

# Opp eller ut?

En kvalitativ rapport om kvinnelige advokaters  
vei ut av bransjen og utfordringer knyttet til  
å kombinere karriere og omsorgsansvar

av  
Selma Therese Lyng

AFI-notat 12/2008



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet 2008  
© Work Research Institute  
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-234-9  
ISSN 0801-7816

Arbeidsforskningsinstituttet AS  
Pb. 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Work Research Institute  
P.O.Box 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00  
Telefax: +47 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)  
Webadresse: [www.afi.no](http://www.afi.no)

Publikasjoner kan lastes ned fra: [www.afi.no](http://www.afi.no)



*Temaområde*  
Medvirkning, inkludering, organisasjon

*Notat nr.:*  
12/2008

*Tittel:*

**Opp eller ut?**

En kvalitativ rapport om kvinnelige advokaters vei ut av bransjen og utfordringer knyttet til å kombinere karriere og omsorgsansvar

*Dato:*  
september 2008

*Forfatter:*  
Selma Therese Lyng

*Antall sider:*  
35

*Resymé:*

Denne rapporten er utarbeidet på oppdrag for Den norske advokatforening og foreningens Kvinneutvalg. Rapporten retter søkelyset mot kvinnefracallet i advokatbransjen: hvilke prosesser, mekanismer og faktorer spiller inn når kvinnelige advokater underveis i karriereløpet forlater bransjen etter at de får barn? Videre identifiseres vesentlige utfordringer knyttet til å kombinere en advokatkarriere med omsorgsforpliktelser. Undersøkelsen er basert på dybdeintervjuer med 30 kvinnelige og mannlige advokater med erfaring fra store eller mellomstore advokatfirmaer, samt fem representanter for ledelsen i samme type virksomheter. Rapporten beskriver den typiske ”veien ut av firmaet”. Et viktig funn er at beslutningen om å slutte først fattes etter en periode der en har forsøkt å kombinere arbeid og omsorgsansvar. Beslutningsprosessen preges av en negativ spiral av demotivasjon, opplevelse av avtakende verdsetting, manglende forståelse fra ledere for hva omsorgssituasjonen krever og tiltakende tvil på egen kapasitet, egnethet eller vilje til å satse det som kreves for å komme videre i firmaet. En vesentlig faktor i denne negative spiralen synes å være at arbeidsgivers innstilling til og måter å håndtere ansattes graviditet, permisjon og omsorgsansvar på preges av tilfeldigheter, tvetydighet og mangel på tydelig kommunikasjon og avklaring. Rapporten presenterer forslag til tiltak basert på intervjuene i undersøkelsen.

*Emneord:*

- Arbeid-familie
- Kjønn
- Karriere
- Kvinneandel
- Omsorgsansvar
- Advokatbransjen
- Arbeidstid



## Forord

Den foreliggende rapporten inngår i Kvinneutvalgets arbeid med å fremme kvinneandelen i advokatbransjen. Rapporten er skrevet på oppdrag av og finansiert gjennom en bevilgning på 3 månedeverk fra Advokatforeningens hovedstyre og Kvinneutvalget, men baserer seg også på materiale samlet inn i forbindelse med mitt doktorgradsprosjekt, finansiert gjennom Norges Forskningsråds program for Arbeidslivsforskning.

Jeg vil benytte anledningen til å rette en stor takk for verdifull bistand og godt samarbeid til Advokatforeningens Kvinneutvalg og dets leder Kristine M. Madsen, generalsekretær Merete Smith og sekretariatet ved Anton Aarnes og Margrethe E. Willoch. Videre vil jeg takke de kvinnelige og mannlige advokater og ledere som - i en hektisk og tettpakket hverdag - har stilt sin tid og sine erfaringer til disposisjon. Takk også til kollega Sigtona Halrynjo ved Arbeidsforskningsinstituttet for intern kvalitetssikring av notatet og til Mette Stenberg for god hjelp med de praktiske sidene ved ferdigstillingen av rapporten.

Jeg håper rapporten kan være til nytte i arbeidet med å øke kvinneandelen og legge til rette for bedre ”balanseringsvilkår” mellom karriere og omsorgsansvar innenfor advokatbransjen.

Oslo, 15.september 2008  
Selma Therese Lyng



# Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

1	Innledning .....	1
2	Veien ut av firmaet .....	3
2.1	Utgangspunkt: Mestring, karriereutvikling og kompetanserealisering .....	3
2.2	Første barn v. andre barn .....	5
2.3	Graviditet .....	5
2.4	Permisjon .....	7
2.5	Etter permisjonen .....	7
	"Tom pult-syndomet" .....	7
	Forventnings- og avtalebrudd: Opplevelse av å bli forbigått og "degradert" .....	8
	Forventnings- og avtalebrudd: "Foreldresporet" som forsvant.....	10
	Negativ spiral i en sårbar fase .....	11
	Ut – men ikke ned? .....	13
3	Vesentlige hindringer for å kombinere karriere og omsorgsansvar .....	15
3.1	Arbeidstid og faktureringspress .....	15
3.2	Aspekter ved firmaenes organisering, struktur og kultur .....	19
	Manglende langsiktighet.....	19
	"Up-or-out-modellen": Tidsaspektet.....	20
	Uforutsigbarhet og mangel på kontroll over egen tid .....	21
	Kjønnskonservative praksiser og holdninger til arbeid/familie-tilpasninger .....	22
4	Forslag til tiltak .....	24
4.1	"Parent track" som partner track .....	24
4.2	Team .....	28
4.3	Intern differensiering av oppgaver .....	28
4.4	Tilrettelegging under graviditet og etter permisjon .....	29
4.5	Back-up-løsninger for barnepass .....	30
5	Kjønn og arbeidsdeling hjemme .....	31
6	Oppsummering .....	33
	Referanser.....	35



## Sammendrag:

**Opp eller ut?** En kvalitativ rapport om kvinnelige advokaters vei ut av bransjen og utfordringer knyttet til å kombinere karriere og omsorgsansvar

### Undersøkelsen

Den lave kvinneandelen i advokatbransjen er godt dokumentert. De senere års utvikling i rekruttering til bransjen kjennetegnes av at kvinneandelen har økt betydelig; kvinner utgjør nå over halvparten av nyutdannede jurister og det blir en stadig jevnere kjønnsfordeling på fullmektignivå – også i større forretningsadvokatfirmaer som tradisjonelt har vært mannsdominerte. Imidlertid synker kvinneandelen sterkt med økt stillingsnivå, og kun 12 % av partnerne i advokatfirmaer er kvinner. For advokatbransjen representerer kvinnefrafallet en utfordring knyttet til likestilling. For firmaene innebærer det også et systematisk tap av dyktige og lovende advokater og deres kompetanse.

Med denne undersøkelsen ønsket Den norske advokatforening og foreningens kvinneutvalg å rette søkelyset mot de underutforskete kvalitative aspektene ved kvinnelige advokaters ”vei ut av bransjen”: hvilke prosesser, mekanismer og faktorer spiller inn når også kvinner som søker seg til de mest mannsdominerte deler av bransjen slutter – eller ”velger” seg bort fra videre karriere? Særlig oppmerksomhet vies forhold knyttet til å kombinere karriere med familieforpliktelser. Rapporten er basert på dybdeintervjuer med 21 kvinnelige og 9 mannlige advokater med erfaring fra ulike stillingsnivåer i store og mellomstore forretningsadvokatfirmaer, fem ledelsesrepresentanter samt et avgrenset feltarbeid i et utvalg firmaer.

### Veien ut av firmaet

Rapporten beskriver det typiske frafallsforløpet blant de kvinnelige advokatene i utvalget som har sluttet i firmaet etter at de fikk barn: fra en jobbsituasjon preget av mestring, trivsel, positiv karriereutvikling og motiverende utfordringer – og fram til beslutningen om å slutte. Omsorgsansvar framtrer i denne sammenheng som en vesentlig faktor. Det pekes på kritiske erfaringer, utfordringer og dilemmaer som melder seg i forbindelse med graviditet, permisjon og når en kommer tilbake på jobb og forsøker å fortsette karriereløpet i tillegg til å håndtere det nye omsorgsansvaret på hjemmebane. Rapporten viser hvordan prosessen fram mot avgjørelsen om å slutte utgjør en negativ spiral av demotivasjon, opplevelse av avtakende verdsetting, manglende forståelse fra ledere for hva omsorgssituasjonen krever og tiltakende tvil på egen kapasitet, egnethet eller vilje til å satse det som kreves for å komme videre i firmaet.

Det er en gjennomgående opplevelse at firmaenes innstilling til og måter å håndtere ansattes graviditet, permisjon og omsorgsansvar på preges av tilfeldigheter, tvetydighet og mangel på tydelig kommunikasjon og avklaring. Dette gjelder blant annet i hvilken grad graviditet og permisjon skal få negative konsekvenser for lønnsoppgjør og opprykk, til

tross for at en ellers har hatt inntjening på og over norm. Når slike konsekvenser er uttalt og uavklarte på forhånd, oppstår et forventningsbrudd som oppleves som en demotiverende ”straff” og degradering som kan bidra til å så tvil om hvor attraktiv, verdsatt og ønsket man egentlig er. Når disse opplevelsene ikke korrigeres, fører de til frustrasjon og skuffelse samt at man mister troen på at det går an å kombinere videre karriereløp med omsorgsansvar. Når usikkerheten rundt utsiktene til fortsatt å være en verdsatt og ”lovende” medarbeider i firmaet øker, kan opplevelsen av å ofre for mye på hjemmebane intensiveres. Derfra er veien kort til å søke seg over i en jobb der en oppfatter at familieforpliktelser per se ikke forringer karrieremulighetene.

### **Vesentlige hindringer for å kombinere karriere og omsorgsansvar**

Et gjennomgående tema i intervjuene er hvordan de siste tiårs utvikling innenfor advokatbransjen, med rask vekst og omstrukturering av firmaer til store kunnskapsorganisasjoner, innebærer en situasjon med store utfordringer knyttet til modernisering og formalisering av organisering og personalpolitikk. Når det gjelder aspekter ved firmaenes organisering, struktur og kultur framheves følgende utfordringer spesifikt knyttet til familieforpliktelser og småbarnsfasen:

1. Manglende langsiktighet i virksomhetene som blant annet kommer til uttrykk ved at en ikke forholder seg til arbeid/familie-utfordringer og kvinnefracfall på et organisatorisk plan, samt fravær av tiltak og planleggingsverktøy med sikte på å opprettholde en rimelig kvinneandel også på høyere stillingsnivåer i firmaet.
2. Som for mange andre høyutdanningsgrupper, sammenfaller advokaters småbarnsforeldrefase med den fasen i karrieren da en virkelig skal vise at en er til å satse på. Den pyramidiske ”up-or-out”-modellen som er tatt i bruk av både store og mellomstore firmaer praktiseres med definerte tidsspenn for antall år på hvert stillingsnivå før opprykk, og partnerskap oppnås overveiende før fylte 40 år. Dermed konstitueres involvert foreldreskap v. partnerskap som gjensidig utelukkende: Å ha omsorgsansvar for små barn oppleves som uforenlig med å settes på ”partner track” – og når småbarnsfasen er tilbakelagt oppfattes en som for gammel til å komme i betraktning for partnerløpet.
3. Uforutsigbarhet og mangel på kontroll over egen tid er en særlig utfordring med tanke på å kombinere jobben med omsorgsansvar. Når det stadig dukker opp oppgaver med kort frist, blir det vanskelig å planlegge egen arbeidstid og få arbeid/familie-kabalen til å gå opp. Her framheves både klienters og partners betydning når det gjelder muligheten til forutsigbar tidsplanlegging, avhengig av om en har en rolle der en avtaler direkte med klient eller fungerer som ”underleverandør” til partner. Noen har erfaringer med partnere som aktivt tilstreber forutsigbarhet. Så lenge det ligger implisitt i firmaenes autoritets- og stillingsstruktur at partnere har anledning til å forplikte seg overfor klienten på vegne av sine underordnede, uten å avklare med dem på forhånd, blir det imidlertid vilkårlig

– og opp til den enkelte partner – hvorvidt forutsigbarhet og kontroll over egen tid vektlegges.

4. Kjønnskonservative praksiser og holdninger til arbeid/familie-tilpasninger trekkes fram som hindringer for økt kvinneandel og bedre betingelser for å kombinere karriere med omsorgsansvar: For det første opprettholdes tendensen til at kvinner ”mødregjøres” når de får barn mer enn menn ”fedregjøres”; altså at kvinner lettere oppfattes som uaktuelle for videre karriereløp i det de blir mødre. For det andre, når den vanligste arbeid/familie-modellen i firmaenes partnerskap er den kjønns-tradisjonelle ”hovedforsørger + hovedomsørger”, kan dette bidra til manglende forståelse og engasjement for å skape betingelser for økt balanse mellom karriere og familieforpliktelser for par bestående av to fulltidsarbeidende og omsorgsdelende foreldre. For det tredje innebærer utbredelsen av kjønnsstradisjonell arbeid/familie-tilpasning, også blant de yngre kohorter, at kvinnelige advokater med omsorgsansvar opplever å ha andre konkurransebetingelser på jobb sammenliknet med mannlige, jevnaldrende kolleger som i større grad har ”bakkemannskap” hjemme.

Å oppfylle stadig økende faktureringskrav og ha ”faktureringspresset hengende over seg” går igjen som en hovedutfordring i den mest intensive småbarnsfasen når arbeidsdagen blir oppstykket; en kan ikke lenger sitte på jobben utover kvelden, nå må det hentes i barnehagen på ettermiddagen. Selv om de fleste er innstilt på en del kveldsarbeid, påpekes det hvordan disse kveldstimene er blitt mer kostbare for en selv og mindre effektive fordi man er mer sliten etter det ”dobbeltarbeidet” som småbarnsfasen innebærer. Imidlertid er det et tilsynelatende paradoks at de fleste småbarnsmødrene i utvalget oppgir samme gjennomsnittlige arbeidstid pr dag – uavhengig av om de har fortsatt eller sluttet i advokatfirmaer som ligger på topp når det gjelder omsetning og faktureringskrav. De som har sluttet påpeker at de egentlig ikke jobber mindre i sin nye jobb, men de slipper å ha inntjeningspresset ”hengende over seg”. Det kan dermed tyde på at firmaene mister kvinnelige advokater som faktisk hadde vært innstilt på å legge ned det antall timer som kreves – som samsvarer med gjennomsnittlig arbeidstid for de som fortsetter – dersom de hadde fått tydelige signaler på at dette var godt nok.

### **Forslag til tiltak**

I dette avsnittet presenteres forslag til tiltak fra intervjuene - med tanke på å legge til rette for å kombinere karriere og familieforpliktelser og at flere kvinner fortsetter til partnernivå. Generelt framheves betydningen av at det tas initiativ til uttalte karriereplaner, avklaringer av forventninger og tydelig fokus og løsningsorientering med tanke på videre karriereløp ved siden av familieforpliktelser. Videre vektlegges følgende konkrete tiltak:

1. ”Parent track” som ”partner track”: Formalisering av karriereløp der en kan jobbe mot partnervurdering med noe redusert arbeids- og inntjeningsbyrde i småbarnsfasen, og at man da bruker lenger tid for å opparbeide seg de kvalifikasjoner og bidra med den inntjening og merverdi til firmaet som man oppnår på kortere tid



med et standard tidsspenn. Under dette punktet drøftes også differensiert partnerskap; muligheter for å være partner med redusert arbeidsmengde, inntjening og utbytte.

2. Å organisere mer av arbeidet i team ansees å kunne gi rom for at kolleger reelt avlaster hverandre innefor et prosjekt, og dermed unngå at småbarnsforeldre oppleves som uaktuelle til oppdrag som krever stor grad av tilgjengelighet og kontinuerlig oppfølging.
3. Systematisk intern differensiering av oppgaver som åpner for at medarbeidere kan arbeide mer internt rettet og mindre med eksternt fakturerbare og klientorienterte oppdrag i perioder med særlig høyt trykk på hjemmebane.
4. Tilrettelegging under graviditet og etter permisjon. Her nevnes mulige grep for å motvirke den negative spiralen av demotivasjon og avtakende verdsetting som beskrives i avsnittet "Veien ut av firmaet", og dermed forhindre at det er tilfeldigheter som får avgjøre om den første tiden etter permisjon blir en inspirasjon til videre satsing - eller starten på et løp mot avgang. Hovedmomenter er systematisk oppfølging, konsistens og forutsigbarhet knyttet til beregning av timer som grunnlag for lønnsoppgjør og opprykk samt opplegg og planlegging som kan dempe "tom-pult-syndromet" og bidra til at medarbeidere kommer raskt i gang igjen etter permisjonen.
5. Til sist beskrives ulike former for back-up-løsninger for barnepass som kan lette situasjoner der det oppstår særlige vanskeligheter med å få arbeid/familie-kabalen til å gå opp.

Tiltak som innebærer redusert arbeidsmengde og fritak fra særlig krevende oppgaver vil imidlertid være dilemmafylte i yrker og bransjer der jobbedikasjon og deltakelse i nettopp krevende prosjekter ofte er en forutsetning for å synliggjøre verdsette former for prestasjoner, kvalifikasjoner og potensial. Dersom slike tiltak skal ha effekt når det gjelder å øke kvinneandelen helt fram til partnerskapene, er det derfor avgjørende å unngå at tiltakene i realiteten blir "sidespor" eller "endestasjoner" for de som benytter seg av dem.

# 1

## Innledning

Den lave kvinneandelen i advokatbransjen har vært et tema i lengre tid, om enn med vekslende styrke. Kvinneandelen synker med økende stillingsnivå, og særlig skjev er kjønnsfordelingen på partnernivå; kun 12 % av partnerne i advokatfirmaer er kvinner. Til tross for at trekk ved den nåværende kjønns- og alderssammensetningen i de ulike stillingskategoriene kan gi en viss grunn til å håpe at den skjeve kjønnsammensetningen er avtakende på sikt (Bransjeundersøkelsen for 2004:11), er det fremdeles et hovedmønster at kvinner faller fra underveis i karriereløpet (Bransjeundersøkelsen for 2005:7.3). Et vesentlig aspekt synes å være utfordringen knyttet til å kombinere arbeid og familie – eller mer presist: å kombinere karriere og omsorgsforpliktelser. Dette understøttes av at kvinneandelen er høy på fullmektignivå, mens kvinnefrafallet for alvor setter inn i de stillingskategorier som gjerne sammenfaller aldersmessig med småbarnsfasen. Bransjeundersøkelsen for 2005 (:51) viser at partnerskap overveiende oppnås nettopp i denne fasen: før fylte 40 år. På bakgrunn av de senere års utvikling i rekrutteringen til bransjen, der kvinner nå utgjør over halvparten av nyutdannede jurister og gjennomgående gjør det noe bedre enn sine mannlige medstudenter, er dette dermed ikke bare et likestillingsspørsmål, men også et bransjeproblem: Hvordan beholde de dyktige kvinnene.

Ulike aspekter ved manglende kjønnslikestilling og lav kvinneandel i advokatbransjen er tidligere belyst i kvantitative og kvalitative undersøkelser (Galaasen og Nilsen 1995, Bahun 2001, Ali og Bahun 2001, Hoel 2000, Norenberg 2006, Halrynjo 2008), og et gjennomgående tema er nettopp utfordringen knyttet til å kombinere arbeid og familie. Imidlertid har ikke fokus i tidligere undersøkelser vært rettet direkte mot de kvinnene som faktisk slutter. Utgangspunktet for den foreliggende rapporten er behovet for mer kunnskap om kvinnelige advokaters ”vei ut av bransjen”; hvilke prosesser, mekanismer og faktorer som spiller inn når også kvinner som søker seg og rekrutteres til de mest mannsdominerte deler av bransjen slutter – eller ”velger” seg bort fra videre karriere. Dette er forhold som i liten grad fanges opp av og tilflytter arbeidsgivere innenfor bransjen. Særlig oppmerksomhet vies faktorer og forhold knyttet til familieforpliktelser.

Til grunn for rapporten ligger en dybdestudie basert på semi-strukturerte, kvalitative dybdeintervjuer med 21 kvinnelige og 9 mannlige advokater. De fleste er småbarnsforeldre og har erfaring med å forsøke å kombinere omsorgsansvar og jobb som forretningsadvokat i større advokatfirmaer. Fem representanter for ledelsen i store og mellomstore advokatfirmaer er intervjuet. Fem av advokatene i utvalget fikk jeg følge en arbeidsdag, for å få et visst inntrykk av jobbhverdagen i et forretningsadvokatfirma. Intervjupersonene ble rekruttert både uformelt, gjennom ”snøballmetoden”, fra ulike separate sosiale nettverk og formelt gjennom firmaer. I utvalget er alle stillingsnivåer i bransjen representert; fra advokatfullmektig til partner. Selv om hovedfokus for denne rapporten er erfaringene til de kvinnene som representerer hovedmønsteret av frafall fra større advokatfirmaer, trekker

rapporten altså i tillegg veksler på erfaringer og perspektiver til både mannlige og kvinnelige advokater som har fortsatt karriereløpet innenfor større advokatfirmaer også etter at de har fått barn. Således utgjør de kvalitative intervjuene et "blandet kor" av ulike stemmer, ståsteder og erfaringer.

Intensjonen var at rapporten også skulle omfatte en kvantitativ oversikt over utviklingen i alders- og kjønns sammensetning 2002-2006, basert på tall for rekruttering, opprykk og avgang fra advokatfirmaer med 25 eller flere ansatte advokater. I samarbeid med Advokatforeningen ble det derfor sendt ut en forespørsel til 25 advokatfirmaer om ovennevnte data. Dessverre var responsen for lav til å utgjøre grunnlag for en analyse; av de 25 forespurte firmaer har ti svart, og kun seks av dem har sendt inn tall, mens fire oppga at de ikke har kapasitet til å skaffe tilveie tallene. Noen av disse foreslo at Advokatforeningen burde inkludere denne type data i Bransjeundersøkelsen, og som resultat av dette ble et sett spørsmål om kvinneandel og arbeid/familie tatt med i spørreskjemaene som ble sendt ut i forbindelse med Bransjeundersøkelsen våren 2008. Også i firmaenes eget arbeid med å øke kvinneandelen vil det imidlertid være nyttig å systematisere og evaluere data om kjønns sammensetning, hvem som slutter / rykker opp i firmaet, når det skjer og om det skjer endringer over tid.

Presentasjonen av de kvalitative funnene gis i tre hovedavsnitt. I det første, "Veien ut av firmaet", framlegges hovedmønstre fra intervjuene med de kvinnene som har valgt å slutte i større firmaer etter at de fikk barn. De to neste avsnitt baserer seg på intervjuene i hele utvalget og omhandler henholdsvis vesentlige hindringer knyttet til å kombinere karriere og omsorgsansvar – og mulige grep og tiltak. I tråd med det som er vanlig i rapportering fra kvalitative intervjustudier, presenteres sitatene i den muntlige formen de er uttalt. Når slike sitater gjengis i en skriftlig tekst, framstår de som mer uformelle og "uorganiserte" enn de gjør i den opprinnelige samtalekonteksten. Samtidig rommer denne framstillingsformen den muntlige samtalsens umiddelbare og "høyttenkende" kvaliteter.

# 2

## Veien ut av firmaet

Fortellingene til de kvinnelige advokatene i intervjuutvalget som har gått - eller er i ferd med å gå - fra stillinger i større advokatfirmaer er naturligvis preget av individuelle variasjoner. Imidlertid er det såpass mange fellestrekk i erfaringer at det gir mening å kondensere og trekke fram et typisk mønster for ”veien ut av firmaet”. I det følgende presenteres et slikt typisk forløp som ledet fram til beslutningen om å slutte. Her vektlegges de faktorer, momenter og prosesser som de kvinnelige advokatene selv løfter fram i intervjuene.

### 2.1 Utgangspunkt: Mestring, karriereutvikling og kompetanserealisering

Alle kvinnene i utvalget gir uttrykk for at de er regnet for å være svært dyktige i jobben sin og faget sitt. Mange har en spesialisert kompetanse som gjør dem attraktive som arbeidstakere. Noen begynte i firmaet rett etter studiene, men for mange har veien inn i firmaet i stor grad startet ved at firmaet henvendte seg til dem – ”med et tilbud de bare ikke kunne si nei til”. De fleste har også (hatt) partnerambisjoner, noen helt fra starten, mens andre beskriver at denne ambisjonen utviklet seg sterkere etter hvert. Alle framhever mange positive sider både ved jobben og firmaet, og beskriver en lykkelig, morsom, spennende, givende, lærerik og utfordrende periode i eget arbeidsliv. Momenter som går igjen her er

- faglig dyktige og spennende kolleger og arbeidsmiljø
- morsomt sosialt miljø
- ambisiøse folk som vil noe
- ha kontakt med og lære om forskjellige typer av klienter og næringslivsområder og –miljøer
- ”action”
- jobbe med de beste innenfor bestemte felt, med mange av Norges dyktigste jurister
- friskt og løsningsorientert miljø – hvor alt administrasjonsarbeid er skåret vekk eller delegert til administrativt personale

Her er noen illustrerende utdrag fra intervjuene

”Det faglige fellesskapet, det å ha masse flinke folk å diskutere med og morsomt miljø og masse jurister. Og det er klart, ikke sant, når man har samme utdanning og studiebakgrunn og alt dette her så har man jo masse felles, ikke sant, sånn sosialt og så er det veldig hyggelig og veldig morsomt å jobbe sammen med folk som er så flinke på så mange forskjellige ting og du alltid har spesialister på alt rundt deg.”

”Man skal ikke undervurdere at det er et sånt ”sug” i jobben når man holder på. For eksempel med store transaksjoner. Det føles kjempeviktig, det er store midler, det kommer i pressen, det er action, det skjer noe, du er med, det er veldig morsomt.”

”Jobbe med vanskelige saker og materie, finne ut av ting - som andre ikke skjønner noe av. Jeg synes det er gøy når noe ’tar tanken’.”

”Jeg liker jo å ordne og fikse ting da. Også liker jeg å jobbe med store ting, hvor det er mye armer og bein og sånt, mye som skjer og mange parter å forholde seg til og, jeg liker jo det. Også liker jeg jo å gjøre en god jobb. Også føler jeg vel at jeg er fornøyd med det jeg har gjort her.”

Denne fasen er også preget av hyppige mestringsopplevelser, gode tilbakemeldinger, anerkjennelse og tydelige signaler fra partnere og ledelse om at man er fornøyd og vil satse på henne. Dette er også en periode der kjønn egentlig ikke oppleves å være noe tema; de kvinnelige advokatene oppfatter seg likestilt med sine mannlige kolleger på samme nivå med tanke på videre muligheter og karrieresjanser.

Dette bildet endrer seg imidlertid når kvinnene får barn. Da gjør de det de beskriver som en oppdagelse av at arbeidslivet ikke er så likestilt likevel. Det kommer til dels som et sjokk at det å gjøre noe så allment og normalt som å få barn – å bli mor – faktisk er diskvalifiserende i jobben:

”Jeg hadde jo håpet at man kunne løse dette uten å snakke så veldig mye om det. Men jeg skjønner jo nå det at når det er et så reelt problem, så må man kanskje gjøre ting, da. Jeg har alltid tenkt at det er bare å ikke bry seg så veldig mye med at man er dame. Jeg har elsket mannearenaer og bare synes det har vært ekstra kult at jeg får til det guttene får til, og bare ikke brydd meg noe om det. Så jeg hadde håpet at man kunne få til nok bare ved at folk bare sluttet å bry seg om det.”

Hva er det som skjer? Alle de intervjuede understreker at selve nyheten om graviditet ikke ble møtt med negative reaksjoner. Bortsett fra noen få eksempler, opplever de at både kolleger og ledelse forholdt seg entydig positivt til og gledet seg på deres vegne over forestående familieførøkelse. Likevel opplever mange at de blir sett ”annerledes” på idet det er klart at en er blitt ”reproduktiv”:

”[Da jeg ble gravid ] var det en av de eldre partnerne som kom inn og sa på spøk ”Ja, skal du ødelegge karrieren din nå da?”. Det var jo egentlig bare snilt sagt, for det lå implisitt at jeg i utgangspunktet hadde gode potensialer, men jeg føler jo at det også var tilfelle at jeg ble sett på på en litt annen måte med en gang jeg skulle ha barn. Altså at jeg ikke kunne ofre alt for jobben.”

Her trekkes også fram hvordan en oppfatter at en som kvinne ”mødregjøres” mer enn mannlige kolleger ”fedregjøres”; altså at det å bli og være småbarnsforelder ”kleber” andre forventninger og tilbakemeldinger til kvinner sammenliknet med menn:

”Jeg har oppdaget at jeg på jobben blir veldig mye ”mor”, mens pappaene ikke er så ”pappaer”. Og jeg tenker at det er jo noen småbarnspappaer her - og jeg skjønner ikke – kanskje konene deres tar mer hjemme? Det kan jo være at jeg snakker mye om barna mine, men absolutt ikke til alle. Det er mest til besteforeldrene, for de snakker masse om sine barnebarn.”

”Jeg er veldig skuffet- jeg har alltid tenkt at jeg kan gjøre alt det som menn kan, og så plutselig blir jeg så veldig "mor" i andres øyne. Og om det er noe som oser av meg eller om det er samfunnet rundt, det vet jeg ikke. Og dette skjer jo med overraskende mange.”

I tillegg starter nå et hendelsesforløp hvor en kan identifisere bestemte ”poster” på det som blir veien ut av firmaet.

## 2.2 Første barn v. andre barn

Mange beskriver faktisk det å komme tilbake etter permisjon med første barn som en opptur, også karrieremessig:

”Og så kom jeg tilbake etter første permisjon, og da hadde jeg en knallstart første halvår, for da var mannen min hjemme et halvår etter at jeg hadde vært hjemme et år. Og det fungerte jo helt suverent, ja, det fungerte kjempefint. Også ble det litt tøffere etter det, barnet var mye syk og sånt, men det gikk fortsatt veldig fint egentlig.”

”Å komme tilbake etter barn nummer en var en veldig positiv opplevelse. Jeg fikk masse å gjøre med en gang. Og da følte jeg at de satte meg et trinn opp, på en måte. Det var aldri noe tema at det ikke skulle gå fordi jeg hadde fått barn. Og på hjemmebane gikk det mye greiere også. Vi hadde topper begge to, men de kom ikke samtidig, så vi trengte ikke å bruke back-up-løsningene engang.”

Selv om noen endringer inntreffer allerede ved første barn, er det altså for de fleste under eller etter graviditeten eller permisjonen med barn nummer to at de problemene starter som setter i gang prosessen som leder til at de søker seg bort fra firmaet.

## 2.3 Graviditet

Hva slags form en er i under graviditet er naturligvis individuelt. Mange beskriver det andre svangerskapet som tøffere og mer fylt av komplikasjoner sammenliknet med det første. Noen føler seg nødt til å ta perioder med sykmelding, andre er på jobben den dagen de føder. Selv om de som har måttet ty til sykmelding forteller om stor forståelse fra arbeidsgiver, framstår graviditeten som en første test på hva slags arbeidskraft en er å regne som:

”Det jeg tror merkes er for det første hvordan du oppfører deg når du er gravid. Det tror jeg har mye å si. Altså, det er ikke noe galt med å være sykmeldt, men jeg tror de respekterer at- altså, jeg har jobbet fulltid i begge mine svangerskap frem til permisjon de tre ukene før. Men jeg har jo ikke hatt noen kjempeproblemer. (...)Men det er klart, det er jo tungt å jobbe med denne jobben her og være høygravid. Men det hadde jeg bestemt meg for, jeg skal ikke bli sykmeldt. Det skal jeg ikke gjøre. Jeg skal ikke være en sånn en.”

”Og klart jeg fikk masse positive tilbakemeldinger på at jeg var på jobb til den dagen jeg fødte, og alt det der høres så flott ut, men det var fordi jeg var så frisk. Men det er klart, det er ingen her som sier at, 'å nei, nå synes jeg du skal gå hjem liksom og legge deg ned to uker og ta det ordentlig med ro', og 'er du sikker på at du har fått

slappet av nå'. (...). Jeg tror folk hadde hatt full forståelse for det hvis jeg hadde gjort det. Men du blir veldig sann motsatt honorert for å stå på da.”

Selv om en klarer å jobbe fullt under hele svangerskapet, er det en felles erfaring at ”pulten begynner å tømmes” i perioden fram mot fødsel. Her er det flere faktorer som spiller inn. For det første ansees det som uheldig og uhensiktsmessig - både i forhold til klienter og partnere - å bemanne større saker og prosjekter med arbeidskraft som ikke vil kunne følge prosessen ut på grunn av fravær i forbindelse med permisjon:

”Selv om jeg har faktisk stått på som en helt, jeg har ikke vært borte én dag når jeg har vært gravid. Men du blir på en måte litt avskrevet når du får den magen som titter fram. Så blir du ikke tatt med i møter med nye klienter og sann på det tidspunktet.”

”[Sammenliknet med andre bransjer som jobber mer i team er det i advokatvirksomhet mer] definerte produsenter og partnere. Og partnerne er ute og selger og representerer, og så har de noen som sitter back-office og produserer for dem. Og så tar de med seg disse notatene og presenterer dem for klientene. Og det er klart at da er den partneren utrolig sårbar hvis den produsenten som har hatt med dette å gjøre forsvinner. For det er ingen andre som kan ta over. (...). Og det er helt naturlig. Det hadde jeg også gjort hvis jeg var partner i den posisjonen, jeg hadde begynt å kanalisere arbeidet til andre for å ivareta kontinuiteten.”

På den annen side kan mangel på oppdrag og oppgaver under graviditet oppfattes som et forsøk fra partnerne på å skjerme den gravide:

”Da hadde jeg til slutt ingen saker. Det var nok godt ment, det var forsøk på å ta hensyn, de ville ikke presse meg. Så alle her vil vel, på en måte. Og jeg turte ikke å sende ut en mail om at jeg hadde ledig kapasitet - for da var jeg redd for å få for mye. Det er vanskelig å regulere arbeidsmengden når formen er ustabil.”

Mange vektlegger betydningen av å stå på ekstra under svangerskapet for å signalisere tydelig til partnere at de vil ha oppgaver selv om de er gravide. Særlig for dem som opplever at formen er ustabil, kan svangerskapet imidlertid preges av en konflikt mellom å ville vise innsatsvilje og samtidig passe på at en ikke tar seg vann over hodet slik at en må si fra seg oppgaver og dermed sette kolleger i en vanskelig situasjon:

”Det belaster firmaet i og med at du ikke er der og at noen andre må steppe inn i sakene dine. Det er veldig tungt når folk blir sykmeldte i sånne transaksjonssaker, fordi at de sitter der-, altså veldig mye av det de har kunnskap om er jo (...) ikke så lett å videreformidle eller for en annen å sette seg inn i, så (...) ting blir forsinket, og da må jo de som allerede har altfor mye å gjøre må jo da gjøre det også.”

Det er også et annet dilemma som trekkes fram når det gjelder sykmelding og reguleringen av arbeidsmengde. Flere forteller hvordan de i ettetid - til sin overraskelse – ble konfrontert med at deres innsats under svangerskapet ble vurdert som like tellende som forutgående perioder, hvor de har fakturert på eller over normen. Med andre ord, det ble ikke satt parentes rundt graviditeten som en fase med ”unntakstilstand” som en var villig til å se bort fra når innsatsen gjennom et år skal vurderes. Dette kan slå særlig uheldig ut når

svangerskapet berører to regnskapsår. Ingen i intervjumaterialet forteller om forsøk på særlig tilrettelegging med typer av oppgaver som kunne ha bidratt til høyere faktureringsgrad under graviditeten. For dem som ikke kan produsere på topp under svangerskapet, blir dette dermed en første erfaring med å levere et antall timer som vurderes som utilstrekkelig, og å pådra seg et etterslep som får konsekvenser på lengre sikt.

## 2.4 Permisjon

De intervjuede i utvalget varierer med hensyn til hvor lange permisjoner de har tatt, og permisjonspraksis varierer for noen også fra første til andre og eventuelt tredje barn. Sammenliknet med landsgjennomsnittet, er permisjonspraksis der far tar mer permisjon enn pappakvoten noe overrepresentert i dette utvalget. Men hovedmønsteret er det samme: Mor tar mesteparten av permisjonen. I noen tilfeller har far så å si ikke tatt permisjon i det hele tatt. I andre tilfeller har paret ”skjøtt til” den totale permisjonstiden ved at han eller hun tar noe ubetalt permisjon, hovedsakelig med begrunnelsen at barnet ikke hadde fått barnehageplass ved den ordinære permisjonstidens utløp.

De som har valgt å dele permisjonen mer jevnt enn vanlig, har udelt positive erfaringer med dette med tanke på familieliv, samhørighet og videre arbeidsdeling hjemme. I den grad de intervjuede reflekterer over at de angrer på valgt permisjonspraksis, handler det om at far burde tatt mer permisjon.

Mange opplever imidlertid at arbeidsgiver har et uavklart og uttalt forhold til permisjon, både for mor og far, og at det kan være et gap mellom uttalt og ”politisk korrekt” velvilje og forståelse versus faktiske holdninger. Et aspekt dreier seg om lengden på permisjonen; hvor reelt legitimt partnere og ledelsen synes det er å ta full permisjon:

”Jeg har bevisst holdt kontakten under permisjonen for å vise at jeg står på for å holde meg à jour, men har likevel fått kommentarer fra fem-seks forskjellige partnere om at de syns jeg er fryktelig lenge borte.”

”(…) partnere her (...) har sittet der og sagt at de synes det er hårreisende at kvinner tar mer enn seks måneders permisjon. En ting er at de er gravide og sykmeldte, og så i tillegg skal du ha seks måneders permisjon, eller du skal ha tolv måneder. Så de ville nok sikkert synes at det var mer sånn karrieremessig fornuftig av deg å ta litt kortere permisjon. Men det gir jeg faen i, for å si det sånn.”

## 2.5 Etter permisjonen

Et overveiende flertall av de intervjuede gir uttrykk for at de kom tilbake på jobb etter permisjon med stor motivasjon og ønske om å komme ”skikkelig i gang igjen”. Imidlertid identifiseres en rekke erfaringer som oppleves som demotiverende og hindrende i denne fasen.

### ”Tom pult-syndomet”

Et gjennomgående tema i intervjuene både med de som har sluttet og med de som har fortsatt er at den første fasen etter permisjon preges av at ”pulten er tom” etter



permisjonen, og i tillegg forutgående graviditet for kvinnene. Man har vært ”ute av sirkulasjon”, mistet klientene sine og andre kolleger har tatt over oppgaver, funksjoner og relasjoner til partnere:

”Jeg har ikke blitt møtt med hindre fra arbeidsgiver i forbindelse med å ta permisjon, det har vært helt akseptert. (...) aldri noen som har sagt at dette var uheldig eller vært ufine på noen måte. Tvert om, jeg har heller fått støtte og folk var glad på mine vegne. Det er mer det faktiske, at når man kommer tilbake så har man vært ute av sirkulasjon i ett år og mister det året. Men du mister faktisk tid før det også, under graviditeten. (...). Og når du da kommer tilbake så er det ingen som husker at du er tilbake igjen, så får du altså en bratt bakke som gjør at permisjonstiden rent faktisk strekker seg lenger etterpå også, selv om du er på jobb igjen. Så blir du ute av sirkulasjon lenger tid enn du egentlig hadde tenkt.”

”Dette syns jeg har vært tungt begge gangene jeg har kommet tilbake fra permisjon. At det ikke er noen som har tatt tak og sørget for at det var noe å gjøre for meg når jeg kom tilbake på jobben. Og det skyldes jo litt at det er så flatt og uoversiktlig organisert.”

”Du er ikke ny og spennende arbeidskraft som man knytter sterke forventninger til – du er bare en som kommer tilbake, uten at noen har forberedt det.”

Det er verdt å være oppmerksom på at situasjonen med ”tom pult” kan være ekstra sårbar etter foreldrepermisjon fordi dette for den ansatte er en overgangsperiode mellom fulltids omsorgsansvar hvor man har fokusert helt og fullt på samvær med og omsorg for barnet, og hvor man i en periode føler på å overlate ansvaret for barnet på dagtid til barnehage eller andre ”fremmede”:

” (...) Det var ingen som følte et bestemt ansvar for å gi meg saker. Og da blir man mer sårbar ved å være ute av virksomhet et helt år. For da har du mistet kontaktene dine, det er egentlig så enkelt, og det tar litt tid før du er i vinden igjen. Også er du egentlig i en situasjon der du egentlig helst vil være sammen med ungen din, og så sitter du på jobben og har ikke nok å gjøre på jobben – og det er fryktelig frustrerende. Det virker helt meningsløst.”

”Man er jo litt i sin egen verden da. Jeg var i hvert fall preget av at jeg hadde vært hjemme et år.”

#### Forventnings- og avtalebrudd: Opplevelse av å bli forbigått og ”degradert”

Mange av de kvinnene som har valgt å slutte i advokatfirmaer, vektlegger betydningen av at opplevelsen av relasjonen til arbeidsgiver og egen rolle og status i firmaet begynte å endre seg etter permisjonen. På ulike vis opplever de at fra en situasjon der de er vant til å få tydelige positive tilbakemeldinger og signaler på at de er høyt verdsatt og har svært gode karrieremuligheter, opplever de nå signaler de tolker som at de ikke lenger regnes for å være ”i tet” på samme måte som før.

”Jeg var en veldig fornøyd medarbeider, følte meg godt satt pris på og var kanskje en av de som tydeligst kommuniserte hele veien at jeg ikke var interessert i å ligge

aller høyest på faktureringslistene, også var jeg litt heldig på den måten at jeg ble ansett for å være faglig dyktig, sånn at jeg kunne nok tillate meg litt mer enn kanskje noen andre kunne. For det blir litt sånn at om du utmerker deg på ett kriterium så hjelper det litt. Men jeg følte samtidig etter hvert, når jeg fikk to små barn, at utviklingen i min situasjon, kombinert med utviklingen i bedriftens holdninger gjorde at det ble vanskeligere og at jeg fikk litt dårlige følelser for det som skjedde.”

Helt konkret kommer dette til uttrykk ved spørsmål om lønnsoppgjør og opprykk, som oppfattes som det reelle målet og tilbakemeldingen på i hvilken grad en er verdsatt og oppfattes å gjøre en god jobb. Noen få forteller om hvordan de har fått til en avtale med arbeidsgiver i forkant av permisjon om at ved neste lønns- og opprykksvurdering er det den kun den reelt aktive delen av arbeidsåret som skal legges til grunn, slik at den tiden man faktisk har vært i permisjon ikke skal ”trekke ned”. Mange erfarer imidlertid at dette mer er noe de har tatt for gitt, for så å bli overrasket og skuffet over hvor negativt permisjon – og eventuelt sykmelding under forutgående graviditet – slår ut når det kommer til stykket. I de fleste tilfeller er det inntjening som er argumentet fra arbeidsgiver. Igjen kan regnemåten slå særlig uheldig ut når en permisjon som går over et årsskifte blir konvertert til to inntjeningssvake år istedenfor ett. For mange oppleves det som at en har levert på og over norm i flere år - både på fakturerte timer og intern innsats - og så blir det med ett slått en strek over all ”historikk” og tidligere meritter, ikke fordi en ikke gidder å satse, men på grunn av foreldrepermisjon og/eller sykmelding.

”Det som var litt spesielt, var at jeg mente at jeg var berettiget til et opprykk omtrent rundt permisjonstidene. Men det fikk jeg ikke. (...). [At det var på grunn av graviditet og permisjon], det var de litt for politisk korrekte til at de ville si høyt. Men i ettertid kom ledelsen med uttalelser som kan tolkes i retning av at de vurderte situasjonen dit hen at det ikke var fare for at jeg skulle slutte. Og de ble nok veldig overrasket da oppsigelsen kom. For ”ingen” skifter jobb akkurat under permisjonstiden. Det bruker man ikke å gjøre. Og det er kanskje også et poeng i kvinnepolitisk sammenheng - at kvinner er forutsigbare i sine handlinger.”

”Jeg tror kanskje hovedkonsekvensen er at det blir en tidsforskyvning, men det er jo andre - altså du får jo sånne avledete konsekvenser av å føle at ”å faen - nå sakker jeg akterut - i forhold til de andre. Gidder jeg å holde på med dette altså?”. Og da snakker jeg for meg som mann som ikke hadde sånn lang permisjon. Hva med de som ja, typisk kvinner da, som har permisjon i ett år - og kanskje ikke bare ett år, men kanskje to år, fordi de har fått to barn (...). Veldig mye av anerkjennelsen da, av vurderingen om du gjør en god jobb eller om du fungerer (...), det blir jo resultatet av den vurderingen. Vurderingene er jo om man får opprykk så raskt som man skal og så videre, at man er på den linja, og fordi man har tatt permisjon så får man ikke det. Da har [ledelsen] jo gjort en eller annen sånn vurdering (...) at ’nei, han er jo ikke interessant eller han er jo ikke interessert nok’ eller, ’nei, ok, nå har den personen fått lov til å pleie seg selv et år eller prioritert seg selv - nei, da kan man heller ikke ha noen berettiget forventning om å være med dit i samme takt eller like fort som andre som ikke har hatt det’ .”

”Men så hadde jeg da en samtale med lederen min (...) hvor jeg spurte litt om hvorfor dette, for jeg opplevde det ikke som riktig, og da kom lederen min blant

annet med mine inntjeningstall fra denne perioden hvor jeg hadde vært sykmeldt i graviditeten. Og jeg opplevde det som grovt urettferdig, og opplevde plutselig at alle de hyggelige tingene som alle hadde kommet og sagt til meg da jeg var femti prosent sykmeldt, og de hyggelige partnerne som ringte hjem til meg og sa, ”nei, nå må du bare slappe av og ta den tiden du trenger, det er det eneste som er viktig for oss.” Så ble det plutselig hult når de opplysningene skulle brukes mot meg.”

“Jeg hadde da hørt om fra andre som hadde vært ute i fødselspermisjoner at man hadde kommet tilbake, og at selv om året lønnsoppgjøret gjaldt for omfattet mer enn permisjonstiden, hadde disse jentene fått dårlige lønnsoppgjør. (...). Lønnsoppgjørene har gjerne en gjennomsnittlig justering, mens noen som har utmerket seg på en eller annen måte får mer og noen som har utmerket seg negativt får mindre. Hvis man mener at noen virkelig ikke har gjort en god jobb så er det null. Frem til da hadde jeg alltid følt meg fair behandlet ved lønnsoppgjør, men da jeg kom tilbake etter fødselspermisjonen fikk jeg for første gang et svært dårlig lønnsoppgjør. Prisstigningen tatt i betraktning var det null i økning.”

”Jeg oppfattet det sånn at jeg før permisjonen var kommet på fast advokatnivå, men at det ikke passet å gjøre det opprykket akkurat når jeg skulle i permisjon. Men at når jeg kom tilbake ville det opprykket komme til å skje raskt, forutsatt at det gikk greit å jobbe med to små barn. Og så presenterte jeg det da jeg kom tilbake igjen, og det var vel greit nok, men nå er det blitt sånn at det er mange andre kriterier også som skal være oppfylt, så nå er jeg plutselig ikke der [på fast advokatnivå] likevel da på en måte. Så det er jeg litt frustrert over. (...) De sa jo at jeg var der før jeg gikk ut i permisjon, så da vet jeg ikke om det er kriteriene som er endret eller om det at jeg har vært borte et år har ført til at jeg er endret.”

Det er ulike synspunkter i bransjen – også innenfor utvalget i denne undersøkelsen - når det gjelder i hvilken grad sykmelding og permisjon i forbindelse med barn skal få konsekvenser for lønn og opprykk. Et vesentlig poeng her er imidlertid at når slike konsekvenser er uttalte og uavklarte på forhånd, blir det et forventningsbrudd og oppleves som en demotiverende ”straff” og degradering som kan bidra til å så tvil om hvor attraktiv, verdsatt og ønsket man egentlig er.

#### Forventnings- og avtalebrudd: ”Foreldresporet” som forsvant

En annen type forventnings- og avtalebrudd som trekkes fram av flere, gjelder krav til arbeidstid og inntjening den første fasen etter at man kommer tilbake fra permisjon. Dette er fortellinger om hvordan en har vært bekymret for at det skal bli for tøft å fakturere på topp i den mest intensive delen av småbarnsfasen, og tatt opp dette med arbeidsgiver i forkant av permisjonen. Noen har da blitt møtt med stor forståelse for dette, og man har inngått avtale om et løp mot partnerskap med noe redusert arbeidsmengde, men til gjengjeld over noe lenger tid enn vanlig. Med andre ord, de har gått ut i permisjon med avtale som i praksis ville være individuelle varianter av det som kalles ”parent track”, men opplever at firmaet går tilbake på dette når de starter å jobbe igjen etter permisjonen. For noen skjer dette ved en uttalt tilbaketrekking av tilbudet, for andre skjer det ved at tidspunktet for å ”settes på partner track” blir betydelig framskyndet, slik at en likevel ikke får en roligere periode etter permisjonen. For andre igjen handler det om endrete forhold

og forutsetninger knyttet til arbeidsoppgaver og satsingsområder. De erfarer at i praksis blir ingenting gjort for å planlegge eller legge til rette for å gjennomføre det avtalte ”foreldresporet”. Disse avtalebruddene tilskrives ulike faktorer som endringer i ledelse, ny firmakultur, mangelfull kommunikasjon innad i ledelsen eller at tilbudet ikke var tilstrekkelig gjennomtenkt, klarert og fundamentert på firmanivå.

### Negativ spiral i en sårbar fase

Felles for mange av de som slutter, er at de kommer inn i en negativ spiral av det de tolker som uklare, fraværende og/eller negative tilbakemeldinger, brudd på forventninger og bekymring for å være eller bli en av dem som ikke leverer det som kreves. I stedet for å bli sett som en som står på til tross for tøffe krav og en ny situasjon på hjemmebane, opplever en mangel på forståelse. Når disse opplevelsene ikke korrigeres, fører de til frustrasjon og skuffelse, at en mister troen på at det går an å kombinere videre karriereløp med omsorgsansvar og dessuten at en begynner å tvile på egne evner, kapasitet eller vilje til å satse det som kreves for å komme videre i firmaet.

”Også følte jeg da at det som min leder sa til meg og som jeg reagerte veldig sterkt på, kom inn i et mønster med utviklingen i firmaet ellers. Så jeg opplevde det ikke som bare tilfeldig, og jeg snakket litt med andre partnere uten helt å få den korrigeringen som jeg ønsket meg. Og det gjorde at jeg plutselig begynte jeg å gå rundt på jobben og føle meg litt sur. Det hadde jeg aldri gjort før. Og jeg følte at jeg hadde mistet litt den grunnleggende stoltheten av arbeidsplassen min som jeg hadde hatt før (...). Og da var jo jeg på et punkt hvor jeg måtte vurdere: Skal jeg satse på å gå opp for partnervurdering, eller skal jeg prøve noe annet? Og da hadde jeg i hvert fall ikke ”drivet” for å gå for partnervurderingen.”

”Det er jo utrolig viktig for ambisiøse og dyktige mennesker at de hele tiden har et legitimt sjikt å bevege seg i. Det er fryktelig utilfredsstillende hvis du da er en medarbeider som gjør en god jobb, og bunnet da i private forhold som permisjon og den type ting så ser du da at punkt en: Andre seiler forbi deg, men det må man jo kanskje leve med for det går jo litt på at du ikke klarer å gi det du skal i den perioden. På den andre siden blir du liksom pariakastet. Du går der og har vært i disse forskjellige båsene de opererer med og så går det 2-3 år til fordi du ikke kan avansere der og da, og da blir du litt taper, for selv om firmaet sier at de vil ha deg, har de ikke noe legitimt sjikt å plassere deg i. Det er ikke ivaretatt. Og det følte jeg veldig på.”

”For det er jo litt det som er i de store firmaene at mye blir aldri nok, ikke sant. Du skal liksom kjempe om å ha høyest inntjening i stedet for å definere at liksom hvis vi tjener så og så mye så trenger vi faktisk ikke å slite oss ut for å tjene enda mer. For det er jo ikke en fleksibilitet på en måte i de store advokatfirmaene, fordi det defineres en inntjeningsforventning til alle partnerne som alle skal oppfylle. Og det ligger jo der som det samme presset på alle. Så det var jo litt det at jeg følte at liksom, jeg syntes ikke at det smakte helt godt, og når jeg så hvordan jeg følte meg behandlet selv så var jeg ikke så motivert til å skulle bli partner i et sånt firma.”

Når dette sammenfaller med den mest krevende perioden en har erfart på hjemmebane, hvor en i tillegg kanskje ennå ikke har fått innarbeidet rutiner og ordninger slik at en ikke

føler seg helt trygg på hvordan kabalen skal gå opp, er det lett å komme i en situasjon hvor en opplever seg som utilstrekkelig – både i jobb- og familiesfæren:

”Jeg hadde en medarbeidersamtale med min ansvarlige partner da jeg var gravid med nummer to. Han fortalte at de var så fornøyd og alt var helt supert, ”men antall timer var ikke så mye å skryte av akkurat nå, men det kommer vel etter hvert”. Det tolket jeg som en forventning om at jeg nå skulle fakturere mer, og opplevde det som et brudd på avtalte forventninger og skjønnte ikke hvordan jeg skulle få til det. Jeg hadde ett barn hjemme, var gravid med nummer to, jeg hadde aldri jobbet så mye – både hjemme og på jobb. Alt i alt jobbet jeg mye mer enn denne partneren. Den gravide kroppen min jobbet fulltid, jeg hadde ikke spist lunsj en gang. Jeg kunne ikke levere en millimeter til – og likevel var det ikke bra nok. Det gikk i ett eneste kjøør uansett hvor jeg var, enten på jobb, eller for barnet hjemme eller for barnet i magen. Jeg følte meg som en strikk. Og da begynte jeg å tenke på at det er i denne fasen en har det mest travelt, og da er det rart å høre at det ikke er nok, for det er jo ikke slik at en da går hjem og slapper av, man har jo full jobb ved siden av. Det er ikke noe galt med ham eller med firmaet, det er hyggelige folk, men de skjønner ikke hva det krever å ha små barn og hva man gjennomgår.”

Et vesentlig moment her er også at mange i utgangspunktet oppfatter at de allerede har ”strukket strikken” noe langt på bekostning av samvær med barna, både for barnas og egen del. For de fleste som jobber i så arbeids- og produksjonsintensive yrker vil spørsmål som ”Er det verdt det? Koster det mer enn det smaker?” melde seg med ujevne mellomrom. Verken kostnads- eller gevinstsidene i dette regnestykket er imidlertid konstante, situasjonsuavhengige størrelser. Mange forteller om ”suget”, ”drivet” og dedikasjonen som er fantastisk – og nødvendig – for å ville fortsette å investere så mange krefter og timer av livet i jobben. Anerkjennelse, opplevelse av å gjøre en strålende jobb og utsiktene til stadig å komme videre i karriere- og kompetanseutvikling går igjen som hovedelementer i jobbdedikasjonen. Når det såes tvil rundt disse elementene, blir det ikke lettere å forsvare overfor seg selv at jobben – i større eller mindre grad – spiser mer av tiden med barna enn det en strengt tatt er helt komfortabel med. Når usikkerheten rundt utsiktene til fortsatt å være en verdsatt og lovende medarbeider i firmaet øker, kan opplevelsen av å ofre for mye på hjemmebane intensiveres:

”Sånn som i går så var datteren min syk ikke sant. Og da må jeg da være hjemme, og det er jo fælt at det første du tenker på da er, søren, hvordan skal dette gå? Også ligger ungen min der med førti og en halv i feber og har feberfantasier og tror det er mark og slanger i taket og du har et klistremerke på nesen din, og så er det første, det eneste du tenker på er sånn, å herregud, den innkallingen må sendes i morgen og det prospektet må godkjennes. Det er liksom det du tenker. Du har ikke lyst til å være det mennesket da. Nei, æsj. Ikke jeg, i hvert fall.”

”Selv om man har ambisjoner og synes det er gøy og sånt så er det, når det kommer til stykket, så er det jo barna dine som betyr mest da, og man bare innser at de er små så kort tid. [Når de blir litt eldre] om mamma kommer hjem klokka halv fem eller halv seks eller halv syv, det betyr ikke så mye, men akkurat nå så betyr det innmari mye.”

Fra et syn på jobb og karriere i advokatbransjens toppsjikt som et givende ”driv” i en oppadstigende spiral, kan veien bli kort til desillusjon og nytt blikk på jobben som en ”meningsløs sirkel”:

”Det er helt meningsløst - du blir fanget i en helt forferdelig sirkel hvor du bare skal levere og levere timer og timer.”

”Man må være bevisst på ikke å bli brukt som en nyttig idiot. At du selv skjønner om du sitter igjen med mer enn det du gir. For disse firmaene er bygd opp slik at du må bli partner for å få inntjeningen din. Så man skal ikke bli lenger der enn at man ser at man har den sjansen. (...). Det er rett og slett et livsstilsvalg. For hvis du først går inn i det der lille hamsterhjulet så må du følge det tempoet hjulet går i. Det nytter ikke å gå i trav når hjulet går i full galopp. Og så finner man ut at det vil jeg ikke, det orker jeg ikke, det er ikke derfor man fikk barn, eller man har gjort noen tanker på det. Og så ser man at det fins faktisk andre interessante, greit betalte jobber og så tar man det. Så ser man hvor veien går videre derfra.”

### Ut – men ikke ned?

Noen beskriver beslutningen om å slutte som et resultat av en forskyvning i orientering, fra jobb- til familiededikasjon<sup>1</sup>. For de fleste i dette utvalget veier imidlertid nettopp hensynet til videre jobbframtid tungt. De er opptatt av fortsatt karriere og avansement, og ser det slik at de er nødt til å gå til andre deler av advokatbransjen eller arbeidslivet for å få akseptable karrieremuligheter i en situasjon med omsorgsansvar. Mens man ofte tolker kvinners tilbaketrekking fra de tøffeste arbeidsplassene som ”manglende killer-instinkt”<sup>2</sup> og en ”verdiprioritering” av familie framfor karriere, kan en også snu dette på hodet ved å løfte fram at når disse kvinnene slutter er det også fordi det er helt uaktuelt for dem å fortsette i en jobb der de stagnerer, må gå på akkord med eget konkurranseinstinkt og ikke kan få realisert sitt karrierepotensial:

”Hvis man velger seg en ambisiøs jobb, en karrierejobb, så må man jo også ha karriere, og det er jo utviklingen som er karrieren. Så det er litt enten eller. Har man en sånn jobb, så må det jo gi noe tilbake, og det er utviklingen. Hvis man bare blir stående på det nivået man er, så er det liksom ikke så vits i. (...). Jeg har alltid hatt konkurranseinstinkt og tålt dårlig at andre på mitt nivå gjør det mye bedre enn meg. Jeg liker ikke å gjøre ting halvveis, det er ikke tilfredsstillende.”

”Altså, hvis jeg kunne gå hjem klokka fire, så ville ikke jeg hatt denne jobben, for da ville ikke jeg fått de [spennende] sakene ikke sant. Og da ville jeg ha blitt det der litt mystiske vesenet som ikke var en av de andre. Og det hadde jeg ikke hatt lyst til.”

”De definerte en norm for meg, men det mente jeg var meningsløst. For hva skulle jeg med en norm hvis det ikke hadde noen betydning om jeg oppfylte normen for videre avansement? Jeg var ikke opptatt av bonuser osv. (...) Det som er viktig for meg er jo å få avansement, og bli ”voksen” og bli advokat på egen kjøp. Og det ville

---

<sup>1</sup> Denne prosessen er nærmere beskrevet og analysert i Halrynjo, S. & Lyng, S. T. (2008).

<sup>2</sup> Se for eksempel Elin Ørjasæter, Samtiden, nr 3, 2004 og Dagbladet 2/9-04, <http://www.dagbladet.no/nyheter/2004/09/02/407211.html>

jeg ikke oppnå uansett, med mindre jeg produserte fryktelig mye etter den nye policyen.”

”Enten så er jeg på A-laget hvor jeg kan få være med på gøy ting, ellers så gidder jeg ikke å være der, og så kan jeg heller være på A-laget på en annen arbeidsplass.”

Alle i utvalget besitter kompetanse og erfaring som gjør dem attraktive på arbeidsmarkedet, og de som slutter går typisk til jobber som konsernadvokat, stillinger i det offentlige som vil være karrierefremmende også hvis en senere vil tilbake til det private næringsliv, eller de blir tatt opp som partner i noe mindre advokatfirmaer med lavere omsetningskrav og mer uttalt både ideologi og praksis med tanke på å kombinere jobb- og familieforpliktelser. Mange holder også muligheten åpen for å komme tilbake til et større advokatfirma på et senere tidspunkt, etter at småbarnsfasen er over. Selv om alle uttrykker tilfredshet med sin nye jobb og arbeidsplass, er det ikke med lett hjerte en har sluttet. Det handler ikke bare om tap av gode kolleger, klienter, saker, oppgaver og inntekts- og karrieremuligheter. Til tross for at mange understreker sterkt at de ikke vil legge skyld på eller bære nag til sin tidligere arbeidsgiver, beskrives en opplevelse av at det er synd at det ikke gikk - fordi de ser for seg at med en litt annen innstilling fra firmaets side, hadde en kunnet finne fram til en god løsning:

”Det er trist, for jeg vet at jeg er en ressurs og jeg kunne gjøre en veldig god jobb for et advokatfirma og at de kunne tjene penger på meg og jeg kan levere. Så det kunne vært lagt opp slik at jeg faktisk kunne vært der.”

”Jeg kunne vært mer fleksibel hvis firmaet hadde vært mer fleksibelt. Litt sånn, hvordan kan vi løse dette, hvordan skal vi få dette til? Hvis vi gjør sånn og sånn, kan du gjøre sånn og sånn? Men det er bare som å møte en vegg. Du vet ikke hvor du skal begynne hen.”

# 3

## Vesentlige hindringer for å kombinere karriere og omsorgsansvar

I dette avsnittet fokuseres det på de faktorer som trekkes fram som særlig vesentlige hindringer og utfordringer når det gjelder å kombinere familieforpliktelser og jobb i advokatfirmaer. Her trekkes det på intervjuer fra hele utvalget; både kvinner og menn som har sluttet og fortsatt i advokatfirmaer etter at de har fått barn.

### 3.1 Arbeidstid og faktureringspress

Mange av de intervjuete – på tvers av kjønn, posisjon og uavhengig av om de jobber innenfor større firmaer eller ei – tar generelt opp hvordan bransjen i løpet av de siste år har vært preget av økte omsetningsambisjoner og tøffere faktureringskrav, og påpeker at ”den eldre garde” innenfor partnerskapene har oppnådd opptak på grunnlag av helt andre krav enn de som gjelder innenfor dagens omsetnings- og faktureringsregimer.

”Før var det en saying at så lenge du fakturerte fem timer om dagen, så ble du partner innen tre-fire år. Men det er jo ikke noen virkelighet i dag. Nå er det mer å fakturere syv timer og da er du partner etter 10-15 år, ikke sant. For det var sånn advokatvirksomhet var lagt opp: du jobbet knallhardt som fullmektig i noen år og så fikk du inntjening når du ble partner. Men nå får du ikke nødvendigvis inntjening i forhold til innsatsen du gjør.”

Å oppfylle stadig økende faktureringskrav og ha ”faktureringspresset hengende over seg” går igjen som en hovedutfordring i den mest intensive småbarnsfasen når arbeidsdagen blir oppstykket. Mens man før man fikk barn kunne sitte på jobben utover kvelden, skal det nå hentes i barnehagen på ettermiddagen. De som har praktikant eller au pair, har mulighet til å delegerer bringing og/eller henting i barnehage, men de aller fleste oppfatter at en av foreldrene i hvert fall bør hente eller bringe hver dag, slik at en holder kontakt med og kan følge opp barnehagen. Dessuten opplever de fleste at nettopp de to-tre timene mellom henting og legging bør skjermes; det er den muligheten foreldre og barn har til samvær i løpet av dagen. Selv om de fleste er innstilt på en del kveldsarbeid, påpekes det hvordan disse kveldstimene er blitt mer kostbare for en selv og mindre effektive fordi man er mer sliten etter det dobbeltarbeidet som småbarnsfasen innebærer.

”Og jeg har det jo sånn at jeg vil jo veldig gjerne- når jeg har vært på jobb på formiddagen og ikke sett barna mine så vil jeg hjem og spise middag med dem klokken fem, jeg. Det er to timer det, før de går og legger seg. Hvis ikke jeg kan bruke to timer på en hel dag av deres våkentid på dem, det klarer ikke den følelsesmessige siden min å leve med. Og jeg har jo hatt perioder hvor jeg har holdt på med store transaksjoner, når jeg var mellom de to barna, hvor jeg jobbet sånne uker med overtid til langt på natt og ikke sov i det hele tatt. Og det gjorde altså sånn fysisk vondt. Jeg gjorde det, men det var ikke noe ålreit.”



”Egentlig har jeg blitt mer effektiv på jobb etter at jeg fikk barn. Jeg får ting unna og har høy faktureringsgrad. Men [i småbarnsfasen] vil jeg ikke ha det volumet timer som du må produsere for å være på snitt i disse største firmaene, for da må du jobbe 10-12 timer om dagen i snitt. Og det lar seg ikke gjøre hvis du skal ha ettermiddagene med barna og holde helgene fri. Jeg mener ikke at dette skal være en slavisk regel, av og til er det ting som må gjøres. Men at man skal legge opp til dette som et fast system at du skal ha en så stor arbeidsmengde for å være med, det er jeg motstander av. Men å vise fleksibilitet og kunne yte overfor klientene når det trengs, det er en helt annen sak. Da kan du heller ta deg litt mer tid med ungene etterpå og se at du skal ha en totalsum til å gå opp. Sånn sett er jo yrket vårt egentlig veldig fleksibelt.”

”Men det handler om å få ting til å gå opp. Småbarnsfasen er jo ganske strikt. Du skal hente i barnehagen innen halv fem, og du har to barn i to forskjellige barnehager og det er ikke noe å fire på det, du må bare være der. Rammene er lagt. Så kan du selvfølgelig jobbe etter at barna er lagt, og det gjør jeg av og til. Men det syns jeg er dyre timer, da er jeg sliten. Eller i hvert fall over tid blir jeg sliten av det. Der har jo folk forskjellige ressurser. Man kan jo selvfølgelig legge opp livet annerledes ved å kjøpe mer hjelp osv. Men der har jeg en privat tanke om at da kanskje jeg ser for lite til barna.”

Et moment som spesifikt trekkes fram er hvordan ulike fagfelt / forretningsområder ansees som mer og mindre gunstig med tanke på høy faktureringsgrad. Interessant nok, kommer det fram en ambivalens knyttet til arbeid med større transaksjoner som både det verste og beste å kombinere med familieforpliktelser. På den ene siden regnes det som det feltet med mest omfattende krav til fleksibilitet, tilgjengelighet og tilstedeværelse, på den annen side er timene ”lettfakturerbare”:

”I (...) jobbet jeg mye med børs/trans, fisjoner og fusjoner og oppkjøp, og der kan du liksom ikke si at ’jeg går hjem klokken 17, stopp forhandlingene nå’. Fordi det foregår- du sitter i forhandlinger med andre og det er veldig tidspress. Så der jobbet jeg døgnet rundt og var aldri hjemme før 23 nærmest. Mens når du jobber mer fagspesifikt som jeg gjør nå (...) så styrer du hverdagen mye mer selv. Så sånn sett vil jeg anbefale det. Det er mye vanskeligere å kontrollere sin egen hverdag hvis du er helt avhengig av å være tilstede i forhandlingsmøtene og sånt. (...) Man ser nok at det er færre kvinner som søker seg til børs/trans, men samtidig er det der veldig mye av pengene ligger. Det er veldig lett å fakturere masse når klientene ser at du var i møte sammen med dem. Det er ingen som er i tvil om at du gjorde det. Men hvis du har skrevet en betenkning så tenker de ’tok det så lang tid å skrive dette?’. Det blir jo veldig mange timer i sånne forhandlinger. Timene bare flyr. Det er klart at man ønsker seg store børs/trans-avdelinger, men jeg ville aldri selv, etter å ha [jobbet med det], valgt det. For det er det feltet som er minst kompatibel med familieliv.”

”De gangene jeg har vært involvert, så virker det jo – altså det er virkelig arbeid du kan gjøre omtrent mens du ser på Barne-TV, altså. (...). Men du kan jo skrive uhemmet med timer på det, ikke sant. Sette på masse fullmektiger som sitter og blar i masse dokumenter.”

”Fordelen med de transaksjonssakene er at der får du timene dine veldig lett, ikke sant, for der er det store ting og du jobber med det samme sånn at du får ført på en

måte all tiden din, mens når du jobber med mye forskjellig og mindre saker så forsvinner det mer tid som du ikke får satt på noen sak. (...). Når det er en stor sak hvor det går veldig mye timer, så tåler saken at du skriver all tiden din. Hvis du kommer om morgenen og så jobber du med den samme transaksjonen fra ni til fem, så kan trekke ut at du var og spiste lunsj, men ellers har du bare jobbet med den saken, så det er bare å skrive den tiden. Mens hvis du i løpet av dagen har jobbet med syv forskjellige saker, og så har det vært en telefonsamtale her og en telefonsamtale der, så kan du føre den tiden telefonsamtalen tok på den klienten, men all den tiden som blir borte mellom - jeg tenker på hva skal jeg gjøre nå og hvem er neste, og så ringer telefonen - så er det plutselig mye av dagen som ikke [kan faktureres].”

Selv om det altså er en tvetydighet rundt hvorvidt dette feltet er særlig kompatibelt eller inkompatibelt med omsorgsansvar, påpekes det at når ”lettfakturerbare” felt utgjør norm for faktureringskrav kan dette bidra til at det blir desto vanskeligere å oppfylle inntjeningskrav i småbarnsfasen innenfor mer ”tungtfakturerbare” felt og oppgaver.

Det som imidlertid framstår som noe pussig er at, med unntak av noen svært få, oppgir de fleste småbarnsmødrene i utvalget tilnærmet samme gjennomsnittlige arbeidstid pr dag – rundt 10 timer - uavhengig av om de har fortsatt eller sluttet i advokatfirmaer som ligger på topp når det gjelder omsetning og faktureringskrav. I dette snittet tar de da høyde for perioder der det topper seg og roligere perioder. Dette timeantallet sammenfaller også med det som representanter for firmaenes ledelse oppgir, når de blir bedt om å anslå vanlig, gjennomsnittlig reell arbeidstid for advokater i eget firma: 45-50 timer pr uke. Bortsett fra noen få som beskriver at de arbeidet med en type forretningsområde og oppdrag hvor faktureringsgraden er lav (f.eks. mange forskjellige typer små saker i løpet av en og samme arbeidsdag), gir de fleste uttrykk for at de er effektive og stort sett fakturerer tett opp til faktisk arbeidstid. Flere av de som har sluttet påpeker også at de egentlig ikke jobber noe mindre nå, det er mer det å slippe å ha inntjeningspresset ”hengende over seg”:

”Jeg jobber ikke noe særlig mindre. Jeg jobber egentlig- i perioder så har jeg jobbet veldig mye. Men det er jo ikke noe inntjeningspress da, og det er så deilig. Og det passer meg så bra, fordi at jeg må- jeg tror jeg i likhet med veldig mange jenter har veldig ansvarsfølelse i forhold til den jobben som skal gjøres.”

”Fordi det som også irriterte meg- altså jeg tror egentlig at jeg er ganske effektiv. Jeg har egentlig pleid å klare å organisere sånn at jeg får faktisk gjort jobben min. Jeg får løst de sakene jeg har som er krevende ved å jobbe ekstra i perioder. Men da vil jeg gjerne at det skal ikke være sånn hele tiden. Sånn at når jeg da har rom for å kunne jobbe mindre så vil gjøre det sånn at min total blir ok. Men jeg mente aldri at noen skulle forvente noe mindre av meg i forhold til å ta ansvar for at de sakene jeg jobbet med ble ordentlig håndtert og at klientene fikk den servicen de skulle ha. Mens der er jo systemet at fordi det er antall timer som liksom skal telles til slutt, så skal du da sitte med dårlig samvittighet hvis man benytter sjansen til å gå hjem (...) for å hente i barnehagen når det er rom for det i stedet for å prøve å få seg en ny sak. Og det følte jeg som veldig grunnleggende feil i den perioden av livet.”

De som har fortsatt og eventuelt oppnådd partnerskap innenfor større firmaer, insisterer også på at det er fullt mulig å levere det som kreves med et slikt gjennomsnittlig antall timer pr. dag. Det fordrer imidlertid at en jobber effektivt hvert minutt, en må avstå fra sosiale kaffepauser og ofte ta lunsjen på kontoret. Selvfølgelig er det topper innimellom hvor ”alt står på hodet og en jobber døgnet rundt”, men på det jevne får en greit gjort det en skal innenfor en noenlunde vanlig arbeidsdag, eventuelt med litt kveldsjobbing i tillegg. Noen framhever sågar at det er trist hvordan kvinnelige kolleger går til jobber – enten i offentlig eller privat sektor – ”som ikke gir noe mer 8-16-hverdager enn det de store firmaene gjør.”

Hvis de oppgitte timene stemmer, er det altså en markant forskjell mellom de som fortsetter og de som slutter knyttet til hvorvidt en gjennomsnittlig 10-timers arbeidsdag framstår som tilstrekkelig for å fakturere på norm i den grad at en ”henger med” med tanke på videre karrieremuligheter og potensielt opptak i partnerskap i større firmaer. Dette reiser spørsmål om faktureringskravet – til tross for definerte normer og timebudsjetter i hvert firma – oppleves forskjellig av ulike ansatte og / eller kommuniseres og håndheves forskjellig fra firmaets side overfor ulike ansatte. Er det slik at faktureringspresset oppleves ulikt avhengig av om en er i en positiv v. negativ spiral med tanke på mestring og anerkjennelse? Er det en vilkårlighet, for eksempel knyttet til hvilken ansvarlig partner/mellomleder en til enhver tid har, om det kommuniseres at det antall timer en har fakturert er godt nok eller ei? Eller er det et udefinert, uformelt rom for å legge lista for hva som er tilstrekkelig noe lavere i perioder for ansatte som firmaet er særlig redd for å miste?

En parallell uklarhet finnes også i spørsmål om hvordan interntid regnes. Alle er på det rene med at interntid forventes i tillegg til og ikke teller formelt på linje med eksternt fakturerbare timer. Imidlertid er det en tilsvarende forskjell i opplevelse blant de som fortsetter v. de som slutter knyttet til hvorvidt tid brukt på interne aktiviteter og oppgaver teller uformelt med i vurderingen av ansattes innsats. Her er to illustrerende eksempler:

”Men det er jo litt sånn – det er veldig stor uenighet om hvordan dette egentlig fungerer. Jeg er overbevist om at dette fungerer på en sånn måte at tar du deg tid til å gjøre det, så blir det sett. Og selv om du ikke kan vise det på blokka, altså vise i forhold til timer, så tror jo jeg at dette blir synlig på en eller annen måte. Og (...) jeg har sittet i styrer [internt] (...) og da er det jo også sånn at det får man jo ikke fakturert, det er jo ingen som skal betale den regninga. Det er en internpott, men internpotten er jo da null kroner pr. time. Sånn at ja, man får jo en sånn her boks med timer, men du har ikke noe resultat å vise til. Men jeg tror jo at det verdsettes allikevel. Jeg lever i den troa ellers hadde ikke jeg giddet å påta meg verv. Jeg påtar meg en del sånne interne ting.”

”Jeg har alltid vært en sånn som firmaet har likt godt og engasjerer meg i forskjellige typer prosjektarbeid som går på hele bedriften like mye som at alle sitter på hvert sitt kontor og jobber med hver sin sak. Så jeg har jo i perioder holdt på mye med ting som på advokatkontoret ser ut som interntid, ikke-fakturerbar tid. Og det heter seg jo liksom så fint at når det er avtalt at man skal bruke tid på interntidsprosjekter så skal det telle like mye, men i praksis så er jo det en stor utfordring. Og det er jo også sånt

som det blir problemer med, når du avtaler med noen og bruker mye tid på [det] (...), og det liksom bare er visket bort i grunnlaget senere.”

Det er med andre ord vanskelig å danne seg et klart bilde av hvorvidt det er det faktiske faktureringskravet eller hvordan dette oppleves og kommuniseres som ligger bak når de kvinnene som slutter finner det uforenlig med å kombinere med familieforpliktelser og omsorgsansvar. Imidlertid påpekes at firmaene har en utfordring når det gjelder manglende konsistens og forutsigbarhet knyttet til beregning av timer når ansattes innsats skal vurderes og kommuniseres til den enkelte – særlig i forbindelse med eventuell sykmelding i svangerskap, permisjon, den første tiden etter permisjon samt utført interntid. Når en oppfatter en endring i firmaets holdning til egen innsats – særlig når den formidles i en i utgangspunktet sårbar fase av familieførøkelse – er det lett å tolke dette som et uttrykk for at ens posisjon er endret i firmaets øyne: Fra en det skulle satses på til en som ikke lenger regnes som så aktuell til videre opprykk og karrieremuligheter i firmaet. På bakgrunn av intervjuene i denne undersøkelse, kan det se ut til at firmaene mister kvinnelige advokater som faktisk hadde vært innstilt på å legge ned det antall timer som kreves – som samsvarer med gjennomsnittlig arbeidstid for de som fortsetter – dersom de hadde fått tydelige signaler på at dette var godt nok.

### 3.2 Aspekter ved firmaenes organisering, struktur og kultur

I samtlige intervjuer – også de med representanter for firmaenes ledelse - nevnes hvordan de siste tiårs utvikling innenfor advokatbransjen, med rask vekst og omstrukturering av firmaer til store kunnskapsorganisasjoner, innebærer en situasjon med store utfordringer knyttet til modernisering og formalisering av organisering og personalpolitikk. Dette er også et hovedtema i Hoels undersøkelse fra 2000<sup>3</sup>. I intervjuene nevnes generelt mange forhold; firmaenes interne bygging, ivaretagelse og utveksling av kompetanse, oppfølging og inkludering av den enkelte medarbeider, lederutvikling og delegering, karriereplanlegging, muligheter for teamarbeid med mer. Når det gjelder utfordringer spesifikt knyttet til familieforpliktelser og småbarnsfasen framheves følgende forhold: Manglende langsiktighet, tidsaspektet ved ”up-or-out-modellen”, uforutsigbarhet og mangel på kontroll over egen tid samt kjønnskonservative praksiser og holdninger i bransjen med tanke på arbeid/familie-tilpasninger.

#### Manglende langsiktighet

Et tema som går igjen i intervjuene er hvordan firmaenes preg av å tenke i et ”hånd-til-munn og sak-til-sak”-perspektiv innebærer at en ikke forholder seg til arbeid/familieutfordringer og kvinnefracfall på et organisatorisk plan. En ansetter like mange kvinner som menn, og håper på det beste, men har ingen tiltak eller planleggingsverktøy for å opprettholde en rimelig kvinneandel også blant de som går videre i firmaet. Flere påpeker at det er en ”genial forretningsmodell”, og så lenge en har tilgang på stadig nyutdannete,

---

<sup>3</sup> Hoel, M. (2000). Kvinnelige advokaters posisjon i yrket: En analyse av kvinners vilkår og posisjon i private advokatfirmaer. Rapport til Den norske advokatforening.

dyktige rekrutter, oppleves verken avgang generelt eller kvinnefracfall spesielt som et presserende forretningsmessig problem for firmaene. Satt på spissen kan en kanskje si at det er den samme kortsiktigheten som på den ene siden gjør at firmaene tør å ansette kvinner med et sannsynlig omsorgsansvar i relativt nær framtid, fordi de løper liten risiko ved det, men som på den andre siden gjør firmaene lite i stand til å beholde kvinner som entrer småbarnsfasen:

”De tenker ikke langsiktig i det hele tatt. Det er et veldig kortsiktig perspektiv – altså så lenge du yter så er det greit. Så det er ingen som tenker hva som skjer et år etterpå, for de vet jo at det er så stor fluktusjon uansett i dette yrket.”

”De mest inntjenende firmaene har en utrolig vellykket forretningsmodell. Den modellen gir enormt store inntekter til enkeltpersonene, og til firmaet.

”De får jo de folka de vil ha. De rekrutterer fra bunnen hele tiden, ikke sant, og det er jo ingen av de nyutdannede som har barn. Så du har jo de unge dyktige ganske lenge, inntil de finner ut at de ikke vil mer. (...). Men så forandrer det forholdet seg om hvem som er best etterpå, for da er det den som har mest inntjening, så den karakteren du hadde spiller kanskje mindre rolle, da. Og da kan det godt være en av de guttene som hadde lavere karakter men som jobber døgnet rundt og har høy inntjening og kanskje har de rette kompisene og sånn, for gutter er jo litt flinkere enn jenter til å ta vare på hverandre. Og da er de plutselig flinkere likevel, selv om de kanskje hadde dårligere karakterer. For uansett så er det de flinkeste som rekrutteres i utgangspunktet – så det blir aldri ”rock bottom”; alle er superflinke.”

### ”Up-or-out-modellen”: Tidsaspektet

Det er ulike synspunkter i bransjen – og blant de intervjuete – knyttet til den pyramidiske ”up-or-out”-modellen som i den senere tid har blitt tatt i bruk i både store og mellomstore advokatfirmaer, i likhet med for eksempel konsulentbransjen. Dette inkluderer uenighet om hva som er rimelig, hensiktsmessig og tilstrekkelig motiverende forholdstall mellom partnere/deltakere/eiere og ansatte, hvor mange nivåer pyramiden skal bestå av osv. Disse mer generelle spørsmål rundt denne modellen tas ikke opp her. Når det gjelder mulighet til å kombinere familieforpliktelser med et løp mot partnerskap, er det særlig tidsaspektet som framheves. Det identifiseres som en særskilt utfordring at blant advokater – i likhet med andre høyutdanningsgrupper – sammenfaller småbarnsfasen med den fasen i karrieren da en virkelig skal bevise at en er til å satse på. Bransjeundersøkelsen for 2005 (:51) viser også at partnerskap overveiende oppnås nettopp i denne fasen: Før fylte 40 år. Helt konkret handler dette om at ”up-or-out”-modellen praktiseres med definerte tidsspenn for hvor mange år en skal være på hvert stillingsnivå før videre opprykk. Dette prinsippet gjelder både for kvinner og menn. Situasjonen for mange kvinner blir imidlertid at en havner ”out” av partner-track i småbarnsfasen og/eller at man blir for gammel til å anses som aktuell for å komme inn på partner-track når småbarnsfasen er tilbakelagt. Noen få kvinnelige advokater og partnere har individuelle særordninger, men det hevdes at det ofte har som konsekvens at en ”plasseres litt på utsiden av det gode selskap” i firmaet og partnerskapet.

## Uforutsigbarhet og mangel på kontroll over egen tid

Et vesentlig moment ved firmaenes organisering som representerer en særlig utfordring for å kombinere jobben med omsorgsansvar er problemer med å planlegge egen arbeidstid fordi det er uforutsigbart når det dukker opp oppgaver som må løses med kort frist. Noen trekker fram særskilte felt, for eksempel store transaksjoner, som spesielt utfordrende. Andre peker på at innenfor forretningsjussen er det en del av kontrakten mellom klient og advokatfirmaet at når klienten sier ”hopp” så må advokaten ”hoppe” – der og da. Mange fremhever imidlertid at det avgjørende i en underordnet stilling, er at en selv ikke står fritt til å avtale med klienten, men er underleverandør til en partner som gjør avtaler knyttet til levering og tidsfrister. Det understrekes at det er forskjell mellom partnere, selv om det også gis uttrykk for at mange partnere er ”veldig forståelsesfulle helt til det er deres sak som brenner”. Et hovedpoeng er imidlertid at implisitt i firmaenes autoritets- og stillingsstruktur ligger at partnere har anledning til å forplikte seg overfor klienten på vegne av sine underordnede, uten å avklare med dem på forhånd. Dermed framstår partneren som en vel så viktig ”krumtapp” som klienten, med tanke på om arbeids- og familieforpliktelser skal kolliderer eller la seg kombinere:

”Det er jo uforutsigbare dager. Det er jo klientens behov som styrer det, og det kan alltid komme inn mye i løpet av en dag, som man ikke vil vite om når du planlegger dagen før. (...). Det er jo veldig forskjellig fra klient til klient, men (...) jeg synes ofte jeg fant løsningen på sånne ting og, jeg. Men det er klart det er noen- jobber du med noen typer store transaksjoner og sånt, da kan det være mye som må gå veldig fort, og det er helt reelt. Men ellers hadde jeg veldig mye gode erfaringer med at når du har fått en god tone med en klient og spør på en hyggelig måte om det er mulig å skyve litt på det, så er det jo mye [som kan løses].”

”Og så slippe det med ikke å ha kontroll! At det plutselig kan komme en partner inn og kreve. Særlig fordi jeg da var den som kunne yte disse tingene – det var ikke så mange andre medarbeidere man kunne lempe de oppgavene videre på. (...) Som ansatt har du ikke samme autoritet til å delegere oppgaver, og det var ikke så mange som kunne utøve de oppgavene. Så jeg følte at jeg hadde kontroll på det jeg selv trakk inn, det kunne jeg serve bra, men jeg likte dårlig å få sånne – altså noen partnere er jo veldig kravstore og har lovt klienten et svar i morgen. Og det passer veldig dårlig hvis du har små barn. Og det er også unødvendig, klientene får ikke noe bedre råd av at det kommer raskt. Så lenge man er effektiv og svarer innen noen dager så burde det holde. Det viser for så vidt en handlekraft overfor klienten, men det passer veldig dårlig.”

”Det er klart at når timesatser og sånn er så høyt, så forventer jo klientene at ting gjøres raskt og effektivt og at du er tilgjengelig. Men samtidig så er yrket såpass fleksibelt, og med informasjonsteknologien så kan du innrette deg sånn at det kan du være, mer eller mindre da.”

”Det var mye mer pisking. Nettopp fordi partnerne gikk ut og solgte. Når du selger selv kan du selv si til klientene ”Vet du hva, jeg kan faktisk ikke levere til deg før da og da”. Men når partnerne kommer hjem og sier ”deadline er da og da” uten å vite hva du egentlig sitter med på pulten, så får du en mye mer presset hverdag med mye

mer kaos i forhold til det jeg hadde før. Mye mindre kontroll. For å si det litt stygt: Mer fabrikk.”

### Kjønnskonservative praksiser og holdninger til arbeid/familie-tilpasninger

Både de mannlige og kvinnelige advokatene i dette utvalget tematiserer at kjønnskonservative praksiser og holdninger når det gjelder arbeid/familietilpasninger er særlig utbredt i advokatbransjen, og at dette på flere måter hindrer og sinker en utvikling i retning av økt kjønnslikestilling og bedre betingelser for å kombinere karriere med omsorgsansvar i advokatfirmaer. For det første bidrar det til å opprettholde tendensen til at kvinner ”mødregjøres” når de får barn mer enn menn ”fedregjøres”; det vil si at kvinner – mer eller mindre bevisst – lettere oppfattes som en annen kategori arbeidstakere i det de blir foreldre og har en tyngre ”bevisbyrde” enn menn når det gjelder å overbevise omgivelsene om at en fremdeles er et lovende emne for videre karriereutvikling og partnerskap. For det andre trekkes fram at når det overveiende flertallet blant partnere har en arbeid/familietilpasning basert på at en selv prioriterer jobben framfor familien mens en hjemmeværende eller deltidsarbeidende ektefelle tar hovedansvaret hjemme, er det heller ikke å vente at de skal kunne sette seg inn i utfordringene par bestående av to fulltidsarbeidende og omsorgsdelende foreldre møter, langt mindre prioritere innsats for å tilrettelegge for økt balanse mellom karriere og familieforpliktelser. For det tredje påpekes hvordan de kvinnelige advokatene – som sjelden har anledning eller er villige til å delegere bort mer enn halvparten av samværet og omsorgen for barna – har andre konkurransebetingelser enn mange mannlige kolleger, også i deres egen aldersgruppe:

”For vi konkurrerer på litt rått parti. Det er litt rått parti, for disse gutta har jo hjemmeværende koner eller de har ordninger som gjør at de kan stå på. Men med en gang guttene hadde hatt den samme holdningen som småbarnsforeldre, hvis det hadde vært mer likt, så hadde det vært mer like vilkår i arbeidslivet.”

”Og så lenge det er så mange menn her som her villige til å være tilgjengelig fireogtjue timer i døgnet og selge hele livet sitt, og de har hjemmeværende koner eller koner som jobber halv tid som- ikke noe vondt om barnehageassistent eller lærer eller tanntekniker eller, men det er mange av dem, altså, som enten er hjemmeværende eller har sånne jobber, (...) og så er det noen som har da koner som jobber også (...) som har det samme presset. Og da har de typisk en filippinsk au pair hjemme, også er de så fornøyde med det, fordi hun er jo så søt og hyggelig, hun er jo så snill mot barna og sånt. Men jeg vil ikke ha det sånn allikevel. Det er ikke noen løsning for meg. Og sånn tror jeg kanskje mange har det da.”

”Jeg tror ikke det er så veldig lett, for da må du endre mentaliteten hos folk, og det tror ikke jeg går an. Eller det er klart, altså, på sikt kanskje, men så lenge de du rekrutterer av menn da, de er jo kloninger av de som allerede er her. Du skal se de, altså, jeg hilser på folk som viser seg å ha vært her i to år, for jeg ser ikke forskjell på dem. De har jo kort hår, også har de lyseblå skjorter, også har de grå bukser, også marsjerer de rundt i gangene, og det er helt umulig å se forskjell på dem hvis man ikke liksom kjenner dem da, snakker med dem og forbinder noe med det ansiktet. For ellers så ligner de jo på alle de andre, og det er umulig å vite om de er nye eller gamle. (...). Hvis du bare ser på de som rekrutteres rett fra universitet, så ligner de

veldig på de andre da. Og så er det noen som er litt annerledes. Men det er veldig få som er annerledes på den måten at de tar seg fire måneders pappapermisjon når de får barn og sånt. De fleste tar ikke de to første ukene permisjon engang.”

”Så jeg skjønner jo mange av de advokatene og partnerne som har hjemmeværende koner. Det er jo sånn de får det til å funke. Alt på hjemmebane er det noen andre som tar seg av. Det er kanskje en forutsetning sånn som det er pr i dag.”

”Jeg føler at mine beste kamerater, de har noenlunde samme innstilling som meg. Og så føler jo jeg at kanskje i advokatverdenen er man ikke alltid kommet like langt som samfunnet ellers på de områdene der. Det føler jeg nok. Jeg føler det er litt for mange menn som er- har en holdning som selv ikke min far hadde. Jeg har ikke noe klart svar på [hvorfor]. Men, ja, det er nok mange faktorer som bidrar til det, men du kan si at man har hatt en oppfatning og trodd at det har vært en forventning om at man må jobbe ekstremt mye. Og så tror jeg for mange, så har det blitt sånn da, at mannen som advokat har tjent mye, og så blir det sånn mer og mer press på kvinnen om å jobbe mindre. Og så er det en ting til, og det er at det er ikke en nødvendighet for familiens behov at kvinnen bidrar på inntektssiden. Og du kan si, når det ikke er nødvendig økonomisk, og det vil være en lettelse praktisk så blir det gjerne litt slik, ikke sant. Tror jeg. Også tror jeg nok en del menn da har følt at det er ikke noe vits at konen skal jobbe masse når vi ikke trenger penger, og at jeg trenger egentlig en avlastning som ligger i at hun er mer hjemme. (...) Men, jeg tror ikke det er uvesentlig at inntektsnivået er så høyt.”

”Man har ikke på en måte – at det for eksempel å være partner i et sånt firma er noe to ektefeller skal kunne gjøre. Det blir liksom at man må velge én karriere, også skal den andre være underordnet. Og det er jo mange menn som har en sånn kone, men det er ganske få kvinner som har en mann som er villig til å ta den andre posisjonen.”

”Mange innenfor advokatbransjen er ganske konservative. Og det er jo flere av de mennene i mitt forrige firma som har lyktes og blitt partnere som enten ikke har omsorgsbyrde eller faktisk har hjemmeværende koner. Det er jo ikke mange som er det ellers i samfunnet, men akkurat i advokatbransjen er det det. Og det er klart at da har jo barna det fint. Selv om de ikke får se far så mye. Men da har de i hvert fall en trygg omsorgsperson hos seg. Det kan de jo selvfølgelig ha med au pair også, hvis det er en stabilitet. Men jeg vil selv gjerne se barna mine. De vil sikkert ha det bra uten meg også, men jeg vil se dem.”



# 4

## Forslag til tiltak

I dette avsnittet oppsummeres mulige grep og tiltak som kan være aktuelle for advokatbransjen med tanke på å få flere kvinner til å fortsette til partnernivå. De følgende punktene er basert på forslag og refleksjoner som fremkommer i intervjuene. Noen er relativt enkle grep, andre er mer krevende og tildels mer kontroversielle, både innenfor intervjuutvalget og innenfor bransjen generelt. Det siste gjelder særlig tiltak som berører en mer prinsipiell avklaring – som bransjen og firmaene kanskje bør ta stilling til: Er målet at noen flere kvinner blir mer fristilt fra familieforpliktelser på linje med det som har vært vanlig for flertallet av menn innenfor bransjen, slik at kvinneandelen kan økes samtidig som ”den ubelemrete arbeidstaker” kan opprettholdes som norm? Eller er målet å finne løsninger som gjør det mulig for flere – både kvinner og menn – å bli og være partner samtidig som en er involverte (småbarns)foreldre?

### 4.1 ”Parent track” som partner track

En ordning med ”parent track” etterlyses av svært mange; altså muligheten til å ha et eget ”foreldrespor” mot partnerskap. Et slikt spor kan utformes på ulike måter, men hovedprinsippet er at man kan jobbe mot en partnervurdering med noe redusert arbeids- og inntjeningsbyrde, og at man da bruker lenger tid for å opparbeide seg de kvalifikasjoner og bidra med den inntjening og merverdi til firmaet som man oppnår på kortere tid med et standard tidsspenn.

”Grunnlaget er jo at bare noen få skal komme dit. Men da burde jo målet være å tilrettelegge for at når man har de jentene inne som man mener er av det kaliberet at de kan bli partnere, at det blir interessant for dem å være der hele veien frem. Og om man da bruker et år, eller to, eller tre, ekstra på grunn av barna så burde det gå an å finne en ok ramme rundt det.”

Det så å si unisone ønsket om ”parent track”-ordninger følges imidlertid av påpekninger om at dette må være et faktisk karrierespor som ikke blir et ”sidespor” når det kommer til stykket. Forskning på konsekvenser av familievennlige ordninger, både internasjonalt (f.eks. Hochschild 1997) og nasjonalt (f.eks. Halrynjo 2007), viser hvordan ansatte som benytter seg av disse formelt tilgjengelige og velintenderte ordningene ofte opplever at de i realiteten ikke lenger regnes som ”serious players” med tanke på jobb og karriere. En måte å forsøke å forebygge dette på kan være å sikre at de som velger ”parent track” ikke primært blir underleverandører til partnere, men også opparbeider selvstendige relasjoner til klienter. Som vi har sett tidligere, er dette et aspekt som også framheves som gunstig for å planlegge og kontrollere tiden med tanke på å unngå at arbeids- og familieforpliktelser kolliderer. Det vil også kunne bidra til at selv om personer på ”parent track” ser sine medrekutter ”seile forbi” i form av raskere opprykk, fastholdes likevel en progresjon i form av økende senioritet og kompetanseutvikling knyttet til håndtering av klientrelasjoner.

Mange framholder også hensiktsmessigheten av å opprette former for differensiert partnerskap, slik at det er mulig å være partner med redusert arbeidsmengde og inntjening og da tilsvarende redusert utbytte.

”Jeg har jo egentlig vært veldig for likedeling, jeg, tidligere. Tenker at det er mye god solidaritet i det med å drive virksomhet sammen, og man blir da opptatt av at det går bra med alle. Men akkurat i [småbarnsfasen], så syntes jeg det var en stor lettelse at jeg kunne være borte uten å føle at det gikk for voldsomt på bekostning av andre”

Former for differensiering som nevnes er at utbyttet reduseres med en viss prosentandel, eller at man regner utbytte direkte på bakgrunn av de inntekter en bringer inn i firmaet. Her påpekes imidlertid også at en må finne løsninger slik at en ikke mister høyt verdsette fordeler som assosieres med den forretningsmodellen som foreløpig er foretrukket i de fleste større firmaer: likedelingsprinsippet. Dette gjelder den særlig solidaritets- og teamfølelsen som bidrar til at en fordeler klienter og oppdrag med tanke på firmaets beste og ikke bare individuell interesse. I tillegg vektlegges betydningen av å unngå at partnere med redusert inntjening og utbytte ikke i realiteten havner utenfor det gode partnerselskap:

”Det er veldig mange bra ting ved å gjøre det på den måten [likedeling], og den viktigste er at når du kommer ut i oppdrag så setter du den partneren som er best på det. Er det en partner som får inn et oppdrag tar han det ikke selv for at han skal ha inntektene. Han deler dem eller tar med seg de som er flinkest. Så jeg tror sånn firmamessig så er det veldig viktig.”

”Mange vil da sikkert si at da vil de ikke føle det så hyggelig likevel, fordi hvis alle andre jobber så mye mer, så blir du litt sånn halv-partner, og du vil ikke føle deg som likeverdig. Du vil ikke få den anerkjennelsen, du vil ikke få den posisjonen.”

En annen ambivalens som uttrykkes knytter seg til hva slags konsekvenser et helt eller delvis brudd med likedelingsmodellen kan tenkes å ha for framtidig rekruttering. På den ene siden anføres at dersom man innfører mulighet for redusert inntjening og utbytte vil ”for mange” i et partnerskap kunne komme til å ønske å benytte seg av en slik løsning, og dette vil på sikt kunne redusere firmaets totale omsetning og dermed gjøre firmaet mindre attraktivt både i markedet og i rekrutteringssammenheng. På den andre siden framholdes at nettopp muligheten til å kunne tilby partnerskap med et mer balansert arbeid/familieliv vil være et sterkt konkurransefortrinn i kampen om de dyktigste blant yngre og kommende kvinnelige og mannlige advokater:

”Som en av partnerne sa - altså, partnerne der jobber kjempemye og tjener fem-syv millioner i året, de som har full pott - og så sa han at ’hadde jeg spurt alle om de ville jobbe 20 % mindre og tjene 20 % mindre, så hadde de sagt ’ja, gjerne’. Men, da er vi ikke best lenger. Hvis vi skal jobbe redusert - hvis alle skal jobbe redusert og ikke yte maks, så kan vi ikke holde på posisjonen’.”

”Noen mener at for å være med i toppen så må du jobbe veldig mye for å hele tiden være med der det skjer, og mener at man må liksom hevde seg på de inntjeningslistene om hvilke partnere som tar ut mest for at det skal bli et interessant sted å jobbe (...). Jeg tror kanskje at det er én type mennesker, men det er jo også

veldig mange som er veldig dyktige og veldig interessert i å jobbe mye, men med likevel litt anledning til andre ting, og at man kan gjøre seg til et attraktivt firma ved å tørre å satse på kvaliteter på det området i stedet.”

Intervjuene både med ansatte og representanter for firmaledelse etterlater et inntrykk av at de fleste firmaer har hatt både ”parent track” og muligheter for differensierte former for partnerskap oppe til diskusjon og til dels utredning i ulike komiteer og utvalg, men at arbeidet har stoppet opp på ett eller annet tidspunkt. En grunn kan være, slik denne mannlige partneren uttaler, at firmaene vegrer seg for å være først ut med et opplegg en ikke helt vet konsekvensene av, selv om en ser at det firmaet som først finner fram til en god ordning vil ha et konkurransefortrinn:

”Kunne man på en måte ordne dette uten å rokke ved grunnleggende prinsipper så hadde det vært greit, men det er ikke så enkelt. Så jeg tror derfor at man etter hvert er ganske bevisst problemstillingen, men man sliter med å finne ut hvordan dette skal løses. (...). [Som partner bidrar jeg] jo til at vi i alle fall har en tankemessig prosess rundt hvordan vi kan håndtere dette. (...). Man kan møte dette på ett av to vis: Enten så kan man vente, eller så kan man være i forkant, og også i forkant i forhold til konkurrentene. Jeg er ikke i tvil om- altså såne ting er det lett å skyve på, men jeg mener det er en helt feil strategi. Jeg, og en del, er av den oppfatning at vi må tvinge oss selv til å finne en løsning på dette. Og at det bare er- at å gjøre noe annet er å stikke hodet i sanden. Og så tror jeg det at den som er først ute med å løse dette problemet, den får en gigantisk fordel i forhold til de andre. For da vil de andre- altså da vil det bli oppfattet slik at de andre kommer løpende etter. Og jeg tror at rent rekrutteringsmessig da, så har vi et fortrinn i mange år fremover.”

En annen grunn som pekes på er at slike ordninger vil kunne gå utover firmaets totale årlige omsetning og inntjening, i det minste på kort sikt. Selv om den enkelte ansatte i et ”parent track” over tid vil ha oppnådd samme inntjening før eventuell inntreden i partnerskapet, vil en bidra med mindre til overskuddet pr. (regnskaps)år fordi ens årlige inntjeningsnorm settes lavere enn timebudsjettet for dem som ønsker å komme til partnervurdering på ”normert” tid. Dermed vil firmaet tjene mindre pr. år på dem som er på ”parent track”.

”[Å] akseptere da at man vil operere med en helt annen inntjening enn de øvrige, det tror jeg mange i dag føler som ett litt vågalt prosjekt.”

”De har ingen ting igjen for å legge til rette for at den modellen skal være annerledes, de vil jo ikke det. For de ser jo at hvis de fortsetter å bygge på den modellen der, så fortsetter de å tjene de alle disse pengene. Og ’hvis vi tar opp en kvinne som en periode tjener 14-1500 timer i året og som ikke dedikerer hele seg og livet sitt, så vil det bety mindre penger inn på denne personen, og fellesskapet må betale mer til henne for at vi skal subsidiere hennes fritid’. Dette vil du aldri få en partner til å si, men hvis du analyserer det, så er det jo dét det koker ned til. Og det er ikke nødvendigvis noe galt i det, altså man kan jo forstå- det er deres bedrift og de som står på og gjør det som de selv gjør får jo da også masse igjen for det i form av økonomisk kompensasjon.”

En kan også tenke seg at modeller som åpner for et mer balansert arbeids-/familieliv kan oppleves som problematiske fordi de bryter med innarbeidete og gjeldende forståelser av forretningsadvokatjobben som altoppslukende. Her beskriver en leder hva et løp mot partnerskap krever – både av advokaten selv og av ektefellen:

”Det er klart det er ikke et menneske som går inn og starter som advokatfullmektig i et stort advokatfirma, eller tilsvarende som starter som megler i et stort meglerhus, som ikke på ett eller annet tidspunkt der sliter litt i samboerforholdet eller ekteskapet på grunn av det. For det drar så mye ut av deg, og det tar så mye energi, og du er så mye borte, og er så mye på jobben, og skal sjonglere så mange baller, og være så på høyden i relasjoner på alle nivåer egentlig, at det koster sosialt og for familiemennesket. Og (...) hvis du ikke har truffet rette dame - eller mann da - så har du det jo gående, ikke sant, med kverning hver kveld, og da kan det gå gærent. Og det er veldig viktig at du legger opp et løp. (...)Hva betyr det å være pappa eller mamma i et stort advokatfirma, hvordan må du legge opp livet ditt osv. Bruk hodet, altså, det å være toppidrettsutøver er jo heller ikke noe kjære mor. Tenk deg hva Olaf Tuft har ofret av blod, svette og tårer da han passerte mållinjen og tok det gullet, ikke sant. Det er mye som må forsakes, og det er på mange måter litt av greia du må bestemme deg for. Hva er det du har lyst til å bli når du begynner i et advokatfirma? Vil du gå til toppen, som innebærer masse prestisje og penger, så må du legge et løp for det. Hvis du har lyst til å få en pen post på cv'en, så legger du et løp for det. Men hvis du går mot toppen, så krever det en hel del ting, og da bør du ha orden hjemme og prøve å omgi deg med positive mennesker som backer deg og ikke suger ryggmarg. Da må du snakke med folk og sånn blir det. Om jeg går på jobben åtte og jeg kommer hjem 10-12 timer senere, kan vi ikke ha grining dag ut og dag inn om det. Det må en ha orden på. Det tror jeg de fleste får til, og det er faktisk noe av det som jeg er positivt overrasket over at vi merker faktisk i veldig liten grad at folk sliter med det, altså, fordi folk vet hva de går til og har tatt bevisste valg og er av den typen som har mye energi og alltid har stått på. Det er mitt inntrykk.”

På den annen side, er det også eksempler i materialet på partnere og ledere som understreker at selv om en må stå på, være fleksibel, gi tydelige signaler om at man er tilgjengelig for klienten og ha back-up-løsninger når uforutsette oppdrag inntreffer, er det en tendens til overdrivelser i deler av bransjen sett i forhold til de faktiske, jevne kravene til arbeidstid:

”Jeg ser noen av våre konkurrenter som sier at 'jeg må jobbe hele tiden og til klokka ti om kvelden' og sånn, det stemmer ikke med – det er ikke vår bedriftskultur. Vi vil at folk skal gå hjem til middag, vi egentlig. (...). [Men om vi hadde regulert arbeidstiden] for våre ansatte, så hjelper jo ikke det hvis klienten ikke vil ha regulert arbeidstid for oss. Så det er litt sånn at de spennende oppgavene de skjer jo ofte vedde krever ofte at man stiller opp litt utenfor arbeidstiden. Men jeg tror at det er veldig mye spørsmål om holdning. Hvis du har en holdning om at du kan stille opp når som helst, så er det ikke ofte du liksom må gjøre det. Men da må man ha en back-up-løsning.”

## 4.2 Team

Et ønske som også går igjen i intervjuene er å organisere mer av arbeidet i team på måter som gjør at kolleger reelt kan avlaste hverandre innefor et prosjekt, og dermed unngå at småbarnsforeldre oppleves som uaktuelle til oppdrag med ”høyt trykk” som krever stor grad av tilgjengelighet og kontinuerlig oppfølging:

” (...) som man ser for seg at nærmest flere deler en stilling, eller at man jobber mer som team innenfor faggrupper. De tror jeg det er mye å hente. Ikke bare sånn at man jobber en og en, men at man prøver å bygge opp gruppene annerledes. Jeg ser, en bekjent av meg, han har en utrolig flink sjef, som er bare helt vanvittig. Han skulle begynne å bygge opp en avdeling (...) og da var det sånn, ’ok, jeg kan dette. Nå skal jeg ha to stykker under meg, og i løpet av fem år skal dere ha tre under dere, og dere skal være ett hakk opp i hierarkiet. Og dere skal gjøre sånn og sånn, og dere skal jobbe med hver deres ting, og vi skal være en gruppe og være sånn og sånn’. Og det har slått til fullstendig. Og når han var hjemme i svangerskapspermisjon, så var det andre som jobbet med de samme prosjektene, som kunne ta litt over hans rolle. De jobber mer i team. Det er mulig at akkurat de tingene de jobber med er mer egnet for det, men jeg har aldri sett noe tilsvarende noe sted hvor man til de grader jobber sammen på de samme tingene.”

”Ja, det er kanskje lettere å si til klientene at dere får rask og god bistand av oss, men det vil være av de to personene vekselvis, to er inne på prosjektet, og at det kanskje går bort noen timer som man ikke kan fakturere for begge to. Jeg kan godt tenke meg at man kan finne måter å regulere det på, men at det krever ganske mye organisering. Da tror jeg man er inne på enda en ting som gjør at det er veldig uheldig at kvinnene forsvinner, og det er jo at kvinner er som regel bedre å organisere, eller gjøre internarbeid, gjøre personalting, se sammenhenger, særlig personalhåndtering og sånne ting, veldig ofte kvinner er bedre på det synes jeg. Ikke minst å prioritere å sette av tid.”

”En mannlig kollega i et annet firma, han er partner i (...), og han har to små barn da, også tror jeg at han også tidligere har jobbet veldig mye, men han sa at han og en annen partner nå hadde begynt å konsekvent veldig mye jobbe på team de to, og jobber da egentlig mye dobbelt nettopp for at når den ene skulle noe så kunne man på en måte avlaste hverandre. Og det er veldig smart. Men det er klart, det er sånt som går når du jobber med store transaksjoner og store saker, men det er jo ikke alle saker som tåler at det kan jobbes dobbelt. Men kanskje må også firmaet ta litt mer på egen kappe, ikke sant, at man gjør litt sånn selv om ikke alt kan faktureres.”

## 4.3 Intern differensiering av oppgaver

Mange påpeker at firmaene har et uutnyttet potensial når det gjelder intern differensiering og spesialisering av ulike typer oppgaver. I sær påpekes at intern opplæring, kompetansebygging og –utveksling kunne vært mer systematisk organisert, for eksempel ved at medarbeidere med spesiell kompetanse på bestemte felt kunne arbeide mer internt rettet og mindre med eksternt fakturerbare og klientorienterte oppdrag i perioder med særlig høyt trykk på hjemmebane. For at en slik (midlertidig) spesialisering ikke skal innebære at en blir satt på et sidespor eller en endestasjon i forhold til karriereutvikling, krever dette

imidlertid at firmaene utvikler flere reelle mål for innsats enn antall eksternt fakturerte timer.

#### 4.4 Tilrettelegging under graviditet og etter permisjon

Med relativt enkle grep kunne en komme langt i å motvirke den negative spiralen av demotivasjon og manglende tro på at en skal kunne fortsette karriereløpet kombinert med nye familieforpliktelser som ble beskrevet over som et kritisk punkt i kvinnenens ”vei ut av firmaet”. Dette handler i første rekke om at firmaet har en systematisk plan for oppfølging etter at ansatte - for så vidt uavhengig av kjønn - kommer tilbake fra foreldrepermisjon, slik at ikke tilfældigheter får avgjøre om den første tiden etter permisjon blir en inspirasjon til videre satsing eller starten på et løp mot avgang. I følge intervjuene er det sentralt å unngå ”tom pult-syndromet” og opplevelsen av å så å si måtte begynne på nytt. Med andre ord, å bli fulgt opp generelt med oppmuntring og konkret i form av å bli tatt med på oppdrag og prosjekter og planlegging av videre karriereløp. Noen er også inne på om det i større grad kan legges til rette for at det skal være mulig å ta opp igjen funksjoner og klientrelasjoner en hadde før permisjonen; slik at de som overtar i permisjonstiden overtar midlertidig, i likhet med vanlig praksis i andre bransjer.

Som tidligere nevnt, har firmaene også et forbedringspotensial når det gjelder konsistens og forutsigbarhet knyttet til beregning av timer når ansattes innsats skal vurderes og kommuniseres til den enkelte – særlig i forbindelse med eventuell sykmelding i svangerskap, permisjon, den første tiden etter permisjon samt utført interntid. Skal kun aktiv tid legges til grunn, eller kommer eventuell sykmelding og permisjon som fratrukk en må kompensere for hvis det ikke skal trekke ned i innsatsvurderingen? Og dersom permisjonen er fordelt på to regnskapsår – blir det vurdert som to år med svakere innsats? Når det gjelder helt håndfaste former for oppmuntring, er det et spørsmål om det er grunn til å diskutere muligheter for å gi noe i lønnspålegg etter at en kommer tilbake fra foreldrepermisjon, især der regnskapstekniske forhold gjør at innsats nedlagt før en gikk ut i permisjon ”forsvinner” i påfølgende lønnsoppgjør. Her formidler en advokat den store symbolske verdien av et tiltak som kun vil innebære en liten kostnad for firmaene:

”Også er det ett eller annet med- det skjønner jeg ikke med de firmaene, for det skal jo så ekstremt lite til. Jeg har en venninne som akkurat nå har gått tilbake som advokat, etter svangerskapspermisjon, og i det firmaet hvor hun jobber hadde de som policy, og det tror jeg det er mange som har, at når du kommer tilbake fra svangerskapspermisjon så får man ikke nødvendigvis lønnsøkning. Så selv om du har vært borte ett år, så går du på en måte inn der du slapp, for du har ikke akkurat blitt noe bedre advokat- og det er utgangspunktet. Og man kan mene hva man vil om det, men det er ikke noe stort problem. Hvis man for eksempel har vært ute som dommerfullmektig så ville man kanskje komme tilbake og (...) ’nå har du fått en økt kompetanse, så nå øker vi lønnen din’. Men med svangerskapspermisjon så har det ikke vært noe tradisjon for det. Men, så- han som hun jobber for, han hadde gått til ledelsen og [sagt] ’nå er hun tilbake igjen, burde ikke hun-’, men ’nei, sånn er ikke policyen’. ’Men, hvis det er noen vi veldig gjerne vil beholde, hadde det ikke vært hyggelig å gjøre det likevel, gi litegrann?’. Og så fikk hun litegrann lønnsopplegg. Og

neste morgen var det så mye lettere å stå opp 06.30 og gå på jobb. Det skal så lite til å få oss til å trives, til å yte litt ekstra og få oss til å synes at det er verdt det. Det tror jeg er sånne ting som de må se mer. Jeg tror det er mange firmaer, særlig da de mennene som har styrt disse firmaene lenge, synes det er litt skummelt dette med svangerskapspermisjon. For det er så mye rettigheter. Du skal få lønn et år, og hvis du får bekkenløsning så går det to måneder til, og så skal du ha fri for å være hjemme med sykt barn - det er så mye greier, at de blir litt sånn at 'her er det ett sted hvor vi må være litt strenge, eller ha litt klare linjer, passe på at dette ikke sklir helt ut med alle disse rettighetene disse damene har', og det tror jeg gjør at rammevilkårene blir strengere enn nødvendig."

#### 4.5 Back-up-løsninger for barnepass

Mange småbarnsforeldre i og rundt Oslo-området opplever at de ikke får barnehageplass når den regulære permisjonstiden er over. Mange med flere barn er også i den situasjonen at barna ikke får plass i samme barnehage. En ordning med bedriftsbarnehage i nærheten av arbeidsplassen – eventuelt i samarbeid med flere firmaer – nevnes som et tiltak som kunne frigjort tid i forbindelse med henting og bringing.

Fravær for å være hjemme med sykt barn kan representere en utfordring i hverdagens arbeid/familie-kabal. Både ledere og ansatte i intervjuutvalget uttrykker at en ofte klarer å finne en løsning, ved at en kan jobbe hjemmefra.

"Det er ubeleilig hvis folk er syke, hjemme med sykt barn osv. Egentlig kan man jo ikke si det, men det er jo det – og vi må jo bare løse det."

"Det er ikke noen spesiell utfordring med å ha småbarnsforeldre ansatt, overhodet ikke. Du må bare være litt innstilt på at det blir syke barn (...). Da sender jeg en mail, hvis NN for eksempel er hjemme med sykt barn: 'I dag skulle vi ha gjort det og det, har du sjans til å få gjort det eller ikke sjans til å få gjort noe', og da forventer jeg at hun svarer helt ærlig på det. Jeg mener ikke det som noe press, men hun må da være voksen nok til å kunne til å si at i dag er det omgangssyke og da vet jeg som mor at da har du ikke sjans til å jobbe, for da flyr du som en strikkball med bølter og klut, ikke sant. Mens andre ganger så får jeg tilbake at 'Jo da, NN har feber og derfor kommer han til å sove en del, og kanskje jeg får gjort noe da'. Fint. Og det går altså, det går. Vi jobber jo ikke med akuttmedisin (...). Det er klart jeg blir sur innimellom og tenker at 'Faderullan, i dag passet det dårlig', men sånn er det bare."

Av og til er imidlertid ikke det å gjøre jobben hjemmefra en fullgod løsning, og et uforutsett fravær innebærer en belastning på partnere eller kolleger, og kan oppleves som en stor ulempe for klienten, som også den med sykt barn føler sterkt på. Selv om småbarnsforeldrene i utvalget understreker at det er ofte vil være viktig for barnas skyld at en av foreldrene er hjemme ved sykdom, kan det å ansette en barnepleier – eventuelt i samarbeid med andre firmaer – være et relativt enkelt grep for å avverge situasjoner på jobb der uforutsett fravær vil være særlig kritisk.

Fordeling av omsorgsansvar og arbeidsoppgaver hjemme er en vesentlig faktor når arbeid/familie-kabalen skal legges. De fleste av advokatene i dette utvalget representerer foreldrepar der en deler dette tilnærmet likt. Mange av kvinnene som er intervjuet har enten en mann med mer regulert og forutsigbar arbeidstid enn dem selv, og de som har en mann med samme type jobb har ofte en pair eller praktikant. Sammenliknet med det vanlige mønsteret i samfunnet generelt og advokatbransjen spesielt, representerer dette utvalget med andre ord arbeid/familie-tilpasningsmodeller der kvinnene relativt sett tar en mindre del av omsorgsansvar og familieforpliktelser. Noen av kvinnene som har forlatt – eller er i ferd med å forlate – større firmaer oppgir at de tar hovedansvaret hjemme, fordi mannen har en enda mer krevende eller uregulert jobb, og peker på det som en medvirkende faktor til at totalbelastningen med en advokatjobb i småbarnsfasen oppleves som for stor. En føler at en ikke helt strekker til verken på jobb eller hjemme. Men de fleste – også blant de som slutter - framhever likedeling hjemme som en forutsetning for at de i det hele tatt har kommet såpass langt som forretningsadvokater. Som tidligere beskrevet, opplever både de mannlige og kvinnelige advokatene i utvalget at bransjen generelt er preget av kjønnskonservative arbeid/familie-tilpasninger. Det er derfor grunn til å understreke at en viktig forutsetning for å øke kvinneandelen også opp til de nivåer hvor man rekrutterer partnere fra, er økt kjønnslikestilling på hjemmebane. På en måte kan en si at dette ligger utenfor bransjens og firmaenes ansvarsområde. På den annen side kan firmaene bidra ved i større grad å forvente og stimulere til at menn – både egne ansatte og partnere til kvinnelige ansatte – øker sin andel av omsorgsansvaret. Som tidligere nevnt, understreker mange her betydningen av at far også tar en større del av foreldrepermisjonen enn den tilmålte ”pappakvoten”. Her forteller en mannlige advokat hvordan han tenker at hans permisjon er vesentlig for at ektefellen får en god start når hun går tilbake i jobb etter sin permisjon:

”Og så har jeg egentlig erfart hele veien at for en mor så er det en mentalt en veldig stor belastning den dagen du avslutter permisjonen og begynner å jobbe. Plutselig skal du være borte fra barnet ditt på dagen, og ikke minst skal en annen ta seg av ditt barn. Det er ganske tøft. Det har jeg registrert i hvert fall. Så jeg tenkte at det er viktig å gjøre det til en myk overgang. Måten å gjøre det til en myk overgang, det er at far er hjemme slik at i alle fall hun kan begynne å jobbe igjen, også vel vitende om at pappa er og passer på. Så jeg skal ha en periode da.”

At far tar permisjon oppleves å ha positive konsekvenser også utover selve permisjonstiden; det gir en felles erfaring av å være hovedomsørger som gir et likere utgangspunkt for ansvarsfølelse og arbeidsdeling, også etter at begge er i full jobb igjen. Her gir flere uttrykk for at partnere og ledelse i firmaet fremdeles har en tendens til å direkte eller indirekte stille seg uforstående til en praksis der også mannlige advokater tar en stor del av permisjonen, og at menn som tar permisjon kan føle seg enda mer ”annerledes” enn



kvinner fordi det oppfattes som mer naturlig at kvinner tar permisjon. Det kan derfor tenkes at det er viktig at firmaene i større grad legger opp en strategi i tråd med det denne partneren beskriver:

”Men jeg går ganske tett på mine ansatte, jeg snakker litt med dem om hvilke valg de står overfor, hvordan de må se på karriereutviklingen sin akkurat i småbarnsfasen. (...). Da sier jeg at vi ønsker å tilrettelegge for at man skal ha et godt liv både familiært og som advokat. At vi krever en viss fleksibilitet og at det kan innebære at man må jobbe om kvelden hvis man skal hente tidlig i barnehagen. Også sier jeg at de må være bevisste på, jeg går tett på skjønner du, hvordan de prioriterer, at det er noe de må ha et åpent forhold til i forhold til sin partner. Og så sier jeg at vi forventer at de utøver likestilling i forholdet også. Så vi forventer at fedrene tar permisjon og at mødrene tar permisjon, og vi forventer at de fedrene som er hos oss at de på en måte stiller opp familiært og det sier vi også til de kvinnene som jobber hos oss at vi forventer at deres partnere gjør, slik at ikke vårt firma tar hele permisjonsbelastningen.”

Både innenfor forskningen, bransjen og blant deltakerne i denne undersøkelsen er det ulike synspunkter på om, hvilke og hvor sterke ”rene” kjønnsbarrierer kvinner møter i mannsdominerte felt som advokatbransjen. I denne rapporten er det barrierer knyttet til kjønnet omsorgsansvar og familieforpliktelser som står i fokus, og det ligger utenfor mandatet å kartlegge barrierer som bunner i ren kjønnsdiskriminering. Dette er heller ikke et framtreddende tema i de intervjuene denne rapporten er basert på. Det kan ha en sammenheng med at dette er et høyst selektert utvalg; selv de av kvinnene som slutter har kommet langt innenfor den mest mannsdominerte delen av bransjen, og det er mulig at de dermed lettere har forsert en del barrierer som et flertall av andre kvinnelige advokater opplever å butte mot. Imidlertid nevner både de mannlige og kvinnelige advokatene i utvalget en del barrierer som primært er relatert til kjønn. Disse knyttes til forhold som at en ”gutta-boys-kultur” på direkte og indirekte vis virker ekskluderende på kvinner, at kvinner fremdeles må ”bevise” mer enn menn for å bli oppfattet som et attraktivt partneremne og at aspekter ved tradisjonell jentesosialisering er lite kompatible med gjeldende kultur i denne delen av advokatbransjen - slik at kvinners møte med og karriere-muligheter innenfor bransjen generelt kan være tøffere enn for menn. Med andre ord oppfatter også advokatene i dette utvalget at forretningsadvokatbransjen fremdeles har en del vesentlige likestillingsutfordringer knyttet til kjønn – uavhengig av småbarnsfasen og omsorgsansvar.

# 6

## Oppsummering

Denne rapporten indikerer at også de største og mest mannsdominerte aktørene innenfor advokatbransjen har et potensial for å øke kvinneandelen helt opp til partnernivå gjennom en mer aktiv og systematisk tilrettelegging for å kombinere jobben som forretningsadvokat med omsorgsansvar. Gjennom intervjuene som rapporten baserer seg på, framkommer at firmaene har mulighet til å beholde kvinnelige advokater og potensielle partneremner som de i dag mister etter at de får (sitt andre) barn. Dette er kvinner som firmaene nå mister til arbeidsgivere og virksomheter der kvinnene oppfatter at deres familieforpliktelser per se ikke forringer deres karrieresjanser.

Intervjuene gir inntrykk av at kvinnes "vei ut av firmaet" ofte er brolagt med gode forsetter og intensjoner fra begge parter; både kvinnene selv og deres ledere i firmaene kan ønske og tro at permisjonen (etter andre barn) er et midlertidig opphold i en løfterik karriereprogresjon mot en partnervurdering. Imidlertid skjer gjerne det som fra ledelsens side kan observeres slik:

"Den vanlige kvinneavgangen er at de går ut i permisjon med barn, så kommer de tilbake en liten stund, men så slutter de."

Fra arbeidsgivers side framstår avgangen ofte som et resultat av at kvinnen ganske enkelt har endret preferanser og prioriteringer og velger familieforpliktelser framfor fortsatt karriere i firmaet. At bildet er mer sammensatt enn som så tilflyter i liten grad firmaene. En grunn til dette er tilfeldig praksis med hensyn til gjennomføring av sluttsamtaler. Samtidig er det slik at selv i den grad sluttsamtaler gjennomføres, kan det være for sent med tanke på å få klarlagt underliggende årsaker til avgangen. For det første har vi sett hvordan det å ha gått gjennom den "negative spiralen" setter en i en situasjon der en føler seg tappet, og det koster mer enn det smaker å ta belastningen med å prøve å få arbeidsgiver til å forstå – når det uansett oppleves som å skulle "møte en vegg" eller "prøve å snu et godstog". For det andre legger flere vekt på hvordan de ønsker å holde åpen muligheten for å komme tilbake til firmaet når småbarnsfasen er over, og en ønsker ikke å legge hindre for framtidige karrieremuligheter ved å risikere å bli oppfattet som kritisk og "syttete" og derved forpurre en fortsatt god tone og dialog.

Denne rapporten identifiserer at en vesentlig faktor i prosessen mot avgjørelsen om å slutte er en negativ spiral av demotivasjon, opplevelse av avtakende verdsetting, manglende forståelse fra ledere for hva omsorgssituasjonen krever og til og med tiltakende tvil på egen kapasitet og egnethet, som for noen starter allerede under graviditeten. Ved en mer proaktiv innstilling og praksis har firmaene mulighet til å bidra til å avverge slike negative spiraler hos lovende ansatte og potensielle partneremner. I intervjuene framheves betydningen av at det tas initiativ til uttalte karriereplaner, avklaringer av forventninger og

tydelig fokus og løsningsorientering med tanke på hvordan en ser for seg et videre karriereløp ved siden av familieforpliktelser.

I likhet med andre konkurranseutsatte kunnskapsorganisasjoner i ”den nye økonomien”, gjelder også i advokatbransjen at du som medarbeider ikke er bedre enn ditt sist leverte produkt (Sørensen, et al. 2005). Svangerskap, permisjon og en påfølgende krevende småbarnsfase svekker åpenbart mange kvinners konkurransebetingelser i en kortere eller lengre periode. Vi ser at de hindringer og utfordringer som løftes fram i intervjuene på ulike vis dreier seg om betingelser for og konsekvenser av faktureringsgrad i en fase som er krevende – og for mange også sårbar. Faktureringsintensive kunnskapsorganisasjoners evne til å beholde dyktige kvinnelige medarbeidere vil trolig avhenge av om en klarer å legge et noe lengre tidsperspektiv på måling og vurdering av medarbeideres innsats og videre potensial enn antall fakturerte timer fra det ene regnskapsåret til det andre. Intervjuene i denne undersøkelsen viser med stor tydelighet dilemmaet og dobbeltkommunikasjonen som oppstår i faktureringsintensive arbeidsorganisasjoner preget av uforutsigbarhet og manglende formalisering knyttet til håndteringen av kvinnelige ansattes reproduktive fase: På den ene siden gis og mottas skjerming og avlastning i faser der en ikke klarer å yte fullt som en velment og forståelsesfull imøtekommelse. På den annen side kan nettopp det å benytte seg av skjermingen og avlastningen slå tilbake på en selv, når det en da har levert vurderes som utilstrekkelig i forhold til allmenn forventet norm.

”Parent track” og ordninger for partnerskap med differensiert arbeidsbyrde og utbytte kan være mulige løsninger for mer forutsigbarhet, formalisering og bedre tilrettelegging for å kombinere arbeid og familie og dermed oppnå en høyere kvinneandel også på partnernivå. Etterlysning av slike ordninger er gjennomgående i intervjuene, på tvers av kjønn og ulike posisjoner. Det gis også uttrykk for at en i flere firmaer har startet diskusjoner knyttet til slike ordninger, men at slike diskusjoner har vært sporadiske og tilfeldige. Blant utfordringene som nevnes er frykt for at slike alternative spor i realiteten blir ”sidespor” og ”endestasjoner” for de som benytter seg av dem, og at det oppfattes som for risikabelt for enkeltfirmaer å være det første til å konkretisere og gjennomføre slike ordninger. Det er derfor grunn til å tro arbeidet med å utrede og eventuelt prøve ut slike ordninger vil profitere på en mer systematisk tilnærming. Kanskje kan Advokatforeningen bidra som fasilitator og koordinator i denne prosessen, for eksempel gjennom foreningens nystartete forum for de større forretningsadvokatfirmaene i bransjen?



## Referanser

Advokatforeningens bransjeundersøkelse for 2004 og 2005

Bahus, Marianne Klungland og Ali, Rehana Inayat (2001). "Advokatstanden i Norge: en retts sosiologisk studie av advokatene i Norge, med vekt på faglig og sosial bakgrunn, yrkesvalg, arbeidserfaring, inntekt og likestillingsproblematikk". Oslo: Institutt for kriminologi og retts sosiologi, Avdeling for retts sosiologi, UiO / Unipub

Bahus, Marianne Klungland (2001). "Kvinner i advokatyret - proleterer i advokatfullmektighet". Lov & rett, 2001(7):413-427

Galaasen, Tone og Nilsen, Hildur. (1995). "Advokater eller kvinnelige advokater?" Stensilskrift nr. 53, Institutt for retts sosiologi, UiO.

Halrynjo, Sigtona. (2007). "Alltid beredt? Arbeids- og familiedilemmaer i møte med arbeidslivets formelle og uformelle spilleregler i et stort konsern", i E. Kvande og B. Rasmussen (red.) Arbeidslivets klemmer. Paradokser i det nye arbeidslivet. Bergen: Fagbokforlaget.

Halrynjo, S. (2008). 'Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant jurister', AFI-notat 8/2008, Oslo: Arbeidsforskninginstituttet.

Halrynjo, Sigtona og Lyng, Selma Therese. (2008). "Preferences, constraints or schemas of devotion? Exploring mothers' withdrawals from high-commitment careers". British Journal of Sociology, under publisering.

Hochschild, Arlie R. (1997). "The Time Bind: When Work becomes Home and Home Becomes Work", 2. utgave. New York: Henry Holt and Company.

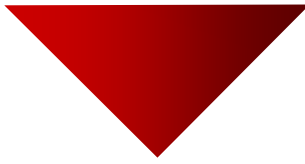
Hoel, Marit. (2000). "Kvinnelige advokaters posisjon i yrket: En analyse av kvinners vilkår og posisjon i private advokatfirmaer". Oslo: Den norske advokatforening.

Norenberg, Per Joachim. (2006). "Hvorfor slutter kvinnene? En kvalitativ studie av hvordan kvinnelige og mannlige forretningsadvokater opplever egen yrkesvirkelighet". Masteroppgave i sosiologi, ISS, UiO.

Sørensen, B. A., Seierstad, G. & Grimsmo, A. (2005). "Tatt av ordet. Medienes forspill til framtidens arbeidsliv". Oslo: Arbeidsforskninginstituttet.

Ørjasæter, Elin. (2004). "Hva skal vi med likestilling i næringslivet?". Samtiden, nr. 3, 2004  
[http://www.samtiden.no/04\\_3/art3.html](http://www.samtiden.no/04_3/art3.html)

Ørjasæter, Elin. (2004), Likestilling i næringslivet? Debattinnlegg i Dagbladet, 2/9-04,  
<http://www.dagbladet.no/kultur/2004/09/02/407204.html>



# Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Se [www.afi.no](http://www.afi.no)

Publikasjoner kan lastes ned eller bestilles fra AFIs hjemmeside eller direkte fra instituttet.

Pt 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO  
Besøksadresse:  
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00  
Fax: 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)  
[www.afi.no](http://www.afi.no)

