra informantene i analysen for å styrke troverdigheten ytterligere, men vil kunne referere til om informanten er mann eller kvinne i referansen.

Rett etter hvert enkelt intervju var gjennomført ble de transkribert, det vil si overført fra lyd til tekstform. Kvale (1997) mener det er viktig å huske på at dette ikke er klippefaste data, men konstruksjoner av kommunikasjon fra muntlig til skriftlig form. Det blir sjeldent stilt spørsmål til transkripsjonens pålitelighet i samfunnsvitenskapelige undersøkelser, men det er viktig for intervjuerens troverdighet at transkripsjonens kvalitet er pålitelig. For å øke denne påliteligheten valgte jeg derfor å lytte til båndet to ganger for å unngå feil eller misforståelser (Kvale, 1997).

For å analysere meningen og forståelsen av mine intervjuer valgte jeg å benytte meg av meningsfortettingsmetoden (Kvale, 1997). Dette innebar en forkortelse av informantens uttalelser til kortere formuleringer. Historier og meninger fra informanten ble komprimert slik at lange transkriberte intervjuetekster ble kortere og mer konsise formuleringer (Kvale, 1997).

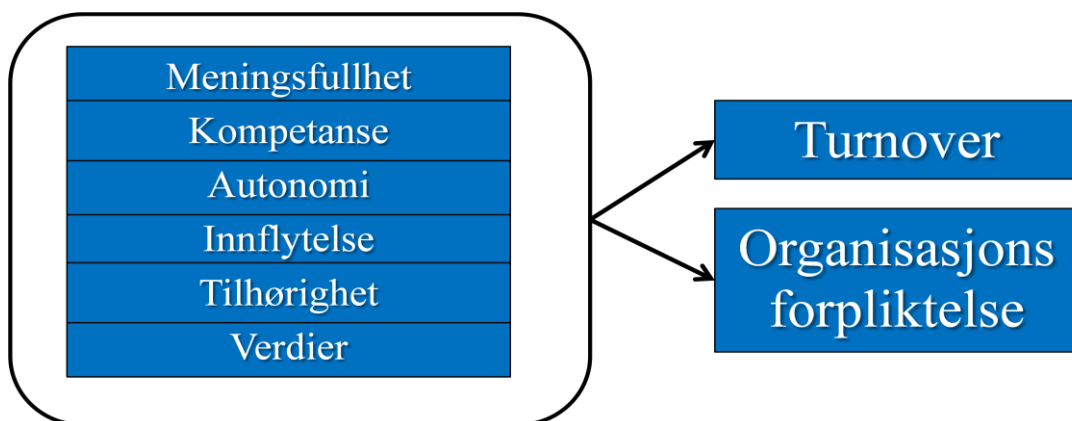
En slik analyse består av først å lese gjennom intervjuet og danne seg et helhetlig bilde av hva intervjuet handler om. I andre trinn prøver en å bestemme meningsenheter, det vil si historier eller formuleringer som relateres til samme mening. Videre i tredje trinn forsøker en å uttrykke temaet i meningsenheten og tolke temaet ut fra informantens synsvinkel, forskeren må her prøve å lese intervjuet på en uforutinntatt måte slik at informantens ståsted blir tolket riktig. Videre blir meningsenhetene undersøkt i lys av studiens spesifikke formål, før de blir analysert og systematisert i grupper eller kategorier. Disse gruppene ble i denne oppgaven dannet ved at meningsenheter med fellestrekk ble ordnet sammen.

De to hovedgruppene som kom frem av resultatene var drivere og nye funn i form av opprettholdende faktorer. Drivere er faktorer som beskriver medarbeiderens personlige motivasjon for å jobbe som jurist eller advokat og ens personlige tilhørighet og identitetsfølelse med organisasjonen. Opprettholdende faktorer er hva som gjør at medarbeideres personlige motivasjon og tilhørighet opprettholdes og forsterkes i organisasjonen, med andre ord hvilke faktorer som påvirker driverne. De to hovedgruppene

inneholder ulike faktorer representert i hver sin underkategori, de endelige kategoriene i undersøkelsen presenteres videre i dette kapitlet. Det er viktig å presisere at dette kapitlet representerer resultater og tolkninger av informantenes meninger, mens i kapittel 5 vil resultatene bli diskutert opp mot teori fra kapittel 2.

## 4.1 Drivere

Drivere er faktorer som beskriver medarbeiderens personlige motivasjon for å jobbe som jurist eller advokat og ens personlige tilhørighet og identitetsfølelse med organisasjonen. Det vil si medarbeidernes motivasjon for å jobbe i juristbransjen og hvilke motiver som gjør at medarbeiderne blir værende i sine respektive virksomheter. Jeg vil vise til resultatene rundt de ulike dimensjonene av psykologisk bemyndigelse, samt faktorene tilhørighet og verdier knyttet til medarbeiderens organisasjonsforpliktelse. Ut i fra mine resultater har jeg med andre ord kommet frem til følgende drivere: meningsfullhet, kompetanse, autonomi, innflytelse, tilhørighet og verdier. I figuren nedenfor ser en hvordan disse kan påvirke turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen (Figur 11).



Figur 11: Drivere



### 4.1.1 Meningsfullhet

Meningsfullhet kan sies å være ”byggesteinen” i begrepet psykologisk bemyndigelse (Spreitzer, 1995). At meningsfullhet blir sett på som en byggestein kan også sies innenfor yrkesvalget jurist, spesielt det å jobbe som advokat. Å jobbe som advokat er et veldig krevende yrke, en må ha fullt engasjement for å utøve seg selv. Det kreves mye av deg selv som menneske, ikke bare faglige ressurser, men du skal i tillegg stå på for klienter i krisesituasjoner. For informantene var det en felles betegnelse at meningsfullhet i det arbeidet en gjør er essensielt for å være advokat. En kvinnelig advokat sa:

*”Jeg tror ikke du kan være advokat uten å føle mening med jobben, det er et veldig krevende yrket og en må ha fullt engasjement for å utøve seg selv. Det kreves så mye av deg som menneske, ikke bare faglig, men du skal også stå på for klienter i krisesituasjoner.”*

Informantene finner glede og mening i det å gjøre noe positivt for samfunnet, viktige verdier er det å føle at de bidrar til noe, det å gjøre en forskjell. Informantene er opptatt av rettferdighet, folk har rett til et forsvar, alle er ikke kjeltringer. De finner mening i det å hjelpe folk med å løse konflikter og komme til løsninger som alle parter er fornøyd med. Det å være en god kollega internt og ha et godt samarbeid med andre medarbeidere er også faktorer som påvirker informantenes personlige motivasjon i juristbransjen.

Det å føle trygghet på arbeidsplassen er viktig, i form av å føle at en utgjør en forskjell. I følge informantene kommer denne tryggheten etter hvert, av mine informanter som var advokater eller partnere var de veldig fornøyd med at tiden som advokatfullmektig tilhørte fortiden. Ingen hadde tidligere følt noen frykt for å bli sagt opp, men mange hadde opplevd situasjoner hvor de så andre ansatte føle seg uønsket, noe som til slutt endte i oppsigelse fra medarbeiderens side. Informantene med erfaring fra store advokatfirmaer etterlyste gode tilbakemeldinger, noe som igjen ville økt deres følelse av trygghet på arbeidsplassen.

### 4.1.2 Kompetanse

Fellestrekk blant informantene er at de mener det er viktig å ha det som skal til for å takle utfordringer. I juristbransjen er aldri en dag den samme, det er viktig å ha følelsen av å kunne finne ut av ting, også ting en ikke kan fra før. I følge en av informantene er det viktigste en lærer seg i løpet av utdannelsen noe som kalles juridisk metode, en lærer seg ikke alt, men en lærer seg hvordan en skal finne ut av ting. Informantene føler økt motivasjon gjennom

varierende og nye utfordringer, det er viktig for deres egen del å få brukt evnene sine til noe fornuftig å få en personlig følelse av mestring. De føler seg veldig heldige som får oppleve noe nytt hver dag. En kvinnelig informant sa:

*”Liker du å ha det forutbestemt kan du ikke jobbe som advokat, vi vet ikke hva som skjer om en time.”*

Utfordringer i hverdagen er en viktig faktor i deres personlige motivasjon, men som advokatfullmektig kunne utfordringene fort blir litt for mange. I følge en av informantene er arbeidspresset altfor stort, og utfordringen for de advokatfullmektige er å tørre å si nei til nye oppdrag, men dette kan igjen få konsekvenser ved at de ikke blir spurt igjen og kan fort få følelsen av å bli ”glemt”.

Informantene i private firmaer er veldig opptatt av kvalitet, en av de kvinnelige informantene definerer kvalitet slik:

*”kvalitet er rett kompetanse brukt til riktig pris på oppdraget, levert til riktig tid.”*

Informantene i offentlig sektor er også opptatt av kvalitet, men hva som defineres som kvalitet oppfattes litt annerledes, en mannlig informant definerte det slik:

*”Kvalitet er bra nok til å holde vann, og hvis 80 prosent holder er det bra nok i mitt hodet.”*

Det er veldig viktig å føle at en bidrar til noe i organisasjonen, at informanten som person ikke er utbytbar med hvem som helst, viktig å ha tro på seg selv og føle at den kompetansen en har opparbeidet seg gjør at det er bruk for akkurat han eller henne.

### **4.1.3 Autonomi**

Informantene føler det er en nøkkel å føle frihet eller uavhengighet, jurister er voksne mennesker med lang utdanning og de er i stand til å strukturere sin egen arbeidstid. Som advokatfullmektig er dette vanskelig, spesielt i store advokatfirmaer. Her må en gjerne smiske med sin sjef eller partner, det finnes fortsatt foreldete tanker om at det er forskjell på mennesker. Det er ikke lov å mene hva som helst, og lite rom for å ytre seg selv, informantene mener en mister sine egne verdier. Som ung og nyutdannet er en kjempemotivert for å gjøre en ekstra innsats, men det kan fort bli krevende når en aldri føler at arbeidsgiver er tilfredsstillt med den jobben en utfører. En kvinnelig informant sa det slik:

*”Synes jobben er kjempemorsom, veldig givende og gøy med klienter, faglig sterkt miljø, men samtidig er det noen som krever noe av deg hele tiden og ingenting er på en måte bra nok, ingen grenser som er greit, du vet aldri om du får helg, du vet aldri om du kan gå fra jobben klokken syv, tenker veldig at på sikt er ikke dette noe for meg.”*

I mindre firmaer med færre ansatte er ikke dette er like stort problem, det er mer ytringsfrihet og som regel greit å gjøre det på sin måte så lenge en opprettholder produksjonskravene. Men i følge en av informantene er det produksjonen som er utslagsgivende for å klatre oppover og bli partner, evnen til å skaffe saker, klientekke og det å selge seg selv. En kvinnelig informant uttrykker det slik:

*”En blir fortalt at inntjeningskrav ikke er så nøye, men det er det som virkelig teller, både for opprykk til fast advokat, senioradvokat eller partner.”*

Dette kommer til syne i enkeltsaker hvor folk ikke rykker opp grunnet de ikke har produsert nok. Dette kan i følge informanten være litt vanskelig i blant i et hus fullt av ambisiøse mennesker, mye spisse albuer i konkurransen om å komme seg opp og frem.

Å jobbe som advokat er selvstendig yrke, en har sine egne metoder for å løse problemer og utfordringer, men oppdragets art styrer mye av arbeidsdagen. Det er vanskelig å tillate seg å være borte fra jobben, spesielt i privat sektor, samtidig som en må levere gode resultater for å få inn nye oppdrag. Det er lite velferdsordninger i forhold til offentlig sektor hvor det er mer akseptert å være syk eller borte fra jobben. I offentlig sektor blir veldig mye styrt gjennom forskrifter og regelverk, hvordan ting har blitt gjort før. Det er veldig ordnede forhold, faste rammer, men også rom for skjønn og frihet til å finne gode løsninger på tildelte arbeidsoppgaver, i en viss grad.

#### **4.1.4 Innflytelse**

Innflytelse på sin egen arbeidssituasjon var veldig varierende blant de ulike informantene, spesielt mellom de ulike nivåene advokatfullmektig, advokat og partner. På advokatfullmektignivå er det lite innflytelse på valg av arbeidsmengde, det gjelder å selge seg til advokater og partnere internt i firmaet i frykt for å miste oppdrag. Faglig føler en litt større innflytelse, men informantene er usikre på hvor mye sin egen innflytelse teller i forhold til andre.

På advokatnivå føler informantene innflytelse på egen arbeidssituasjon, arbeidsmiljøet og andre kollegaer, men føler ofte avmakt i personalpolitiske avgjørelser. Beslutninger blir tatt uten å bli drøftet eller hørt, får bare beskjed om nå har det blitt sånn. Informantene på advokatnivå føler at de arbeider i et polarisert firma, eierne/partnere bestemmer. En kvinnelig informant sa:

*”Jeg kan fort bli overkjørt og ikke hørt selv om jeg har vært tillitsvalgt for de ansatte.”*

Dette gjelder store firmaer med stort fokus på inntjening, i mindre advokatfirmaer er ikke dette et stort tema siden en der jobber mer selvstendig med egne saker. Her er det større takhøyde og ikke så mye skille mellom advokat og partner, alle er lett tilgjengelig for hverandre.

For å bli partner i et advokatfirma må du kunne få inn oppdrag, det vil si selge seg selv. Dette har veldig mye med nettverk å gjøre, dette krever tillit, og her tror en av informantene at menn har en stor fordel. I dag er det flest menn som kjøper advokattjenester og de gjør det da helst fra andre menn, det handler ikke om hvem som er best, men hvem du har tillit til, dette gjør det vanskelig for kvinner å skape et nettverk. En kvinnelig informant uttrykte det slik:

*”Som kvinne tror ikke jeg du blir partner i et stort advokatfirma så lenge du ikke har en spesialitet eller er veldig god, eller du har et veldig klienttekket.”*

Informantene i offentlig sektor føler lite innflytelse i organisasjonen grunnet alle avgjørelser og arbeidsoppgaver har allerede bestemte rammer og budsjetter. Dette gjør det vanskelig å velge selv hvor mye ressurser en kan bruke i hver enkelt sak, de synes med andre ord det er vanskelig å ha lite innflytelse på tildelte arbeidsoppgaver.

#### **4.1.5 Tilhørighet**

Mange av informantene tenker at et personlig mål for seg selv, er å være i en jobb hvor en lykkes i det som er målene til organisasjonen. Men dette kan være veldig vanskelig i de store private firmaene hvor en blir fortalt at for å lykkes som advokat må en bli partner. En kvinnelig informant sa:

*”Problemet med å jobbe i et stort firma er at man aldri når det målet, strukturen er bygget slik at målet er toppen, det er det alle higer etter hele tiden.”*

En får en følelse av uttilstrekkelighet og mange av informantene har tenkt at det er bedre andre steder uten nødvendigvis mål om å bli partner og høye produksjonskrav. For eksempel å jobbe i et mindre advokatfirma hvor du jobber litt mindre og kan fortære få litt mer anerkjennelse og få tilbakemeldinger om at jobben du gjør er god nok er et mål.

Flere av informantene føler en tilhørighet til sin organisasjon, men denne tilhørigheten er først og fremst knyttet til kollegaene og selve yrket. De føler liten lojalitet til selve bedriften, men velger å jobbe i organisasjonen grunnet interessante arbeidsfelt og utfordringer. Informantene utenfor de store advokatfirmaene har bevisst valgt bort disse arbeidsplassene grunnet de mener de ikke ville passet inn. For å bli partner i stort advokatfirma må du tilpasse deg deres verdier, alt for stort fokus på inntjening og business.

Informantene på advokatfullmektig og advokatnivå i de private advokatfirmaene har heller ingen ønske om å bli partner, da føler de seg bundet til firmaet, noe de ikke ønsker foreløpig. Informantene på advokatnivå trives der de er nå, det ukomplisert, hyggelige kollegaer og uten forpliktelser hvis andre henvendelser skulle dukke opp.

En av informantene på advokatnivå skiller seg ut med at hun har vært ansatt i samme firma siden hun var ferdig utdannet. Hun trives, men ingen planer om å bli partner, noe hun har sagt klart i fra om, hun syntes det blir veldig mye eierskapsadministrasjon som partner, hun vil være advokat. Informanten mener:

*”Jeg har lyst på et liv utenfor jobben, jeg jobber nok som det er.”*

Dette har blitt akseptert, i forhold til hvordan det var før med enten valget om å bli partner eller finne en alternativ arbeidsplass. Hun mener firmaet har begynt å se verdien i å beholde medarbeidere, en kan være en erfaren advokat og være verdiskapende for bedriften uten å bli partner. Hun har oppnådd sitt mål om å bli advokat, og trenger ikke noe partnerskap for å lykkes.

Fellestrekk ved informantene er at de sliter med å identifisere seg med pengeverdigrunnlaget og kapitalsystemet i de store private firmaene. Mange har vurdert å bytte jobb, men trives med kollegaer, arbeidsoppgaver og utfordringer, noe som gjør det vanskelig for eksempel å finne en annen jobb i offentlig sektor. I privat sektor ser en på offentlig sektor som en fin arbeidsplass, men litt kjedeligere med lite action i hverdagen. Men etter hvert som flere av informantene ble eldre fikk de et endret perspektiv på livet og valgte å bytte jobb, enten til et

mindre privat advokatfirma, eller gå over til offentlig sektor. De var lei blant annet fokusering på inntjening, produksjonskrav og uregelmessig arbeidstid. En mannlig informant begrunnet det slik:

*”Jeg valgte heller å gå inn i det offentlige, med fast inntekt og mer faste rutiner.”*

#### 4.1.6 Verdier

En faktor som kommer frem blant mange av informantene er deres personlige verdigrunnlag i forhold til bedriftens mål og verdier. Det vil si bedriftens mål og verdier sett i sammenheng med informantens egne meninger om hva som er viktige mål og verdier sett i jobbsammenheng. En av informantene valgte å slutte hos sin arbeidsgiver grunnet hun ikke orket det hardkjøret de driver med tanke på prestasjon, medarbeidere blir kun målt i inntjening. Hun skjønte av penger er ikke alt i livet, og ville heller ha tid til andre ting i livet. Hun var med i strategiutvalget, og det som lå til grunn for strategien for å få de beste folkene var å tjene mest penger, fordi det var det de beste folkene ble styrt av. Hun hoppet da over til et annet advokatfirma på samme størrelse, men innså kort tid etter at det var de samme verdigrunnlagene over alt i de store private advokatfirmaene. Hun sa:

*”De beste menneskene er de som har et bredere synspunkt på livet, de er ikke som tror at man blir lykkeligere av å tjene en million mer”*

Verdigrunnlaget hennes samsvarte ikke med bedriften, hun bemerker at ikke alle mener dette, men det var verdigrunnlaget for selve bedriften. For mange av informantene er ikke penger det viktigste så lenge det representerer kvaliteten på arbeidet en gjør, det handler mer om å bidra til noe positivt i samfunnet, deres bidrag til å gjøre en forskjell for individer. Verdiståstedet til bedriften er et problem for mange av informantene, og bruker dette som en begrunnelse om ikke å bli partner.

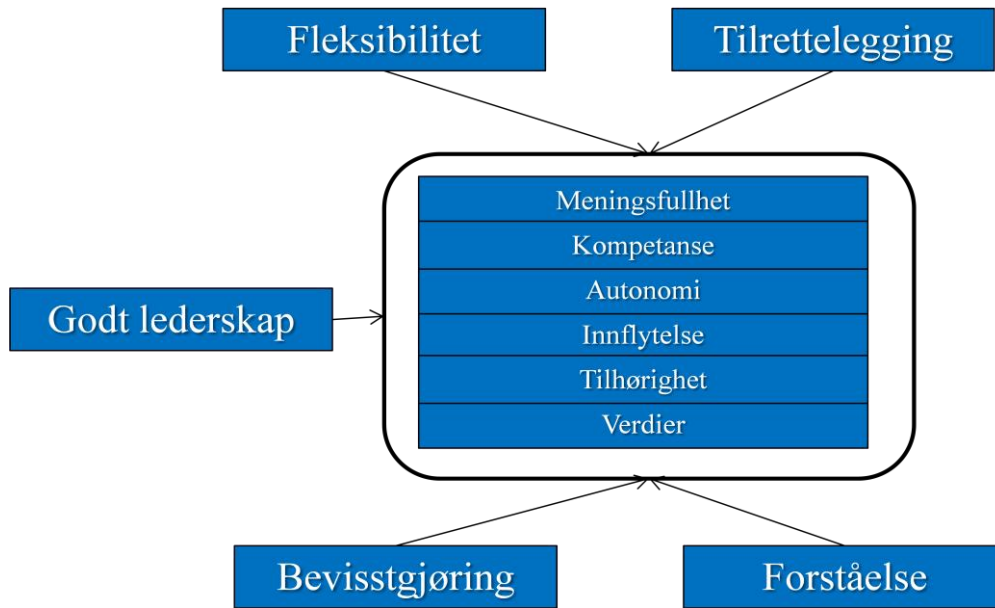
Mange av informantene mener også det handler om ulike verdistandpunkter blant kvinner og menn, menn kan i større grad si at de er opptatt av status og penger, og flinke til å fremheve seg selv, noe som ofte kreves for å komme seg oppover. Kvinner går rundt med forventinger om at omsorgsansvar og jobb ikke henger sammen, de velger ofte barn fremfor jobb, og får igjen da en følelse av utilstrekkelighet. En av de kvinnelige informantene nevner her dominoeffekten:

*”Med en gang jentene begynner å slutte så blir det fort en dominoeffekt, jenter begynner å innse at det ikke er noe håp oppover i systemet og tenker til slutt: Slutter hun kan like gjerne jeg også slutte.”*

Det er fortsatt et kjønnsrollemønster i samfunnet hvor kvinnen tar seg av barn og mannen jobber. Kvinner ser fortere at en ikke er villig til å ofre alt for å nå langt i et advokatfirma, det er ikke verdt det, men menn tenker mer at de skal opp og frem koste hva det koste vil. Mange av informantene snakker om at det må skje en holdningsendring, både personlig og blant firmaene.

## **4.2 Nye funn/oppretholdende faktorer**

Etter å ha gjennomført mine dybdeintervjuer dukket det opp en rekke nye faktorer jeg ikke hadde forutsett når intervjuprosessen startet. Jeg har valgt å kalle disse nye funnene for oppretholdende faktorer. Oppretholdende faktorer er hva som gjør at medarbeideres personlige motivasjon og tilhørighet opprettholdes og forsterkes i organisasjonen. Det vil si hvilke ytre faktorer som påvirker og opprettholder medarbeidernes drivere, faktorene beskrevet i kapittel 4.1, i sine avgjørelser om å bli værende eller slutte i sin organisasjon. Gjennom mine dybdeintervju av ulike informanter i juristbransjen har jeg kommet frem til følgende oppretholdende faktorer: tilrettelegging for omsorgsansvar, fleksibilitet, forståelse, godt lederskap og bevisstgjøring. I figuren på neste side ser en hvordan de oppretholdende faktorene påvirker driverne hos medarbeidere i juristbransjen (Figur 12).



Figur 12: Opprettholdende faktorer vs. drivere

#### 4.2.1 Tilrettelegging for omsorgsansvar

Med tilrettelegging for omsorgsansvar mener jeg hvordan virksomheten kan legge til rette for blant annet reduserte arbeidskrav i perioder hvor medarbeideren føler at det er nødvendig. Fellestrekk for informantene er at de trives med miljøet og arbeidsoppgavene på arbeidsplassen, men mange av dem nevner at det ikke er så lett å kombinere med andre ting som er mye viktigere i livet enn jobb. En kvinnelig informant sa:

*”Min jobbsituasjon hadde nok forandret seg hvis jeg hadde fått barn, passet for eksempel mine småbrødre enn uke og fatter ikke hvordan barn og jobb kan kombineres på dette nivået.”*

Mange forteller at det er lite tilrettelagt for å ha barn kombinert med jobb, for det første kommer det frem at kvinner med barn blir hengende etter med en gang med tanke på å bli partner. De kvinnelige informantene sier at mannlige medarbeidere mener det er viktig å satse på kvinner, men synes det fortsatt er dårlig gjort at kvinner skal komme opp og frem på andre vilkår enn dem selv.

Det kommer frem historier om kvinner som kommer tilbake etter fødselspermisjon og prøver en stund, men det nytter ikke. Det som er gjennomgående er følelsen av utilstrekkelighet,



veldig vanskelig å nå timekravene og føler da at de ikke strekker til. Den samme følelsen kommer igjen hjemme, de strekker ikke til der heller. Men det ser ut som menn ikke har det samme problemet. En kvinnelig informant sa:

*”Det som er paradoksalt er at mine mannlige kollegaer fikk barn samtidig og de er her fremdeles.”*

Kvinnene etterlyser tilrettelegging. De mener firmaer som hadde markedsført seg med at de legger til rette for barn, samtidig som du kan ha karriere uten å bli satt på ”pause” ville ha et kjempe konkurransefortrinn hvis de ønsker flere kvinner. I følge en av de kvinnelige informantene handler det kun om tilrettelegging fra arbeidsgivers side:

*”Jeg skjønner ikke at folk mener det er lønnsomt i lengden å drive folk på den måten, heller ende opp med utslitte medarbeidere, miste kompetanse som folk har opparbeidet seg enn å kanskje legge seg på et litt lavere inntjeningsnivå, det er vanskelig for meg å se at dette er lønnsomt på sikt. Mye heller bygge opp et firma med lojale medarbeidere og bevare kompetanse.”*

Informantene fra offentlig sektor eller med erfaring fra det offentlige forteller om veldig bra tilrettelegging for den enkelte person, enten det gjelder permisjon eller redusert arbeidstid i perioder. Men et fellestrekk som kommer frem for både privat og offentlig sektor er tendensen til å gifte seg med andre i samme profesjon eller andre høyt utdannende personer. Dette betyr som regel at en av personene må ofre noe, og etter erfaring fra informantene ser de fortsatt i sine organisasjoner at det er kvinnen som ofrer mer enn mannen når det gjelder omsorgsansvar.

#### **4.2.2 Fleksibilitet**

Det kommer frem av intervjuene at fleksibilitet i arbeidstid er veldig vanskelig i advokatbransjen. Dagene er veldig uforutsigbare, vanskelig å planlegge, det er jobben som styrer fritiden og ikke omvendt. Problemet er størst blant advokatfullmektige som i bunn og grunn ikke kan bestemme selv hvor mye de vil påta seg av arbeid, frykten for å miste oppdrag for advokater og partnere er stor. Dette problemet bedrer seg etter hvert som en kommer oppover i systemet, men selv på advokativnivå stilles det forventinger om å si ja. Det er som

sagt inntjening de ser på, og det kommer veldig an på hva slags ambisjonsnivå den enkelte har. En kvinnelig informant uttrykte det slik:

*”Du sier bare nei hvis det ikke er flere timer igjen å ta av hvis du skal opp og frem.”*

En av informantene som jobber i et firma utenfor ”Oslogryta” mener at fleksibilitet er nok vanskelig å få til i store firmaer på sentrale områder. Hos henne har de et system som gjør det mulig å jobbe hjemmefra, dette fungerer godt siden det er kort vei hjem og har muligheten til å jobbe ekstra på kveldene når en blir avlastet hjemme. Informanten mener det er viktig med fleksibilitet i hverdagen for å oppnå trivsel og motivasjon på jobben. Hun sa:

*”I Oslo har man liksom reist på jobben og har ikke mulighet til å dra frem og tilbake i motsetning til her som er et mindre sted.”*

I det private kommer det frem at det er arbeidspresset som vanskelig. Det er ikke alle som ønsker å bli partner og informantene ønsker et opplegg for de som ikke ønsker å jobbe seg i hjel, de ønsker at firmaet er fornøyd med dem på deres eget ønsket nivå. Å få følelsen av å bli verdsatt for arbeidet en gjør, og ikke alltid streve etter å jobbe mer enn hva som egentlig er akseptabelt. En kvinnelig informant sa:

*”Man kan liksom ikke være et sted hvor man aldri blir fornøyd med jobben man gjør.”*

Med et slikt arbeidspress blir fort synet rettet mot det offentlige med mer gunstig arbeidstid, mer fleksibilitet, mer forutsigbart og lettere å kombinere jobb og omsorgsansvar. Informantene mener det mye mer rom for forståelse for at en er et menneske og ikke en maskin i det offentlige, men samtidig ønsker informantene fra privat sektor utfordringer og litt spenning i hverdagen, noe de tror det blir lite av i offentlig sektor. En av de kvinnelige informantene hadde denne tankegangen:

*”Men på sikt kan jeg heller tenke meg å ende opp med noe litt roligere som det offentlige hvor jeg kan komme meg hjem til barna. Føler at det er litt standard tankegang.”*

### **4.2.3 Forståelse**

De kvinnelige informantene fra de store advokatfirmaene i privat sektor savner forståelse fra ledelsen og mannlige kollegaer når kvinner for eksempel kommer tilbake fra permisjon. Det er forventninger om at alt skal fungere på akkurat samme måte som før fødselen, det er fokus

på inntjening, og da lite villighet til å redusere arbeidstid for den enkelte siden dette betyr mindre inntjening til firmaet. Det krever tid å komme tilbake i samme bane som før fødselen, noe ledelsen og mannlige kollegaer viser lite villighet til å forstå. I mindre private advokatfirmaer er derimot forståelsen større, det er flere i samme situasjon og det blir da lettere å føle gjensidig forståelse fra andre kollegaer. I offentlig sektor kommer det frem av informantene at ting er mer tilrettelagt for permisjon og redusert arbeidstid, det er mer villighet til forståelse grunnet mindre fokus på pengene. En av de kvinnelige informantene sa:

*”Det finnes andre ting enn inntjening som betyr noe, blant annet barn, familie og venner”.*

Mens en annen kvinne sa det slik:

*”Hadde de innsett at medarbeidere trives bedre i et godt arbeidsmiljø hadde motivasjonen til å fortsette i private virksomheter kanskje vært mer tilstede.”*

En av informantene forteller en historie hvor hun gikk på ”en klassisk smell” grunnet hun hadde jobbet for mye over lengre tid. Hun følte det var vanskelig å si nei og ble sykmeldt en periode. Når hun kom tilbake måtte hun øve seg på å si nei til arbeidsoppgaver. Under sykdomsperioden møtte hun mye ”verbal forståelse”, men når noen plutselig trengte hjelp så var denne forståelsen forsvunnet, å si nei ble ikke respektert av andre. En kvinnelig informant fortalte denne historien:

*”Kom en organisasjonspsykolog siden uro innad i firmaet. Jeg tok opp firmaets verdier og problemet med at vi var 10 prosent kvinner. Jeg diskuterte forslagene om endring i forventninger og hjemmekontor. Sjefen min avsluttet diskusjonen med å si at menn er mer ambisiøse enn kvinner. Psykologen rykket i stolen!”*

#### **4.2.4 Godt lederskap**

Informantene understreket at en essensiell faktor for god kultur og et bra arbeidsmiljø internt i organisasjonen er gode ledere. Men et generelt problem hos de fleste er at ledere ikke er gode ledere, informantene er kritiske til måten det gjøres på i de private virksomhetene. De stiller spørsmål til hvordan en person som kun har vært advokat hele livet og uten personalkompetanse, kan bli leder. En kvinnelig informant hadde denne meningen:

*”De er gode jurister og har arbeidet seg oppover i organisasjonen, så skal de plutselig være ledere og gi deg gode tilbakemeldinger.”*

En kvinnelig informant fortalte om negative opplevelser i forhold til blant annet delegering, situasjoner hvor ansvaret ble lagt hos informanten, mens sjefen beholdt myndigheten selv. Sjefen kunne da plutselig ta en avgjørelse i hennes sak uten å informere henne. Hun fortalte:

*”Føler at jeg har ansvar for noe jeg ikke har kontroll på. Jeg tror at for god ledelse er det grunnleggende at ansvar og myndighet ligger på samme sted. Skiller disse lag blir det rett og slett dårlig kvalitet.”*

Det er forståelse blant informantene for at de fleste ledere også opplever press fra ulike kanter, men det skal på ingen måte hindre godt lederskap og konstruktive tilbakemeldinger. Flere av informantene mener lite lederskap kan være noe av grunnen til at kvinner velger å slutte, kvinner kan fort bli litt mer sårbare av unødvendig kritikk. De etterlyser kvinner i ledelsen, de mener kvinner er flinkere til å gi gode tilbakemeldinger og at dette vil smitte over på de mannlige lederne. En kvinnelig informant sa:

*”Tror det kan være en ringeffekt at hvis man får kvinner høyere opp påvirker disse ledelsesstrukturen nedover, og rekrutteringen blant jenter vil også bli bedre.”*

En av informantene forteller om et prøveprosjekt som allerede er i gang for å styrke kvinners kompetanse innenfor ledelse og styrearbeid. Prosjektet innebærer et nyskapende kurs for kvinner for å løfte de opp og få et kompetansegrunnlag i styring og ledelse. Hun gir uttrykk for at Advokatforeningen og Norges Juristforbund kun er opptatt av mangfoldet og å få kvinner til å bli værende noen år lenger enn normalt. Men det er ikke der løsningen ligger, det handler om å få kvinner til å bli værende og utvikles til gode ledere. Hun sa:

*”Kvinner kommer lett opp i mellomlederposisjoner hvis de vil, det er på toppen frafallet er.”*

Hun gir uttrykk videre for at det handler om en bevisstgjøring av egen kompetanse, få øynene opp og se at det finnes bedre muligheter enn der mange kvinner befinner seg i dag. Hun mener mange kvinner sitter mye lenger i samme posisjoner i forhold til menn med tilsvarende kvalifikasjoner. Menn stiller krav og slår i bordet i mye større grad enn kvinner, det er menns spilleregler som gjelder i de private advokatfirmaene. Når en ikke gir kvinner tilsvarende spilleregler på veien mot å bli partner mister en de gode mulighetene bedriften har ved å få både mannlige og kvinnelige innspill i ledelsen. En av de mannlige informantene sa:

*”Et arbeidsmiljø er noe man former og må være bevisst på over tid for å få i den retningen man vil, man må for eksempel ofre litt av andre ting som inntjening.”*

Mens en kvinnelig informant sa det slik:

*”Vi må ha kvinner opp i styreverv og ledelsesposisjoner på toppnivå, det er neste fase i kvinnekampen.”*

#### **4.2.5 Bevisstgjøring**

Fellestrekk blant informantene er at de mener samfunnet må ta tak, de mener det er en mangel på forståelse at en slik turnover i juristbransjen er et problem. Det har foreløpig ikke fått de store konsekvensene slik at en ikke ser hvorfor det er viktig å bruke tid på dette, det må ofte drastiske hendelser til før en virkelig får en endring i samfunnet. Informantene etterlyser at staten kommer på banen og lager et system, et system som innebærer arbeidsvilkår slik at menn og kvinner kan jobbe i alle mulige yrker. En kvinnelig informant sa:

*”Det er kjøperne av tjenester som må være drivere for å endre dette, stat, kommune og offentlig bedrifter må være med å lage systemer slik at en får kvinner opp og frem”.*

Informantene mener dette er et politisk spørsmål hvor også de store bedriftene må være med å ta samfunnsansvar. En kvinnelig informant sa:

*”Jeg blir så frustrert når jeg ser advokatforeningen sitter og lurert på hvordan vi skal få kvinner til å bli et par år til sånn at vi kan tjene litt mer penger på dem. Det er ikke det som det dreier seg om, vi skal få de opp på toppnivå, men det er de ikke interessert i.”*

Mange av informantene gir uttrykk for at deres respektive organisasjoner er opptatt av problemet, men at det foreløpig kun er ord fra ledelsen, uten handling. Men en av de kvinnelige informantene i privat sektor mener firmaet har begynt å se verdien i å beholde sine kvinnelige ansatte. Partnerne i firmaet satte et mål om tretti prosent kvinner og det ble da en bevisstgjøring i forhold til hvordan en behandler ansatte i permisjon. Firmaet nådde målet, men det er fortsatt skjevt fordelt i store deler av den private sektoren mener hun. Å få kvinner til å bli værende er et sentralt tema hos mange av de store private advokatfirmaene, men det fungerer ikke slik det er nå. En kvinnelig informant fortalte:

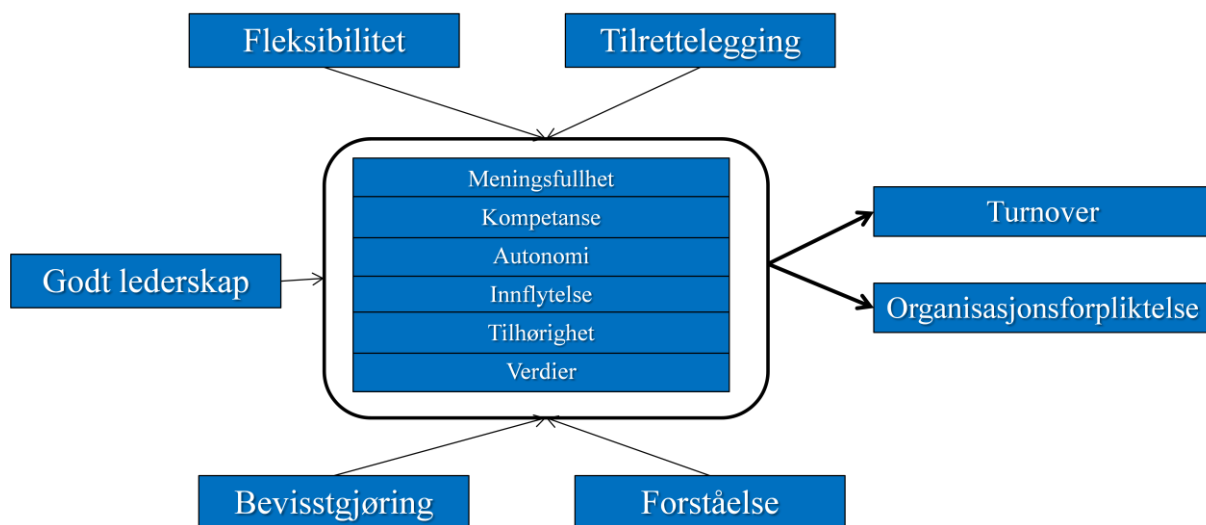
”Det hjelper liksom ikke å ha det som mål når realiteten er at jenter slutter veldig fort, sånn som nå i det siste har mange jenter sluttet hos oss eller på vei ut i permisjon.”

Informantene mener det er viktig at det settes fokus på problemet og får det frem i lyset, de mener firmaer må bli bevisste på at dette faktisk er et problem slik at det faktisk er en vilje til endring av strukturen og kulturen i de store advokatfirmaene i privat sektor.

### 4.3 Oppsummering av resultater

Resultatene viser at informantene føler en sterk meningsfullhet i sine arbeidsoppgaver og at de har kompetansen som kreves for å jobbe i juristbransjen. De mener også autonomi og innflytelse er viktige faktorer som kan være med å påvirke deres personlige motivasjon i arbeidslivet. Videre ser en at informantene har sterke personlige verdier som de setter opp mot virksomhetens egne mål og verdier.

Det viser seg også at informantene legger vekt på ytre faktorer lagt frem i kapittel 4.2 i deres beslutninger, faktorer som kan opprettholde og forsterke informantens avgjørelser om å bli værende eller slutte i organisasjonen. I figuren nedenfor vises hvordan opprettholdende faktorer påvirker drivere hos medarbeidere, som igjen påvirker turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen (Figur 13).



Figur 13: Hvilke underliggende faktorer påvirker turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen

## 5.0 Diskusjon

Jeg vil i dette kapitlet sette resultatene fra intervjuene sammen med teori fra kapittel 2, og diskutere dette opp mot problemstillingen i oppgaven. Jeg vil først diskutere resultatene opp mot de ulike dimensjonene av psykologisk bemyndigelse og videre se på sammenhengen mellom turnover og organisasjonsforpliktelse. Jeg vil så se på sammenhengen mellom ytre og indre motivasjon i juristbransjen, før jeg avslutningsvis ser på hvilke andre underliggende faktorer som kan påvirke organisasjonsforpliktelse og turnover i juristbransjen.

### 5.1 Psykologisk bemyndigelse og sammenhengen med turnover og organisasjonsforpliktelse

Et av undersøkelsesspørsmålene i problemstillingen omhandler sammenhengen mellom psykologisk bemyndigelse, turnover og organisasjonsforpliktelse. I følge Kuvaas (2008) kan psykologisk bemyndigelse være med på å påvirke medarbeiderens indre motivasjon, dette bekreftes i mine resultater ved at de ulike dimensjonene fungerer som drivere i medarbeiderens personlige motivasjon for å jobbe som advokat eller jurist. En kan med andre ord si at meningsfullhet, kompetanse, autonomi og innflytelse er drivere informantene har eller ønsker at de hadde som en del av sin indre motivasjon. Jeg vil i dette kapitlet diskutere resultatene rundt psykologisk bemyndigelse og sammenhengen med turnover og organisasjonsforpliktelse, nærmere bestemt:

- På hvilken måte kan psykologisk bemyndigelse påvirke organisasjonsforpliktelse og turnover i juristbransjen?

#### 5.1.1 Meningsfullhet

Spreitzer (1995) nevner i sin teori at meningsfullhet er ”byggesteinen” i begrepet psykologisk bemyndigelse. Resultatene fra undersøkelsen viser at meningsfullhet også kan sies å være en byggestein i arbeidet som en jurist, spesielt i advokatyrket. Einarsen og Sculze (2000) nevner blant annet anerkjennelse, arbeids glede og meningsfullhet som positive nærværsfaktorer for å få ned turnover i organisasjonen. Dette bekreftes av informantene ved at dette er faktorer de ønsker å ha. Informantene finner som sagt glede og mening i å gjøre noe positivt for samfunnet, de føler det er viktig at de er med og bidrar i samfunnet og utgjør en forskjell.

Men når det gjelder anerkjennelse gjennom skryt fra arbeidsgiver er dette noe de fleste av informantene ønsker, men gode tilbakemeldinger skjer sjeldent. Dette gjelder spesielt i de private advokatfirmaene hvor arbeidspresset er stort både for ledere og medarbeidere. Ingen av informantene har følt noen frykt for å bli sagt opp, men etterlyser gode tilbakemeldinger og anerkjennelse for arbeidet de utfører. Einarsen og Sculze (2000) viser til at dette kan være med på å påvirke valg om å bli i sin nåværende stilling eller lysten til å finne seg en ny jobb. En av informantene sa hun merket fort hvis de ikke ville ha ansatte der, noe som fører til at en sier opp selv isteden. Hun mener ledelsen kunne vært flinkere til å gi gode tilbakemeldinger, hun hadde følt seg tryggere på at hun utgjorde en forskjell hvis hun visste at ledelsen var fornøyd med henne.

Informantene finner også mening i å være en god kollega internt og ha et godt samarbeid med andre medarbeidere. Grimsø (2004) mener at et godt arbeidsfelleskap øker arbeidsgleden og lysten til å gå på jobb, noe som påvirker turnover på arbeidsplassen i positiv retning, medarbeiderne føler seg med andre ord tilfreds i jobben. Meningsfullhet er sterkt relatert til jobbtilfredshet (Carless, 2004), men i følge informantene kommer denne følelsen etter hvert som en kommer oppover i systemet. Alle informantene mener det er viktig å være en god kollega, men noen ganger kan det være litt spisse albuer blant de yngre med tanke på at konkurransen er så hard for å rykke opp i organisasjonen. Dette fører i noen tilfeller til mindre tilfredshet blant unge jurister og advokater som igjen kan føre til at de bestemmer seg for å slutte før denne følelsen av jobbtilfredshet er tilstede. Dette bekreftes også ved tidligere undersøkelser hvor personer som rapporterte om utilfredshet på arbeidsplassen hadde høyere sannsynlighet for å slutte i jobben (Nygaard, 2010).

Informantene viser til stor arbeidslyst innenfor sin profesjon og mener at meningsfullhet er essensielt for å arbeide som jurist eller advokat. De finner mening i å være en god kollega og være en del av fellesskapet på arbeidsplassen, men informantene etterlyser anerkjennelse og gode tilbakemeldinger fra ledelsen. Janssen (2004) mener at en meningsfull jobb sørger for at det er samsvar mellom medarbeiderens personlige verdisystem og sin egen arbeidsrolle. Er ikke meningsfullhet en del av dette verdisystemet vil dette også påvirke forpliktelsen til organisasjonen (Spreitzer, 1995).



### 5.1.2 Kompetanse

Kompetanse kan som nevnt tidligere sammenlignes med medarbeiderens personlige følelse av mestring (Thomas & Velthouse, 1990). I et krevende yrke som jurist eller advokat er det viktig å ha det som skal til for å takle utfordringer, noe som bekreftes av informantene. Alle mener de har det som skal til, og samtlige mener følelsen av mestring gir dem økt motivasjon i arbeidet.

Men problemet er når utfordringene og arbeidsoppgavene blir for mange. I følge informantene er arbeidspresset i mange advokatfirmaer altfor stort, dette rammer spesielt advokatfullmektige som har vanskeligheter for å si nei i frykt for å miste oppdrag. Flere av informantene nevnte episoder hvor medarbeidere fikk mindre oppdrag grunnet de tidligere hadde valgt å si nei til advokat eller partnere med høyere stilling enn dem selv. En kvinnelig informant mener partnere og advokater som delegerer oppdrag fort kan tolke et nei som en indikasjon på at medarbeideren har lavere ytelse enn andre medarbeidere, selv om dette ikke alltid er tilfelle, med den følge at de indirekte ønsker denne medarbeideren ut av organisasjonen. Fra tidligere forskning argumenteres det for at sammenhengen mellom turnover og ytelse kan beskrives som en U-formet kurve (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Dette fordi personer med lav ytelse kanskje får signaler fra ledelsen om at de bør finne seg en ny arbeidsplass, mens personer med svært høy ytelse vil være attraktiv arbeidskraft for andre organisasjoner og dermed ha mange muligheter i arbeidsmarkedet. Men i følge mine informanter er det ikke snakk om høy eller lav ytelse fra deres side, dette er kun oppfatninger fra ledelsen. Arbeidspresset og produksjonskravet er i mange tilfeller for høyt, det savnes en forståelse om at det kan være akseptert å si nei i visse tilfeller. En av informantene ble for eksempel sykemeldt en periode grunnet for stort arbeidspress fra arbeidsgiver. Når hun kom tilbake måtte hun øve på å si nei, men fikk fortsatt ikke den forståelsen hun ønsket.

Dette gjelder også kvinner som kommer tilbake i jobb etter fødselspermisjon, informantene nevner erfaringer hvor kvinner begynner å tvile på egen kompetanse eller tilstrekkelighet når de ikke klarer å nå målene eller produksjonskravene som er forventet. Teien (2006) viser til at det finnes fordommer i juristbransjen mot medarbeidere som er mye borte på grunn av små barn, dette kan påvirke arbeidsgivers holdninger til å tenke at denne gruppen kvinner fører til mindre produktivitet og langsommere karriereframgang. Eksempler hvor dette var tilfellet jobbet informantene i virksomheter med lav kvinneandel og mannlig ledelse (Teien, 2006). En av mine informanter nevner følelsen av uttilstrekkelighet, en strekker ikke til når en ikke

klarer å nå målet til organisasjonen. Dette gir en lavere selvtillit og mindre tro på at en klarer å utføre arbeidsoppgavene og samtidig få gode resultater, dette vil igjen hindre medarbeideren i å gjøre en ekstra innsats for organisasjonen (Janssen, 2004). Dette bekrefter også teorien om at lavere selvtillit gjennom følelsen av utilstrekkelighet og for store utfordringer hindrer utviklingen av affektiv organisasjonsforpliktelse hos medarbeideren (Powell & Meyer, 2004).

For stort arbeidspress går også utover kvaliteten i arbeidet, men her viser resultatene et klart skille mellom privat og offentlig sektor. I privat sektor er god kvalitet essensielt for at kunden skal komme tilbake, men i offentlig sektor virker det som kvalitet er bra nok så lenge arbeidsoppgaven holder til godkjent. Blir oppgavene eller utfordringene for store kan dette få konsekvenser i form av angst eller frustrasjon, og kvaliteten på produktet vil gå ned (Rogstad, 2006). Her er det viktig at ledere i organisasjonen er bevisste på å få medarbeidere til å befinne seg i en slags flytzone, en balanse mellom kompetanse, utfordringer og følelse av beslutningsmyndighet, se flytsonemodellen (Figur 6).

Resultatene viser at informantene har kunnskapen og ferdighetene som er nødvendig for å jobbe som jurist eller advokat og de finner motivasjon i utfordringene og arbeidsoppgavene de møter på arbeidsplassen. Tidligere forskning viser til at utfordringer på arbeidsplassen er relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse (Meyer & Allen, 1997), men følelsen av mestring forsvinner når arbeidsmengden og kravene fra ledelsen blir for store. Flytsonemodellen er en modell ledelsen kan bruke for å forhindre at medarbeiderens utfordringer blir for store, samtidig som medarbeideren vil jobbe for å få den erfaringen som behøves for å komme tilbake i flytsonen (Rogstad, 2006).

### **5.1.3 Autonomi**

Autonomi defineres som graden av valgfrihet (Spreitzer, 1995). Informantene føler at det er nøkkel i arbeidslivet å føle frihet eller uavhengighet i arbeidet, men mine resultater viser at informantenes følelse av autonomi på arbeidsplassen varierer, avhengig av både arbeidsplass og stilling internt i organisasjonen.

Informantene i mindre virksomheter føler en større grad av autonomi enn sine kollegaer i større virksomheter, det er større yringsfrihet og som regel greit å gjøre det på sin måte så lenge de opprettholder produksjonskravene. Dette styrker teorien om at bedriftsstørrelse kan ha betydning for turnover (Roslingaunet, 2006), i store virksomheter i juristbransjen er det

større kommunikasjonsproblemer og mindre gruppetilhørighet enn hos de mindre virksomhetene. Informantene forteller også at større valgfrihet i hverdagen og mer personlig ansvar gir dem mer fleksibilitet og kontroll rundt egne arbeidsoppgaver, noe som samsvarer med teorien om av autonomi i organisasjonen fører til større fleksibilitet, kreativitet, initiativtakning og større kontroll på egne oppgaver (Thomas & Velthouse, 1990).

Følelsen av autonomi blant informantene varierer også i forhold til hva slags stilling en har internt i organisasjonen, dette gjelder spesielt de store advokatfirmaene. Blant advokatfullmektige er det veldig liten frihet når det gjelder valg av arbeidsoppgaver, og lite ytringsfrihet når det gjelder personalpolitiske spørsmål. Som nyutdannet er en vanligvis kjempemotivert for å gjøre en ekstra innsats for bedriften, men denne motivasjonen forsvinner når en aldri får positive tilbakemeldinger på arbeidet en utfører. Dette samsvarer med teorien fra Spreitzer (1995) hvor kontrollerende omgivelser ved for eksempel å ha overvåking eller tidsfrister kan forandre atferd og føle seg tvunget til å utføre oppgaver. Slike omgivelser fører til liten motivasjon blant medarbeidere til å gjøre det lille ekstra, medarbeiderne får med andre ord en lavere affektiv organisasjonsforpliktelse, forskning viser som nevnt tidligere at lavere affektiv organisasjonsforpliktelse fører til høyere turnover (Kuvaas, 2008).

Å jobbe som advokat er ofte et selvstendig yrke, men oppdragene og klientene styrer mye av hverdagen, informantene mener at i slike tilfeller er det viktig å kunne velge selv hvordan oppgaver skal løses og behandles for å få en mer effektiv hverdag. Dette styrker tidligere forskning som viser at medarbeidere som føler seg bemyndiget på arbeidsplassen oppfatter seg selv som mer effektive på jobb (Henkin & Marchiori, 2003). I kontrollerende omgivelser kan følelsen av frihet synke sammen med graden av autonomi, Grimsø (2004) mener at for liten selvstyring på arbeidsplassen kan være en intern årsak til turnover.

Ser en på offentlig sektor kommer det frem av informantene at det er liten autonomi blant medarbeidere i visse situasjoner, mye blir styrt gjennom forskrifter og regelverk, hvordan ting har blitt gjort før. Ved liten følelse av autonomi får også medarbeideren liten følelse av ansvar og lysten til å engasjere seg i viktige saker blir mindre, tidligere forskning viser at mer autonomi på arbeidsplassen gir medarbeidere større kontroll over egen arbeidssituasjon og muligheten til å bidra i beslutningsprosesser, dette gir medarbeideren lyst til å engasjere seg i viktige saker i bedriften (Janssen, 2004).

Det er tidligere nevnt en undersøkelse av sammenhengen mellom psykologisk bemyndigelse og variablene organisasjonsforpliktelse og turnover (Andresen, 2010). Analysen indikerte at det var en sammenheng mellom autonomi og innflytelse slik at disse ble trukket sammen til en faktor, noe som er i strid med både teori og tidligere forskning. Resultatene fra undersøkelsen indikerte med andre ord at det kun er tre hoveddimensjoner av psykologisk bemyndigelse, nemlig meningsfullhet, kompetanse og innflytelse (Andresen, 2010). Blant mine informanter viser de til ulike meninger og oppfatninger av innflytelse og autonomi på arbeidsplassen, men som i følge Andresen (2010) kommer det også frem av mine resultater at innflytelse kan forutsette autonomi. Alle informantene som mente de hadde innflytelse på arbeidsplassen mente også at de hadde en følelse av autonomi, men noen av informantene som mente de hadde autonomi på arbeidsplassen, følte ingen innflytelse i organisasjonen. Dette gjaldt spesielt innflytelse i personalpolitiske spørsmål i private advokatfirmaer. I følge en av informantene kan dette ha noe med at advokater er veldig interessert i sin egen profesjon og ønsker å jobbe kun som advokat, og gjerne vil overlate det personalpolitiske og styringen av bedriften til andre medarbeidere. Men siden innflytelse og autonomi ser ut til å påvirke medarbeidere i juristbransjen på ulike måter vil det som tidligere teori bekrefter (Spreitzer, 1995), være nødvendig med både følelse av innflytelse og autonomi for å oppnå psykologisk bemyndigelse blant medarbeidere i juristbransjen.

Mine resultater indikerer at følelsen av autonomi er veldig ulik avhengig av bedriftsstørrelse og stilling internt i organisasjonen i juristbransjen. Følelsen av autonomi er lav blant advokatfullmektige i private advokatfirmaer, men blir større etter hvert som en blir advokat og partner. I mindre advokatfirmaer er det større innslag av autonomi blant medarbeidere, grunnet større yringsfrihet og mer selvstendighet.

#### **5.1.4 Innflytelse**

Innflytelse omhandler en persons egen tro på at arbeidet en utfører faktisk utgjør en forskjell for organisasjonen (Spreitzer, 1995). Blant informantene var innflytelsen på egen arbeidssituasjon veldig varierende, spesielt på advokatfullmektignivå i store advokatfirmaer var innflytelsen minimal. Faglig sett var innflytelsen større, men de følte ikke at arbeidet de produserte utgjorde en forskjell for organisasjonen. Informantene på advokat- og partnernivå mente de fikk større innflytelse etter hvert som de ble mer erfarne, men blant informantene som hadde byttet jobb nevnte de at liten innflytelse var en av faktorene som gjorde utslag for

beslutningen om å bytte stilling. Janssen (2004) viser i sin forskning at ved å ha liten innflytelse på jobben kan en få følelsen av ikke å være en del av noe, og dermed føle et ønske om å bytte jobb.

Informantene på advokat- eller advokatfullmektignivå fra større organisasjoner føler heller ikke at de har noen innflytelse på store avgjørelser eller hvordan personalpolitikk virksomheten fører. Dette har ført til konflikter mellom partene i noen tilfeller, men det har også ført til at medarbeidere vegrer seg for å komme i diskusjon med ledelsen. Janssen (2004) viste i sine undersøkelser at konflikter mellom leder og medarbeider endrer medarbeiderens oppførsel i forhold til organisasjonen. Videre mener Janssen (2004) at slik oppførsel hindrer følelsen av bemyndigelse og dermed også medarbeiderens forpliktelse ovenfor organisasjonen. Dette styrker også forskningen til Grimsø (2005) som viser at medbestemmelse og innflytelse er viktig, både produktivitet og lønnsomhet bedres i bedrifter som satser på deltakelse og medinnflytelse fra de ansatte i beslutningsprosessen (Grimsø, 2005).

Informantene i offentlig sektor føler som nevnt tidligere liten innflytelse i organisasjonen grunnet alle avgjørelser og arbeidsoppgaver har allerede bestemte rammer og budsjetter. Dette mener de gjør det vanskelig å velge selv hvor mye ressurser en kan bruke i hver enkelt sak, de synes det er vanskelig når de ikke har innflytelse på tildelte arbeidsoppgaver. Studier viser som sagt at psykologisk bemyndigelse har en positiv effekt på organisasjonsforpliktelse gjennom blant annet at medarbeidere får innflytelse på utformingen av deres del av organisasjonen (Janssen, 2004).

Informantene har veldig varierende innflytelse på arbeidsplassen, avhengig av arbeidsplass og stilling internt i organisasjonen. Advokatfullmektige har liten følelse av å utgjøre en forskjell for bedriften, mens advokater føler de ikke blir hørt i personalpolitiske avgjørelser. Dette er ikke tilfelle i mindre advokatfirmaer grunnet større takhøyde i organisasjonen og mindre psykologisk skille mellom nivåene i firmaet, det vil si medarbeiderne ser på seg selv som mer likestilt med andre medarbeidere uansett om en er advokatfullmektig, advokat eller partner. I det offentlige er det lite innflytelse utenfor de rammene en får tildelt ovenfra, noe som igjen påvirker deres indre motivasjon og effektivitet i arbeidet.

### 5.1.5 Oppsummering

Meningsfullhet er essensielt for å arbeide som advokat eller jurist og blir sett på som den viktigste av dimensjonene i psykologisk bemyndigelse blant informantene, men de etterlyser anerkjennelse og gode tilbakemeldinger fra ledelsen. Informantene har den kompetansen og ferdighetene som er nødvendig for å jobbe som jurist eller advokat og de oppnår en affektiv organisasjonsforpliktelse gjennom utfordringer og arbeidsoppgaver de møter på arbeidsplassen. Men denne tilknytningen svekkes når arbeidsmengden og kravene fra ledelsen blir for store. Mine resultater indikerer at autonomi og innflytelse på arbeidsplassen varierer avhengig av bedriftsstørrelse og stilling internt i organisasjonen i juristbransjen.

Informantene har sterkest innslag av meningsfullhet og kompetanse på arbeidsplassen, mens innslag av autonomi og innflytelse er varierende avhengig av arbeidsplass. Det viser seg at dimensjonene av psykologisk bemyndigelse påvirker turnover og organisasjonsforpliktelse på ulike måter blant informantene, det er med andre ord nødvendig med innslag av alle for at medarbeideren ikke vil vurdere å bytte jobb grunnet interne faktorer.

## 5.2 Hvilke sammenhenger finnes det mellom turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen?

Tidligere forskning viser at det er en sammenheng mellom turnover og organisasjonsforpliktelse (Wagner, 2007), men hvilke sammenhenger finnes mellom turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen? Jeg vil først i dette kapitlet drøfte tidligere forskning som viser at kvinner har en lavere organisasjonsforpliktelse enn menn (Bratberg et al., 2006) og om medarbeidere i juristbransjen har lavere organisasjonsforpliktelse enn andre bransjer. Videre i dette kapitlet vil jeg diskutere tilhørighet og verdier, drivere tilknyttet organisasjonsforpliktelse, og sammenhengen med turnover. Med andre ord vil jeg diskutere problemstillingen:

- Hvilke sammenhenger finnes det mellom turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen?

### **5.2.1 Hvilke sammenhenger finnes det mellom turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen?**

Som tidligere nevnt ble det i en undersøkelse fra 2006 antatt at kvinner har en mindre fast tilknytning til sin arbeidsgiver enn menn (Bratberg et al.). Det kan som sagt finnes flere årsaker til dette, men det mest åpenbare er at kvinner har i større grad behov for fødselspermisjoner og permisjoner i forhold til omsorg og barn. Dette bekreftes også av mine informanter, men dette gjelder ikke den affektive organisasjonsforpliktelsen bedriften ønsker at sine medarbeidere innehar. Affektiv organisasjonsforpliktelse går ut på medarbeideres følelsesmessige bindinger, involvering og identifisering med organisasjonen (Meyer & Allen, 1997), dette går ikke inn under kvinners behov for fødselspermisjoner eller omsorg for barn. Men når ledelsen i store advokatfirmaer har en innstilling om at omsorgsansvar ikke hører hjemme i advokatyret er det ikke lett for kvinner å få en økt affektiv organisasjonsforpliktelse. En slik innstilling fra ledelsen fører til at den enkeltes lojalitet til organisasjonen og hvordan en personlig identifiserer seg med virksomhetens mål og verdier forsvinner. Medarbeiderne får da en lavere følelse av forpliktelse til organisasjonen, som igjen kan føre til økt turnover i bedriften (Bratberg et al., 2006).

I følge informantene har kvinner og menn ulike utgangspunkt når det gjelder å få inn oppdrag til bedriften. Som nevnt tidligere er evnen til å få inn oppdrag for bedriften veien å gå for å bli partner i firmaet. Å få inn oppdrag i juristbransjen har veldig mye med nettverk å gjøre og som nevnt tidligere har menn en stor fordel ved at det er flest menn som kjøper advokattjenester i dag. En av informantene mener at det handler ikke om hvem som er best, men hvem du har tillit til, noe som gjør det vanskelig for kvinner å skape et nettverk. Det dreier seg om likestilt personalpolitikk, med andre ord prinsipielle retningslinjer for en ønsket tilstand, for eksempel at kvinner og menn skal være likestilt med hensyn til avansement og lønns- og arbeidsvilkår (Grimsø, 2005). Det er ledelsens ansvar at dette blir opprettholdt, det er deres oppgave å lede et team av ulike medarbeidere og dyrke fram menneskelig kapital i hverdagen. Kvinner og menn har ulike egenskaper og kompetanse, og det er lederes oppgave å finne og utnytte disse ferdighetene for at både medarbeiderne og bedriften skal vokse (Rogstad, 2006).

Tidligere forskning viser at det er en sammenheng mellom turnover og organisasjonsforpliktelse (Wagner, 2007). I en organisasjon med lav organisasjonsforpliktelse er det stor sannsynlighet for at det også er høy turnover, og omvendt. Mine resultater indikerer at advokater og jurister har lav organisasjonsforpliktelse grunnet høyere forpliktelse til sin

profesjon som jurist. Dette viser seg å være en faktor av betydning når det gjelder informantenes valg av arbeidsplass, de har lav affektiv organisasjonsforpliktelse og har lett for å finne andre alternativer hvis de ikke trives. Ved å skape en høyere affektiv organisasjonsforpliktelse blant sine medarbeidere vil organisasjoner i juristbransjen få en lavere turnover (Wagner, 2007). Med andre ord forutsetter ikke nødvendigvis lav organisasjonsforpliktelse i juristbransjen høy turnover, medarbeidere kan ha en lav organisasjonsforpliktelse og fortsatt velge å bli i organisasjonen, men medarbeidere med en høy affektiv organisasjonsforpliktelse har mindre sannsynlighet for å slutte i sin stilling.

### 5.2.2 Tilhørighet

Informantene legger vekt på å være en del av, og lykkes i det som er målene til organisasjonen. Tidligere forskning viser at det er viktig å få medarbeideren til å føle en lojalitet og tilknytning til organisasjonen i kampen mot turnover (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Men i følge informantene er det vanskelig å føle en lojalitet eller tilknytning til en virksomhet som kun styres av inntjening og produksjonskrav. Informantene i store private virksomheter blir fortalt at lykken er å bli partner, men hva med medarbeidere som ikke ønsker å bli partner? De fleste av mine informanter hadde ikke noe ønske om dette, de vil fokusere på sin spisskompetanse som advokat, ikke eierskap og inntjening i et partnerskap. Informantene med erfaring fra store private advokatfirmaer sier at de føler en utilstrekkelighet når strukturen er bygget opp slik at målet er toppen, tilhørigheten til organisasjonen blir svekket og sannsynligheten for ønsket om å bytte jobb øker. Mange av informantene føler de ikke blir satt pris på av organisasjonen, de mener deres respektive arbeidsgiver kun ser på medarbeidere som inntjeningsobjekter uten interesse for deres velferd. Dette svekker medarbeiderens affektive organisasjonsforpliktelse ved at medarbeiderens personlige identifisering og tilknytning til organisasjonen endres (Meyer & Allen, 1997).

Mange av informantene i private virksomheter har vurdert å bytte jobb, men trives som nevnt tidligere med arbeidsoppgaver, kollegaer og utfordringer. Ved slike tilfeller har medarbeideren oppnådd en kalkulerende organisasjonsforpliktelse (Meyer & Allen, 1997). Kuvaas (2007) hevder at medarbeideren er klar over alternativkostnaden ved å slutte, som i dette tilfelle er mindre utfordringer i arbeidet, noe medarbeideren ønsker å ha på arbeidsplassen. En person med kalkulerende forpliktelse er sjeldent interessert i å forlate organisasjonen, men gjør ofte kun det som er nødvendig for å beholde jobben (Meyer &



Allen, 1997). Men etter hvert som noen av informantene ble eldre fikk de et endret perspektiv på livet, og ønsket om å bytte jobb ble større enn higet etter utfordringer. Informantene hadde ikke oppnådd noen affektiv organisasjonsforpliktelse og beslutningen om å bytte jobb var ikke vanskelig i deres tilfelle.

En av informantene skiller seg som nevnt ut ved at hun har jobbet i samme virksomhet siden hun var ferdig utdannet. Hun har opparbeidet seg en lojalitet og tilknytning til virksomheten som gjør at hun ikke har noe interesse av å finne et bedre alternativ. Dette stemmer overens med forskningen til Meyer og Allen (1997) hvor affektiv organisasjonsforpliktelse oppstår når medarbeidere oppnår en arbeidserfaring og kompetanse slik at de føler seg trygge i organisasjonen. Dette viser hvor viktig affektiv organisasjonsforpliktelse er i forhold til turnover i organisasjonen, ved at nye medarbeidere identifiserer seg med og bygger opp en lojalitet til organisasjonen vil dette påvirke turnover i positiv retning.

### 5.2.3 Verdier

Informantenes personlige verdier kan ha en sammenheng med tilhørighet til organisasjonen. Stemmer ikke medarbeiderens verdier overens med organisasjonens egne verdier vil ikke medarbeideren føle seg like tilknyttet organisasjonen. Tidligere forskning har vist at dette kan være knyttet til problemer rundt turnover og organisasjonsforpliktelse, har medarbeideren et ulikt verdigrunnlag i forhold til organisasjonen kan dette føre til liten grad av innflytelse på arbeidsplassen (Grimsø, 2005). Resultater fra mine intervjuer viser at verdisystemene til de ulike informantene og virksomheten ikke er forenlige, dette gjelder spesielt privat sektor hvor inntjening og produksjonskrav er virksomhetens overordnede mål. Penger er ikke det viktigste for informantene, deres viktigste verdier er å jobbe med deres profesjon og utgjøre en forskjell i samfunnet. Dette viser at informantene har liten innflytelse på arbeidsplassen med tanke på at deres meninger ikke blir hørt i den store sammenhengen.

Mange av informantene mener som nevnt tidligere at det også handler om ulike verdistandpunkter blant kvinner og menn. I følge informantene er menn mer opptatt av status og penger, mens kvinner er mer opptatt av en balanse mellom jobb og omsorgsansvar. I tidligere studier antas det at kvinner har andre verdier og kompetanse enn menn (Burke & Mattis, 2000), både når det gjelder holdninger, meninger og valg av yrke. Dette kan med andre ord være en av årsakene til at flere menn ønsker å bli partnere, kvinner ønsker ikke å

være en del av det verdigrunnlaget partnere i private advokatfirmaer representerer. Dette verdigrunnlaget påvirker også da deres affektive organisasjonsforpliktelse, med andre ord svekkes lojaliteten og tilknytningen til organisasjonen, kvinner har dermed større grunnlag for å finne en organisasjon som representerer deres verdigrunnlag. Resultatet av dette blir en dominoeffekt hvor kvinner som slutter blir eksempler ovenfor andre kvinner i samme organisasjon. Informantene mener at skal dette endres må det skje en holdningsendring, både blant medarbeidere og ledelsen. Tidligere studier viser til at i slike situasjoner må de ulike interessene veies mot hverandre, og ofte innebærer dette at virksomheten må gi avkall på noe av kravet til effektivitet for å løse problemer rundt diskriminering på arbeidsplassen (Grimsø, 2005).

#### **5.2.4 Oppsummering**

Mine resultater indikerer at lav organisasjonsforpliktelse ikke nødvendigvis forutsetter høy turnover i juristbransjen, men at medarbeidere med en høy affektiv organisasjonsforpliktelse har mindre sannsynlighet for å slutte i sin stilling. Informantene har en lav organisasjonsforpliktelse grunnet høyere forpliktelse til sin profesjon som jurist. De føler samtidig det er vanskelig å føle en lojalitet eller tilknytning til en virksomhet som kun styres av inntjening og produksjonskrav, dette gjelder spesielt kvinner. Med andre ord viser mine resultater at verdisystemene til de ulike informantene og virksomheten ikke er forenlige, dette gjør at medarbeideren ikke oppnår en affektiv organisasjonsforpliktelse. Medarbeiderne kan ha innslag av kalkulerende organisasjonsforpliktelse, men når alternativkostnaden blir høyere ved å bli værende resulterer dette i ønske om å bytte jobb. Det er viktig for arbeidsgiver at medarbeideren oppnår en høy affektiv organisasjonsforpliktelse slik at ønske om å bytte jobb ikke oppstår.

### **5.3 Hvilke faktorer påvirker indre og ytre motivasjon i juristbransjen?**

I dette kapittelet vil jeg diskutere samspillet mellom indre og ytre motivasjon i juristbransjen, eller nærmere bestemt problemstillingen:

- Hvilke faktorer påvirker indre og ytre motivasjon i juristbransjen?

Teoriene fra Kuvaas (2008) og Deci og Ryan (1985) skiller mellom ytre og indre motivasjon, for eksempel kommer ytre motivasjon ofte i forgrunnen i lønnsforhandlinger, mens indre motivasjon kommer i forgrunnen når vi skal gjøre vår daglige jobb. Dette kan sammenlignes med min undersøkelse hvor jeg har valgt å dele resultatene i to hovedgrupper, drivere kan ses på som faktorer som påvirker medarbeiderens indre motivasjon for å jobbe som jurist, mens opprettholdende faktorer kan ses på som ytre motivasjon i medarbeiderens beslutning om å slutte eller bli værende i organisasjonen. Det som er interessant å se på er samspillet mellom indre og ytre motivasjon, Deci og Ryan (1985) mener at for mye fokus på ytre motivasjon kan føre til en redusert indre motivasjon blant medarbeidere som igjen vil føre til mindre ytelse på arbeidsplassen. Min undersøkelse viser at fokus på ”riktig” ytre motivasjon vil faktisk opprettholde og forsterke medarbeiderens indre motivasjon eller drivere. Ved fokus på nevnte opprettholdende faktorer i mine resultater vil dette føre til at driverne blant medarbeiderne i organisasjonen vil fortsette å være tilstede og samtidig forsterkes, i motsetning til Deci og Ryan (1985) hvor dette ikke kommer frem.

En av informantene forteller at hun under studiene tenkte at å jobbe handlet om å tjene penger, men merket etter hvert som hun begynte å jobbe at det var noe mer enn bare det økonomiske som drev henne frem. Dette viser betydningen av indre motivasjon blant medarbeidere, som nevnt tidligere kan økt indre motivasjon føre til blant annet større initiativ i viktige saker og større tankemessig fleksibilitet, noe som igjen fører til økt skaperevne, innovasjon og kreativitet (Gausdal, 2000). Informanten presiserer at det økonomiske perspektivet er viktig, men etter hvert som det økonomiske faller på plass er det andre opprettholdende faktorer som kommer i forkant, blant annet trivsel og gode arbeidsvilkår. Men et spørsmål som kan stilles er hvordan dette synet er hvis en sammenligner menn og kvinner? Får kvinner et nytt syn på livet tidligere enn menn? Disse spørsmålene underbygges med hva en av de mannlige informantene sa under intervjuet:

*”Jeg ser at forskjellene mellom kvinner og menn blir mindre og mindre når det gjelder karrierefokus, kvinner er like ivrig til å få en karriere som menn, men kvinner har kanskje en større mulighet til å endre dette synet når morsfølelsen kommer inn i bildet, jeg tror kvinner lettere får et annet syn på livet.”*

Mine resultater viser at indre motivasjon påvirkes av: meningsfullhet, kompetanse, autonomi, innflytelse, tilhørighet og verdier. Disse driverne vil også opprettholdes og forsterkes av ytre faktorer som: tilrettelegging, fleksibilitet, forståelse, godt lederskap og bevisstgjøring. Det er

med andre ord viktigere faktorer enn det økonomiske som teller etter hvert som økonomien faller på plass. Men mine resultater tyder på at kvinner endrer perspektiv tidligere enn menn. Er dette tilfelle? Endrer kvinner perspektiv når de får barn eller er det andre faktorer som spiller inn? Det hadde vært spennende og undersøkt hvordan, og eventuelt når menn og kvinner endrer perspektiv.

## **5.4 Hvilke andre underliggende faktorer påvirker organisasjonsforpliktelse og turnover i juristbransjen?**

I tillegg til tilhørighet, verdier og de fire dimensjonene av psykologisk bemyndigelse kom det frem nye funn i intervjuene som kan være med å påvirke organisasjonsforpliktelse og turnover. Som vist tidligere i kapittel 4 har jeg delt resultatene inn i to hovedgrupper, drivere og nye funn/opprettholdende faktorer. I mine resultater kom det frem faktorer jeg mener fungerer som opprettholdende faktorer i forhold til driverne, nærmere bestemt: tilrettelegging for omsorgsansvar, fleksibilitet, forståelse, godt lederskap og bevisstgjøring. Jeg vil videre i dette kapittelet diskutere hvordan de enkelte faktorene påvirker organisasjonsforpliktelse og turnover i juristbransjen, med andre ord problemstillingen:

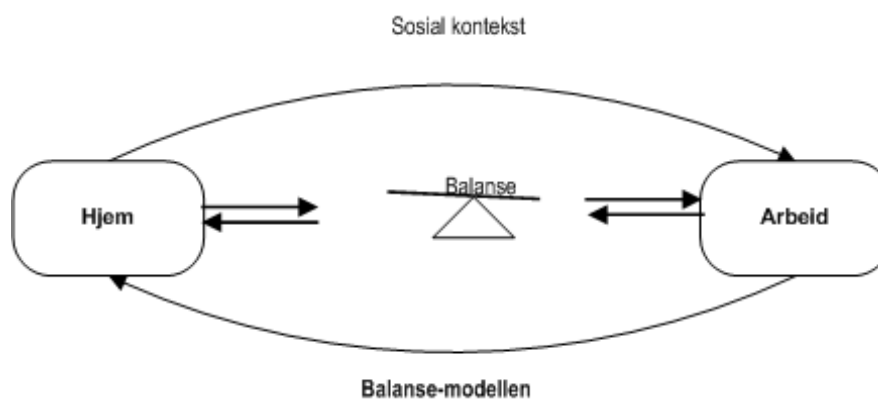
- Hvilke andre underliggende faktorer påvirker organisasjonsforpliktelse og turnover i juristbransjen?

### **5.4.1 Tilrettelegging for omsorgsansvar**

Informantene trives som nevnt tidligere med arbeidsoppgavene og utfordringene på arbeidsplassen, men mange av dem nevner at det ikke er så lett å kombinere med andre ting som er mye viktigere i livet enn jobb. Dette gjelder først og fremst omsorgsansvar for barn, informantene synes det er veldig vanskelig å leve opp til forventningene om inntjening og produksjonskrav samtidig som en skal ha et omsorgsansvar utenom jobben. Organisering og tilrettelegging er arbeidsgivers ansvar, men å finne gode løsninger krever ofte samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. For å skape et godt arbeidsmiljø er det viktig at medarbeidere inkluderes i det forebyggende arbeidet og ved å prøve nye løsninger når problemer oppstår (NAV, 2010).

Som nevnt tidligere knytter noe av problemet i advokatbransjen seg til tilbakekomst i jobben etter fødselspermisjon (Lyng, 2008), det vil si arbeidsgivers ansvar om tilrettelegging for sine arbeidstakere. I en undersøkelse rundt tilbakekomst i jobb etter permisjon gjort både i offentlig og privat sektor styrkes dette ved at stadig flere kvinner føler seg forskjellsbehandlet når de kommer tilbake i jobb etter fødselspermisjon (Teien, 2006). Undersøkelsen viser at det kan være vanskelig å finne tilbake til den posisjonen kvinnen hadde før permisjonen, og problemet kan gå så langt at det innebærer oppsigelse i bedriften. Dette bekreftes av mine kvinnelige informanter som forteller at kvinner med fødselspermisjon blir hengende etter sine mannlige kollegaer med tanke på å bli partner. Det kommer også frem historier om kvinner som kommer tilbake etter fødselspermisjon og prøver en stund, men det nytter ikke. Det som er gjennomgående er følelsen av utilstrekkelighet, veldig vanskelig å nå timekravene og føler da at de ikke strekker til. Den samme følelsen kommer igjen hjemme, de strekker ikke til der heller. I følge mine informanter ser det ikke ut som menn har det samme problemet.

I følge Thuen (2000) har det blitt utviklet en modell, balansemodellen (Figur 14), for å vise hvordan motsetningene mellom jobbens krav og hjemmets krav kan føre til store belastninger. Det er hvordan en kan skape balanse mellom slike motsetninger en er mest opptatt av i denne modellen. Med motsetninger mellom arbeid og hjem mener Thuen (2000) forhold på jobben og i hjemmet som bidrar, hvert på sitt vis, til å skape en ubalanse mellom de to arenaene. For å skape en riktig balanse mellom hjem og arbeid kan virksomheten ta i bruk ulike tiltak som blant annet fleksibel arbeidstid, hjemmekontor, redusert arbeidstid i perioder eller ulike former for permisjonsordninger.



Figur 14: Balansemodellen

Kilde: (Thuen, 2000)

De kvinnelige informantene i privat sektor etterlyser tilrettelegging slik at de har en mulighet til å kombinere karriere og omsorgsansvar. Ved at virksomheter markedsfører seg med tilrettelegging for omsorgsansvar vil de få et kjempekonkurransefortrinn hvis de ønsker flere kvinner. Dette bekreftes av informantene fra offentlig sektor hvor tilrettelegging for hvert enkelt individ er godt implementert, enten det gjelder permisjon, redusert arbeidstid i perioder eller andre løsninger tilpasset medarbeiderens behov.

Tilrettelegging gir mulighet for balanse mellom jobb og fritid som igjen kan redusere frivillig turnover gjennom organisasjonstilhørighet (Grover & Crooker, 1995). I en undersøkelse gjort av Grover og Crooker (1995) ble dette bekreftet ved at medarbeidere med familievennlig tilrettelegging var mer tilknyttet organisasjonen og rapporterte om lavere turnover enn andre. Tilrettelegging for omsorgsansvar kan skape en akseptabel balanse mellom jobb og fritid, gi trygghet til ansatte som går ut i permisjon, fleksibilitet etter tilbakekomst fra permisjon og legge til rette for likestilling i organisasjonen.

#### **5.4.2 Fleksibilitet**

Det kommer frem av informantene fra store private advokatfirmaer at fleksibilitet i arbeidslivet er vanskelig. Med fleksibilitet mener jeg arbeidstakerens ønske om bedre styring av egen tid og bedre tilpasning mellom arbeid, fritid og familieliv (Dølvik, 1999). Dagene er som sagt veldig uforutsigbare, vanskelig å planlegge, det er jobben som styrer fritiden og ikke omvendt. Har en ambisjoner om å bli partner må en opprettholde det produksjonskravet virksomheten ønsker og samtidig ha en full timeplan til enhver tid for å vise at du er motivert. En av informantene som jobber i et privat advokatfirma utenfor Oslo sier at problemet rundt fleksibilitet er ikke like stort på hennes arbeidsplass. Hun har blant annet større mulighet til å dra til og fra jobb enn informantene som jobber i Oslo. Hun mener det er viktig med fleksibilitet i hverdagen for å oppnå trivsel og motivasjon på jobben. Tidligere forskning viser at frihet og fleksibilitet er viktigere trivselsfaktorer enn trygghet og forutsigbarhet (Tepfers, 2009). Studien viser at selvstendig næringsdrivende har høyere tilfredshet enn andre ansatte, tilsvarende er de som jobber hele eller deler av uken hjemmefra mer tilfredse enn de som vanligvis jobber et fast sted utenfor hjemmet. Dette bekreftes også av Thuen (2000) som viser i sin forskning at fleksible arbeidsformer blant annet gjennom redusert arbeidstid i perioder eller hjemmekontor kan bidra til økt fleksibilitet blant arbeidstakere og en mer akseptabel balanse mellom hjem og arbeid.

I tillegg til lite fleksible arbeidsformer nevner informantene i private virksomheter at det er arbeidspresstet som er vanskelig. Ikke alle som har ambisjoner om å bli partner, og mange av informantene skulle gjerne ønske et arbeidsnivå mer tilpasset personlige behov. Forskning (Lewis, 1996) viser at kvinner som går over til redusert arbeidstid føler seg mer produktive og effektive, og undersøkelser (Marshall & Barnett, 1995) viser i tillegg at fleksibilitet er forbundet med høyere jobbtilfredshet og mindre motsetninger mellom arbeid og hjem. Dette viser at fleksibilitet for arbeidstakere ikke bare gagnar en part, men vil også få positive følger for arbeidsgiver ved at medarbeidere blir mer produktive og effektive.

### 5.4.3 Forståelse

De kvinnelige informantene fra store private advokatfirmaer savner en forståelse fra ledelsen og sine mannlige kollegaer når det gjelder behovet for reduserte arbeidskrav eller arbeidstid i perioder. Dette gjelder spesielt etter tilbakekomst fra fødselspermisjon, ledelsen er ikke interessert i at sine medarbeidere skal ha redusert arbeidstid siden dette går utover firmaets inntjening, mens mannlige kolleger har liten forståelse for at kvinner i visse tilfeller har et behov for å jobbe mindre enn dem selv. Dette bekreftes av tidligere forskning som viser at kvinner i private advokatfirmaer som prøver å kombinere jobb og omsorgsansvar blir preget av avtakende verdsetting fra ledelsen (Lyng, 2008). Dette fører til at kvinnelige medarbeidere ikke kjenner seg igjen i bedriftens verdier og føler da heller ikke en forpliktelse ovenfor virksomheten. I følge mine informanter fører dette til en høy frivillig turnover blant kvinnelige medarbeidere ved at de begynner å se etter virksomheter som samsvarer med deres verdier. Informantene mener da det er lett å søke mot det offentlige hvor ting er mer tilrettelagt for blant annet redusert arbeidstid og permisjon, med andre ord mer forståelse fra ledelsen og kollegaer. En høy frivillig turnover er som nevnt tidligere uønsket både for medarbeidere og virksomhet (Grimsø, 2004).

Det er ikke bare ved fødselspermisjoner det er mangel på forståelse i store private advokatfirmaer, det gjelder også ved ønsker om redusert arbeidstid grunnet for eksempel for mye overarbeid over tid, også kjent som utbrenthet. Utbrenthet er en mental og fysisk tilstand en kommer i ved å drive så rovdrift på kroppen at alle krefter mer eller mindre er brukt opp, og kroppen er ute av stand til å hente seg inn igjen uten langvarig hvile og andre nødvendige tiltak (Nibe, 2010). En av mine informanter ble som tidligere nevnt sykmeldt en periode grunnet utbrenthet, arbeidstakeren var veldig forståelsesfull og oppfølgende under

sykdomsperioden, men da hun kom tilbake etter sykdomsperioden var denne forståelsen og videre oppfølgingen borte. Informanten følte seg en periode mer som en maskin enn som et menneske, noe som igjen svekket hennes affektive organisasjonsforpliktelse til virksomheten. Hun valgte allikevel å fortsette siden hun fortsatt ønsket å jobbe som advokat og så på å forlate virksomheten som en dårligere alternativkostnad, med andre ord føler informanten en kalkulerende organisasjonsforpliktelse ovenfor virksomheten (Meyer & Allen, 1997). En av mine informanter mener i tillegg at de store private advokatfirmaene ikke ser verdien i å beholde arbeidstakere som bedriften har investert mye i å lære opp. Tidligere forskning viser som nevnt at dette kan være meget lønnsomt i forhold til anskaffelsen av nye ansatte (Thuen, 2000).

#### **5.4.4 Godt lederskap**

Informantene er opptatt av en god kultur og et godt arbeidsmiljø internt i organisasjonen, og nevner god ledelse som en essensiell faktor for å oppnå dette. Men informantene er kritiske til hvordan ledere skapes i juristbransjen, med tanke på at det er inntjening og hvor god du er til å selge deg selv til klienter som er faktorer det blir lagt vekt på når nye ledere/partnere skal velges. Informantene mener mange av lederne/partnerne i deres respektive organisasjon mangler nødvendig kunnskap og kompetanse for å være gode ledere. Tidligere forskning viser at som ny leder kan det være vanskelig å komme med nye innspill til endringer i organisasjonen, dette fordi tidligere praksis har ”avleiret” seg i ledelsen gjennom utvikling av institusjonaliserte forventninger om hva lederskap skal være (Hagen & Trygstad, 2007a). De kvinnelige informantene etterlyser kvinner i ledelsen og mener at denne institusjonelle ledelsen som juristbransjen bærer preg av kan endres ved å få kvinnelige innspill i ledelsen. Dette bekreftes av Bruke og Mattis (2000) som mener at kvinner har andre verdier, andre kunnskaper og annen ekspertise enn menn. Dessuten hevder de at kvinner bringer med seg andre holdninger, meninger og innspill til problemløsning inn i styrerommet.

En kvinnelig informant forteller om negative opplevelser hvor lederen beholder myndigheten selv, men gir ansvaret videre. I følge henne resulterer dette i både mindre frihet i arbeidet og dårligere kvalitet på sluttresultatet. Dette viser tegn til liten kunnskap og kompetanse rundt ledelse, og mange av informantene mener lite lederskap kan være noe av grunnen til at kvinner velger å slutte, både de mannlige og kvinnelige informantene mener kvinner fort kan bli mer sårbare av unødvendig kritikk. Som nevnt tidligere er ikke en faglig dyktig leder



nødvendigvis dyktig i det sosiale miljøet rundt seg. Dette bekreftes av mine informanter, og i følge Grimsø (2004) kan den enkleste løsninger være å slutte, og som regel er det de dyktigste dette gjelder. Når årsaken til turnover er dårlig ledelse nytter det ikke med rekruttering, problemet bør løses internt (Grimsø, 2004).

En definisjon på ledelse er i følge Gustavsen (1990):

*”Ledelse er aktivt å forstå og bearbeide de sosiale sammenhenger som styrer menneskenes reelle adferd i virksomheten slik at denne atferd så langt så mulig er konsistent med virksomhetens mål” (Gustavsen, 1990:59).*

Tidligere forskning viser at en ledelse som tilrettelegger for både kollektive og individuelle deltakelsesformer i virksomheten, vil kunne bidra til produktivitet, å skape felleskap og å virke demokratisk (Hagen & Trygstad, 2007b). Men hvorfor er demokrati i arbeidslivet viktig? Hagen og Trygstad (2007) viser til to sentrale verdier: fordi det er rettferdig og fordi det er effektivt. De viser til rettferdighet gjennom likestilling og lik behandling av alle medarbeidere, og effektivitet gjennom frihet og utfoldelse. Studien viser at i organisasjoner med demokrati mellom ledelse og ansatte har medarbeidere større muligheter til personlig og faglig utvikling (Hagen & Trygstad, 2007b). Dette skaper økt kommunikasjon og innflytelse mellom medarbeider og ledelsen som igjen påvirker turnover i organisasjonen i positiv retning, innflytelse på arbeidsplassen kan som nevnt tidligere føre til større tro på egne arbeidsmetoder og vil igjen påvirke medarbeidere til å bli i organisasjonen (Grimsø, 2004).

I følge informantene bærer juristbransjen preg av en institusjonell ledelse, med andre ord forventinger om hva lederskap skal være, i motsetning til generisk ledelse som er uavhengig av institusjonelle føringer og ser mer på utvikling av personlige lederferdigheter knyttet til kommunikasjon, relasjon og styring (Hagen & Trygstad, 2007a). Utvikling av gode ledere er i følge mine informanter et sentralt tema for utvikling av lojalitet og tilknytning til organisasjonen blant medarbeidere, med andre ord er institusjonell vs. generisk ledelse et tema som kan være nyttig å undersøke mer for å få en lavere turnover i juristbransjen.

#### **5.4.5 Bevisstgjøring**

Fellestrekk blant informantene er at de mener samfunnet må ta tak for å få en endring i turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen. En kvinnelig informant sier at de store private advokatfirmaene er ikke bevisste på at dette faktisk er et problem, å få kvinner til å bli

værende står i strategiplanen til virksomheten, men foreløpig er dette ord uten handling. Å få kvinner til å bli værende er et sentralt tema, men det fungerer ikke slik det er nå mener hun.

Som nevnt tidligere har ikke dette fått de store konsekvensene ennå slik at de store private advokatfirmaene fortsatt ikke er bevisste på den rovdriften de har på sine ansatte. En av informantene mener at staten må komme på banen, enten som en stor kunde og trekker seg ut av firmaene og velger å kjøpe tjenester andre steder, eller som stat og ilegger bøter for brudd på arbeidsmiljøloven. Men i følge tidligere forskning må staten være forsiktig med ilegging av store bøter i slike tilfeller, blant annet ble revisjonsselskapet Ernst & Young, idømt en bot på en million kroner i 2008 for brudd på overtidsbestemmelsene (Tepfers, 2009). Dette førte til en frustrasjon blant ansatte som ønsket å jobbe så mye som de selv ønsket, de opplevde at de ikke fikk deltatt på det de ville, eller lært det de burde. En av de kvinnelige informantene mener staten må lage et system som innebærer arbeidsvilkår slik at menn og kvinner kan jobbe i alle yrker, hun mener temaet er på vei ut i lyset, men har fortsatt igjen å se konkrete tiltak for å løse problemene.

Men en av de kvinnelige informantene sier, som nevnt tidligere, at firmaet har begynt å se verdien i å beholde sine medarbeidere. Hun mener en kan være en erfaren advokat og være verdiskapende for bedriften uten å bli partner. Hun har oppnådd sitt mål om å bli advokat, og trenger ikke noe partnerskap for å lykkes. Hun mener det skal være mulig å finne en balanse mellom jobb og fritid, også i advokatbransjen. Når partnerne i firmaet satte som mål at det skulle være tretti prosent kvinner i virksomheten ble det temaet satt ut i lyset og ansatte ble mer bevisste på hva som var problemet. Thuen (2000) hevder at slike ordninger og tiltak vil øke ved bevisstgjøring av problemet og hvilke holdninger og verdier som finnes blant folk flest, trenden viser at unge mennesker ønsker å lykkes på begge arenaene, både familie og karriere (Thuen, 2000).

Flere av informantene mener dette er et politisk spørsmål hvor også de store bedriftene må være med å ta samfunnsansvar. Uten egen vilje til endring av struktur og kultur hos de store private advokatfirmaene vil det ikke skje en endring i turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen. Informantene mener at en av de viktigste faktorene for å få problemet frem i lyset er forskning og undersøkelser som blir tatt opp i samfunnsdebatten.

### 5.4.6 Oppsummering

Informantene synes det er veldig vanskelig å leve opp til forventningene om inntjening og produksjonskrav samtidig som en skal ha et omsorgsansvar utenom jobben, samtidig viser det seg av kvinner med fødselspermisjon blir hengende etter sine mannlige kollegaer med tanke på å bli partner. De kvinnelige informantene i privat sektor etterlyser tilrettelegging slik at de har en mulighet til å kombinere karriere og omsorgsansvar. En annen faktor er mangel på fleksibilitet i arbeidslivet, samtidig som arbeidspresset er for stort, noe som gjør det vanskelig å oppnå en riktig balanse mellom hjem og arbeid. De kvinnelige informantene savner også en forståelse fra ledelsen og sine mannlige kollegaer når det gjelder behovet for reduserte arbeidskrav eller arbeidstid i perioder. Dette fører til at de ikke kjenner seg igjen i bedriftens verdier som fører til en svekket affektiv organisasjonsforpliktelse. Dette gjør av kvinner søker over til det offentlige hvor ting er mer tilrettelagt for blant annet redusert arbeidstid og permisjon, med andre ord mer forståelse fra ledelsen og kollegaer. Det viser seg også det stilles kritiske spørsmål til kunnskap og kompetanse blant ledere/partnere i juristbransjen. De kvinnelige informantene etterlyser kvinner i ledelsen og mener at kvinner vil heve ledernivået i juristbransjen ved at de vil bringe med seg nye innspill og annen ekspertise inn i ledelsen. En siste faktor er at interessenter av juristbransjen må bli bevisste på problemet, samtidig som de store virksomhetene selv tar samfunnsansvar. Informantene mener at en av de viktigste faktorene for å få problemet frem i lyset er forskning og undersøkelser som blir tatt opp i samfunnsdebatten.

Resultatene fra undersøkelsen indikerer at det er en sammenheng mellom drivere og opprettholdende faktorer. Skal en unngå at driverne til medarbeiderne blir svekket er det nødvendig at nevnte opprettholdende faktorer er å finne i organisasjonen. Det er med andre ord viktig at de opprettholdende faktorene er tilstedeværende for å oppnå en bedring i turnover og organisasjonsforpliktelse i virksomheten.

## 6.0 Konklusjon

I denne oppgaven er følgende problemstilling og underspørsmål undersøkt:

- ❖ Hvilke underliggende faktorer legges til grunn for medarbeiderens avgjørelse om å slutte eller bli værende i sin stilling i organisasjonen?
  - På hvilken måte kan psykologisk bemyndigelse påvirke organisasjonsforpliktelse og turnover i juristbransjen?
  - Hvilke sammenhenger finnes det mellom turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen?
  - Hvilke faktorer påvirker indre og ytre motivasjon i juristbransjen?
  - Hvilke andre underliggende faktorer påvirker organisasjonsforpliktelse og turnover i juristbransjen?

Ved å se på dimensjonene av psykologisk bemyndigelse enkeltvis indikerer mine resultater at medarbeidere i juristbransjen har sterkest innslag av meningsfullhet og kompetanse på arbeidsplassen, mens innslag av autonomi og innflytelse er varierende avhengig av bedriftsstørrelse, geografisk plassering og stilling internt i organisasjonen. Siden dimensjonene av psykologisk bemyndigelse ser ut til å påvirke turnover og organisasjonsforpliktelse på ulike måter i juristbransjen vil det være nødvendig med innslag av alle fire dimensjonene for at medarbeideren ikke vil vurdere å bytte jobb grunnet faktorer internt i organisasjonen.

Undersøkelsen indikerer også at det finnes en sammenheng mellom turnover og organisasjonsforpliktelse i juristbransjen. Lav organisasjonsforpliktelse forutsetter nødvendigvis ikke høy turnover, men medarbeidere med høy affektiv organisasjonsforpliktelse har mindre sannsynlighet for å slutte i sin stilling.

Resultatene fra min undersøkelse viser at når de indre faktorene eller driverne hos informantene virker sammen med de opprettholdene faktorene, vil dette til sammen lede til økt jobbtilfredshet og vil med andre ord påvirke medarbeiderens avgjørelse om å slutte eller bli værende i organisasjonen. Målet for arbeidsgiversiden i advokatbransjen bør uansett være at medarbeiderne oppfatter sitt samlede arbeidsforhold så bra, at det skal svært mye til før eksterne alternativer vurderes som bedre.

Undersøkelsen viser til en rekke funn som er mulig å endre for å bedre situasjonen hos virksomheter i juristbransjen (Figur 13), men også viktigheten av å få temaet opp i lyset slik at samfunnet blir bevisst på hvordan juristbransjen fungerer i dag.

## 7.0 Begrensninger og veien videre

Til slutt i oppgaven ønsker jeg å komme med noen avsluttende kommentarer rundt oppgavens begrensninger og tanker rundt hva som kan være neste steg videre på veien til lavere turnover og høyere affektiv organisasjonsforpliktelse i juristbransjen.

### 7.1 Begrensninger

Oppgaven viser til positive resultater, men allikevel må en være kritiske til disse resultatene da undersøkelsen også har sine begrensninger. Studien bygger på resultater fra kvalitative dybdeintervjuer mellom intervjuer og informant, men andre ord en relasjon mellom to deltakere. Den informasjonen som kommer ut av intervjuet, er blant annet avhengig av denne relasjonen (Johannessen et al., 2005). Det vil i dette kapittelet nevnes forhold som kan ha påvirket intervjuer – informant – relasjonen.

Etter gjennomføringen av alle intervjuene oppdaget jeg en variasjon i varigheten på intervjuene. Intervjuene med de kvinnelige informantene varte mye lenger enn intervjuene med de mannlige informantene. Kvinnene gav mer utfyllende svar og snakket mer fritt rundt deres erfaringer rundt temaet. Mens mennene virket mindre interessert og hadde mindre erfaringer og opplevelser i forhold til temaet. Har dette noe med relasjonen kvinne – mann å gjøre, eller er det temaet som engasjerer kvinner mer enn menn? En tidligere undersøkelse med intervjurelasjonen kvinne – mann opplevde at de mannlige informantene forsøkte å ta mer kontroll over intervjuet og snakket mer enn de kvinnelige informantene (Krey & Titlestad, 2010). I denne situasjonen var forskerne kvinner. De hevder de kvinnelige informantene virket mer varsomme med utvelevering av sensitiv informasjon. Min undersøkelse indikerer at kvinner ikke er mer tilbakeholdne med informasjon enn menn, men mye tyder på at temaet for min undersøkelse er mer rettet mot kvinner. Noe som igjen indikerer hvorfor de kvinnelige informantene virket mer engasjerte enn de mannlige informantene. Men denne kvinne – mann relasjonen mellom forsker og informant kan tyde på at informanten virker mer fortrolig og snakkesalig ovenfor det motsatte kjønn. Johannessen et al. (2005) hevder at forskjeller mellom forsker og informant noen ganger kan være en fordel. Et spørsmål en kan stille seg er om en datainnsamling ville gitt mer utfyllende svar ved å la denne relasjonen være konsekvent gjennom en hel undersøkelse ved å la en mannlig forsker intervju kvinnelige informanter og en kvinnelig forsker intervju mannlige informanter. Men

dette ville igjen kunne skape troverdighetsproblemer ved blant annet la flere forskere hente inn informasjon til samme undersøkelse.

Situasjonen eller rammen rundt intervjuet kan også ha en påvirkning på resultatet (Johannessen et al., 2005). Et av intervjuene ble gjennomført på telefon grunnet for stor geografisk avstand. Dette førte til at kommunikasjonen ble vanskeligere enn ved de andre intervjuene siden begge parter ikke oppfattet den ikke-verbale reaksjonen. Et telefonintervju gir i følge Johannessen et al. (2005) ikke mulighet til å oppfatte kroppslige uttrykk som for eksempel smil, rastløshet, misnøye og ellers sentrale elementer i ikke-verbal kommunikasjon. Det var i tillegg vanskelig å etablere en god kjemi slik at interessen for temaet ble mindre utover i samtalen, med andre ord ble dette intervjuet kortere enn de andre. Likevel var intervjuet relevant ved at det ble samlet inn ny informasjon.

Hvordan informanten oppfatter intervjueren kan i følge Johannessen et. al (2005) også være med å påvirke resultatet fra intervjuet. Egenskaper hos intervjueren kan skape avstand eller nærhet mellom forsker og informant, dette betegnes som intervju effekt (Hellevik, 2002). En intervjuer med manglende intervjutrening som meg selv kan være med å påvirke informantens svar i negativ forstand ved å skape avstand mellom forsker og informant. Med mer erfaring ville nok intervjuene hvor det var mindre engasjement fra informanten blitt mer utfyllende ved å klare å skape en bedre relasjon mellom forsker og informant.

## 7.2 Veien videre

Denne oppgaven har hatt et eksplorativt forskningsdesign og har ikke hatt som hovedmål å avdekke statistiske sammenhenger, men undersøke fenomener blant medarbeidere i juristbransjen. Konsekvensen av denne undersøkelsen er økt forståelse av situasjonen i ulike typer juristvirksomheter gjennom innsikt i noen medarbeideres oppfatninger, og dermed et bidrag til videre forskning rundt temaet.

Oppgaven er som sagt kvalitativ med få utvalgte informanter. Et forslag til videre forskning er om undersøkelsen kan generaliseres så den er representativ for hele juristbransjen. Det kunne være interessant å gjennomføre en større spørreundersøkelse for å se om informantens oppfatninger representerer majoriteten av medarbeidere i juristbransjen. Hvilke opprettholdende faktorer er viktigst å fokusere på i ulike typer virksomheter? Hvilke faktorer er viktigst blant henholdsvis kvinnelige og mannlige medarbeidere?

Denne oppgaven viser som nevnt tidligere til en rekke faktorer bransjen og ulike virksomheter kan ta tak i og endre, ikke nødvendigvis kun for å bedre medarbeiderens arbeidsforhold, men også for å øke produktiviteten og effektiviteten på arbeidsplassen. Jurister ønsker et godt og rettferdig arbeidsforhold, men har ulike ønsker og verdier avhengig av hvor i livet de befinner seg. Et forslag til videre forskning her kan være jobbdesign (Larsen, 2008). Både professor i ledelse og organisasjons ved Handelshøyskolen BI, Bård Kuvaas (2009), og professor i organisasjonsledelse ved Copenhagen Business School, Henrik Holt Larsen (2008), mener mange bedrifter legger ned en stor innsats for å få medarbeideren til å passe inn i jobben, men de overser ofte at jobben kan tilpasses medarbeideren. Kuvaas (2009) mener det er på tide å slutte med eksperimenter rundt prestasjonsmålinger og belønningssystemer og heller skape interessante jobber. Kan dette gjøres ved å trekke medarbeiderne inn i beslutninger som angår deres jobbsituasjon? Vil det på lang sikt lønne seg å tilpasse arbeidsplassen til hver enkelt medarbeider?

En av informantene nevner også viktigheten av å få kvinner opp i styreverv og ledelsesposisjoner på toppnivå. Hun viser til et prøveprosjekt nevnt tidligere i oppgaven jeg mener det kunne vært interessant å forske videre på. Jeg har tidligere i oppgaven nevnt utvikling av gode ledere som et sentralt tema for å få en lavere turnover i juristbransjen, men mange av informantene nevner også hvor viktig det er å få kvinner opp i toppledelsen, både som forbilder for andre kvinner, men også for å få nye innspill og en holdningsendring i juristbransjen. Men hva må til for å rekruttere kvinner til styreverv?

Jeg håper oppgaven kan bidra til å få temaet opp i lyset slik at bransjen blir bevisst på situasjonen og får en økt forståelse av hvordan juristbransjen fungerer i dag. I tillegg håper jeg oppgaven kan være lærerik for både ledere og medarbeidere i ulike typer juristvirksomheter.

## 8.0 Referanser

- Advokatforeningen. (2010). from <http://www.advokatforeningen.no/>
- Andresen, L. K. (2010). *Hvordan kan dimensjonene i psykologisk bemyndigelse påvirke organisasjonsforpliktelse, arbeidsprestasjon og turnover?* Unpublished Masteroppgave, Universitetet for miljø- og biovitenskap, Ås.
- Bratberg, E., Salvanes, K. G., & Vaage, K. (2006). Has job stability decreased in Norway? . *Department of Economics, UIB.*
- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi.* [Oslo]: Cappelen akademisk.
- Burke, R. J., & Mattis, M. C. (2000). *Women on corporate boards of directors : international challenges and opportunities.* Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Carless, S. A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction? *Journal of Business and Psychology, 18*(4), 405-425.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Plenum.
- Dølvik, J. E. (1999). Fleksibilitet og arbeidslivsregulering. *Forskningsstiftelsen Fafo.*
- Einarsen, S., & Schulze, O.-C. (2000). Å redusere bedriftens sykefravær: et håpløst prosjekt? In *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer : et festskrift til Odd H. Hellesøy* (pp. S. 313-332). Bergen: Fagbokforl.
- Ergeneli, A., ArI, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research, 60*(1), 41-49.
- Finn, C. P. (2001). Autonomy: an important component for nurses' job satisfaction. *International journal of nursing studies.*
- Gausdal, A. (2000). *Litteraturstudie om indre motivasjon i arbeidslivet: empowerment - indre motivasjon - ytelse - kreativitet - læring* (Vol. 1/2000). Tønsberg: Høgskolen i Vestfold.
- Ghuri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies.* Harlow: Financial Times Prentice Hall.



- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grimsø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon: teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Gustavsen, B. (1990). *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. [Oslo]: TANO.
- Hagen, I. M., & Trygstad, S. (2007a). Ledelse og samarbeid i staten. *Fafo*, 15.
- Hagen, I. M., & Trygstad, S. (2007b). Ledere i den norske modellen. *Fafo*, 24.
- Halrynjo, S. (2008). Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant jurister. *Arbeidsforskningsinstituttet*
- Hanson, M. (2004). Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens. *Arbetslivsinstitutet*.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Henkin, A. B., & Marchiori, D. M. (2003). Empowerment and organizational commitment of chiropractic faculty. *J Manipulative Physiol Ther*.
- Heyerdahl, C. (2007). *Empowerment: i teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hochwälder, J., & Brucefors, A. B. (2005). Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health. *Personality and Individual Differences*, 39(7), 1237-1248.
- Jacobsen. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, F. (2008). Arbeidsmiljø, personalkultur og arbeidsfellesskap i omsorgstjenestene. *Forskning og utdanning i Norge*.

- Janssen, O. (2004). *Work and stress*. Taylor & Francis.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.
- Krey, & Titlestad. (2010). *Kvotering i styrerom - Blinksudd eller skivebom?*, Universitetet for miljø- og biovitenskap, Ås.
- Kuvaas, B. (2007). Evidens om jobbholdninger, jobbmotivasjon og jobbeffektivitet: Implikasjoner for HR. *Handelshøyskolen BI*.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2009). Tenk jobbdesign. Retrieved 13.01, 2011, from <http://www.ukeavisenledelse.no/nyttig/lederverktoy/article54371.zrm>
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Larsen, H. H. (2008). anbefaler jobbdesign. Retrieved 13.01, 2011, from <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/article53559.zrm>
- Lewis, S. (1996). *The work family challenge : rethinking employment*. London u.a.: Sage.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Lyng, S. T. (2008). Opp eller ut – om kvinner i advokatbransjen. *Arbeidsforskningsinstituttet*.
- Marshall, N. L., & Barnett, R. C. (1995). Family-friendly workplaces, work-family interface, and worker health. *Washington: American Psychological Association*
- Meyer, & Allen. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, & Allen. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology [JAP]*, 69(3).
- Mikkelsen, R., & Fladmoe, H. (2007). Lektor – adjunkt – lærer. *Universitetsforlaget*.

- NAV. (2010). Forebygging og oppfølging - to sider av samme sak. In A. NAV, Petroleumstilsynet (Ed.).
- Nerland, S. M. (2005). *Hva er datainnsamlingsutfordringene ved intervju- og spørreskjemaundersøkelser om organisasjoner, og hvordan bør de håndteres?* (Vol. 2005:2). [Oslo]: HORN.
- Nibe, K. S. (2010). Utbrenthet. *Norsk Psykolog Senter* Retrieved 08.01, 2010, from <http://www.norsk-psykolog-senter.com/utbrenthet.html>
- Norges Juristforbund. (2010). from <http://www.juristforbundet.no>
- NOU. (1998:18). Det er bruk for alle. Retrieved 16.01, 2011, from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/1998/nou-1998-18/9/2.html?id=350168>
- Nygaard, S. S. (2010). *Sykepleiere og deres arbeidsmiljø*. Universitetet for miljø- og biovitenskap, Ås.
- Osmundsen, T. (2006). Advokatfirmaer mindre attraktive for jurister. *Mandag Morgen*.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Regjeringen. (1998). Det er bruk for alle. *Norges offentlige utredninger*.
- Rogstad, T. (2006). Ansvarsdelegering. from <http://www.bety.no/kult/ansvar.htm>
- Rosingaunet, S. O. (2006). Prestasjonslønn -et egnet personalpolitisk verktøy for å holde på og tiltrekke seg menneskelige ressurser. *Norges Handelshøyskole*.
- Ruby, A. M. (2002). Internal Teacher Turnover in Urban Middle School Reform. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Sander, K. (2004). Valg av metode for datainnhenting. *Kunnskapssenteret*.
- Schlesinger, L. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. *SLOAN Management review*.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: a practical handbook*. London: Sage.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Statens Personalthåndbok. (2010). 6.3 Bestemmelser om lokale forhandlinger. from <http://www.sph.dep.no/Statens-Personalthandbok-2010/6Forhandlingsordningen-i-staten/63Bestemmelser-om-lokale-forhandlinger/>
- Teien, K. S. (2006). *Tilbake til jobb etter fødselspermisjon: likebehandling eller diskriminering*. Universitetet i Oslo, Oslo.
- Tepfers, C. (2009). Fremtidens arbeidsliv. *Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon*.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. (1969). Medinflytande och engagemang i arbetet : norska försök med självstyrande grupper. *Stockholm Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor*.
- Thuen, F. (2000). Motsetninger mellom arbeid og hjem. Den nye, store arbeidsbelastningen. In *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer : et festskrift til Odd H. Hellesøy* (pp. S. 243-259). Bergen: Fagbokforl.
- Torset, I. (2010). Det skal være godt å gå på jobb. *Namdalsavisa*.
- Wagner, C. M. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research. *Journal of Advanced Nursing* 60 (3).
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide for medarbeidere

#### Presentasjon av meg selv

Ole Kristian Jonsrud, student ved UMB, master i økonomi og administrasjon (siviløkonom), ferdig høsten 2010. Har hovedprofil innenfor organisasjon og ledelse med fordypning i HRM (Human Resource Management).

#### Bakgrunn for undersøkelsen

Norges Juristforbund har de senere årene foretatt flere undersøkelser som viser at kvinner forsvinner fra advokatbransjen, spesielt fra de store advokatfirmaene. Formålet med denne oppgaven er å belyse underliggende faktorer som gjør at kvinner forsvinner fra advokatfirmaene og går til det offentlige, i motsetning til menn som går fra det offentlige til det private.

Jeg har valgt å se på hva som ligger til grunn for beslutningen blant medarbeidere om å slutte eller bli værende i organisasjonen, og på hvilken måte psykologisk bemyndigelse kan påvirke ulike årsaker til nevnte problemer i juristbransjen.

#### Forespørsel om diktafon

For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen vil det blir brukt en diktafon. Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon. Kopi kan sendes til informanten ved forespørsel om gjennomlesning eller redigering.

#### Anonymitet

Jeg garanterer full anonymitet av organisasjon og person ved analyse av undersøkelsens resultater og i min fagoppgave. Som informant har en også selvfølgelig rett til å avbryte intervjuet når som helst hvis en føler det nødvendig.

## Bakgrunn

1. Vil du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Når tok du Juridikum? Hvor?
3. Stillingsbetegnelse?
4. Hvorfor valgte du å bli advokat/jurist?
5. Hvilke forventninger hadde du til utdannelsen?
6. I hvilken grad ble disse innfridd?
7. Satte du deg tidlige karrieremål?
8. Familie? status? barn?

## Nåværende jobb/Turnover/Organisasjonsforpliktelse

1. Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
2. Hva var (hoved)grunnene til at du sluttet i din forrige stilling?
3. Hvordan ser karriereløpet ditt ut de neste 5-10 årene?
4. Kunne du eventuelt tenkt deg å bli værende i denne organisasjonen resten av karrieren?
5. Føler du en tilhørighet til denne organisasjonen?
6. Har du en stilling hvor du kan kombinere jobb og fritid/omsorgsansvar?
7. Yter du mer innsats på jobben din enn hva som er akseptabelt?
8. Er det mulig å kombinere jobb og fritid i advokatbransjen?
9. Føler du at din organisasjon er opptatt av utvikling av sine medarbeideres evner og ferdigheter?

## Nærmeste leder

1. I hvilken grad mener du at din leder er flink til å delegere ansvar?
2. Føler du at din leder støtter deg?
3. Kan du ta opp problemer med din leder?
4. Blir du motivert av din leder?
5. Får du ofte tilbakemeldinger på dine arbeidsprestasjoner?
6. Føler du at arbeidsoppgaver/mengde du får tildelt tilsvarer dine forventninger?
7. Tidligere erfaringer innenfor gode/dårlige ledere?

## Psykologisk bemyndigelse

### Meningsfullhet

1. Kan du beskrive din arbeidssituasjon?
2. Finner du glede i arbeidet du gjør?
3. Føler du deg trygg i din stilling?
4. Hva er ditt mål med denne jobben?
5. Hva legger du i at en jobb er meningsfull?
6. Er jobben din inspirerende?
7. Føler du selv at du gjør en meningsfull jobb?
8. Er det viktig for deg personlig å ha følelsen av meningsfullhet i arbeidet?
9. Er status viktigere enn kompetanse?
10. Hvordan oppfatter du forholdet mellom det private og det offentlige blant jurister?

### Innflytelse

1. Hvordan foregår utdeling av arbeidsoppgaver?
2. Hvordan fungerer beslutningssystemet i din bedrift?
3. Føler du at du har en personlig innflytelse i din avdeling/bedriften?
4. Føler du arbeidet du gjør påvirker bedriftens resultat?
5. I hvilken grad føler du at du blir involvert i beslutninger?
6. I hvilken grad føler du at din leder spør deg om råd og meninger?
7. Hva er din beslutningsmakt i forhold til andre medarbeidere?

### Kompetanse

1. Jobber du her for erfaringens skyld?
2. Føler du at du har utfordringer på din arbeidsplass?
3. Hva er en utfordring for deg?
4. Føler du deg trygg på at du har kompetanse til å utføre dine daglige arbeidsoppgaver?
5. Gis det rom for å feile?
6. Hva betyr kvalitet blant jurister?
7. Hvor stor er janteloven blant jurister?

## **Autonomi**

1. Hvordan utfører du dine daglige arbeidsoppgaver?
2. Føler du en slags frihet/uavhengighet i hvordan du kan utføre dine daglige arbeidsoppgaver?
3. I hvilken grad kan du selv avgjøre hvordan du løser arbeidsoppgaver?
4. Føler du at du kan være deg selv på jobb?
5. Med din utdanning/jobb, har du mulighet til å stå for egne verdier og ta egne valg?
6. Føler du at du kan utøve dine arbeidsoppgaver uten å bli kontrollert av din nærmeste leder?
7. Hva slags uskrevne regler/forventinger til deg som person har man i juristbransjen?
8. Vil det eventuelt få konsekvenser og ikke følge disse uskrevne reglene?

## **Spørsmål, kommentarer eller innspill fra informanten**

1. Hva tror du er årsaken til at kvinner går fra det private og inn i staten, mens menn går fra staten og inn i det offentlige?
2. Føler du at det er noe du ikke har fått sagt i løpet av intervjuet?
3. Har du andre ting du mener vi burde ta opp utenom hva som har blitt nevnt til nå?



## **Vedlegg 2: Intervjuguide for ledere**

### **Presentasjon av meg selv**

Ole Kristian Jonsrud, student ved UMB, master i økonomi og administrasjon (siviløkonom), ferdig høsten 2010. Har hovedprofil innenfor organisasjon og ledelse med fordypning i HRM (Human Resource Management).

### **Bakgrunn for undersøkelsen**

Norges Juristforbund har de senere årene foretatt flere undersøkelser som viser at kvinner forsvinner fra advokatbransjen, spesielt fra de store advokatfirmaene. Formålet med denne oppgaven er å belyse underliggende faktorer som gjør at kvinner forsvinner fra advokatfirmaene og går til det offentlige, i motsetning til menn som går fra det offentlige til det private.

Jeg har valgt å se på hva som ligger til grunn for beslutningen blant medarbeidere om å slutte eller bli værende i organisasjonen, og på hvilken måte psykologisk bemyndigelse kan påvirke ulike årsaker til nevnte problemer i juristbransjen.

### **Forespørsel om diktafon**

For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen vil det blir brukt en diktafon. Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon. Kopi kan sendes til informanten ved forespørsel om gjennomlesning eller redigering.

### **Anonymitet**

Jeg garanterer full anonymitet av organisasjon og person ved analyse av undersøkelsens resultater og i min fagoppgave. Som informant har en også selvfølgelig rett til å avbryte intervjuet når som helst hvis en føler det nødvendig.

## Bakgrunn

1. Vil du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
2. Når tok du Juridikum? Hvor?
3. Stillingsbetegnelse?
4. Hvorfor valgte du å bli advokat/jurist?
5. Hvilke forventninger hadde du til utdannelsen?
6. I hvilken grad ble disse innfridd?
7. Satte du deg tidlige karrieremål?
8. Familie? status? barn?

## Nåværende jobb/Turnover/Organisasjonsforpliktelse

1. Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
2. Hvordan ble du partner eller hvordan blir man partner?
3. Hva var (hoved)grunnene til at du sluttet i din forrige stilling?
4. Hvordan ser karriereløpet ditt ut de neste 5-10 årene?
5. Kunne du eventuelt tenkt deg å bli værende i denne organisasjonen resten av karrieren?
6. Føler du en tilhørighet til denne organisasjonen?
7. Har du en stilling hvor du kan kombinere jobb og fritid/omsorgsansvar?
8. Yter du mer innsats på jobben din enn hva som er akseptabelt?
9. Er det mulig å kombinere jobb og fritid i advokatbransjen?
10. Føler du at din organisasjon er opptatt av utvikling av sine medarbeideres evner og ferdigheter?

## Forhold til medarbeidere og samarbeidspartnere

1. I hvilken grad mener du at du som leder er flink til å delegere ansvar?
2. Får du støtte fra andre partnere?
3. Kan du ta opp problemer med dine medpartnere?
4. Er du en motiverende leder?
5. Gir du ofte tilbakemeldinger på ansattes arbeidsprestasjoner?
6. Tidligere erfaringer innenfor gode/dårlige ledere?

## Psykologisk bemyndigelse

### Meningsfullhet

1. Kan du beskrive din arbeidssituasjon?
2. Finner du glede i arbeidet du gjør?
3. Føler du deg trygg i din stilling?
4. Hva er ditt mål med denne jobben?
5. Er jobben din inspirerende?
6. Hva legger du i at en jobb er meningsfull?
7. Føler du selv at du gjør en meningsfull jobb?
8. Er det viktig for deg personlig å ha følelsen av meningsfullhet i arbeidet?
9. Er status viktigere enn kompetanse?
10. Hvordan oppfatter du forholdet mellom det private og det offentlige blant jurister?

### Innflytelse

1. Hvordan foregår utdeling av arbeidsoppgaver?
2. Hvordan fungerer beslutningssystemet i din bedrift?
3. Føler du at du har en personlig innflytelse i din avdeling/bedriften?
4. Føler du arbeidet du gjør påvirker bedriftens resultat?
5. I hvilken grad føler du at du blir involvert i beslutninger?
6. Er det greit å spørre medarbeidere om råd og meninger?
7. Hva er din beslutningsmakt i forhold til andre partnere?

### Kompetanse

1. Føler du at du har utfordringer på din arbeidsplass?
2. Hva er en utfordring for deg?
3. Føler du deg trygg på at du har kompetanse til å utføre dine daglige arbeidsoppgaver?
4. Gis det rom for å feile?
5. Hva betyr kvalitet i arbeidet blant jurister?
6. Hvor stor er janteloven blant jurister?

## **Autonomi**

1. Føler du en slags frihet/uavhengighet i hvordan du kan utføre dine daglige arbeidsoppgaver?
2. I hvilken grad kan du selv avgjøre hvordan du løser arbeidsoppgaver?
3. Føler du at du kan gi ut en arbeidsoppgave uten å kontrollere hva som blir gjort?
4. Er det vanskelig å gi tillit nedover i organisasjonen?
5. Når du er på jobb, føler du at du kan være deg selv?
6. Med din utdanning/jobb, har du mulighet til å stå for egne verdier og ta egne valg?
7. Hva slags uskrevne regler/forventinger til deg som person har man i juristbransjen?
8. Vil det eventuelt få konsekvenser og ikke følge disse uskrevne reglene?

## **Spørsmål, kommentarer eller innspill fra informanten**

1. Hva tror du er årsaken til at kvinner går fra det private og inn i det offentlige, mens menn går fra det offentlige og inn i det private?
2. Føler du at det er noe du ikke har fått sagt i løpet av intervjuet?
3. Har du andre ting du mener vi burde ta opp utenom hva som har blitt nevnt til nå?