

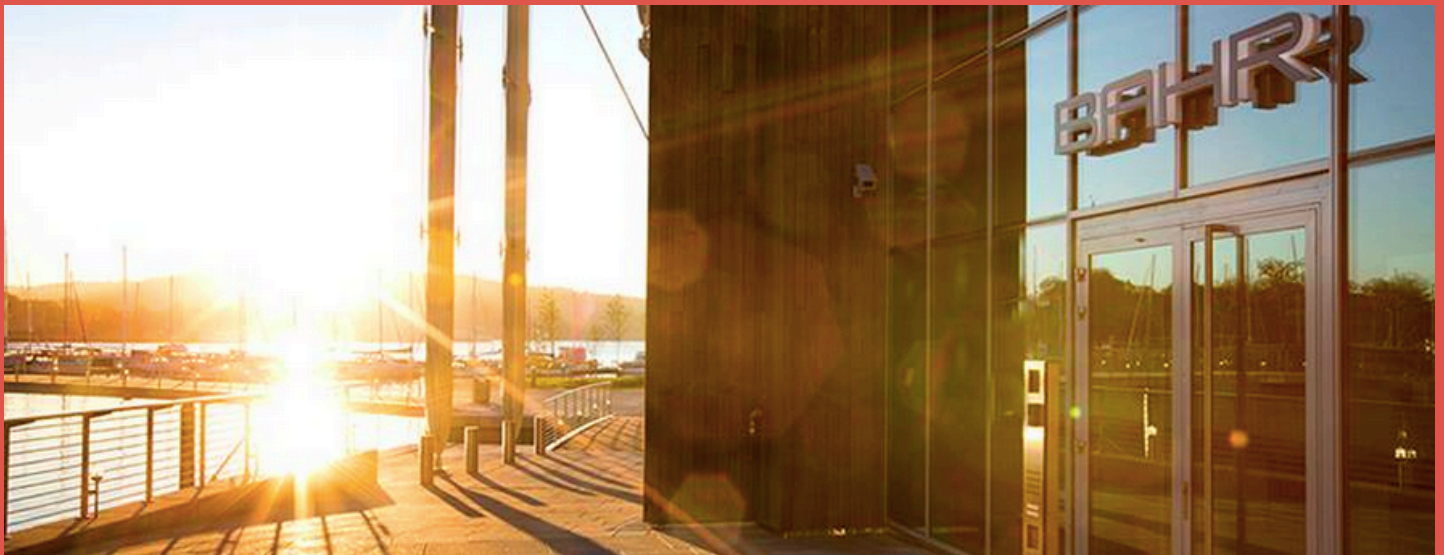


MASTERAVHANDLING I STRATEGI OG KOMPETANSELEDELSE

Handelshøgskolen og fakultetet for samfunnsvitenskap

Deling av penger, klienter og kunnskap

- En casestudie i Advokatfirmaet BA-HR



Joachim Nustad Tofthagen

Hønefoss, 04.05.2015

”Some parents dream of their children becoming lawyers. None ever dream of their children becoming law firm managers. Why would anyone want to manage a law firm? Your most important assets –expertise, reputation, and client relationships– belong to highly opinionated and highly mobile individuals, who typically have a strong sense of their own worth and prize their personal autonomy. They tend to have limited time or respect for management. If you do a good job they will not give you much credit for it; if they do not like what you do, they can get rid of you very quickly.” (Empson & Popham, 2007)

Bildet på forsiden er hentet fra BA-HRs facebook-side og brukt med tillatelse fra Advokatfirmaet BA-HR DA.

Forord

Fra emnebeskrivelsen: *”Masteravhandlingen utgjør 45 studiepoeng og er et større selvstendig teori- og metodeforankret forskningsarbeid hvor studentene gis mulighet til å fordype seg innen et selvvalgt teori- og problemområde.”*

For en som ser på seg selv mer som en praktiker enn en akademisk anlagt forskerspire, så er dette virkelig ”dypt vann”. Når jeg allikevel valgte å hoppe uti burde jeg prøvd å finne det ”grunneste stedet” altså valgt en enkel løsning. Men eventyrlysten som jeg var ”hoppet jeg uti et sted hvor det var umulig å skimte bunnen”. Jeg gikk inn for å studere et område som virket like ukjent for både meg og de rundt meg, gikk inn i teorisøk uten å ane hva som fantes på området og endte opp med en case-studie hvor jeg har intervjuet noen av de mest opptatte og best betalte advokatene i Norge.

Når jeg nå føler at jeg har greid ”å svømme over til den andre siden” kan det kort beskrives som om jeg begynte med ”en voldsom kaving, før jeg fikk mer og mer fremdrift”. Innsatsen har tidvis vært ganske høy underveis, men mye av det faktiske produktet har blitt skapt helt på slutten.

Når jeg nå har greid å ”svømme over elva” er det takket være mange som har stått rundt og heiet og forsøkt å gi meg både motivasjon, ”lært meg svømmetak” og peke ut riktig retning for å komme i land. Så takk til Boge som hjalp meg i gang, Håvard som var veileder under forprosjektet og Erik som har vært veileder på masteroppgava. Den største takken går til Helge som har gitt meg både tid, veiledning og tilgang til intervjuer. Uten hans goodwill, hadde denne oppgaven handlet om noe helt annet... Stor takk også til organisator Heidi og de fem intervjuobjektene i og utenfor BA-HR.

Og tilslutt, takk til Marthe som støtter meg uansett veivalg og utfordringer!

Oslo, 04.05.15

Joachim Tofthagen

Sammendrag

Denne avhandlingen er et casestudie i Advokatfirmaet BA-HR. Den er bygget på abduksjon og systematisk kombinerings (Dubois & Gadde, 2002) med en kontinuerlig bevegelse mellom teori og empiri.

Jeg ser på overskuddsdeling i advokatpartnerskap og fokusere på likedeling, også kalt "lockstep" eller "true partnership". Dette er partnerskap hvor overskuddet deles mellom partnerne basert på ansiennitet, i motsetning til modeller som ofte baserer seg på resultat eller innsats. For å gå nærmere inn på disse og nærliggende spørsmål har jeg definert en eksplorativ problemstilling:

Hvordan fungerer deling av klientforhold og kunnskap i en organisasjon med likedeling?

Jeg bruker ressursbasert teori for å vurdere selskapet i en større kontekst, og se på ressurssiden i forhold til å skape varige konkurransefordeler. Porteføljeteori som gir en viss forklaring på dannelse av advokatpartnerskap med bakgrunn i diversifiseringen av humankapitalen. Og agentteorien som gir et innblikk i hvilke mekanismer som danner maktbalansen i et slik partnerskap. Disse teoriene, sett i sammenheng, gir en god forklaringer på advokatpartnerskap, spesielt med en likedelingsmodell.

Jeg presenterer også en kort bransjegjennomgangen, basert på litteratur og arkivdata, som er ment som et bakteppe for å kontekstualisere casestudien.

Det viktigste konkurransefortrinnet som BA-HR har er etter min mening todelte. For det første har BA-HR en likedelingsmodell som er godt innarbeidet og som har fungert så lenge og så godt at det er lett å overbevise nye partnere om det er en fornuftig måte å organisere overskuddsdelingen på.

Denne sterke sammensetningen av modell og kultur gjør at BA-HR greier å holde sin plass i markedet med noen av de beste advokatene, noen av de største klientene med de viktigste sakene og en høy inntjening. Men som jeg har påpekt i analysen så er modellen avhengig av de riktige menneskene for å fungere.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling	4
1.3 Avgrensning	5
1.4 Teoriutvalg	6
1.5 Avhandlingens struktur	7
2. Teoretisk grunnlag	8
2.1 Partnerskap	8
2.1.1 Profesjonelle servicefirmaer	9
2.1.2 Oppsummering.....	9
2.2 Advokatpartnerskaps oppbygning.....	10
2.2.1 Ressursbasert teori	10
2.2.2 Porteføljeteori.....	12
2.2.3 Agentteori.....	14
2.2.4 Oppsummering.....	15
2.3 "Eat what you kill"	16
2.3.1 Oppsummering.....	18
2.4 "Lockstep"	18
2.4.1 Firmaspesifikk kapital.....	19
2.4.2 "Up or out"	21
2.4.3 Firmakultur.....	24
2.4.4 Kunnskapsdeling.....	25
2.4.1 Oppsummering.....	26
2.5 Teoretisk posisjonering	27
3. Bransjegjennomgang	30
3.1 Det norske advokatmarkedet	30
3.2 Historisk utvikling	30
3.3 Forretningsjus	31
3.4 Inntekter	33
3.5 Overskuddsdeling	34
4. Metodiske betraktninger	39
4.1 Abduksjon.....	39
4.2 Case	41
4.3 Datainnsamling.....	43
4.3.1 Dokumenter.....	43
4.3.2 Intervjuer	43
4.4 Dataanalyse	46
4.5 Bransjegjennomgang	47
4.6 Brikkene som ikke passer.....	48
4.7 Studiens kvalitet.....	48
4.7.1 Begrepsvaliditet.....	48
4.7.2 Eksternvaliditet / generalisering.....	49
4.7.3 Relabilitet.....	49
4.7.4 Forskerens rolle.....	49
4.7.5 Ethiske betraktninger	50
5. Presentasjon av caset	52

6. Analyse	53
6.1 Modell og kultur	53
6.1.1 "Lockstep"	53
6.1.2 "Up or out"	57
6.1.3 Kultur.....	60
6.1.4 Arbeidspress	64
6.1.5 Saksflyt.....	65
6.1.6 Ingen budsjett.....	67
6.2 Deling av kunnskap	68
6.3 Deling av klienter	70
7. Oppsummering	74
7.1 Konklusjon	75
7.2 Puslespillbrikkene som ble til overs.....	77
8. Kilder	79

Vedlegg

Vedlegg A – Intervjuguide

Vedlegg B – Partnerinntekter, de fem største advokatfirmaene i Norge

Tabell- og figurliste

Figur A: Problemstilling.....	4
Tabell 1: Porteføljeteori del 1.....	13
Tabell 2: Porteføljeteori del 2.....	13
Tabell 3: Lockstep.....	18
Figur B: Karrierevei for en partner.....	22
Tabell 4: Begrepsdefinisjon.....	29
Figur C: Advokatfirmaer i Norge med omsetning over 100MNOK – 2013.....	31
Tabell 5: Åtte største advokatfirmaer i Norge.....	32
Figur D: Partnerinntekt i Wikborg Rein.....	35
Figur E: Partnerinntekt i Thommessen.....	35
Figur F: Partnerinntekt i Schjødt.....	36
Figur G: Partnerinntekt i Wiersholm.....	36
Figur H: Partnerinntekt i BA-HR.....	37
Figur I: Partnerinntekt i Simonsen Vogt Wiig.....	37
Figur J: Forskningstilnærming.....	40
Figur K: Systematisk kombinerings.....	40
Figur L: Casedesign.....	42
Tabell 6: Møter med BA-HR.....	44
Tabell 7: Intervjuobjekter.....	45
Figur M: Advokathierarki i BA-HR.....	46
Tabell 7: De åtte største advokatfirmaene rangert etter lønnsomhet.....	52
Figur N: Karrierestige i BA-HR.....	58

Antall ord: 25014

1. Innledning

Denne oppgaven omhandler, som angitt i tittelen, en case-studie i Advokatfirmaet BA-HR. Undersøkelsen baserer seg på abduksjon og systematisk kombinerings (Dubois & Gadde, 2002) med vekslings mellom ustrukturerte samtaler, teori og fem dybdeintervjuer med utvalgte ansatte/deltakere (både tidligere og nåværende) i Advokatfirmaet BA-HR. I tillegg vil jeg foreta en kort bransjegjennomgang for å plassere studien inn i en relevant kontekst. Jeg vil i det følgende skissere oppgavens relevans, problemstilling, avgrensning, teori og struktur.

1.1 Aktualisering

Næringslivet, og samfunnet generelt, har gjennomgått store endringer de siste ti-år. Globalisering og digitalisering har ført med seg nye bransjer, nye markeder og nye måter å drive forretninger på. I Norge har vi sett en klar utvikling i retning av flere kunnskapsbaserte arbeidsplasser. I følge Grünfeld, Høiseth-Gilje og Holmen (2014) har norsk næringsliv en gjennomgående større andel ansatte med høyere utdanning enn hva vi finner i land som det er naturlig å sammenligne oss med. Mange av disse nye humanintensive jobbene er i rene kunnskapsbedrifter, *”bedrifter med kunnskap eller kompetanse som sin viktigste innsatsfaktor, i motsetning til for eksempel naturressurser i oljesektoren eller elektrisitet og råstoffer i industrien”* (Guttormsen, 2006). Også i media ser vi økt fokus på de som selger kompetanse, det kan være PR-konsulenter som First House (Gjerding & Svendsen, 2013) og Geelmuyden Kiese (Tjersland, 2005). Eller IT- og management konsulenter som vi blant annet har sett at NAV har fått kritikk for å bruke mye penger på (Mæland, 2014). Det har også vært bred pressedeckning av konsulenter som tar betalt for å hjelpe bedrifter med søknader om offentlige støtteordninger (Midtsjø, Kjersem, & Sanne, 2014).

Hoveddelen av økonomi- og organisasjonsforskning gjøres i bedrifter med et aksjonær/ansatt perspektiv. Både fra det virkelige liv og fra litteratur og undervisning, er læresetningen at produksjonskostnader skal ned og effektiviteten opp for at aksjonærer skal tjene mer penger. I kunnskapsintensive bedrifter, hvor utnyttelsen av kunnskapen er produktet, kan dette stille seg litt annerledes. Her er ikke produksjonsmidlene maskiner eller fabrikker, men hodene til de personene som

er en del av bedriften. Løwendahl siterer i boken *Strategic Management of Professional Service Firms* (2005) Henry Michel som er tidligere toppsjef i det amerikanske ingeniørfirmaet Parsons Brinckerhoff, han ser på firmaets resurser på følgende måte: *“Many people say that all our resources go down the lift in the evening after a day of work, and that the firm is then empty. That is why I see it as my primary concern to make sure that they want to come back tomorrow.”*

Partnerskap er en tradisjonell organisasjonsform for bedrifter innenfor profesjonell service, samtidig som det er relativt sjelden i andre industrier (Levin & Tadelis, 2005). I Norge er dette spesielt vanlig i advokatfirmaer, siden de er lovpålagt å eies av deltagerne (Smith, Avdagic, & Den Norske Advokatforening, 2014). Anna Jonsson (2013) som har studert det svenske advokatfirmaet Mannheimer Swartling mener deres overskuddsdelingsmodell er spesielt interessant å lære av siden partnerne også er firmaets eneste aksjonærer, og dermed har en felles interesse i å utvikle og forbedre firmaet. Kandel og Lazear (1992) mener at eierne i et partnerskap mener å ha noen insentivfunksjoner som mangler i et arbeidsgiver/arbeidstaker forhold

Advokatmarkedet er utfordrende siden *”juridiske tjenester er kompliserte, sjelden standardiserte, og sluttprisen fastsettes oftest etter at tjenesten er levert”* (NOU 2002:18, 2002). I følge (Lien & Jakobsen, 2015) er dynamikken i advokatbransjen svært lav, siden de ledende advokatselskapenes renommé, kunderelasjoner og kompetanse er svært vanskelig og tidkrevende å tilegne seg. De store og etablerte selskapene får flesteparten av de attraktive kundene, de kan ta de høyeste prisene og tiltrekker seg de dyktigste og mest ambisiøse juristene.

Totalmarkedet for advokattjenester i Norge var i 2013 på kr 14 201 millioner, fordelt på 1 705 virksomheter. Det er en økende konsentrasjon i bransjen, der de største firmaene stadig tar større del av markedet. I 2013 sto de 10 største virksomhetene for 1 prosent av antall virksomheter, 26 prosent av antall ansatte, 40 prosent av omsetningen og 75 prosent av eksporten (Den Norske Advokatforeningen, 2014).

I de store advokatfirmaene er overskuddsdelingens modell et viktig spørsmål, det handler om kulturen og arbeidsflyt i hele organisasjonen. Det nederlandske advokatfirmaet De Brauw Blackstone Westbroek presenterer sin likedelingstanke på

denne måten *”Our partners and associates are not motivated by individual financial rewards: they are all equally rewarded, based on their level of experience only. This fosters a culture of quality and collegiality”* (debrauw.com).

I Norge er det Advokatfirmaet BA-HR som er mest kjent for likedeling. I en artikkel i Advokatbladet (Rønning, 2008) fremhevet BA-HR partner Sam E. Harris likedelingsmodellen fordi den gir grunnlag for en utstrakt samarbeidskultur, der man stiller opp for hverandre. På samme vis uttalte BA-HRs styreleder Helge Stemshaug seg i et intervju med Dagens Næringsliv (Solem, 2012) i forhold til at likedelingsmodellen handler om lagspill: *”- Jeg vet ikke om vi hadde tatt Zlatan om vi hadde fått han. Vi må få hele laget til å funke.”*

Det er også noen som er kritiske til likedeling. Partner i Advokatfirmaet Hjort og tidligere finansminister Else Bugge Hjort sier i et intervju med Finansavisen at *”Den tilsynelatende likedelingen som regjerer andre steder øker omsetningen, men er ikke et konsept for et godt liv – der partnerskapet må avsluttes i en alder av 60 år eller kanskje enda tidligere.”*

Denne masteravhandlingen bygger på forprosjektet *Advokatpartnerskaps organisering og strategiske valg* fra våren 2014. I forprosjektet så jeg på om valg av overskuddsdelingsmodell var et strategisk valg. Her ble både likedeling og skjevdeling gjennomgått, selv om likedelingsprinsippet ble mest vektlagt. I denne avhandlingen ser jeg i enda større grad på likedeling og mer spesifikk på **”lockstep”**-modellen (**”true partnership”**).

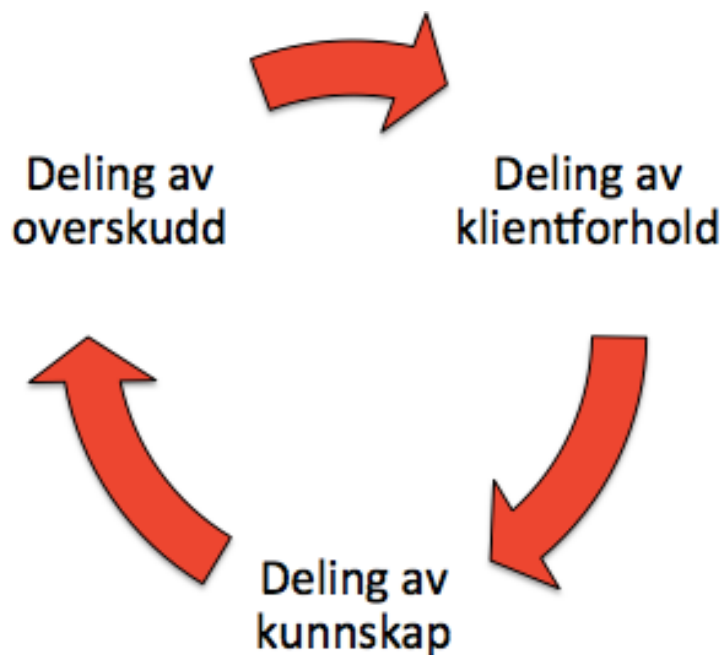
En vitenskapelige undersøkelse trenger ikke å være så omfattende at den skal komme frem til et alle-utsagn (som i *”Alle svaner er hvite”, ”Alle bedrifter er lønnsomme på grunn av...”*). Noen ganger kan man være ute etter helt andre ting, som å finne nye interessante forhold eller å undersøke hva som er særegent med et bestemt tilfelle (Nyeng, 2004). For å studere likedeling i dybden, har jeg i denne avhandlingen valgt en singel-case tilnærming. En masteravhandlingen er et begrenset forskningsopplegg og valget av forskningsmetode skyldes delvis at redselen for å bli for generelle var større enn redselen for å grave seg for mye ned i det spesielle. Jeg har allikevel valgt å

gjøre en kort bransjeanalyse, som baser seg på litteratur og arkivdata, for å kunne plassere case-studien inn i en Norsk kontekst.

1.2 Problemstilling

Avhandlingen vil se på overskuddsdeling i advokatpartnerskap og fokusere på likedeling, også kalt **”lockstep”** eller **”true partnership”**. Dette er partnerskap hvor overskuddet deles mellom partnerne basert på ansiennitet, i motsetning til modeller som ofte baserer seg på resultat eller innsats. I organisasjoner med likedeling er det mange spennende mekanismer og incentiver som ofte er mindre synlige enn i partnerskap basert på skjevdeling. Noe av det mest spennende med å forske på en slik modell er å se om disse mekanismene fungerer på den måten som de intuitivt fremstår. I et partnerskap med ”ren likedeling” peker incentivene på at man også vil dele kunnskap og kundeforhold jevnt mellom seg, siden det ikke finnes noen gevinst for å holde de for seg selv. Men er det egentlig slik, eller ligger det for eksempel stolthet og ønske om å skinne faglig/sosialt i veien for delingen? Er det fare for sub-optimalisering der undergruppene blir sterke og deler kun seg i mellom og ikke med resten av organisasjonen? For å gå nærmere inn på disse og nærliggende spørsmål har jeg definert en eksplorativ problemstilling:

Hvordan fungere deling av klientforhold og kunnskap i en organisasjon med likedeling?



Figur A: Problemstilling

Dette prosjektet er gjennomført som et eksplorerende case-studie, den er begrenset gjennom problemstillingen til å omhandle deling av kunnskap og deling av klientforhold. Det betyr ikke at den generelle organiseringen av et likedelingspartnerskap ikke er i fokus, det betyr bare at det begrenses noe siden, også dette temaet, blir veldig omfattende hvis man går i dybden. Omfang av en studie har alltid begrensede faktorer, i dette tilfelle begrensede resurser i form av en uerfaren forsker og begrenset tid i form av en avhandling på 45 studiepoeng. Jeg har derfor forsøkt å holde fokus rundt denne problemstillingen og avgrense mot en del nærliggende emner som dukker opp fra litteratur og data. Disse nærliggende emnene blir i stor grad oppsummert i slutten av avhandlingen under punkt 7.1 Puslespillbitene som ble til overs.

1.3 Avgrensning

Avgrensning og fokusering er to sider av samme sak. Når man skal fokusere på noe må man ofte nedprioritere noe annet. Jeg har valgt å spisse denne avhandlingen mer i retning av likedeling enn jeg gjorde i forprosjektet, som i større grad så på overskuddsdeling som helhet. Men også likedeling og ”lokstep”-partnerskap (true partnership) som tema er svært omfattende. Når jeg velger å gå dypere inn i dette temaet blir jeg også her nødt til å fokusere på noen viktige variabler. Jeg har derfor valgt å se på deling av klientforhold og deling av kunnskap i sammenheng med (like)deling av overskudd.

Selv om ansvarlige selskaper og selskaper med delt ansvar tradisjonelt har vært den vanligste organisasjonsformen for advokatselskaper i Norge, er det tillatt med alle lovlige norske selskapsformer (Wille & Den Norske Advokatforening, 2014). Jeg velger i denne avhandlingen å kun se på partnerskap (DA - delt ansvar). Det meste av innholdet i denne avhandlingen er aktuelt uavhengig av organisasjonsform, men der det vil ha noe å bety går jeg altså ikke nærmere inn på det.

I tillegg til selve casestudien har jeg tatt med en kort bransjegjennomgang, basert på litteratur og arkivdata. Her ser jeg på de største advokatfirmaene i Norge og velger da, i tråd med eksempelvis Dagens Næringsliv (Dugstad & Flætte, 2015; Trumpy, 2014), å ikke omtale de store internasjonale revisorfirmaene (Deloitte, EY, KPMG, PwC) som er etablert med egne advokatselskaper i Norge.

Den amerikanske antropologen Clifford Geertz hevdet i 1973 at ”*Anthropologists don’t study villages, they study in villages*”. Dette er også mitt utgangspunkt for denne studien. Jeg studerer ikke advokatfirmaer, men spesielle organisasjonsstrukturer, samarbeid, strategi og ledelse. Forhåpentligvis vil studien ikke bare gi implikasjoner til advokatpartnerskap og profesjonelle service firmaer, men også til andre bransjer.

1.4 Teoriutvalg

Teorigrunnlaget er i utgangspunktet basert på litteratursøket til forprosjektet. Gjennom en pre-søkingsfase i forprosjektet fant jeg tre artikler som ser ut til å ha lagt mye av grunnlaget for publisert forskning innen partnerskap og advokatpartnerskap. Med utgangspunkt i disse artiklene (Farrell & Scotchmer, 1988; Gilson & Mnookin, 1985; Kandel & Lazear, 1992) og en gjennomgang av siteringer endte jeg opp med 14 artikler. I denne avhandlingen har jeg utvidet teorien med fire artikler, hvorav tre omhandler ressursbasert teori, et perspektiv som ikke var med i forprosjektet. I tillegg har jeg også med en bok som jeg fikk anbefalt i samtaler med styreleder i BA-HR.

Teorigjennomgangen er med dette basert på 18 artikler og en bok (Jonsson, 2013). Den eldste artikkelen er publisert i 1984 (Wernerfelt) og den nyeste i 2013 (Chao & Croson). Med unntak av en artikkel (Bartling & von Siemens, 2010) er alle publisert i amerikanske tidsskrifter. Boken er basert på postdoktorprosjektet til den svenske førsteamanuensisen Anna Jonsson ved Gøteborgs universitet. Hennes forskningsprosjekt om kunnskapsdeling er gjennomført hos det svenske advokatfirmaet Mannheimer Swartling. Samtidig som det bringer inn et annet perspektiv i avhandlingens teori, gir det også en bedre balanse i teoriutvalget med forskning fra Sverige i tillegg til de amerikanske artiklene.

Fire av artiklene er publisert i juridiske tidsskrifter. Gorga og Halberstam (2007) i *Northwestern University Law Review*, Bernstein (2003) i *University of Illinois Law Review* og Gilson og Mnookin sine to artikler fra 1985 og 1989 i *Stanford Law Review*. De resterende artiklene er publisert i økonomi- og organisasjonsbaserte tidsskrifter.

1.5 Avhandlingens struktur

Avhandlingen er bygget opp med sju hovedpunkter. Etter innledningen følger en gjennomgang av det teoretiske grunnlaget. Deretter følger en bransjegjennomgang som ser på advokatbransjen i Norge. Hovedpunkt nummer fire ser på de metodiske betraktningene, mens punkt fem gir en veldig kort beskrivelse av caset. Punkt seks inneholder en gjennomgang av empirien og analyse før det kommer en oppsummering og konklusjon i punkt sju.

2. Teoretisk grunnlag

Denne teoridelen, som presenterer en litteraturgjennomgangen, har to hovedmål. Først å definere en teoretisk ramme for oppgaven. *”For å skape en kontinuitet mellom teori og empiri må du sette oppgaven din inn i en større sammenheng”* (Everett & Furseth, 2012). Dette gjøres ved å se på ressursbasert -, portefølje- og agentteori. Jeg har valgt å ikke gå veldig dypt eller historisk til verks ved presentasjon av disse teoriene, men har heller valgt å fokusere på forskning hvor disse teoriene er anvendt i relevant kontekst (advokatpartnerskap). Deretter forsøker jeg å definere en del viktige begreper. Under overskriften ”eat what you kill” ser jeg på skjevdeling av overskudd, altså andre typer delingsmodeller enn avhandlingens hovedtema. Dette er for å gi en liten forklaring til motsatsen og dermed gi en bedre forståelse for kjernen i denne avhandlingen. Tilslutt ser jeg på likedelingsmodellen ”lockstep”. Innenfor den modellen ser jeg på begrepene firmaspesifikk kapital, ”up or out”, firmakultur og kunnskapsdeling. Siden oppgaven er avgrenset til advokatpartnerskap har jeg valgt å starte kapitlet med en definisjon av partnerskap og se på i hvilke bransjer dette er en utbredt organisasjonsform.

Litteraturen diskuteres under oppsummeringspunktene i hvert delkapittel. I tillegg oppsummeres hele gjennomgangen i punkt 2.5 Teoretisk posisjonering.

2.1 Partnerskap

I følge Bartling og von Siemens (2010) er de definerende egenskapene ved et partnerskap produksjon av felles resultat og fordeling av profitt mellom partnerne. I følge deres definisjonen er det ikke lett å skille det fra andre foretak. Selv om aksjonærer kan være adskilt fra den daglige driften er det i små selskaper like vanlig at flertallet av aksjonærene har lederstillinger i foretaket. I følge Kandel og Lazear (1992) er partnerskap forskjellig fra hierarkiske organisasjoner på den måten at alle medlemmene er like ansvarlige for overskudd/underskudd. De mener, i denne artikkelen, at medlemmene deler gevinster og tap i firmaet uten å sende risikoen over på en tredjepart. Det finnes med andre ord ikke et firma som opptre som ansvarlig, det er partnerne selv som er ansvarlig for eventuell gjeld og lignende. *”Partnerskap eksisterer ikke uavhengig av partnerne, i motsetning til private selskaper, som er en egen separat juridisk person”* (Greenwood & Empson, 2003).

I tillegg til å dele eierskap i firmaet vil partnerne også dele ledelsen/styringen av firmaet (Greenwood & Empson, 2003). Deres eierandel gir dem rett til å delta i viktige beslutninger.

I noen artikler baseres definisjonen av begrepet partnerskap på hvordan overskuddet deles mellom partene. Farrell og Scotchmer (1988) definerer partnerskap som en felles aktivitet hvor avkastningen blir delt likt mellom partnerne, selv om de kan ha gitt ulike bidrag og ha ulike alternativkostnader. Jeg velger å bruke definisjonen hvor overskuddet deles mellom partene, uten at det oppgis på hvilken måte.

Overskuddsdeling og de forskjellige måtene det kan gjøres på går jeg nærmere inn på i punkt 2.3 "Eat what you kill" og 2.4 "Locstep".

2.1.1 Profesjonelle servicefirmaer

Greenwood og Empson (2003) påstår at det er svært uvanlig med partnerskap utenfor det de kaller PSF-sektoren. PSF står for profesjonelle servicefirmaer og beskrives med bakgrunn i tre karaktrestikker, kunnskapsintensitet, lav kapitalintensitet og profesjonalisert arbeidsstokk (von Nordenflycht, 2010). I slike profesjonelle servicefirmaer er kunnskapen den enkelte representerer den viktigste inntektsskapende eiendelen (Greenwood & Empson, 2003).

Mens den vanlige bedriftsformen dominerer produksjon, teknologi og mange serviceindustrier, har partnerskap vært fremtredende i humankapital intensive profesjonelle servicefirmaer som juss, regnskapsføring, investeringsbanker, ledelseskonsulenter, reklame og medisin (Levin & Tadelis, 2005).

Regnskap/revisjonsfirmaer og advokatfirmaer blir sett på som klassiske PSFs, da de er firmaer med høyest grad av profesjonell serviceintensitet (von Nordenflycht, 2010).

2.1.2 Oppsummering

Hvis vi tar utgangspunkt i Greenwood og Empsons definisjon av partnerskap (2003), hvor et partnerskap ikke er en egen juridisk person, men består av en avtale mellom to eller flere personer (partnerne) om å drive forretninger sammen med et mål om profitt og hver partner er solidarisk ansvarlig for gjelden til de andre partnerne. Må et

partnerskap i Norge være registret under selskapsformen DA (delt ansvar). I et selskap med delt ansvar (DA) har deltakerne samlet et personlig ansvar for hele selskapsgjelden. Slik sett vil det være mange selskaper som er relativt like som partnerskap, men som i realiteten er vanlige private selskaper.

2.2 Advokatpartnerskaps oppbygning

2.2.1 Ressursbasert teori

Ressursbasert teori brukes for å beskrive en bedrifts konkurransefortrinn gjennom å identifisere de ressursene en bedrift har tilgjengelig, ressursenes unike egenskaper og utnyttelsen av disse. Ressursbasert teori (RBT) er basert på at bedrifter er heterogene, og at hver organisasjon har sammensetninger av ressurser som er utgangspunktet for ytelse (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Teorien bygger altså på at hver bedrift har unike sammensetninger og kombinasjoner av ressurser, og at det er nettopp dette som gir ulike forutsetninger for varige konkurransefortrinn (Barney, 1991). Med et ressursbasert syn på firmaet kan prestasjonsforskjeller på tvers av bedrifter tilskrives variasjon i bedriftenes ressurser og evner (Hitt, Biermant, Shimizu, & Kochhar, 2001). Ressurser i denne forstand er organisert innenfor finansielle, fysiske, menneskelige og organisatoriske ressurser (Barney, 1991). Wernerfelt (1984) definerer en ressurs som alt som kan bli ansett som styrker og svakheter i en gitt bedrift, og at en bedrifts ressurser er definert som verdier og midler, både materielle og immaterielle, som er delvis permanent tilknyttet bedriften.

Finansielle ressurser innebærer blant annet omsetning, fortjeneste og gjeld. Fysiske ressurser er for eksempel bygninger og maskiner, mens menneskelige ressurser refererer til kunnskapen og kompetansen til de ansatte i organisasjonen.

Organisatoriske ressurser omfatter både formelle dimensjoner som kontrollsystemer og rapportstrukturer, samt uformelle dimensjoner som organisasjonskultur, historie og tillit mellom individer og grupper i bedriften. Enhver ressurs er i utgangspunktet en potensiell kilde til å danne et varig konkurransefortrinn. Barney (1991)

argumenterer for at en ressurs må være verdifull, sjelden og vanskelig å kopiere. I tillegg til at bedriften må være organisert slik at den er i stand til å utnytte det fulle potensialet i sine ressurser for å skape varige konkurransefortrinn. I følge Hitt et al. (2001) er det mer sannsynlig at immaterielle ressurser skaper konkurransefortrinn enn materielle ressurser. Spesielt immaterielle firma-spesifikke ressurser som

kunnskap, da det gir bedrifter mulighet til å tilføre ekstra verdi til innkommende produksjonsfaktorer.

Hitt et al. (2001) har sett på advokatpartnerskap med et RBT-perspektiv spesielt med blick på menneskelig kapital som den viktigste ressursen. Den menneskelige kapitalen som er nedfelt i partnerne er et profesjonelt servicefirmas viktigste ressurs. Deres erfaring, spesielt som partnere, bygger verdifull bransje- og firmaspesifikk kunnskap, som ofte er taus. Slik kunnskap er den minst imiterbare form for kunnskap.

Firmaene investerer i "leverage", altså å ansette advokater under seg. Dette øker firmaets lønnsomhet både gjennom kunnskapsoverføringen som skjer ved slike "leverage"-prosesser, og gjennom å bygge opp nye kunnskapsrike medarbeidere som kan bli partnere (Hitt et al., 2001). Det er dyrt, både i tid og penger, å bygge opp denne kunnskapen. De som begynner som advokat(fullmektig) får kunnskap gjennom formell utdanning (eksplisitt kunnskap) og gjennom læring på jobben (taus kunnskap). De bringer derfor i stor grad med seg eksplisitt kunnskap fra formell utdanning inn i bedriften og bygger taus kunnskap gjennom erfaring. I et slikt system vil de som lærer mest og som er mest effektive til å bruke denne kunnskapen til slutt bli belønnet med partnerstatus. Ofte betaler bedriftene mer til ansatte enn deres marginale produktivitet tidlig i karrieren, med forventning om å få "avkastning på investeringen" gjennom høy produktivitet fra den ansatte når han eller hun lærer å bruke både eksplisitt og taus kunnskap gjennom praksis (Hitt et al., 2001).

Jobben som partner skiller seg fra en vanlig advokatstilling og nye ferdigheter må derfor utvikles. Partnere må bygge de ferdighetene som trengs for å utvikle og opprettholde effektive relasjoner med klienter. De må også være prosjekt- og teamledere på konkrete saker, og må derfor utvikle ledelsesferdigheter. De fleste bedrifter har en høy minimum utbetaling til partnere uavhengig av deres produksjon, og partnere får vanligvis en andel av overskuddet. Mer erfarne partnere bidrar sannsynligvis mer til resultatet enn nye partnere. Kostnadene ved en ny partner kan dermed overskride gevinsten (Hitt et al., 2001). Partnere har eierandeler i sine bedrifter og vanligvis del i overskuddet bedriftene tjener. Som et resultat har de

incentiver til å utnytte sine kunnskaper og sosial kapital effektivt. I tillegg har de spesielle incentiver for å bruke bedriftenes ressurser til å tilfredsstille kundens behov.

2.2.2 Porteføljeteori

Gilson og Mnookin (1985) hevder at det mest kritiske elementet i juridisk praksis er advokatens humane kapital. De mener i den sammenheng at porteføljeteori kan hjelpe oss å forstå hvordan man kan maksimere verdien av en advokats viktigste ressurs, ved langt på vei identifisere mulighetene for gevinster fra samarbeid som er typisk for advokater og som et resultat gi en dypere innsikt i hvordan advokatfirmaer er organisert.

Ved å kombinere eiendeler i en portefølje, kan investoren redusere nivået på risikoen uten å redusere forventet gevinst. En rasjonell investor vil velge den porteføljen med eiendeler som tilbyr den mest ønskede kombinasjonen av risiko og avkastning. Så lenge porteføljen inneholder tilstrekkelig antall eiendeler, vil effekten av en hendelse som senker verdien av en eiendel bli balansert. Både av hendelsens positive innvirkning på andre eiendeler i porteføljen og av andre hendelser som påvirker andre eiendeler.

Det faktum at eiendeler er av større verdi når de eies av en diversifisert investor mener Gilson og Mnookin (1985) er nødvendig for å forstå hvorfor advokatfirmaer i det hele tatt eksisterer og hvorfor de tar den familiære formen. Lang og Gordon (1995) forklarer eksistensen til partnerskap ved at de fungerer som en forsikringsmekanisme hvor advokater kan dele risiko.

Gilson og Mnookin (1985) gir et veldig forenklet eksempel på diversifisering i sammenheng med spesialisering som gjør teorien lettere å forstå.

Se for deg at en advokat vurderer å investere i human kapital som er nødvendig for enten å bli ”verdipapir advokat” spesialisert i risikokapital plassering eller ”konkursadvokat”, spesialisert i reorganisering.

Aksjemarkedet	Sannsynlighet	Ekstra inntjening som verdipapir advokat
Optimistisk marked	1/3	\$ 200,000
Flatt marked	1/3	\$ 100,000
Pessimistisk marked	1/3	\$ 0
		Ekstra inntjening som konkursadvokat
Optimistisk marked	1/3	\$ 0
Flatt marked	1/3	\$ 100,000
Pessimistisk marked	1/3	\$ 200,000

Tabell 1: Porteføljet teori del 1 (Gilson og Mnookin 1985)

Hvis man kan spre denne risikoen på to spesialiseringer vil den totalt se slik ut:

Aksjemarkedet	Sannsynlighet	1/2 av ekstra inntjening som verdipapir advokat	1/2 av ekstra inntjening som konkursadvokat	Portefølje inntjening
Optimistisk marked	1/3	\$ 100,000	\$ 0	\$ 100,000
Flatt marked	1/3	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 100,000
Pessimistisk marked	1/3	\$ 0	\$ 100,000	\$ 100,000

Tabell 2: Porteføljet teori del 2 (Gilson og Mnookin 1985)

Lang og Gordon (1995) mener at den menneskelig kapital kan bli utsatt for særegne sjokk som gjør det ønskelig å dele risiko. Slike sjokk kan reflektere endringer i etterspørselen etter spesialiteter. En naturkatastrofe kan for eksempel øke etterspørselen etter forsikringsadvokater, mens et vitenskapelig gjennombrudd kan generere oppfinnelser og dermed etterspørselen etter patentadvokater.

Skapelsen av store ”fullservice” advokatfirmaer – en avtale mellom advokater som hver vil gjøre humankapital investering i forskjellige spesialiseringer, og dele avkastningen seg imellom på forhåndsgitte betingelser, heller enn på bakgrunn av reell avkastning – kan ses på som en institusjonell innovasjon som gir advokater mulighet til å dra fordeler av diversifisering (Gilson & Mnookin, 1985). Ved å se på

partnerskap som gjensidig forsikringsforbund har Lang og Gordon (1995) funnet støtte for at større partnerskap vil dele fortjenesten mer fullstendig blant partnerne.

Gorga og Halberstam (2007) kritiserer porteføljeteorien til Gilson og Mnookin (1985). De viser til empiri fra USA i 1992 som peker på at det er mer sannsynlig at en advokat jobber i samme firma med en advokater innenfor samme felt, enn med annen spesialisering. De mener derfor at porteføljeteori kan gi en ufullstendig forklaring på organiseringen av et lite antall store advokatfirmaer, men forklarer ikke hvorfor det gjennomsnittlige advokatfirmaet er spesialisert snarere enn diversifisert.

2.2.3 Agentteori

Agentteorien, slik den forklares av Gilson og Mnookin (1985), fokuserer på hvordan organisasjoner maksimerer gevinstene fra samarbeid ved å adoptere strukturer som reduserer potensialet for at deltagere forfølger sine individuelle, heller enn kollektive, interesser. Huddart og Liang (2005) påpeker at partnerskap skiller seg fra andre selskaper som har vært gjenstand for mange prinsipal-agent-modeller. I motsetning til det vanlige oppsettet, der prinsipalen eier produksjonsteknologien som drives eller kontrolleres av agenter, er hver partner samtidig en eier (som deler resultat) og en agent (som produserer resultat). Eierskap og kontroll er ikke hos separate personer, de er diffust fordelt blant mange personer. Når for eksempel verdipapir advokaten (fra eksemplet i porteføljeteori) ikke mottar all gevinsten fra sin innsats, er det et insentiv til å **krympe** (shrinking), altså ha lavere arbeidsinnsats enn tilfellet ville vært hvis han fikk beholde all gevinsten selv (Gilson & Mnookin, 1985). I tillegg er det to andre former for opportuniste, det som kalles **grabbing** og **slutting** (leaving). Advokaten kan enten kreve mer enn sin andel, beskrevet i den originale avtalen, **grabbing**, eller han kan trekke seg fra firmaet og ikke lenger være en del av partnerskapet, **slutte** (Gilson & Mnookin, 1985).

Intellektuelle oppgaver kan være vanskeligere å overvåke. Lang og Gordon (1995) gir et eksempel på at når man observerer en partner som forlater kontoret for å sitte og fiske ved en elv kan det være et eksempel på **krymping**, eller han kan forberede avsluttende argumenter for en viktig rettssak.

Utbredelsen av partnerskap og overskuddsdeling, selv når risikoallokering ikke er sentral, er vanskelig å forklare i standard prinsippal-agenten rammeverk (Kandel & Lazear, 1992). Innføringen av en tredje variabel kan gjøre problemet med teaminsentiver mer håndterlig. Hvis hvert medlem av teamet kan bli straffet når produksjonen faller under et vist nivå, kan tilstrekkelige insentiver gis. Gruppepress og partnerskap (eller en annen form for overskuddsdeling) går hånd i hånd. Insentiver genereres når en person føler empati med de som hans innsats påvirker inntekten til. Dermed er gruppepress forventet å være en mer effektiv kraft i bedrifter der de deler overskuddet blant de i ”lignende omstendigheter”, fordi de lettere får empati for hverandre. I fravær av gruppepress har store partnerskap større problemer med gratispassasjer og mindre innsats blant de ansatte. Gruppepress kan reversere denne forutsetningen under rimelige forutsetninger (Kandel & Lazear, 1992).

2.2.4 Oppsummering

Ressursbasert teori (RBT) presenterer et helhetlig bilde hvor man ser at advokatpartnere kan skape konkurransefortrinn ved å bygge opp human-kapital, spesielt på partnersiden. Deling av kunnskap og ”leverage” bygger opp dette.

Porteføljeteorien slik den presenteres her viser grunnlaget for hvorfor advokater går sammen og danner partnerskap. Denne teorien tar utgangspunkt i en form for overskuddsdeling. Ved stor grad av overskuddsdeling vil man oppnå høy grad av diversifisering. Selv om porteføljeteorien ikke gir en forklaring på hvorfor bransjen ser ut som den gjør, altså at det spesialiseres mer enn det diversifiseres, gir det en forklaring på den diversifisering som gjøres innenfor den eller de spesialiseringene som partnerskapet har valgt.

Agentteorien gir en forklaring til noen av de ”intuitive spørsmål” man sitter igjen med etter gjennomgangen av porteføljeteorien. Det er tydelig at det trengs en teori som forklarer opportunismen som vil forkomme i slike samarbeid. Satt sammen gir portefølje- og agentteori et godt rammeverk for å forstå og forklare hvordan advokatpartnerskap er bygget opp.

Ved å se på advokatfirmaer gjennom både porteføljeteori og agentteori mener Gilson

og Mnookin (1985) at måten man fordeler inntektene internt i firmaet peker seg ut som et avgjørende emne å studere. Advokatfirmaer strukturerer vanligvis sine partners kompensasjon-systemer (overskuddsdeling) for å skape insentiver som gjør at partnerne oppfører seg på måter firmaet mener er ønskelig fra et internt perspektiv (Bernstein 2003). Diversifisering, selve kjernen i porteføljeteori, er kun mulig å oppnå ved en avtale som spesifiserer hvordan fremtidig inntekt skal fordeles. Agentteori på sin side peker på sannsynligheten for at de advokatene som blir mer suksessfulle enn andre vil true med å forlate firmaet hvis de ikke får sin rettmessige andel. Bernsteins (2003) mener at overskuddsdeling er så viktig at han antyder at klienter bør søke informasjon om partneres kompensasjons-system, da det direkte kan påvirker en advokats insentiver til å handle i klientens beste interesse.

Ytterpunktene av overskuddsdeling er "eat what you kill", hvor den enkelte partner får utbetalt utbytte etter hvilke jobber han selv utfører, og "lockstep" hvor overskuddet deles ut ifra forhåndsgitte betingelser(ansiennitet) og ikke på bakgrunn av en målt innsats.

2.3 "Eat what you kill"

For å gi advokater insentiver for å være produktive, og for å unngå *krymping* ved ansiennitets-modellen ("lockstep"), kan man påstå at det er lurt å dele overskuddet basert på produktivitet. Faremomentet er da at partnerne blir gitt mulighet til å maksimere sin egen inntekt ved å maksimere visse faktorene, heller enn å maksimere produktiviteten (Gilson & Mnookin, 1985).

Eksempel 1, kontorfellesskap med felles funksjoner.

To advokater danner et kontorfellesskap og deler utgifter til lokaler, sekretær og juridisk bibliotek. Her vil et "eat what yo kill"-systemet måle perfekt hver advokats produkt, siden de ikke har noen inntektsskapende samarbeidsprosjekter. Fraværet av inntektsdeling betyr at det ikke innebærer noe element av diversifisering av human kapital.

Eksempel2, overskuddsdeling i forhold til timeantall.

Et steg videre i kompleksitet fra første eksempel, kan partnerne behandle all inntekt som firmaets og dele profitten i samme proporsjon som produktet av timene hver

advokat har jobbet ganger med timesprisen de fakturerer. Det første som påvirker resultatet er metoden for å avgjøre hver advokats timepris. Vi kan, for eksempel, ta utgangspunkt i at advokatene følger vanlig praksis og setter timeprisen basert på antall års erfaring, med et tak hvor alle over har samme pris. Så lenge alle advokatene jobber like mange timer, vil resultatet være identisk som ved en ”lockstep”-modell. Vi kan si at en slik tilnærming tilsvarer en likedelingsmodell med en timekomponent som kan minske faren for **krymping**. Det reiser også en del spørsmål som om det for eksempel skal gis uttelling på timer brukt på administrasjon, og om det i så fall skal det telle fullt eller bare delvis?

En enkel tilnærming bare basert på fakturerte timer illustrerer et generelt poeng om bruk av produktivetsformler. Slike formler er, i beste fall, imperfekte variabler for de karaktrestikkene som det egentlig dreier seg om, men som er umulig å måle, nemlig produktivitet. Vår enkle formel måler bare innsats, ikke resultat. For eksempel jobber ulike advokater i forskjellig tempo og har ulike ferdigheter. En time brukt av en advokat kan være mindre produktiv enn den brukt av en annen. Det vil være urimelig at den mest effektive advokaten må være en del av et system som i praksis gir straff for å være effektiv.

Potensialet for de samme problemene som i utgangspunktet peker på at man bør droppe likedelingsmodellen – **krymping**, **grabbing** og **slutting** – er også her i produktivetsmodellen.

Eksempel 3 - Overskuddsdeling i forhold til generering av nye klienter.

Hvis man bruker klient-generering som en faktor i overskuddsdeling er det vanskelig å avgjøre hvor mye vekt det bør ha og hvordan formelen skal se ut (Gilson & Mnookin, 1985). Hvis man eksempelvis antar at klient-generering premieres med en engangsbonus når en ny klienten benytter firmaet første gang. Det vil skape et insentiv til å tiltrekke kunden, men det skaper ingen insentiver for den advokaten som først tiltrekker kunden, for å sikre at kunden forblir fornøyd og derfor er villig til å gi firmaet mer arbeid i fremtiden. En formel som belønner klient-generering kan også skape insentiver til å **grabbe** eller **slutte**. Det ville neppe være overraskende om en klients lojalitet vil skifte fra sin opprinnelige kontrakt til advokaten som faktisk gjør arbeidet.

2.3.1 Oppsummering

”Eat what you kill” i sin reneste form ser ut til å fungere fint i et kontorfellesskap hvor man arbeider helt uavhengig, men har åpenbart klare ulemper jo mer samarbeid som kreves.

2.4 ”Lockstep”

Mange etablerte advokatfirmaer har tradisjonelt delt overskuddet på bakgrunn av et ansiennitetsbasert system. Gilson og Mnookin (1985) beskriver **lockstep** som den ”reneste” formen for ansiennitetsbasert system.

Lockstep
<ol style="list-style-type: none">1. Hver partners del av overskuddet avhenger fullstendig av hans ansiennitet, som i seg selv er avgjort på bakgrunn av den klassen han er plassert i.2. Hvilken klasse partneren tilhører avhenger kun av hvor mange år han har vært en del av partnerskapet og kan ikke endres.3. Alle partnerne i samme klasse tjener det samme4. I ett gitt år er forholdet mellom inntekten til partneren i forskjellige klasser basert på en fast og forhåndsbestemt fordeling5. Medlemmene i hver klasse marsjerer i faste steg (”lockstep”) nedover ”kompensasjons-stien” inntil de etter et forhåndsbestemt antall år blir fullkommende partnere.

Tabell 3: Lockstep (Gilson og Mnookin 1985)

Lockstep-modellen kan best forstås som et middel for å oppnå fordeler ved diversifisering. Både i forhold til spesialisering og alder vil det diversifiseres ved en slik løsning. Å kjøpe seg inn i en tradisjonell lockstep-bedrift tilbyr derfor en mer diversifisert portefølje enn hva som er mulig i et advokatfirma hvor alle advokater er innenfor samme aldersspenn.

Hvis partneren handler i beste interesse for klienten, vil han bære mesteparten av kostnadene ved et negativt utfall og han mister klientforholdet, mens omdømmefordelen firmaet får som stammer fra hans handlinger må deles med partnere. Ved en ”lockstep” derimot vil en eventuell reduksjon i fast inntekter, som følge av avgang av

en klient, bli delt av alle partnerne, og partneren som har mistet en klient vil beholde sin del av det positive rykte som firmaet har opparbeidet seg (Bernstein, 2003).

Tar man utgangspunkt i at alle partnerne har samme forventninger til den fremtidige inntekten til firmaet, vil alle variasjoner av progresjon gi en ny partner de samme utsiktene til livstidsinntjening. I den virkelige verden betyr progresjonen en god del. Lav startandel og lang progresjon betyr at insentivene i partnerskapet er vektet mot advokatens siste år. En ny partner kan risikere at firmaet kan oppleve nedgang, eller til med oppløsning, før han eller hun når toppen. En ung partner kan tro at han er mer verdt nå, og ser på ventetiden som en risiko og derfor minsker hans interesse for partnerskapet. I den motsatte enden av skalaen, hvor et firma betaler ut nesten all deres forventede livstidsinntekt i løpet av de første årene av partnerskapet, vil de ha enorme insentiver til å **krympe** eller **slutte** etter at de har mottatt størsteparten av sin forventede fremtidige inntekt fra firmaet.

Som jeg beskrev i kapitlet om porteføljeteori vil en delingsmodell, som er designet for å fange gevinster fra diversifisering, skape sine egne problemer, **krymping**, **grabbing** og **slutting**.

2.4.1 Firmaspesifikk kapital

I et advokatfirma er nøkkelressursen kunnskap, i form av relasjoner senioradvokater (partnere) har etablert med klienter. Selv om slike midler ikke kan kjøpes og selges som konvensjonelle kapital, kan advokatfirmaer bevare verdien av eiendeler ved å organisere seg som partnerskap der senioradvokater i hovedsak overlater viktige ressurser til nye generasjoner av junioradvokater (Rebitzer & Taylor, 2007).

Gilson og Mnookin (1985) definerer firmaspesifikk kapital som den kapitaliserte verdien av forskjellen mellom en bedrifts inntjening som en pågående institusjon, og den samlede verdien av den menneskelige kapital hos de individuelle partnere, hvis denne menneskelige kapitalen ble utplassert utenfor firmaet i sin nest mest produktive bruk. Fordi firmaspesifikk kapital verken enkelt kan fjernes fra firmaet eller duplisert utenfor firmaet, er avkastningen på denne kapitalen kun tilgjengelig for advokater i firmaet, mens den er tapt for advokater som forlater firmaet. Det er altså snakk om å måle den kapitaliserte verdien av hvor mye penger en advokat ville

forvente å tjene ved å forlate firmaet og ta alternativt arbeid, enten ved å begynne hos et annet advokatfirma eller ved å danne et nytt advokatfirma, i forhold til å fortsette som en del av partnerskap.

Advokatpartnerskaps handelsvare er primært erfaringsbaserte tjenester basert på menneskelig kapital. Klienter kan ikke observere kvaliteten på partnerskapets humankapital før et forretningssamarbeid er kommet godt i gang. Klienter er derfor avhengig av sine tidligere erfaringer, eller partnerskapet omdømme, for å bestemme prisen de er villige til å betale. Tap av omdømme kan være kostbart og til og med være dødelig for et partnerskap (Morrison & Wilhelm, 2004).

Stordriftsfordeler er relativt lett å oppnå, derfor bør en advokat som forlater et firma kunne gjenskape dem utenfor firma til relativt lave kostnader. Det som diskuteres her er ikke bare stordriftsfordeler som er oppnåelig til relativt lave kostnader i andre firmaer, men firmaspesifikk kapital, det som bare er tilgjengelig i et bestemt firma.

Eksempelvis vil klientforholdet til X være verdifull for advokatfirmaet Y, men hvis det ikke er enkelte partnere som ved å forlate firmaet kan ta X med seg, da er kundeforholdet med X en firmaspesifikk ressurs for Y. Å utvikle og vedlikeholde kunderelasjoner, som gir disse fordelene, krever laginnsats. For å oppnå nødvendig stabilitet er det viktig at kunden får et bånd til firmaet, i stedet for bare til en bestemt advokat. Insentivene i en produktivitetstilnærming er i konflikt med dette målet. Et viktig problem er at det er umulig å utarbeide en produktivetsformel som gir advokaten et insentiv til å tiltrekke seg kunder i første omgang, dele dem effektivt med kolleger, og til og med sende dem videre til en annen partner hvis behovene til klienten eller firma endrer seg.

Mer produktive partnere kan kreve en større andel enn de har krav på i henhold til den opprinnelige delingsavtalen, altså **grabbing**. Styrken til kravet avhenger imidlertid ikke av nøyaktigheten i deres tro om deres relative produktiviteten i firmaet, men om de kan tjene en større avkastning på sin individuelle kapital i sin neste beste distribusjon hvis de forlater firmaet. Uten en realistisk trussel om å forlate for mer penger, vil et forsøk på å **grabbe** sannsynligvis være ineffektiv.

På grunn av potensialet for stordriftsfordeler kan investering i firmaets omdømme føre til større inntekter enn tilsvarende investering i den enkelte partners omdømme. Oppgaven er å maksimere firmaets fortjeneste ved å identifisere en riktig blanding av investeringer i firmaomdømme og omdømmet til den enkelte partnere. Et produktivitetstilbud skaper insentiver for den enkelte advokaten til å fremme seg selv på bekostning av firmaets omdømme. En delingsmodell, fordi dens eneste fokus er på å maksimere firmaets verdi, unngår dette problemet (Gilson & Mnookin, 1985).

2.4.2 "Up or out"

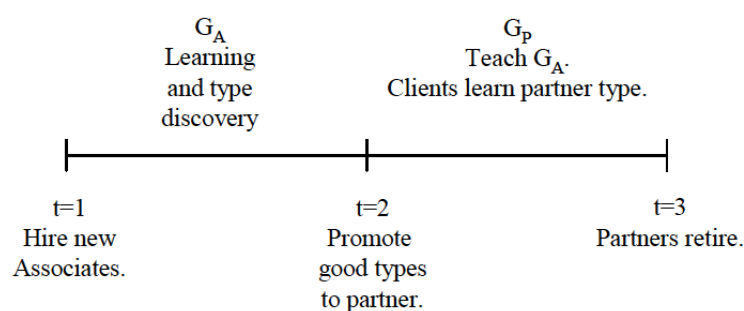
Overskuddsdeling fører til at enkeltpersoner blir spesielt selektiv med hensyn til hvem de tar opp som partnere. Denne funksjonen av partnerskap sikrer kunder av høy kvalitet (Levin & Tadelis, 2005). For et firma som domineres av menneskelig kapital vil ansettelse, opplæring og evaluering av nye medarbeidere være kritisk. Firmaet vil ved en ansettelse være usikre, ikke bare på den ansattes juridisk kompetanse, men også på mer subjektive personlige egenskaper som for eksempel samarbeidsvilje, modenhet, evne til å få respekt fra eksisterende kunder og rekruttere nye - som tradisjonelt har vært viktig for beslutningen om partnerskap. I en bedrift med en tradisjonell likedelingsmodell kreves det at partnerne har enda en subjektive karakteristikk: en personlig forpliktelse til "profesjonalitet", en internt drevet sterk arbeidsmoral som overvinnet fraværet av insentiver i en overskuddsdelingsmodell som vektlegger risikodeling (Gilson & Mnookin, 1989). Intuitivt vil eksisterende partnere nøle med å ta inn nye partnere med mindre de øker den gjennomsnittlige "partneraksjen". Og som et resultat, kan partnerskap droppe ansettelser der netto marginal bidrag er positive (Levin & Tadelis, 2005).

En løsningen på firmaets usikkerhet om hvordan en ny medarbeider vil utvikle seg er en "læretid". Altså en periode mellom ansettelse og beslutning om opptak i partnerskapet som gir den ansatte mulighet til å vise at han eller hun har både de juridiske ferdigheter og de personlige egenskapene bedriften er ute etter (Gilson & Mnookin, 1989).

"Up or out" (opp eller ut) –systemet, betegnes av Gilson og Mnookin (1989) som en *"særegen kapital-budsjetteringsprosess der advokatfirmaene tradisjonelt har kjøpt og beholdt menneskelig kapital"*. "Up or out" kan beskrives som et karrieremønster.

Over en periode på opp til cirka ti år vil den ansatte advokat(fullmektig) utvikle seg mot en avgjørelse om hvorvidt han eller hun vil bli forfremmet til partner (Gilson & Mnookin, 1989).

Morrison og Wilhelm (2004) sin modell viser at agenter har to perioder i karrieren. I den første perioden er de i stand til å øke sine menneskelige kapital. Hvis de lykkes med det blir de sett på som dyktige i den andre perioden. Agenter blir dyktige ved å arbeide med en dyktig agent som mentorer dem. Læring er kostnadsfri, mens mentorering er kostbart for dyktige agenter.



Figur B: Karrierevei for en partner. (Morrison og Wilhelm 2004)

Det særegne kjennetegn ved dette karrieremønsteret er hva som skjer hvis den ansatte ikke blir forfremmet til partner. Uansett hvor nær medarbeideren er å møte partnerskapets standard (og på den måten bli opptatt som partner), blir den ansatte sparket i stedet for å fortsette som ansatt. Fra både selskapets og den ansattes perspektiv kan denne modellen, ved første øyekast, være vanskelig å forstå (Gilson & Mnookin, 1989). For å forstå denne modellen må man anerkjenne den doble usikkerheten som eksisterer når selskapet tilknytter seg en ny ansatt.

Advokatfirmaets løfte om partnerskap, altså rett til å ta del i fremtidig avkastning fra firma-spesifikk kapital som kompensasjon til de medarbeidere som klarer å skaffe seg spesifikk humankapital, tjener til å begrense ansattes opportuniste. Dermed blir sysselsettingsmønsteret slik at det gjøres en innledende ansettelse, etterfulgt av en lang læretid, før beslutningen om partnerskap blir tatt. Læretiden tjener til å sortere ut de beste og smarteste, gir incentiv for å erverve firmaspesifikk menneskelige kapital (som er nødvendig for firmaets suksess), og begrense opportunistisk atferd om fordeling av avkastning fra denne investeringen. Det vanskelige fra firmaets

perspektiv er å måtte sparke verdifulle medarbeidere som ikke oppfyller partnerskapets standarder.

Den ansatte vil ha stor usikkerhet knyttet til om firmaet som ansetter han/hun vil oppføre seg opportunistisk. Firmaet tilbyr de ansatte muligheten til å tilbringe sju til ti år med hard jobbing for å bli trent, og for å avsløre for firmaet, hans eller hennes virkelige evner - en betydelig investering i firmaspesifikk-kapital. De som gjør det, og avdekker evner som møter firmaets standarder, mottar en stor incentiv betaling - nemlig partnerskap. Advokatens usikkerhet ved ansettelse er om firmaet vil oppføre seg rettferdig på det fremtidig tidspunktet når vedtaket om partnerskapet blir fattet. Firmaet har betydelige insentiver til å opptre opportunistisk. Firmaets mål er å gjøre en betydelig fortjeneste fra tilknyttet arbeidskraft. Anta at firmaet opportunistisk tilbyr bare en "ansatt stilling" selv om advokaten faktisk har møtt partnerskapets standarder. Så lenge firmaets ansettelsestilbud er mer lukrativt enn hva den ansatte kan få i alternativ sysselsetting, fordi den tilknyttedes firmaspesifikke kapital per definisjon er betydelig mindre verdifull for annen arbeidsgiver, vil advokaten tjene mer ved å akseptere tilbudet enn ved å bytte arbeidsgiver, til tross for firmaets opportunistisk atferd.

Gilson og Mnookin (1989) tese er at "up or out"-systemet gir en effektiv strukturell binding når det evalueres på det tidspunktet som advokat(fullmektig)en blir ansatt. Ved å forplikte seg til å sparke alle som ikke blir partnere, elimineres firmaets insentiv til å gjennomføre svært opportunistisk atferd som skaper usikkerhet. Med "up or out"-systemet kan ikke firmaet manipulere partnerskapsavgjørelsen.

Ved å danne partnerskap og sparke erfarne advokater som ikke blir forfremmet til partnerskapsstillinger, begrenser firmaet muligheten for at erfarne advokater vil slutte og ta med seg firmaets verdifulle kunder (**grabbing** og **slutting**). **Grabbing** og **slutting** er viktigere faktorer i juridiske partnerskap enn i konvensjonelle bedrifter, da det er spesielt vanskelig for advokatfirmaer å etablere eiendomsrett over kunnskap som er nødvendig for å betjene bestemte kunder (Rebitzer & Taylor, 2007).

2.4.3 Firmakultur

I et likedelingsmiljø vil man se etter en løsning som kan skille mellom en advokat som jobber færre timer fordi han **krymper**, og en som jobber færre timer på grunn av for eksempel nedgang i et marked, en hendelse som diversifisereringen skal ta risikoen for. Gilson og Mnookin (1985) mener at man ikke bør forvente å finne løsningen på det problemet i en eller annen form for innovativ overvåkingsteknikk. Det som krever overvåking virker rett og slett å være uobserverbart. Suksessen til de som overvinnet potensialet for **krymping** virker for å ligge i firmakulturen. Gjennom en kombinasjon av rekruttering/utvelgelse og sosialisering kan bedrifter skape en kraftig internalisert arbeidsmoral (Gilson & Mnookin, 1985).

Jonsson (2013) peker i sin studie, av det svenske advokatfirmaet Mannheimer Swartling, på at man legger stor vekt på hvordan man rekrutterer medarbeidere som passer med kulturen og verdiene, siden noen av disse en dag blir partnere i firmaet. Gilson og Mnookin (1985) sammenligner det med barneoppdragelse, og sier at ikke en gang en økonom ville stolt utelukkende på økonomiske incentiver i oppdragelsen av et barn. En av advokatene i studiet til Jonsson (2013) peker på at medarbeidere ikke er "Mannheimer Swartling folk" fra begynnelsen. Tvert imot, han mener at de er skolert inn i det. Suksess avler suksess, og tiltrekker seg de beste jusstudentene, som ønsker å lære av de beste partnerne. Det sikrer ikke bare partnerskapsmodellen, men også muligheten til å jobbe med de mest interessante og komplekse klientsakene (Jonsson, 2013).

"Det er veldig viktig for meg at partnerkandidater genuint tror på "true partnership" systemet. Og for at det skal fungere, trenger de sannsynligvis å ha blitt brakt opp i det systemet. Du kan ikke endre Manchester United-supportere til å bli Arsenal-fansen. Ikke egentlig."(Partner i Mannheimer Swartling)(Jonsson, 2013).

Jonsson (2013) mener at vellykkede bedrifter er de som er forberedt på å utvikle og å drive endring, snarere enn å være fornøyd med å være drevet av endring. Dette kan bare oppnås ved reflekterende utøvere som er villige til å lære, og som hele tiden søker etter nye og kreative løsninger for nye tilbud og mer effektive rutiner.

For at et firma skal være profesjonelt og opprettholde suksess, og for å tiltrekke seg de beste og smarteste ansatte, må det være en klar struktur for kunnskapsdeling. Den strukturen må støtte og bli støttet av en kultur som fremmer læring. Til syvende og sist er det de medarbeidere som holder seg til prinsippet om "true partnership", og deres motivasjon for å lære og utvikle seg samt å trene andre, som binder struktur og kultur sammen (Jonsson, 2013).

Gruppetenkningen er avspeilet i partnernes ambisjon om å ikke bare beskytte partnerskapsmodellen og de eksisterende normer og verdier, men også å overlevere et enda bedre og mer vellykket firma til neste generasjon av partnere (Jonsson, 2013).

2.4.4 Kunnskapsdeling

Jonsson (2013) mener det er allment anerkjent at en effektiv utveksling av kunnskap er avgjørende for suksess. Nesten alle er opptatt av å fremme betydningen av kunnskap og evnen til å dele den. Få, om noen, vil hevde det motsatte: at kunnskap ikke er viktig, eller at kunnskap ikke skal deles med andre. Til syvende og sist, er det medarbeiderens vilje til å dele kunnskap som gjør - eller umuliggjør - kunnskapsdeling (Jonsson, 2013).

For et profesjonelt servicefirma, eller en annen kunnskapsintensiv bedrift, er muligheten til å dele kunnskap avgjørende, og det som skiller vellykkede bedrifter fra de mindre vellykket. Jonsson (2013) viser til at kunnskapsdeling i Mannheimer Swartling er forankret i tradisjon og en sterk læringskultur.

Suksessrike bedrifter går ikke i fellen med å bare lagre kunnskap og gjøre den tilgjengelig via IT-systemer; de bygger heller en kultur der medarbeidere både søker og får muligheten til å dele sine kunnskaper og viten med andre (Jonsson, 2013).

Jonsson (2013) synes det var spesielt interessant å merke seg at ingen av de ansatte i Mannheimer Swartling kunne se noen fordeler i å holde sine kunnskaper for seg selv. Det er ofte en barriere for kunnskapsdeling, siden personlig kunnskap kan innebærer makt og muligheter som de uten denne kunnskapen ikke får. Jonsson (2013) viser til at under diskusjonen om hvorvidt de så noen barrierer for kunnskapsdeling, hevdet

mange av de ansatte at det var klart at dette ikke ble belønnet høyere opp i pyramiden, og at hvis du ønsket å bli en gjenstand for partnerevaluering var det viktig å bli oppfattet som villig til å dele kunnskap med andre.

På grunn av at hver partners finansielle belønning avhenger av hans eller hennes kollegers kollektive suksess, vil rasjonelle aktører i et slikt system forsøke å maksimere den suksessen - for eksempel gjennom gjensidig støtte, introdusere andre i klientforhold, og ikke minst kunnskapsdeling (Jonsson, 2013).

Organisasjonsstrukturen og prinsipper som følger av "true partnership" vurderes av både partnere og ansatte som den viktigste grunnen til at det ikke er noen insentiver til ikke å dele kunnskap. De har dermed sterke insentiver til å forbedre og bidra til firmaets organisasjonskunnskap (strukturkapital), selv om den ansatte ennå ikke vet om han eller hun er interessert i, eller er under vurdering for, å bli partner (Jonsson, 2013).

2.4.1 Oppsummering

Likedelingsmodellen har den fordelen at den fanger gevinster fra diversifisering. Medberegnet agentkostnader er det ikke noen enkelt grunnlag for å foretrekke en modell fremfor en annen. En delingsmodell fanger opp gevinster fra diversifisering og unngår divergens mellom profittmaksimering for firmaet og profittmaksimering for den enkelte partner. En delingsmodell skaper et større insentiv til å **krympe**, **grabe** eller **slutte** enn en produktivitetstilnærming. En produktivitetstilnærming skaper sitt eget sett av positive og negative insentiver, og kan også være underlagt **krymping**, **grabbing** og **slutting** som er generelt forbundet med likedelingsmodellen. Chao og Croson (2013) introduserer begrepet synergi som en faktor i denne sammenhengen. Ved forhold med høy *synergi* (når "medspillere" innsats har en forholdsmessig større innvirkning på en agents produksjon enn agentens egen innsats), vil likedelingsmodeller utkonkurrere individualiserte delingsmodeller, mens i forhold med lav *synergi*, vil individualiserte delingsmodeller utkonkurrere likedelingsmodeller.

Firmaspesifikk kapital er en faktor som er gjenkjennbar i mange andre bransjer. Dette er trolig en av de viktigste årsakene til at overskuddsdeling kan være lønnsomt. Firmaspesifikk kapital, ved at det begrenser **grabbing** og **slutting**, gir limet som

holder sammen en organisasjon forpliktet til likedelingsmodellen (Gilson og Mnookin 1985).

”Up or out” er kanskje den mest særegne delen av organiseringen i en del advokatpartnerskap. Rent intuitivt er den modellen vanskeligst å forstå. Men med det teoretiske grunnlaget beskrevet her, finner jeg allikevel en fornuftig forklaring. Det kan virke som om denne spesielle organiseringen er viktig for å opprettholde en tilnærmet ren ”lockstep”-overskuddsdelingsmodell. ”Up or out” struktur har utviklet seg i advokatfirmaer på grunn av vanskeligheten med å beholde kontroll over disponeringen av de viktigste eiendelene, altså langsiktige kunderelasjoner (Rebitzer og Taylor 2007).

Kultur er åpenbart en viktig faktor uavhengig av modell. I et såpass spesielt miljø som det vil være i likedeling, er kanskje kultur enda viktigere enn ved andre typer overskuddsdeling. Dette fordi det er noen gevinster som ikke er like intuitive som i for eksempel en ”eat what you kill” der du direkte ser at din innsats gir deg direkte gevinst.

Kunnskapsdeling er avgjørende i et partnerskap med overskuddsdeling og ”up or out”, slik som beskrevet her. Uten en velfungerende kunnskapsdeling vil det være vanskelig å bygge ut firmaet gjennom ”leverage”, og på sikt skape nye dyktige og lønnsomme partnere for å drive firmaet videre.

2.5 Teoretisk posisjonering

Porteføljeteori gir en viss forklaring på dannelse av advokatpartnerskap med bakgrunn i diversifiseringen av humankapitalen. Agentteorien gir et innblikk i hvilke mekanismer som danner maktbalansen i et slik partnerskap. Disse teoriene, sett i sammenheng, gir en god forklaringer på advokatpartnerskap, spesielt med en likedelingsmodell. Jeg mener det er et godt rammeverk for å få innsikt i et slikt selskap. For å vurdere selskapet i en større kontekst, og se på ressursiden i forhold til å skape varige konkurransefordeler, må man bruke ressursbasert teori. Her kan man forklare at komplementaritet og skalafordeler fører til en høyere verdiskaping.

Ved å bruke disse tre teoriene, og se de i sammenheng med hverandre, mener jeg å ha et godt teoretisk fundament for å analysere dataene i forhold til avhandlingens problemstilling.

Gjennom teori har jeg definert de viktigste begrepene i denne avhandlingen, oppsummert i tabell 4. De generelle begrepene firmakultur og kunnskapsdeling har jeg forsøkt å gi en kort definisjon med utgangspunkt i hvorfor de er viktige i denne avhandlingen.

<p>Skjevdeling ("eat what you kill")</p>	<p>Et system for å dele overskuddet basert på produktivitet i en eller annen form.</p>
<p>Likedeling ("lockstep" / true partnership)</p>	<p>Dele overskuddet på bakgrunn av et ansiennitetsbasert system, hvor produktivitet ikke innvirker på fordelingen.</p>
<p>Firmaspesifikk- kapital</p>	<p>Eiendeler (i form av kunderelasjoner) som tilhører partnerskapet fremfor den enkelte partner. (Den kapitaliserte verdien av forskjellen mellom en bedrifts inntjening som en pågående institusjon, og den samlede verdien av den menneskelige kapital hos de individuelle partnere, hvis denne menneskelige kapitalen ble utplassert utenfor firmaet i sin nest mest produktive bruk.)</p>
<p>"Up or out"</p>	<p>Over en periode på opp til cirka ti år vil den ansatte advokat(fullmektig) utvikle seg mot en avgjørelse om hvorvidt han eller hun vil bli forfremmet til partner eller bedt om å slutte.</p>

<p>Kunnskapsdeling</p>	<p>Handler ikke bare om å gjøre kunnskap tilgjengelig via IT-systemer, men heller en kultur der medarbeidere både søker og får muligheten til å dele sine kunnskap med kollegaer.</p>
<p>Firmakultur</p>	<p>Gruppetenkningen i å beskytte partnerskapsmodellen og overlevere et enda bedre og mer vellykket firma til neste generasjon av partnere.</p>

Tabell 4: Begrepsdefinisjon

3. Bransjegjennomgang

Denne bransjegjennomgangen, basert på litteratur og arkivdata, er ment som et bakteppe for å kontekstualisere casestudien.

3.1 Det norske advokatmarkedet

Totalmarkedet for advokattjenester i Norge var i 2013 på kr 14 201 millioner, fordelt på 1 705 virksomheter. Gjennomsnittlig vekst i omsetning de siste 10 årene har vært 8,1 prosent (Den Norske Advokatforeningen, 2014). Antall advokater har mer enn doblet seg i Norge på 20 år, og gir en advokattetthet per innbygger som er langt høyere enn både i Sverige og Finland (Dugstad & Flætte, 2015).

Det ble utstedt 432 advokatbevillinger, og 678 personer ble autorisert som advokatfullmektiger i 2013. Totalt var 7140 personer registrert som praktiserende advokater (Tilsynsrådet for advokatvirksomhet, 2013). I takt med økt oppdragsmengde har advokatbransjen rekruttert en stadig høyere andel av de yrkesaktive juristene. I dag utgjør advokatene litt over 40 % av de nærmere 19 000 - 20 000 juristene som er i arbeid (Den Norske Advokatforeningen, 2011).

3.2 Historisk utvikling

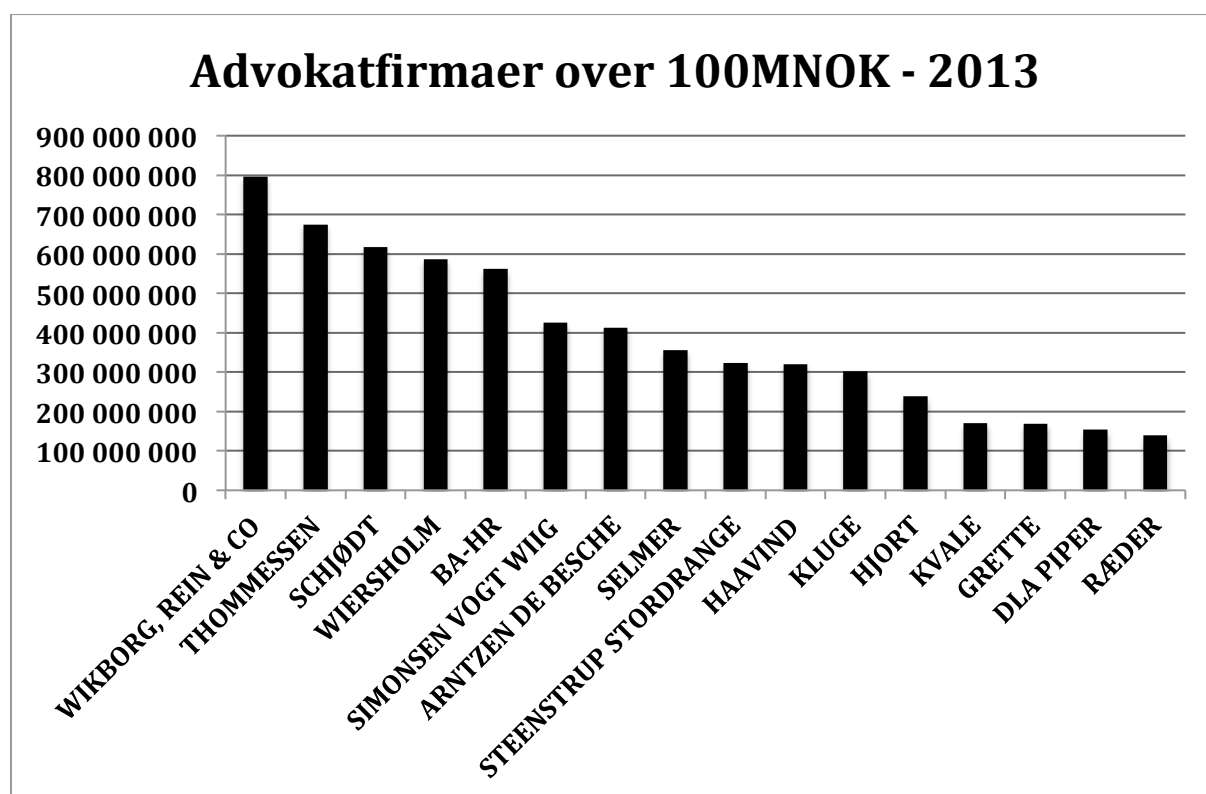
Det har vært en stabil verdivekst i bransjen de siste 10 årene, gjennomsnittlig 8% pr. år og gjennomsnittlig ca. 5 % årlig, priskorrigert volumvekst (Den Norske Advokatforeningen, 2014). Hvis vi ser litt lengre tilbake i tid økte omsetningen i juridisk tjenesteyting fra knappe 230 millioner kroner i 1974 til 7662 millioner kroner i 2005 (Espeli, 2010). Veksten i advokatbransjen var med dette mer enn dobbelt så rask sammenlignet med den generelle veksten i den norske økonomien.

Antall advokater ble omtrent tredoblet på 30 år, fra midten av 70-tallet til 5370 i 2006, og veksten fortsatte i samme raske tempo til 6372 i 2010 (Espeli, 2010). Veksten i antall advokater er ikke noe særnorsk fenomen, men den er blant de sterkeste i Vest-Europa. Det medførte at Norge for første gang fikk den største advokattettheten i Norden, omkring 900 innbyggere per advokat mot Danmarks 1165 i 2005 (Espeli, 2010).

Før 1989 var det ikke noe advokatfirma i Norge som hadde mer enn 50 sysselsatte, i 1993 var det maksimalt fem firmaer. Omkring 1995 vokste det frem firmaer med mer enn 100 sysselsatte. I 2005 representerte firmaene med mer enn 100 sysselsatte omkring 26,5 prosent (Espeli, 2010).

3.3 Forretningsjus

Advokatbransjen i Norge har vokst med bakgrunn i faktorer som globalisering av næringslivet, maktforskyvning fra politiske organer til overnasjonale rettslige institusjoner, økt innvandring, utvidet folketrygd og en rettsskapende domstol (Smith & Austdal, 2011). Smith og Austdal (2011) peker på at advokater er arkitekter bak mange av de strukturelle endringer som det moderne samfunn representerer. Det er forretningsadvokatene, og da først og fremst i hovedstaden, som har stått for størst andel av vekst i sysselsetting og omsetning (Smith & Austdal, 2011). Næringslivet er den største brukeren av advokattjenester, de sto i 2013 for 67% av den totale omsetningen (Den Norske Advokatforeningen, 2014).



**Basert på tall fra Proff Forvalt / Kluges regnskapstall er hentet fra kluge.no*

**Simonsen Vogt Wiig vises her som en sammenslåing av omsetning fra flere selskaper (Advokatfirmaet Simonsen Vogt Wiig As, Advokatfirmaet Simonsen Vogt Wiig Trondheim As, Advokatfirmaet Simonsen Vogt Wiig Kristiansand Da)*

** Arntzen De Besche vises her som en sammenslåing av omsetning fra flere selskaper (Arntzen De Besche Advokatfirma As, Arntzen De Besche Advokatfirma Trondheim As, Arntzen De Besche Advokatfirma Stavanger Da)*

Figur C: Advokatfirmaer i Norge med omsetning over 100MNOK - 2013

Susanne Munch Thore, managing partner i Wikborg Rein sier i et intervju med Dagens Næringsliv (Dugstad & Flætte, 2015) at næringslivet har ekspandert og i stor grad orientert seg internasjonalt ” - *Spillereglene er blitt mer komplekse og aktørene mer profesjonelle. Der det i tidligere tider holdt med en tosidens avtale, er det nå gjennomgående langt mer krevende å inngå avtaler.*” Det har gitt advokatene gode tider. Wikborg Rein, landets største advokatfirma, har doblet omsetningen på åtte år. Schjødt, det nest største, har doblet omsetningen på fem år (Dugstad & Flætte, 2015). I 2013 var det 16 firmaer med en omsetning på over 100 millioner kroner. De fem største omsatte alle for over 500 millioner kroner.

For å tilby et stort utvalg av juridiske tjenester, raskt og med høy kvalitet til store næringslivskunder, kreves det mange advokater i samme firma. Firmaene er blitt store organisasjoner med egne avdelinger for markedsføring, kunnskapsforvaltning og personalkompetanse (Smith & Austdal, 2011). Lyng (2008) peker på at 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.

I store viktige saker og transaksjoner er ikke timeprisene nødvendigvis avgjørende. Klientene ønsker ofte i slike saker å bruke de mest anerkjente advokatene som rådgivere (Smith & Austdal, 2011). Rankinglister publiseres jevnlig over de «beste» og «mest lovende» talentene innenfor hver gren, noe som er til veiledning for klienter som ikke kjenner advokatmarkedet (Smith & Austdal, 2011).

		Omsetning 2014*	Omsetning 2013*	Antall advokater
1	Wikborg Rein	852	797	202
2	Schjødt	718	617	151
3	Thommessen	685	675	158
4	Wiersholm	640	586	152
5	BA-HR	597	567	125
6	Simonsen Vogt Wiig	456	427	155
7	Arntzen De Besche	425	404	125
8	Selmer	376	356	120

(*Omsetning i MNOK.)

Tabell 5: Åtte største advokatfirmaer i Norge (Dugstad & Flætte, 2015).

Det er en økende konsentrasjon i advokatbransjen. De 25 største advokatvirksomhetene tar markedsandeler fra 40 prosent av den totale omsetningen i bransjen i 2003 til 57 prosent i 2013 (Den Norske Advokatforeningen, 2014). I 2013 sto de 10 største virksomhetene for 1 prosent av antall virksomheter, 26 prosent av antall ansatte, 40 prosent av omsetningen og 75 prosent av eksporten (Den Norske Advokatforeningen, 2014).

3.4 Inntekter

Inntektsforskjellene i advokatstanden er økende. Enkelte av forretningsadvokatene tilhører samfunnets absolutte inntektstopp (Smith & Austdal, 2011). De høye og økende partnerinntektene reflekterer advokatbransjens kommersielle og strukturelle skifte. Partnernes eierinntekter fra stadig større og mer profesjonelt drevne advokatfirmaene er den viktigste forklaringen på de økende inntektsforskjellene blant advokatene og de høye inntektene innenfor forretningsadvokateliten (Espeli, 2010). Managing partner i Advokatfirmaet BA-HR Morten P. Smørdal uttalte i et intervju med Dagens Næringsliv (Trumpy, 2014) ”- *Vi ønsker å jobbe med de mest interessante og komplekse problemstillingene og da er det naturlig at vi er involvert i noen av de best betalte oppdragene.*”

Partnerskapsmodellen, med røtter tilbake til 1860-tallet har vært tilpasningsdyktig, selv om den ikke har noen konkurrerende forretningsmodeller, siden det fortsatt er forbud mot eksterne eiere og investorer. Det innebærer at advokatvirksomhet skiller seg grunnleggende fra de fleste andre næringer, der kjøp og salg av eierrettigheter er vanlig praksis (Espeli, 2010). Det er ikke krav om at alle eierne må være advokater, i følge Smith og Austdal (2011) kan både sekretæren og resepsjonisten være eiere, så lenge de har sin virksomhet i advokatfirmaet. Dette er selvfølgelig ikke vanlig, men eksempelvis Advokatfirmaet Selmer har en partner som ikke er advokat, men statsautorisert revisor (selmer.no). Det har heller ikke vært tillat med eksterne styremedlemmer i Norske advokatfirmaer, men dette er nå foreslått endret (NOU 2015:3). Tanken bak forslaget er at eksterne styremedlemmer kan være med å profesjonalisere advokatvirksomhetene.

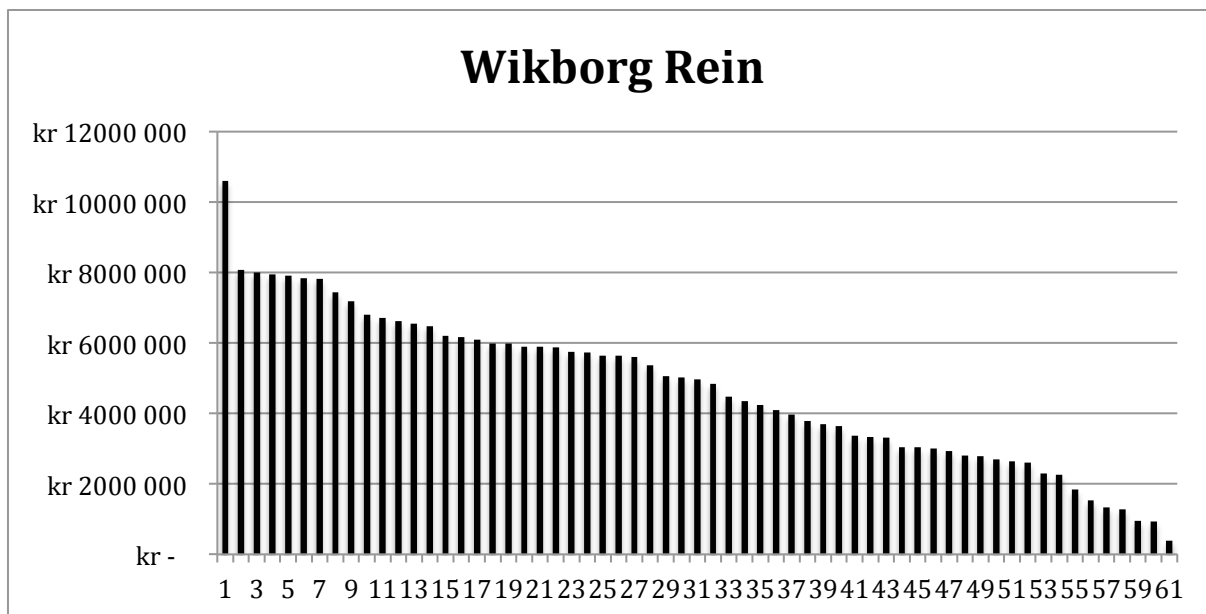
3.5 Overskuddsdeling

Et av de prinsipielle alternativene er kostnadsdelingsprinsippet ("eat what you kill"), der partneren beholder hele overskuddet han og "hans" advokater/fullmektiger generer utover sin forholdsmessige andel av firmaets kostnader. Alternativet er en ren likedeling ("lockstep"). Likedelingsmodellen er av noen beskrevet som en "kommunistisk" fordeling der overskuddet deles likt, uavhengig av genererte inntekter og fakturert arbeidsinnsats. Ifølge Espeli (2010) praktiserer de fleste firmaene ulike mellomløsninger av disse.

Jeg har gjennomgått inntektslisten for partnere, basert på ligningstall i 2013, presenter i Finansavisen JUS nummer 3, 7.november 2014 (Carlsen, Christensen, & Høiberg, 2014). Det er viktig å påpeke at tallene som brukes her er det Finansavisen refererer til som "antatt inntekt", det er den lignede inntekten delt på 1,7. Dette gjøres *"ettersom de fleste partnernes lignede inntekt er langt høyere enn faktisk inntekt, som følge av at man blir lignet dobbelt"* (Carlsen et al., 2014).

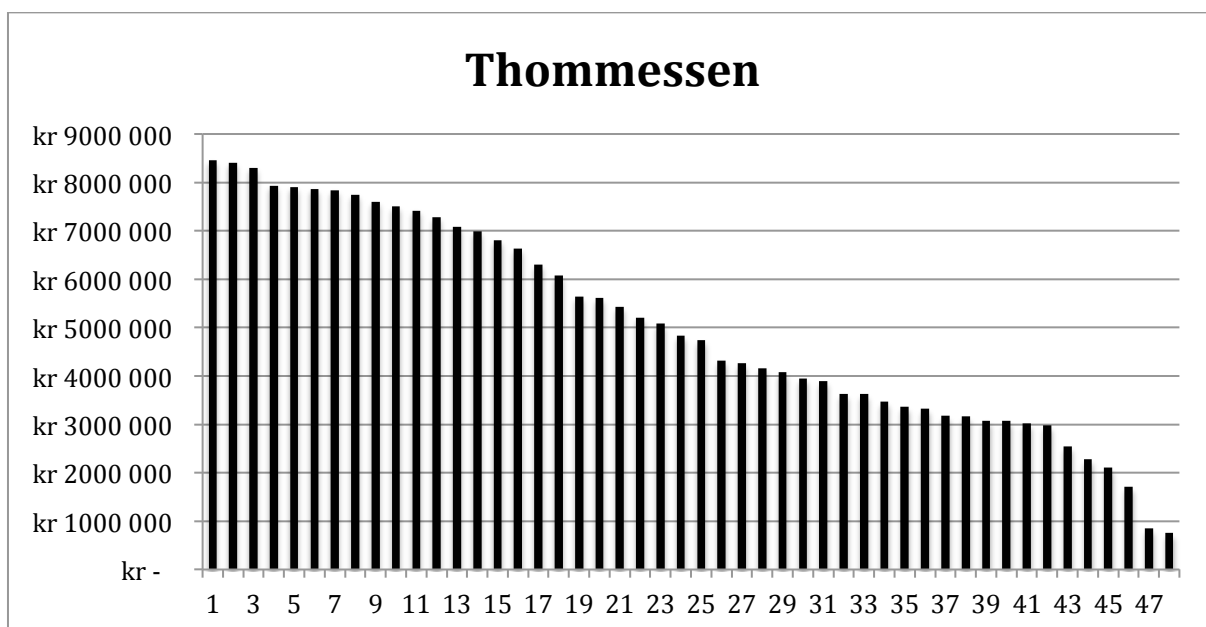
Ved å se på inntektene til partneren i de seks største firmaene gir det et visst inntrykk av hvordan pengene deles. Her finnes det selvfølgelig åpenbare feilkilder, som inntekt og/eller tap som kommer fra andre investeringer. Spørsmålet når man ser på de største firmaene er ikke bare om de har en ren likedeling eller skjevdeling, men også i hvor stor grad de eventuelt deler likt.

Ved å se på inntektene i Norges største advokatfirma, Wikborg Rein, er det vanskelig å se om det er en stor grad av likedeling. Det er tydelig at det ligger flere partnere rundt en antatt inntekt på ca. 6 millioner, men det tegner seg ikke noe klart bilde.



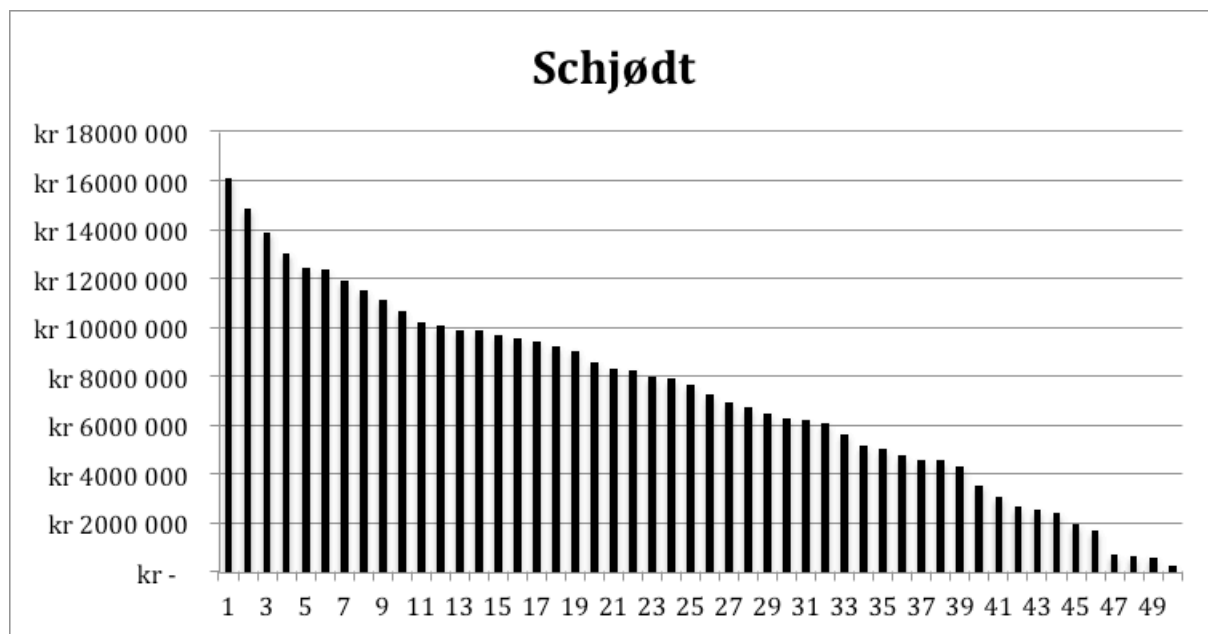
Figur D: Partnerinntekt Wikborg Rein

Etter 2013-tall som denne gjennomgangen er basert på, er Thommesen det nest største firmaet. Partnerinntektene deres tyder på enda mindre grad av overskuddsdeling, selv om det for så vidt er små lønnsforskjeller nedover. Det ligger eksempelvis fire partnere innenfor et lønsspenn på hundretusen, rett under åtte millioner i inntekt.



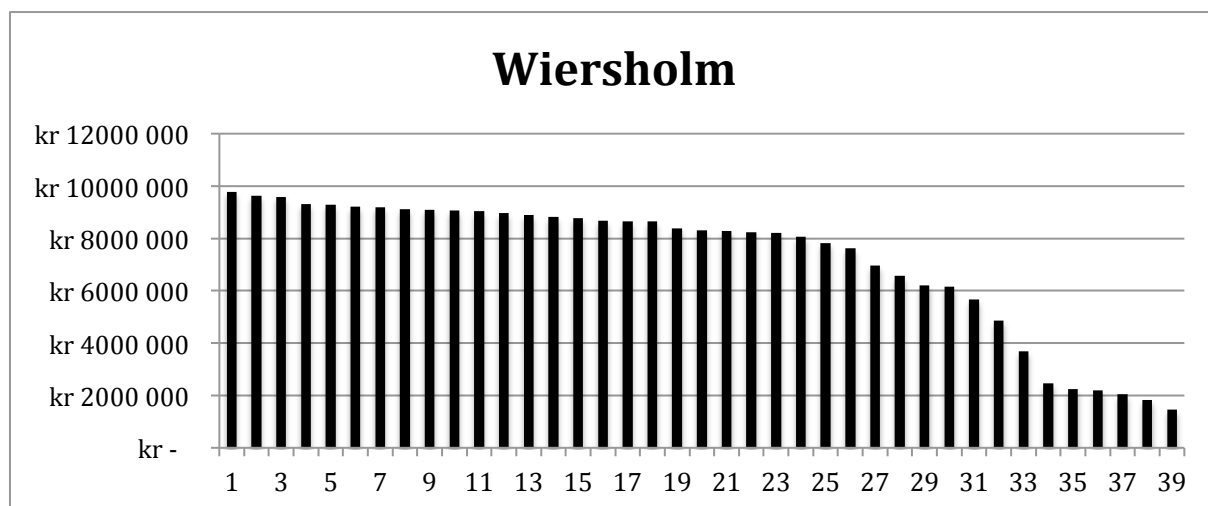
Figur E: Partnerinntekt Thommesen

Schjødt ligner litt på Thommessen, da det er vanskelig å se at det utkrystalliserer seg noe platå med partnere som har lik inntekt. Sånn sett gir ikke deres inntekter heller noe inntrykk av høy likedelingsgrad.

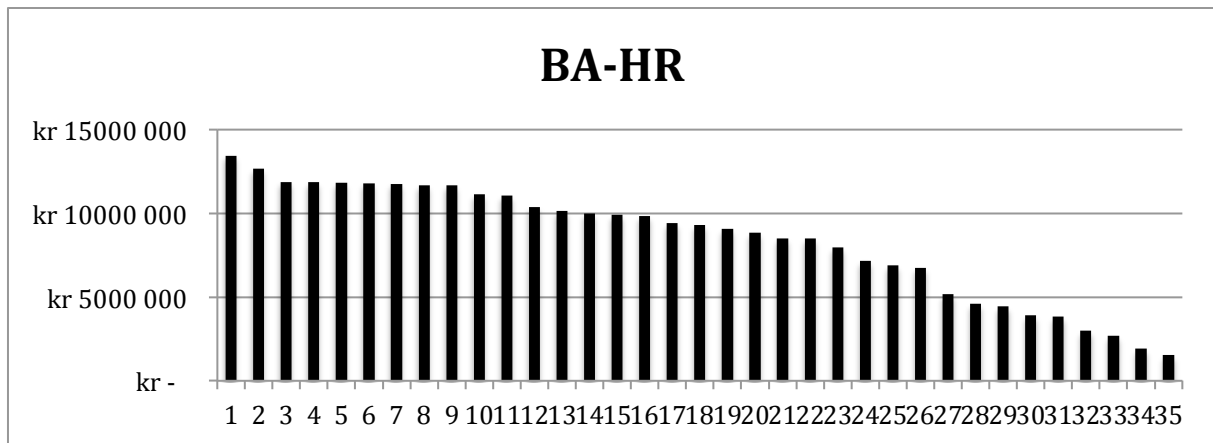


Figur F: Partnerinntekt Schjødt

Når man ser på fjerde og femte firma på lista etter omsetning, Wiersholm og BA-HR, ser man derimot tydelige tegn på likedeling. Man ser tydelig et ”platå” ganske nære de aller høyeste inntektene der det er flere partnere med relativt lik inntekt.

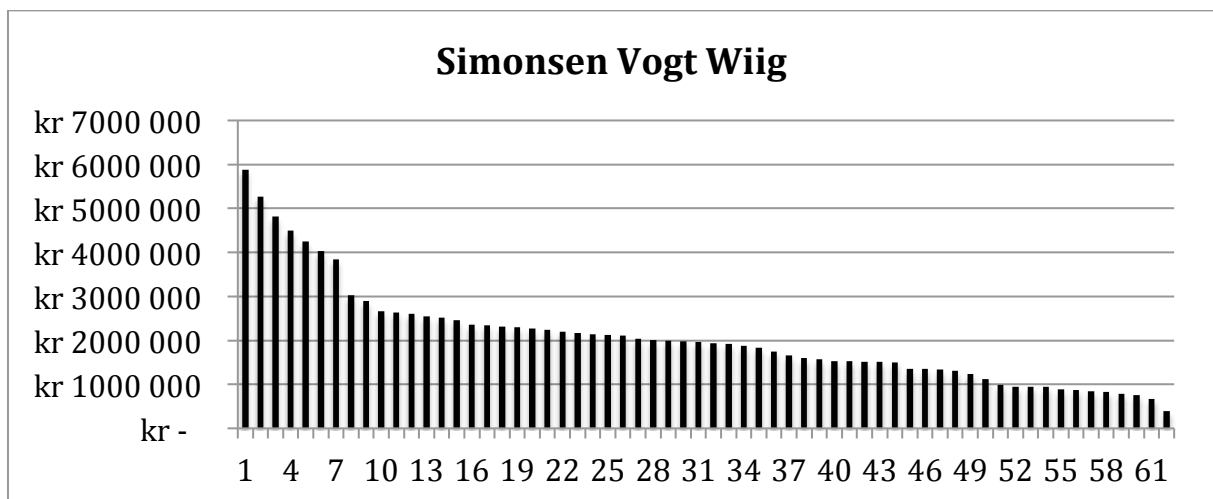


Figur G: Partnerinntekt Wiersholm



Figur H: Partnerinntekt BA-HR

I det sjette største firmaet, Simonsen Vogt Wiig, er det ikke lett å avgjøre hva slag overskuddsdelingsmekanismer som er i sving. Det høye antallet partnere har et stort ”spenn” i inntektene, og det er derfor vanskelig å peke på noe mønster.



Figur I: Partnerinntekt Simonsen Vogt Wiig

I en artikkel fra 2005 (Advokatbladet) forteller daværende styreformann i Wiersholm Arne Engesæth at de har en tilnærmet likedelingsmodell. De har en ansiennitetsstige oppover og en avtrappingsstige nedover, samt et ørlite bonuselement. I samme artikkel forteller daværende managing partner i Thommessen Jørgen Lund at deres overskuddsdelingsmodell er basert på et hovedprinsipp om likedeling, men med et mindre element som fordeles etter vurdering av blant annet økonomisk bidrag. Han forteller videre at de har årlige vurderinger av alle partnere i forhold til fordeling av det økonomiske resultatet utover likedelingen.

Selv om denne artikkelen er 10år, og mye kan være endret på den tiden, stemmer inntrykket fra partnerinntektene med deres uttalelser. Det synes tydelig at Wiersholm har en større grad av likedeling enn Thommessen.

4. Metodiske betraktninger

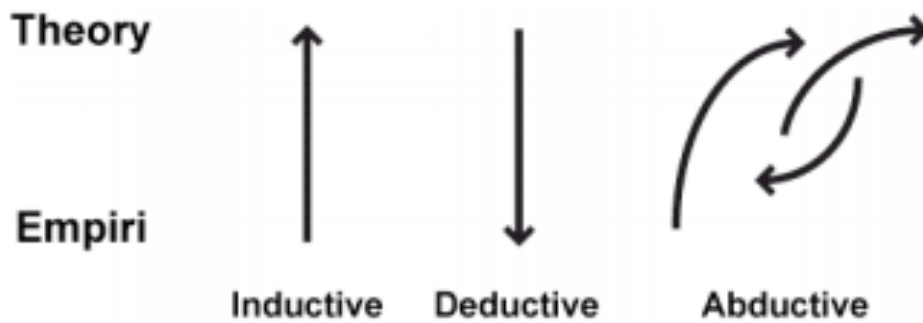
Formålet med metodekapittelet er å beskrive hvilke metodiske vurderinger som er gjort, hvordan de rent praktisk har blitt gjennomført og begrunnelsen bak disse valgene. Jeg har underveis forsøkt å være kritisk, og ikke bare se argumentene som taler for de valgene som har blitt gjort, men også de som taler imot.

”Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser” (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Mitt forskningsspørsmål omhandler hvordan deling av klientforhold og deling av kunnskap foregår i en organisasjon med likedeling (”lockstep”). Jeg har valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, da jeg ønsker å tilegne meg en forståelse av fenomenet. Enkelte hevder at kvalitative forskningsmetoder er mer subjektive enn de kvantitative, noe som ifølge Tjora (2010) er grunnløs påstand. Begge varianter søker etter informasjon om subjektive størrelser. Fordelen med kvalitative undersøkelser kan være at man kan se om påstander henger systematisk sammen med demografiske variabler (kjønn, alder osv.). I kvalitativ forskning derimot, kan man få utdypet bakgrunnen for meninger og holdninger. I tillegg kan man i en intervjusituasjon kunne identifisere forhold som ikke var satt opp som spørsmål eller svaralternativ da man utformet intervjuguiden. Slik sett vil ikke kvalitative data, basert på surveys med ”hva synes du på en skala fra 1-7”, skape mindre subjektiv data, selv om analysen i etterkant er matematisk riktig. Ved å bruke en kvalitativ metode kommer man ofte tett på dem man forsker på, det gjør det både spennende, intenst og utfordrende (Tjora, 2010).

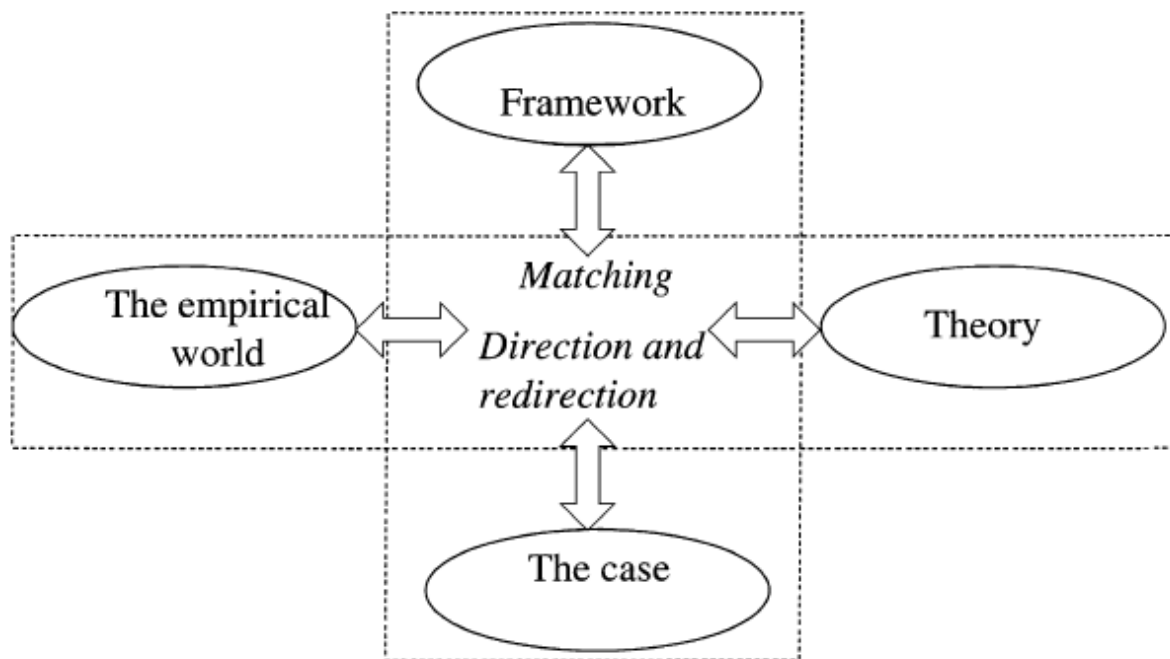
4.1 Abduksjon

Det er vanlig at forskningsprosjekter enten har en induktiv- eller deduktiv tilnærming. Når man velger å benytte en induktiv metode, tar en utgangspunkt i det empiriske materialet og drøfter funn i forhold til utvalgt teori. Ved å velge en deduktiv metode, tar en utgangspunkt i de teoretiske perspektivene og analyserer funnene i lys av disse.



Figur J: Forskningstilnærming (Holmqvist, Nørkjær, & Ullmark, 2009)

Denne oppgaven har et annet utgangspunkt, den bygger på abduksjon, nærmere bestemt systematisk kombinerings (Dubois & Gadde, 2002). De viktigste kjennetegnene ved denne metoden er kontinuerlig bevegelse mellom teori og empiri (Dubois & Gadde, 2002).



Figur K: Systematisk kombinerings (Dubois & Gadde, 2002).

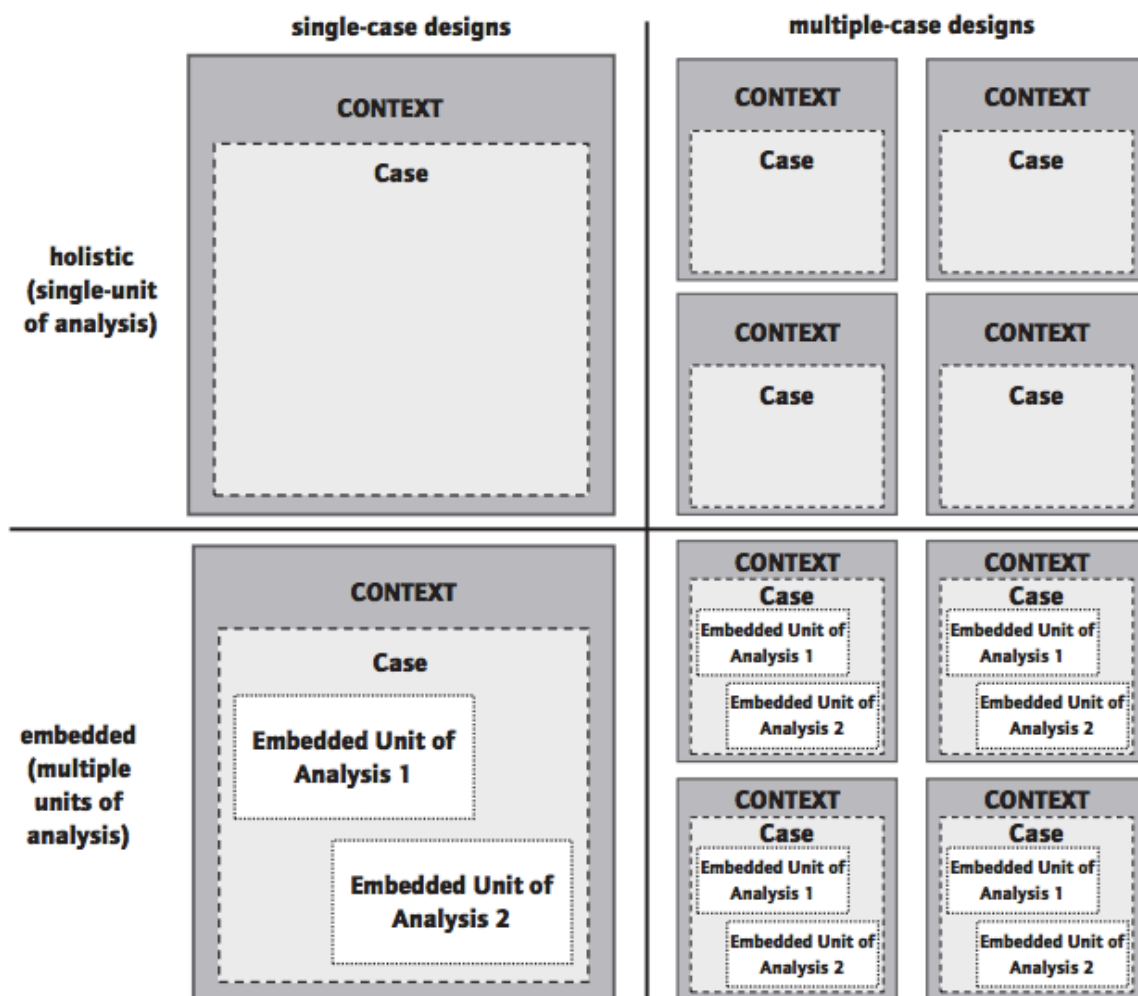
”Utgangspunktet for all forskning er nysgjerrighet” (Johannessen et al., 2011). Det gjelder også dette prosjektet, som startet med at temaet fanget min oppmerksomhet under en forelesning holdt av styrelederen i Advokatfirmaet BA-HR. Etter en del tankevirksomhet fikk jeg arrangert et møte med han. Derfra gikk jeg videre med litteratursøk og skriving av forprosjekt. Når arbeidet med masteravhandlingen kom i gang har det vært et samspill mellom mitt arbeid hvor jeg har lest litteratur og møter

med ”virkeligheten” i BA-HR. Etter hvert som rammeverket ble utformet og teorien tilpasset, hadde jeg formelle intervjuer med utvalgte medarbeidere i BA-HR. Undervise i denne prosessen gjorde jeg også små tilpasninger mellom hvert enkelt intervju.

Forskningsprosessen har derfor på ingen måte vært så lineær som den kan fremstå i en ferdig avhandling. Det har vært en prosess som veksler mellom case, teori, rammeverk og empiri. Problemstillingen har også blitt endret underveis. Det er blant annet det som ligger i påstanden om at kvalitativ forskning karakteriseres av fleksibilitet (Ryen, 2002).

4.2 Case

I tråd med Dubois og Gadde (2002) sine anbefalinger har jeg valgt å gjøre en casestudie. Case-studier er intensive studier av en eller noen få enheter og er en av de viktigste kildene til teoriutvikling i samfunnsvitenskapene (Andersen, 2013). I følge Yin (2013) er case-studie velegnet når man spør om ”hvordan” og ”hvorfor” relatert til samtidige fenomener som skjer i en virkelig sammenheng. Ved å gå ”dypt” inn i et fenomen på denne måten kan man få en økt forståelse og innsikt i den enheten som studeres. I boken Casestudier (Andersen, 2013) påstås det at *«Det finnes ingen enkle eller entydige prosedyrer for å fastslå ”hva et case er”, hvordan man går fram for å utføre dem, eller hvordan man trekker slutninger og presenterer resultater.»* Det finnes allikevel en god del retningslinjer og gode fremgangsmåter. Yin (2013, s. 50) deler casedesign inn i fire ”hovedtyper”.



Figur L: Casedesign (Yin, 2013, s. 50)

Jeg har valgt å gjennomføre et holistisk single-case, altså bare én case og én analyseenhet. Målet er ikke å sammenligne noen få variabler, men å analysere mange innbyrdes avhengige variabler i en kompleks struktur. Dubois og Gadde (2002) mener at i en slik sammenheng bør man velge en single-case tilnærming, og at multiple-case med ”litt dybde og litt bredde” ikke vil bidra til noe som helst.

Ifølge Dubois og Gadde (2002) vil en standardisert forskningsprosess med en rekke planlagte etterfølgende faser ikke reflektere de potensielle bruksområdene og fordelene med case-studier. De fremhever derfor single-case med systematisk kombinerings som en måte å utvide forståelse av både teori og empiriske fenomener.

Casestudier får ofte kritikk for å mangle akademisk fasthet, og blir av enkelte betraktet som mindreverdige til strengere metoder der det er mer spesifikke

retningslinjer for innsamling og analyse av data (Meyer, 2001). Det er derfor viktig å være tydelig i de metodiske valgene som tas og begrunnelsen bak disse.

I følge Yin (2013) er kjennetegn for bruk av single-case et unikt case eller unike omstendigheter eller at det er representative et typiske case og brukes for å teste eksisterende teori med et kritisk blikk. Det kan her argumenteres for at BA-HR både representerer et typisk case, ved å være et vanlig ”**lockstep**”-partnerskap (**true partnership**) som beskrevet i litteraturen og et ekstrem case, ved å være det mest lønnsomme advokatselskapet i Norge (Trumpy, 2014).

4.3 Datainnsamling

Ifølge Yin (2013) er det seks kilder som er aktuelle for å samle data i en casestudie: dokumenter, arkivdata, intervju, observasjon, deltakende observasjon og fysiske artefakter. Primærkilden i denne casen er intervju. I tillegg til eksplorative samtaler/intervju har jeg gjennomført fem semistrukturert intervjuer, også kalt dybdeintervju (se vedlegg A – intervjuguide). Dokumenter er også brukt som en kilde, i form av informasjon fra hjemmeside (bahr.no) og nyhetsartikler.

4.3.1 Dokumenter

”I de fleste forskningsprosjekter vil det finnes aktuelle dokumenter som kan tas i bruk for å skaffe relevant informasjon utover det man gjør av egen datagenerering” (Tjora, 2010). For å finne relevante saker fra media har jeg brukt ATEKST (Retriver). ATEKST er et søkeredskap for å hente originale artikler fra norske papiraviser, fagblader og magasiner.

I tillegg er BA-HR sin hjemmeside (bahr.no) nøye gjennomgått, den har spesielt vært interessant ettersom den inneholder god informasjon om de ansatte. Alle opplysninger om ansatte, både i forhold til antall, stillingstitler og de ansattes utdanning og erfaring, er basert på utskrift fra BA-HRs hjemmeside 25.03.15.

4.3.2 Intervjuer

Jeg har valgt å skille intervjuene i denne case-studien inn i to hovedgrupper, eksplorative intervjuer/samtaler og dybdeintervjuer.

Først hadde jeg ustrukturerte intervjuer, eller samtaler, med styrelederen i BA-HR, samt et oppsummeringsmøte etter at jeg hadde gjennomført intervjuene. Jeg foretok ikke opptak av disse samtalene, men tok notater. Disse samtalene har vært avgjørende for utformingen av avhandlingen, samtidig er notatene fra disse møtene med som grunnlag for analysen.

Møter med styreleder i BA-HR (samtale/intervju)	
Dato	Merknad
05.03.14	Sammen med foreleser i strategi, HBV
30.09.14	Oppsummering forprosjekt
27.01.15	Diskusjon teori / praksis
05.02.15	Diskusjon teori / praksis
25.02.15	Diskusjon teori / praksis
03.03.15	Sammen med veileder, HBV
22.04.15	Oppsummering

Tabell 6: Møter med BA-HR

Totalt har jeg hatt sju møter med styrelederen i BA-HR. Ett initielt møte, sammen med foreleser i strategi, på våren 2014 for å diskutere forprosjekt. Ett møte på høsten hvor vi diskuterte innholdet i forprosjektet og hvordan jeg skulle angripe emnet i masteroppgaven. Tre møter på nyåret hvor vi diskuterte både teori, hvor jeg blant annet fikk tips om Anna Johnsons forskning, og de praktiske sidene i forhold til teorien. En større og større del av temaet ble også hvem jeg skulle intervju hos BA-HR, hva jeg skulle fokusere på og det praktiske rundt dette. Det endte med et møte hos BA-HR med både styrelederen der og min veileder. Vi satte sammen opp et opplegg med hva jeg skulle fokusere på. Problemformuleringen var da omtrent den samme som den endelig problemstillingen, med fokus på likedeling sett i sammenheng med deling av kunnskap og deling av klientforhold. I tillegg satte vi opp et utvalg over hvem jeg skulle intervju. Vi kom frem til en nåværende partner, en til to tidligere partnere, en senioradvokat, en tidligere senioradvokat, en fast advokat og HR-sjefen. I praksis fikk jeg ikke tid eller mulighet til å intervju noen nåværende partner og bare en tidligere partner. Jeg er allikevel relativt fornøyd med utvalg.

Etter intervjuene var gjennomført hadde jeg nok et møte med styrelederen hvor jeg oppsummerte og stilte han spørsmål i forhold til de inntrykkene jeg satt inne med.

De fem dybdeintervjuene er foretatt med nåværende og tidligere ansatte/deltaker i Advokatfirmaet BA-HR. Disse intervjuene ble foretatt med en intervjuguide hvor jeg ønsket å gå i dybden på de viktigste temaene jeg ønsket informasjon om. «*Intervjuer gir et særlig godt grunnlag for å få innsikt i informanternes erfaringer, tanker og følelser*» (Thagaard 2009).

	Informant	Dato	Lengde
1	Tidligere senioradvokat i BA-HR	23.03.15	47:18
2	Senioradvokat i BA-HR	24.03.15	1:01:57
3	HR-sjef i BA-HR	25.03.15	1:05:30
4	Fast advokat i BA-HR	27.03.15	54:28
5	Tidligere partner i BA-HR	10.04.15	1:03:04

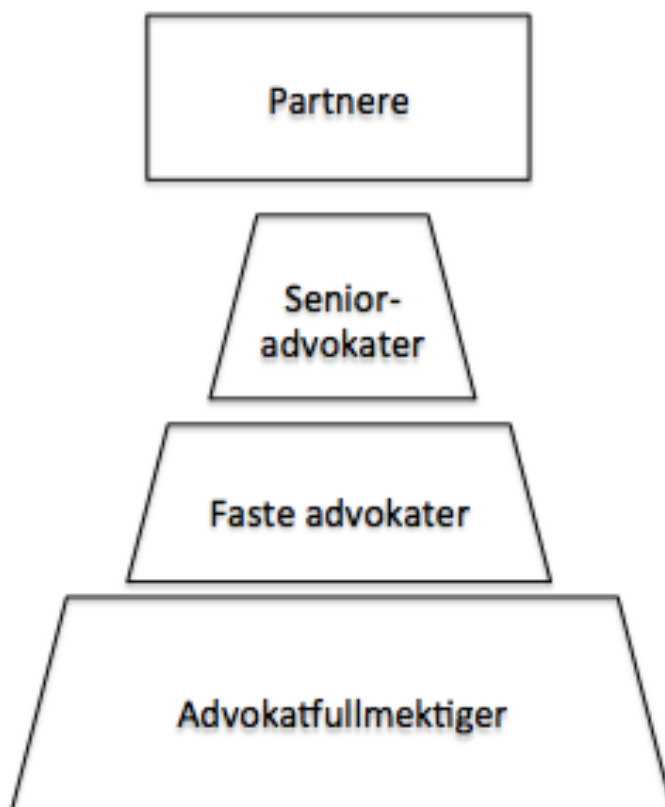
Tabell 7: Intervjuobjekter

De fleste forskere er enige i at man bør bruke en intervjuguide, og at diskusjonen omkring intervjuguide dreier seg heller om graden av formalisering og oppbygging (Ryen, 2002). Med for mye struktur er det ikke sikkert man fanger opp viktig fenomener utenfor det man hadde forventet. Samtidig kan forhåndstruktur være et godt argument for å unngå å samle inn en mengde overflødig informasjon. Jeg har forsøkt meg på en mellomvariant (se vedlegg A – Intervjuguide) hvor jeg foretok tilpasninger underveis for å forbedre og tilpasse hvert enkelt intervjuobjekt. I realiteten ble intervjuguiden etter hvert mer en sjekklister for å påse at jeg fikk spurt om de viktigste emnene. Intervjuene tok mer og mer samtaleform, og jeg forsøkte å forfølge intervjuobjektens resonnementer, isteden for å hele tiden avbryte med spørsmål.

Selv om casesdesignet er et holistisk single-case (altså bare et analysenivå) er informantene plukket ut for å representere de ulike nivåene i organisasjonen. Når man skal forsøke å skape et bilde av organisasjonen med intervju som primærkilde er

det viktig at ikke alle har samme perspektiv. Målet har derfor vært å få intervjuere flere representanter for bedriften med forskjellige stillingsnivåer/roller.

Utvalget er med den bakgrunnen rimelig bra. Innad i BA-HR har jeg både hatt intervju med HR-sjef, senioradvokat og fast advokat, i tillegg til styreleder som også er partner. Jeg har styrket casen ved å ha intervju med en tidligere senioradvokat og en tidligere partner. Kritisk sett kan man nok si at utvalget burde vært større.



Figur M: Advokathierarki i BA-HR

4.4 Dataanalyse

Dataanalyse er en systematisk fremgangsmåte for å tolke de dataene som er samlet inn (Hjerm, Lindgren, & Blomgren, 2011, s. 19).

I møtene med styreleder tok jeg ingen opptak, kun notater. Mens i de fem strukturerte intervjuene tok jeg lydopptak. Jeg brukte en bærbare PC med maskinens innebygde mikrofon. Dette førte til at opptaksutstyret ikke fikk noen fremtredende rolle, siden det å sitte med en åpen PC i en slik situasjon er helt vanlig. Ett av

intervjuobjektene påpekte faktisk dette og fortalte at hun hadde vært i en intervjusituasjon med studenter tidligere hvor de ”la en stor opptaker midt på bordet” og at den da ble veldig i fokus. Etter hvert intervju overførte jeg intervjuene som MP3filer til telefonen og gikk en tur mens jeg hørte på intervjuet. Dette for å få det litt ”mer under huden” mens jeg hadde situasjonen klart i minne. Det var en klar fordel under transkripsjonen siden jeg var godt kjent med innholdet fra før.

Jeg valgte å transkribere alt, nærmest ordrett. Dette for å ikke miste verdifull informasjon før selve analyseprosessen. Transkriberingen var veldig arbeidskrevende. Det korteste intervjuet, ble i utskrevet form, 13 A4-sider og det lengste cirka 20.

Jeg har deretter fulgt Miles, Huberman og Saldaña (2013) sin fremgangsmåte med reduksjon av data (*data condensation*), presentasjon av data (*data display*) og konklusjoner og verifisering (*drawing and verifying conclusions*).

Jeg begynte med å kode materialet. Da jeg følte at alt av interesse var kodet, begynte jeg å tematisere disse kodene. Jeg har deretter sett dette opp mot teori og forsøkt å trekke ut noe konklusjoner i en avsluttende oppsummering.

4.5 Bransjegjennomgang

Bransjegjennomgangen er omtalt i eget punkt i metodekapittelet fordi det er litt på siden av case-studiet. Her har jeg gått gjennom ”arkivdata” i form av inntektslister fra Finansavisen (Carlsen et al., 2014). Jeg har fysisk gått gjennom listene og merket alle partnere i de aktuelle firmaene med markeringstusj. For deretter å legge alle manuelt inn i Excel (se vedlegg B – Inntektslister Partnere). Deretter ble disse tallene brukt til å lage stolpediagrammene som er utgangspunktet for en sammenligning i forhold til overskuddsdeling.

Jeg har også brukt Proff Forvalt (forvalt.no) for å hente ut liste over advokatfirmaer med omsetning over 100MNOK, altså de 16 største advokatfirmaene i Norge basert på regnskapstall for 2013. Kluge Advokatfirma AS var ikke registrert med regnskapsinformasjon på Proff, disse tallene ble derfor hentet fra selskapets hjemmeside (kluge.no). Jeg valgte å bruke regnskapstall fra 2013, da det bare var

registrert 2014-tall for et fåtall av de aktuelle firmaene. Tabellen som viser de åtte største advokatfirmaene er hentet fra Dagens Næringsliv (Dugstad & Flætte, 2015).

4.6 Brikkene som ikke passer

I en case-studie kan man se på bitene av data som dukker opp som biter til ett puslespill. Selv om disse etter hvert danner et mønster, vil det dukke opp puslespillbiter underveis som ikke passer inn. Her må det gjøres et valg slik at når casen er et ferdig ”produkt” bør det ikke være noen forvirrende biter igjen (Dubois & Gadde, 2002). Det kan være mye læring i de brikkene som ikke passer inn, men de kan også ødelegge forståelsen av den forskningen man forsøker å legge frem. Jeg har støtt på veldig mange slike brikker, både fra teori og datainnsamling, som ikke har passet inn i denne avhandlingen. Noen av brikkene tilhørte helt andre ”puslespill”, mens noen kunne kanskje vært med å gjort det bildet jeg har ”puslet” sammen større, men ble kastet til side på grunn av tid og fokusering. Etter oppsummering/konklusjon har jeg derfor satt opp et eget punkt hvor jeg avslutningsvis presentere disse puslespillbrikkene som ikke har fått plass i selve avhandlingen.

4.7 Studiens kvalitet

For å beskrive studiens kvalitet ser jeg på begrepsvaliditet, eksternvaliditet og reliabilitet. I tillegg reflekterer jeg rundt min rolle som forsker og ser på de etiske betraktningene rundt studien.

Ifølge Yin (2013) er det tre hovedtyper validitet som er viktig å fokusere på i case-studier begrepsvaliditet, intern- og ekstern validitet. Internvaliditet er relevant kun for forklarende og kausale casestudier. Siden denne studien er en eksplorerende case, har jeg valgt å ikke omtalt dette.

4.7.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler om i hvilken grad man måler det man forsøker å måle. I følge Yin (2013) er det tre strategier for å håndtere dette. Det er å bruke flere datakilder også kalt datatrianglering. Jeg har forsøkt dette ved å bruke dokumenter, i form av mediasøk, i tillegg til intervju. Man kan allikevel kritisere denne studien for

å ha for lite triangulering og jeg kunne oppnådd høyere begrepsvaliditet ved å bruke flere datakilder. Den samme kritikken kan sikkert stilles til kravet om å ”etablere en bevisskjede”. Når det gjelder å få nøkkelinformanter til å se på utkast til case-studien har jeg i stor grad gjort dette i sammenheng med de eksplorerende samtalene med styreleder i BA-HR.

4.7.2 Eksternvaliditet / generalisering

Teorien er en viktig del av denne avhandlingen, og styrker ifølge Yin (2013) eksternvaliditet eller generalisering. Både BA-HR som case og informantene som er intervjuet er plukket ut med viten og vilje for å undersøke prosjektets problemstilling, det er derfor ikke snakk om en statistisk generalisering. *”Generalisering og forklaring er ikke et spørsmål om enten-eller. Det dreier seg heller nesten aldri om begreper eller sammenhenger med universell gyldighet”* (Andersen, 2013). Tilslutt er det opp til leseren og hans/hennes vurdering av resultatenes relevans i forhold til egne erfaringer som vil avgjøre om funnene fra denne studien kan framstå som en illustrasjon av mer generelle fenomener. At kunnskap ikke formelt kan generaliseres, betyr ikke at det ikke kan gå inn i en kollektiv prosess med kunnskapsbygging i et gitt felt (Flyvbjerg, 2006). På samme måte hevder Yin (2013) at målet med et case-studie bør være å utvide og generalisere teorier, i motsetning til mer statistisk generalisering ved bruk av andre metoder.

4.7.3 Relabilitet

”Relabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides” (Johannessen et al., 2011). For å styrke relabiliteten har jeg forsøkt å være åpen og ærlig om praktisk og metodisk gjennomføring. Jeg har også gjengitt mange direkte sitater fra intervjudataene.

4.7.4 Forskerens rolle

Forskningsmessig er det åpenbart en ”bias”(skjevhet) at jeg har hatt møter og diskutert temaet og framgangsmåten underveis med en representant for virksomheten hvor jeg gjennomfører case-studiet. Samtidig er det denne kontakten som gjør at jeg har fått posisjonert meg i forhold til både teori og virkelighet. Og på den måten muliggjort en case-studie i et såpass spesielt miljø som kan være vanskelig å få tilgang til som student og forsker.

4.7.5 Etiske betraktninger

For å reflektere over de etiske valgene i denne avhandlingen har jeg brukt de *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (Kalleberg et al., 2006) som er utarbeidet av De nasjonale forskningsetiske komiteer. Ved en kort gjennomgang av retningslinjenes åtte hovedpunkter viser jeg til hvordan jeg har reflektert over forskjellige etiske spørsmål.

Punkt A ser på forskningsetikk, forskningsfrihet og samfunn. Det påpekes her at det er viktig å følge forskningsetiske normer. Det stilles krav til redelighet, upartiskhet og åpenhet for egen feilbarlighet. Jeg har forsøkt å forklare de metodiske og praktiske valgene som er gjort i dette prosjektet. Det er ikke så lett som det kan virke å være åpen for egen feilbarlighet. Det er enklere å finne støtte for en argumentasjon for at de valg man tar og de metodene som brukes er ”riktig”. Å tørre å kritisere og stille spørsmål ved om man kunne gjort ting på andre måter er ikke så lett for en masterstudent som ikke har erfaring med forskning. Jeg har allikevel forsøkt nettopp dette, å være kritisk til de valg jeg har gjort underveis.

Det er umulig å ikke være påvirket av forutinntatthet og ubevisste vurderinger, men jeg har forsøkt å være åpen gjennom hele prosessen. Det har slik sett ikke eksistert noe mål om hvilken konklusjon jeg skal komme fram til. Dette har vært en ren eksplorerende prosess for meg, hvor min interesse for emnet er det eneste som har stått fast.

Punkt B omhandler hensyn til personer. I denne studien er det en organisasjon som er det interessante objektet, jeg har derfor i liten grad spurt informantene om private eller personlige meninger. Allikevel er det viktig å respektere deres integritet, frihet og medbestemmelse. Jeg har vist aktsomhet i intervju situasjon ved å spørre om lov til å gjøre opptak av samtalene.

Jeg ser ingen gevinst i å navngi personene som er intervjuet i avhandlingen. Disse er derfor til en viss grad anonymisert. De er nevnt ved stillingstittel (eller tidligere stillingstittel i BA-HR) i metodekapittelet, mens i analysen har jeg valgt å anonymisere de fullstendig. Dette har jeg gjort, da jeg ikke så noen gevinst i å bruke verken navn eller stillingstittel.

Styrelederen i BA-HR, som har vært involvert i studien fra starten av, har på grunn av prosessen vært godt informert om både forskningsfeltet og hensikten med forskningen. På de fem dybdeintervjuene av nåværende og tidligere ansatte/deltakere forsøkte jeg også å gi en fornuftig forklaring av både omfang og hensikt med studien.

Hensyn til grupper og institusjoner er overskriften til **punkt C**. Her står det blant annet at man skal ha respekt for de legitime grunner private bedrifter har til ikke å få offentliggjort opplysninger om seg selv. Dette har jeg forsøkt å ivareta gjennom dialog med styrelederen i BA-HR. Det har aldri vært i denne studiens intensjon å avdekke eller publisere forretningshemmeligheter eller lignende i strid med hans ønsker. Dette samarbeidet bygger på en interesse for et avgrenset fenomen i bedriften, og jeg har vært nøye på å ikke ødelegge dette samarbeidet ved å spore inn på områder i organisasjonen som ikke er relevant for denne studien.

Punkt D presiserer viktigheten av å etterleve og fremme normer for vitenskapelig redelighet. Jeg har gjennom hele prosessen med avhandlingen forsøkt å være redelig. Datamaterialet er fremstilt uten noen form for fabrikkering eller forfalskning. Jeg har vært veldig bevisst på å unngå plagiering, og har etter beste evne henvist til de kildene som har vært brukt. Jeg har hatt stor nytte av programmet EndNote og har ved hjelp av dette brukt referansestilen APA 6th.

Punkt E ser på oppdragsforskning. Mitt prosjekt kan ikke defineres som oppdragsforskning siden jeg verken har et oppdrag eller støtte fra noen. Jeg har konsentrert meg om en bedrift, men det er ingen bindinger som gjør at det kan defineres som oppdragsforskning. Det er kun snakk om støtte i form av informasjon og diskusjon, og det eksisterer utover dette ikke et avhengighetsforhold.

Det siste punktet (**F**) peker på at forskningsmiljøer skal dele den vitenskapelige kunnskapen med publikum utenfor miljøet. Om det er aktuelt for denne studien kommer an på endelig resultat og bedømming.

5. Presentasjon av caset

BA-HR Advokatfirma DA ble etablert i Oslo i 1966 under navnet Bugge Arentz-Hansen & Rasmussen (bahr.no; Proff). De driver en rendyrket forretningsjuridisk praksis. De er totalt 148 jurist, fordelt på 37 partnere, 22 senioradvokater og 51 advokatfullmektiger (bahr.no).

BA-HR kan i aller høyeste grad beskrives som en kunnskapsbedrift. Av de 37 partnerne er det fire som har doktorgrad og ni som har møterett for høyesterett. Flere har styreverv i anerkjente selskaper som eksempelvis de to meglerhusene Pareto og Artic Securities (Proff). Det er ikke bare ettertraktet i næringslivet, men også i offentlige utredninger som eksempelvis Scheel utvalget (NOU 2014:13) hvor en av partnerne i BA-HR var en av de åtte medlemmene i det regjeringsoppnevnte utvalget som så på selskapsbeskatning i Norge (Dagens Næringsliv, 2014). Tidligere partnere som har slutte i BA-HR til fordel for andre jobber er for eksempel Øyvind Eriksen i Aker, Knut Brundtland i ABG Sundal Collier og Ola Mestad som er professor ved Universitetet i Oslo (bahr.no).

BA-HR er det femte største advokatfirmaet i Norge målt i omsetning, mens hvis vi rangerer de åtte største etter lønnsomhet ser vi at BA-HR ligger øverst (Dugstad & Flætte, 2015). Det gjorde de også i fjor (Trumpy, 2014).

		Omsetning 2014*	Antall advokater	Omsetning pr. advokat
1	BA-HR	597	125	4,78
2	Schjødt	718	151	4,75
3	Thommessen	685	158	4,34
4	Wikborg Rein	852	202	4,22
5	Wiersholm	640	152	4,21
6	Arntzen De Besche	425	125	3,40
7	Selmer	376	120	3,13
8	Simonsen Vogt Wiig	456	155	2,94

Tabell 7: De åtte største advokatfirmaene rangert etter lønnsomhet

BA-HR rekrutterer i stor grad nedenifra, så mange som 14 av partneren har vært fullmektig i samme firma. Noen av har vært ansatt helt til de oppnådde partnerstatus, mens andre har vært i andre stillinger i mellomtiden. Noen rekrutteres også inn som fra andre firmaer, 8 av partneren har derfor tidligere vært partner i et annet firma.

6. Analyse

I denne delen av avhandlingen vil jeg gjennomgå det innhentede datamaterialet å se det opp mot teorien som jeg har gjennomgått tidligere. Siden dette er en eksplorativ studie forsøker jeg gjennom dataene å utgreie mest mulig om de aktuelle forholdene som jeg finner interessante, i motsetning til andre typer studier som ville satt de forskjellige datakildene opp mot hverandre.

Kapitlet er bygget opp for å svare på avhandlingens problemstilling: **Hvordan fungere deling av klientforhold og kunnskap i en organisasjon med likedeling?** Analysen er derfor oppdelt i tre underpunkter, der jeg først ser spesifikk på overskuddsdelingsmodellen og firmakulturen. I de to siste punktene ser jeg på deling av kunnskap og deling av klientforhold. Jeg fokuserer under hele kapitlet på å trekke frem momenter som kan være med på å besvare avhandlingens problemstilling.

Jeg vil underveis i kapitlet presentere direkte sitater fra intervjuene av de fem ansatte/deltakerne (nåværende og tidligere) i Advokatfirmaet BA-HR. Som beskrevet i metodekapitlet har jeg valgt å anonymisere de, slik at alle sitatene kun vil ha beskrivelsen *Informant, BA-HR*.

6.1 Modell og kultur

Advokatfirmaet BA-HR er organisert som et partnerskap (under selskapsformen DA, delt ansvar). Bartling og von Siemens (2010) beskriver partnerskap som en organisasjon hvor partnerne produserer felles resultat og fordeler profitt mellom seg.

6.1.1 "Lockstep"

BA-HR har en likedelingsmodell basert på "lockstep". Modellen innebærer en opptrapping fra man begynner som partner og en nedtrapping fra når man når en viss alder til man blir pensjonert fra partnerskapet. En av informantene forklarte det slik:

"...du kommer inn på ett lavt, eller det laveste trappetrinnet, også bruker du da x antall år på å nå toppen av trappa, hvor du har 100% opptjening. Og hvor du da er

i, på en måte maksfase, før du igjen begynner å ta trappa ned igjen og til du evt faller helt ut da, eller er med på et særskilt avtale.”

Informant, BA-HR

Jeg har fått inntrykk av at BA-HR sin ”lockstep”-modell i utgangspunktet fungerer slik ”lockstep”-modellen beskrives av Gilson og Mnookin (1985), men med noen viktige unntak. For det første så har de en avvikshåndtering ved at styret kan sette en partner litt ned hvis det er ekstraordinære grunner til det. En av informantene beskriver dette som en viktig faktor for å beholde tilliten til modellen over tid, og at det er fornuftig at den valgte ledelsen gjør nødvendige grepene dersom det er behov for det.

”BA-HR har hundre prosent likedeling med avvikshåndtering ... Og det at man har avvikshåndtering, skaper tillit. ... hvis du velger en god ledelse i firmaet. Godt styre, god managing partner, så er det ofte bra, oppleves positivt, og gi dem tillit til at dette ordner dere. Og her er det en del ting som kanskje ikke egner seg så veldig godt å ta i fullt plenum. Om det er noen som er sjuk, om noen er skilt, om det er noen som har en sønn som er tatt i fyllekjøring, altså om det er problemer som gjør at de kanskje underperformet ...”

Informant, BA-HR

BA-HR sin modell innebærer også en nedtrapping mot slutten av partnerskapet som ikke er beskrevet i den litteraturen som beskriver ”lockstep”-modellen (Gilson & Mnookin, 1985).

”Det er jo noe aldersmessige ting her også, på den høyere skalaen, som vel i utgangspunktet er begrunnet i at man ønsker aktivt deltakende partnere som gjerne er i 40-50 årene og når man begynner å nærme seg 60 så er det jo mange som har mye advokatmessig å bidra med og utrolig mye bra erfaring. Men da er det vel lagt opp til at da er man egentlig på vei ut av den opptjenings perioden, eller hvert fall da på partnersida.”

Informant, BA-HR

En av informantene beskriver at fordelene med opptrappingen er omtrent de samme som fordelene med nedtrappingen:

"...fordelen med "lockstep" er jo at du kan ta inn unge partnere uten nødvendigvis den store porteføljen. De som har jobbet der lenge nok får bra, de ligger litt lenger på toppen, til de begynner å gå ned. Og det har de forresten også i BA-HR, en nedtrapping, fungerer veldig bra, ideelt. Jo, men det er jo utfra samme intensjonen eller samme formålet med å ha unge partnere lavt i trappen. De står jo på, det er ikke noe dårlig med innsats, men det er på en måte en persepsjon på at når du er ung så har du ikke det samme kontaktnettet, du har ikke den samme verdien inn i partnerskapet. Den samme persepsjonen har du når du bikker ett eller annet, en eller annen alder, så ligger det i sakens natur at du på en måte blir litt slappere og har lyst til å trappe litt ned. Du skal ha overført porteføljen nedover og da skal lønnen gis deretter også. Sånn er det ment at den modellen skal fungere."

Informant, BA-HR

Flere av informantene har presisert viktigheten av at firmaet ble etablert med en likedelingsmodell. Dette er fordi de har inntrykk av at det er vanskelig å innføre en likedelingsmodell i et firma som allerede drives med en annen modell. BA-HR har hatt likedeling siden firmaet ble grunnlagt i 1966.

"Ja, det begynte jo med gründerne, altså for å trekke den så langt tilbake som Bugge Arentz-Hansen og Rasmussen som fant ut at de ikke ville ha det tradisjonelle kontorfellesskapet, men at de ville ha en likedeling. Og tanken med det var å sette riktig person på riktig oppdrag. Og kunne maksimere utfra det. Og dette har jo vart i nå, skal vi se, i hvor mange år, det er vel 50år til neste år."

Informant, BA-HR

"...BA-HR et firma som ble etablert som en likedelingsmodell og jeg understreker det fordi at det er etter min vurdering en del av grunnen til at BA-HR har fått det veldig godt til. Etter min vurdering er det enklere å etablere et firma som en likedelingsmodell enn å endre det fra en ikke likedelingsmodell til mer likedeling eller full likedelingsmodell."

Informant, BA-HR

Jeg har fått inntrykk av at flere av de største firmaene som har likedeling (i ulike grader) har gått fra et annen modell. Mens BA-HR er det eneste, av de store, som ble grunnlagt som et likedelingsfirma. Disse utforingene beskrives av en av informantene på denne måten:

”For det er for å få det til, så må du premiere litt de som har vært high performing partners, du må justere litt. Når man ikke har likedeling så tåler man det bedre, fordi det blir mer, du blir mer din egen lykkessmed og er du flink så tjener du mye og er du mindre flink så tjener du ikke fult så mye. Og det kan på en måte alle leve med. Men hvis du skal ha likedeling så plutselig lever man ikke så veldig godt med det, fordi da blir man jo subsidiert av kollegaer.”

Informant, BA-HR

Når man i tillegg har en nedtrapping som ligger i BA-HR sin modell, sier det seg selv at det er enda vanskeligere å innføre i eksisterende firmaer. Flere av informantene peker på at det er omtrent umulig å innføre likedeling i et firma som ikke har hatt det fra starten av:

”Du klarer ikke å vedta en modell med, nå husker ikke jeg hva den pensjonsgrensa er, altså når du begynner å bikke og når du faktisk må ut, men det er ganske tidlig. Jeg tror det er en av de tidligste som noe firma har. Det var så langt fram for alle, men jeg vet jo mange firmaer nå som sitter å har lyst på BA-HR-modellen, men de klarer ikke å bli enige om det tidspunktet fordi folk er jo der allerede, ikke sant.”

Informant, BA-HR

”Du må begynne med helt blanke ark og ha det fra dag en og at alle går inn i det med åpne øyne og de vet at sånn er det. Det er dette jeg begir meg ut på, rett og slett.”

Informant, BA-HR

Det er viktig å ha med seg, når man ser på denne modell, at de som blir tatt inn i partnerskapet er nøye utvalgt. Noen av partnerne rekurteres utenifra, fra andre partnerskap eller med en annen erfaringsbakgrunn. Hvis de har gått hele veien i BA-

HR etter studiet, vil man ha stått på innad i firmaet og levert resultater i cirka ti år før man i det hele tatt blir vurdert som aktuell partner. Partneropptak er blant de aller viktigste strategiske avgjørelsene som tas i partnerskapet. Det sier seg selv at det er et trangt "nåløye" får å bli tatt opp som partner. Levin og Tadelis (2005) peker på at man kan droppe partneropptak, der det netto marginal bidrag er positivt, fordi man nøler med å ta inn noen som ikke øker verdien på den gjennomsnittlige "partneraksjen".

"Hvis man hører om BA-HR-modellen så tenker du, jo men her er det noen freeriders som henger med også er det noen som overpresterer også er det noen som får gratis arbeid. Jeg tror den modellen, fordi den er skrudd sammen med rette menneskene gjør at ingen har lyst til å være sistemann. Så alle jobber 120% isteden, det er ingen som jobber 80%, fordi du har ikke lyst til å være han på bunn også overpresterer alle. Og det gjør at BA-HR gjør det jævlig bra."

Informant, BA-HR

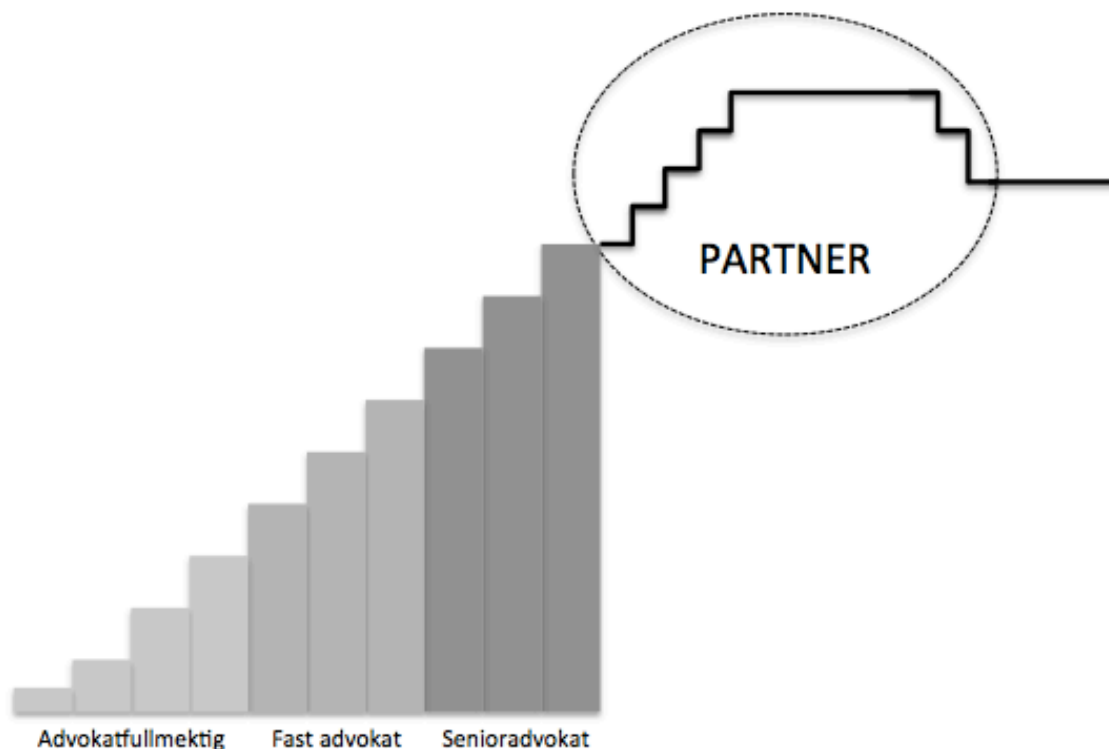
6.1.2 "Up or out"

De ansatte advokatene er organisert i en "up or out" modell, hvor man har tre stillingstitler og cirka ti-års karrierestige før man kan bli partner. I realiteten slutter de fleste underveis, og det er svært få av de som begynner som advokatfullemktig som klatrer høyt opp i stigen og enda færre som blir partnere. Det er heller ikke slik at alle begynner på bunne, noen kommer inn "lenger opp i trappen" med erfaring fra eksempelvis andre advokatfirmaer, eller andre jurist-/advokatstillinger fra næringslivet eller fra det offentlige.

"...det er litt sånn pyramideforma da, de aller fleste ønsker jo å stige i stillingsbetegnelsen. Fra å være fullmektig, hvor man gjerne er en fire-fem år, så får man da opprykk til fast advokat hvis man gjør ting bra. Så vil man jo derfra få en enda mer selvstendig stilling og enda mer selvstendige arbeidsoppgaver og da kunne kvalifisere som senioradvokat etter en kanskje en par-tre-fire år der også. Det har jo tradisjonelt sett vært sånn at senioradvokat har vært en litt sånn siste post hvor de aller fleste har forsvunnet ut, naturlig nok. Det har vært en stilling, da har man gjerne jobba i BA-HR i åtte-ti år og naturlig nok har en stor erfaring som er attraktiv for veldig mange andre. Spesielt hos klienter da. Så veldig mange

senioradvokater har jo slutta i BA-HR. Etter at man har vært vurdert kanskje som partner også har man ikke blitt tatt opp.”

Informant, BA-HR



* Viser karrierestigen med ca 4år som fullmektig, 3år som fast advokat og 3år som senioradvokat.

* Stegene inne i partnerskapet representerer andel overskudd og trappen på bildet representerer ikke virkeligheten.

* Den siste linjen viser deltakere som pensjoneres fra partnerskapet, men fortsetter i firmaet.

Figur N: Karrierestige i BA-HR

BA-HR sin modell er i samsvar med det Gilson og Mnookin (1989) beskriver som et av karrieremønstrene hvor man over en periode på opp til cirka ti år vil utvikle seg mot en avgjørelse om å bli partner. Det er det samme Morrison og Wilhelm (2004) tenker på når de deler opp karrieren i å lære, og å lære bort.

”... det har nok ikke vært noen sånn uttalt greie med det dere ”opp eller ut” eller noe sånt internt, men samtidig, så når man begynner så veit man jo at man er fullmektig, at man har et stillingsnivå som heter fast advokat og ny stillingskategori som heter senioradvokat. Og alle på en måte skjønner jo at her er det et system hvor man kan stige i gradene. Men jeg tror, mitt inntrykk er at de fleste er ganske

tålmodig og ikke så veldig opptatt av det i det daglige. Tror det er fordi man har såpass my interessant og spennende å drive med..."

Informant, BA-HR

Det er ytterst få av de som begynner i BA-HR som blir partnere, men det ligger nok som en motivasjon for mange.

Ja, når du begynner i et sånn system så har du alltid en drøm eller et mål om å være der. Hvert fall i begynnelsen er du ydmyk til det, men du er i ett sånn system for å klatre og da har du lyst til å se hvor langt du kan klare å klatre. For meg så var det kanskje ikke et mål når jeg begynte der, men etter ett par år så var jeg på en måte "hooked". Må innrømme det. Og jeg likte BA-HR-modellen og likte BA-HR veldig godt. Så det gikk vel sånn, hadde en ambisjon om å bli partner på et tidspunkt.

Informant, BA-HR

"Up our out" systemet er naturlig pyramideformet i den forstand at det er færre ansatte oppover i systemet og det ligger til grunn at det er noen som fortsetter og noen som slutter.

"...det er kniving oppover hele veien, du er opptatt av det. Du "hooker" deg på noen partnere og du er opptatt av å klatre selv og det gjør du jo gjerne på bekostning av andre naturlig nok."

Informant, BA-HR

Det er naturlig å tro at det blir en del kniving mellom de ansatte som ønsker å klatre oppover i stigen. En av informantene beskrev det som at det i så fall dreide seg om å vise seg for de mest innflytelsesrike partnerne, siden det også i et likedelingspartnerskap vil det være forskjellige mennesketyper og ikke en helt jevn maktfordeling innad.

"Nei i den grad det, hvis det er det og dette er jeg litt usikker på. Om det faktisk er sånn, men i den grad det er det så tror jeg det må være det å få vist seg fram for den riktige partneren. At det du kanskje skjønner litt at det denne partneren har mer tyngde innad i partnerskapet enn en annen og derfor så er det lurt å få vist seg fram

for den partneren i stede for den. Hvis jeg skal nå opp som partner selv, så nytter det ikke at jeg bare sitter å jobber for partner NN, for han har ikke en så tung stemme, innad i partnerskapet som det partner X har.”

Informant, BA-HR

En av informantene peker på at det naturlig nok er forskjeller innad blant advokatene og fullmektigene. Noen er mer opptatt av å understreke hva man selv har gjort, mer enn å understreke sluttproduktet og fellesinnsatsen.

”... for de ansatte så er det klart at det er jo viktig at man da beviser at man er verdt lønnen sin og verdt at man går oppover i stigen. Men jeg opplever den ”spisse albu” mentaliteten som veldig liten, om ikke totalt fraværende, men det skal man kanskje ikke si. Igjen, man er ulikt skrudd sammen. Noen er flinkere til å fremheve egen innsats enn andre.”

Informant, BA-HR

Allikevel virker det som ikke alle opplever denne knivingen som så stor, og spesielt ikke at det skaper et konkurransemiljø i negativ forstand.

”... det er noe som er befriende her i BA-HR at, til å være en kompetansebedrift med såpass mange studenter som ønsker å komme hit og ønsker å jobbe her og veldig mange som er ambisiøse. Så er det befriende avslappa, det er liksom veldig fritt for spisse albuer i det systemet som er her.”

Informant, BA-HR

Selv om BA-HR praktiserer ”up or out”-modellen har de allikevel noen få ansatte advokater, og BA-HR sin modell bryter slik sett med forutsetningene som Gilson og Mnookin (1985) beskriver. De mener at ”up or out” hindrer firmaet i å opptre opportunistisk ved å tilby flinke advokater en fast stilling i stede for partnerskap.

6.1.3 Kultur

Partneropptak er usedvanlig viktig i BA-HR, men for at kulturen skal fungere optimalt er det viktig å rekruttere inn best mulig nedenifra også. I følge Gilson og

Mnookin (1989) vil man gjennom en kombinasjon av rekruttering/utvelgelse og sosialisering kunne skape en kraftig internalisert arbeidsmoral.

"...når vi rekrutterer så bruker vi faktisk ganske mye tid på å snakke om BA-HR-ismen og du må like den dere fellesskapsfølelsen, du må like den dere vitankegangen da. Hvis du er veldig sånn som skal vise hvor flink du er og du bare er opptatt av deg selv, så passer du kanskje ikke så godt inn her.

Informant, BA-HR

Jonsson (2013) peker på at man må rekrutterer medarbeidere som passer med kulturen og verdiene i bedriften, siden noen av disse en dag ender opp som partnere. Det er sjelden at BA-HR opplever at de som ansattes ikke passer inn siden de gjør en grundig jobb i forkant av ansettelse. De aller fleste som ansettes direkte fra universitet har hatt et trainee-opphold..

"... vi får sjelden sånn avskalling fra folk som ikke passer inn i kulturen. Men det som skjer er at vi takker nei til kjempe gode kandidater som for eksempel har vært trainee her i seks uker da. Som vi ser at ikke er de dere team-playerne. Altså de passer ikke inn i kulturen og da får de ikke tilbud. Og det kan være kjempe gode kandidater altså på papiret og kjempe smarte folk. Men de har ikke den tanken, så de passer ikke inn i den vi-kulturen.

Informant, BA-HR

"...du skal ansette folk som er flinkere enn deg selv, altså uansett om det er advokater eller noen på administrasjon eller, så skal du alltid rekruttere folk som egentlig er flinkere enn deg selv. For å kunne lære opp til å bli enda bedre. Det er jo måten man blir flinkere på, som firma da."

Informant, BA-HR

De jeg har intervjuet som ikke var eller hadde vært partner i BA-HR virket absolutt til å ha oversikt over overskuddsdelingsmodellen, men de kunne ikke forklare den helt i detalj. Mitt inntrykk er at BA-HR har en firmakultur som understøtter samme filosofi som ligger i likedelingen. Og denne kulturen jobbes det tydeligvis mye med i organisasjonen. Det er på sett og vis umulig å skille modell og kultur fra hverandre.

"BA-HR har vært veldig flinke til å snakke om vi, men det har litt med modellen å gjøre også for de er litt vi. Det er fotballag liksom, det er Man U, hver og en er ikke nødvendigvis best, men samlet sett så er de det. Sånn at modellen, når den fungerer, så er det ingenting som slår den."

Informant, BA-HR

De er veldig opptatte av å innarbeide firmakulturen til nyansatte. En god del av kulturen og måten å opptre på beskriver de som BA-HR-ismen.

"Når de begynner her så skal alle delta på kultur-seminar, hvor det er en hel dag hvor vi bare snakker om kultur. Og de blir liksom fortalt, det er en av våre senior-partnere som forteller om historien og hvordan kulturen har blitt til. Hvor de trekker fram fra de tre grunnleggeren frem til i dag, hva tankene har vært og hva som kjennetegner oss og hvordan vi tenker. Så det blir veldig sånn foret med dette her da, fra dag en. I flere forskjellige varianter..."

Informant, BA-HR

En annen informant beskrev BA-HR-ismen og dens betydning på denne måten:

"Det er klart det er jo med på å forme kulturen og at man har en oppfattet tror jeg, oppriktig, et oppriktig fokus på at likedeling og det at man skal forsøke å etterleve det best mulige produktet totalt sett. Og at da spisse albuer er noe man ikke når langt med. Snarere tvert imot. Det er de riktige personene til enhver tid som er best egnet til å utføre oppdraget og at man skal lære opp hverandre. Jeg tror at det har en misjon og at når man har et fokus på det ved alle sånne kulturseminarer og festmiddager og sånn og at det ikke er så fjernt fra det som er arbeidshverdagen i det daglige. At det gjør noe med totalstemningen blant både de ansatte og ledelsen."

Informant, BA-HR

Det vil naturligvis i en slik bransje, som advokatbransjen er, være et tydelig hierarki, siden du har de forskjellige nivåene, advokatfullmektiger, advokater (i BA-HR delt i faste advokater og senioradvokater) og partnere. Det kan virke som BA-HR i sin

kultur forsøker å bygge disse ned, ved å skape samarbeid og samhold på tvers av stillingene.

”Det er åpen dør policy, det er langbord i kantinen alle sitter sammen, det er ikke noe sånn partner-bord, fullmektig-bord. Altså man setter seg ned og der du sitt det er liksom, altså om du blir sittende ved siden av en partner eller om du sitt vedsiden av en fullmektig, det handler om når kommer du og setter deg ned. Og man jobber veldig mye med at det skal være en sånn type bedriftskultur hvor det ikke, det skal liksom ikke være noe sånn fryktbasert eller autoritært, det skal være kunnskapsbasert og det skal være samarbeid og det skal være teamvilje.”

Informant, BA-HR

Dette påvirker også eksempelvis nytilsatte advokatfullmektiger og hvordan de forholder seg til partnere.

”... det med arbeidsmetodikken, at det i andre firmaer så kan det være sånn at det lønner seg å jobbe for den og den partneren for eksempel. For da vet man at da får man spennende oppdrag og da blir man tatt med på mye og sånn. Mens her så har ikke det noe å si, det blir veldig lite sånn taktisk hvem du bør jobbe for og ja fordi du jobber for BA-HR. Du blir tatt med på de spennende prosjektene uansett da.”

Informant, BA-HR

Samtidig peker noen på at i et slik miljø så må partnerne tilpasse seg og trives med samarbeid i motsetning til å fremheve seg selv.

”... det er ikke tvil om at her er det mange på en måte ”stjerner”, men jeg tror man belager seg på og er innforstått med at man jobber i et team hvor teamet på en måte er større enn enkeltpersonene. Hvert fall summen av innsatsen og det resultatet teamet klarer å oppnå er større enn det hver enkelt klarer å oppnå aleine.”

Informant, BA-HR

Dette virker å være en innarbeidet kultur på den måten at de yngre advokatene ser at det fungerer i praksis, og at partnerne oppfører seg på samme måte som de oppfordrer til. En av informantene beskrev det slik:

"Hvis man historisk ser på de som er tatt opp og de som er gått ut så, og det er jo en kompleks vurdering og det er klart det kan være kjempe både flinke og oppegående og sosiale og uten spisse albuer osv. -folk som ikke blir tatt opp som partnere fordi på det tidspunktet så er det ikke plass til vedkommende, man har tilstrekkelig kompetanse/ekspertise på det vedkommende er god på. Men at det er en faktor i totalvurderingen – personligheten, med hensyn til om det er inntjening og mer "buldre frem" eller om man da er litt mer kollegial. Og ser man på noen av de advokatene som nå er, ved siste kåring, ansett i markedet som noen av de aller beste advokatene i Norge, som mange av dem var fra BA-HR, så er jo deres personlighet liksom reinkarnasjonen på BA-HR-ismen. Det at man er forsiktig og ikke noe sånn "buldre, her kommer jeg" men er mer opptatt av at jobben man gjør den er faglig helt på topp og det er BA-HR som gjør jobben. Så at det er eksempler på de som ,også som partnere, virkelig har lyktes i BA-HR er nettopp de typene som, kan du si da er litt sånn atypiske fra det man vil forestille seg som den mest suksessrike forretningsadvokaten. Der ligger det absolutt noe som jeg tror vi kan spore tilbake igjen til, igjen likedelingen og BA-HR-ismen."

Informant, BA-HR

Tre partnere fra BA-HR som ble kåret som nummer 1 innenfor sitt fagfelt i kåringen i Finansavisen (Carlsen, 2015) ble intervjuet i Advokatbladet (Schmidt, 2015) og alle la vekt på fellesskapet i BA-HR som grunnen til at de vant. Det virker absolutt som det er en felles oppfattelse av at fellesskapet er det viktigste. Til syvende og sist er det de riktige medarbeideren, med de riktige holdningene som binder struktur og kultur sammen (Jonsson, 2013).

6.1.4 Arbeidspress

"Modellen er ideell utfra et sånn selskapsmessig ståsted, det er det som gjør at det firmaet dunderer fram som et lokomotiv, ikke sant. Det går veldig bra, men det legger et veldig press på de som jobber der. Det var veldig få av partnerne, som jeg

opplevde, som hadde store andre fritidsinteresser, de snakket om det, men de gjorde det aldri, ikke sant.”

Informant, BA-HR

Det er åpenbart menneskene som er det viktigste i en slik modell. Det ligger til grunn i bedriftens modell og kultur at det må jobbes både mye og hardt. Dette gjelder selvfølgelig de ansatte, spesielt hvis de skal klatre oppover i systemet og de har en ambisjon om å bli partner. Men det gjelder også de partnerne som må legge inn en voldsom innsats for at firmaet skal fortsette med samme suksess som tidligere.

”... det har vært litt sånn opp eller ut filosofi over det. Og tanken har vært at det er litt sånn elite-advokatfirma og det skal selvfølgelig ikke være lett å bli leder av ett sånn firma, det er liksom ikke lett å bli næringsledere heller ellers i næringslivet og det å kunne komme inn og få det ansvaret som en sånn partner-stilling medfører og også en lønn eller en økonomisk-modell som jo er ganske unik, eller i hvert fall utrolig godt og høyt gasjert, så skal det på en måte ikke være noe som kommer lett og det er det heller ikke. Men like viktig har det vært at alle de som da ikke blir tatt opp som partnere, de skal ha det meningsfullt i BA-HR og de skal, hvis de ikke når hele veien opp, skal de gå ut i gode jobber.”

Informant, BA-HR

6.1.5 Saksflyt

Det som fremheves av flere som den kanskje viktigste positive virkningen av likedeling er saksflyten. Alle presiserer at saksflyten fungerer veldig bra i BA-HR, altså ressursene utnyttes på en god måte, og saker løses på best mulig måte innad i firmaet.

Ja, igjen det er jo litt av likedelingskulturen at det skal ikke være mange firmaer i firmaet. Du skal plukke de som er best egnet til å utføre saken, det ligger jo litt iboende i det at det er ikke mine og dine klienter, men det er våre klienter og vår inntjening. Og jeg synes det funker bra i praksis.

Informant, BA-HR

Flere av intervjuobjektene påpekte at modellen med likedeling i partnerskapet gjør at man ikke bare mobiliserer de partnerne som trengs til hver sak, men at det også

stiller alle nødvendige ressurser i firma til rådighet til de oppdragene som til en hver tid skal løses.

"...det er klart når tanken er at de som er best egent til å besvare spørsmålet er de som bør besvare spørsmålet og det i utgangspunktet har ingenting å si for inntjeningen, så velger jeg å tro at det på sikt gir en mye bedre organisasjon opp mot at man da er villig og det ligger liksom litt i ryggmargen fra dag en i den såkalte BA-HR-ismen, at man da skal tenke på klientens beste, snarere enn å tenke på hva som på kort sikt er mest mulig økonomisk lukrativ for deg som enkeltindivid."

Informant, BA-HR

"Det er mye lettere å drive når vi er organisert som vi er i BA-HR. For da er det på en måte det faglige som veier og når du veit at økonomien i det kommer alle partene til gode uansett, så det er liksom ikke tema der. Så har man heller fokus på det å løse oppgaven på en best mulig måte."

Informant, BA-HR

"Det er den beste modellen for at firma samlet gjør best mulig jobb. Forutsatt at alle gjør som de skal i modellen. Så er det den beste modellen, det er den som skaper de største insentivene til å dele saker både sideveis og nedover og at man går fram og tenker vi."

Informant, BA-HR

Rent praktisk var det en av informantene som beskrev fordelene med å være i et likedelingsfirma med såpass høy kompetanse på ulike fagområder. Dette er også i retning av hva Gilson og Mnookin (1985) beskriver, når de ser på advokatpartnerskap med porteføljeteori. Man kan spille på et større register når man har partnere med ulike spesialiseringer.

"Og det er nok litt det som er styrken med andre firmaer som ligner på BA-HR også at man har skatteadvokater, man har fast-eiendomsadvokater, man har topppersoner innenfor alle disse segmentene her sånn at selv om det er veldig komplekse, vanskelige ting så kan man bare i løpet av en kveld eller en søndag hvis

det er det som kreves klare å få tak i de personene her ... også klarer du liksom å levere et eller annet som du ellers ikke hadde klart. Å sitte aleine inne på et kontor også skulle håndtere et sånn oppdrag, ikke sant, du rekker det ikke..."

Informant, BA-HR

Det finnes allikevel grunner til at kanskje ikke alle saker flyter så bra som nevnt tidligere. Selv om det er et godt system med deling av saker, kompetanse osv. er det en informant som peker på at noen av partnerne kan handle med litt andre motiver:

Men det er nok andre mekanismer som likevel gjør at ikke delingen skjer 100%. Noen vil ha store muskel rundt seg, og vise det frem. Mens andre som kanskje sliter med å få inn oppdrag og sånne ting, da er terskelen høyere for å dele hvis du ikke får noe tilbake. Så det er nok andre mekanismer enn bare modellen som styrer...

Informant, BA-HR

6.1.6 Ingen budsjett

BA-HR påstår selv på sin hjemmeside, at "vår hverdag er innsatsbasert, ikke budsjettstyrt" (bahr.no). De har ikke budsjett og det er ingen gjennomsiktighet i forhold til hvor mye de jobber eller fakturerer. Verken for de ansatte eller på partnernivå.

"...så partnerne vet ikke hvor mye den andre partneren fakturerer eller jobber eller drar inn til fellesskapet. Det er det kun et fåtall som vet, det er det vel egentlig bare styreleder og daglig leder, antageligvis, som sitter på. Ellers så er det ingen som har de oversiktene. Det er ganske uvanlig. Det tror jeg nesten er, stort sett alle de andre firmaene så vet de hva den andre partneren drar inn av omsetning. Det er jo liksom veldig transparent, men her så vet de ikke det. Så det er nok ganske unikt."

Informant, BA-HR

I motsetning til mange andre i samme bransje, har finnes det ingen personlige budsjetter eller timekrav på noe nivå. Det forventes mer selvstendighet når man klatrer opp i stillingsbetegnelser, men det handler mer om kvalitet på det som utføres.

”Min erfaring er hvert fall at mange andre advokatfirma, basert på de jeg studerte med som har begynt å jobbe hos andre firmaer... Vært mye mer sånn eksplisitte press på det, på føring av timer og det å levere regnskap og liksom det å skulle levere da som ung fullmektig eller noen sånne ting. I andre firmaer hvor du må levere sånn og sånn for at du skal liksom kunne bli tatt opp eller gjør de og de tingene. I BA-HR så har det jo vært tradisjon for at fullmektiger skal bruke tiden sin på å lære juss. Det skal liksom være ”on the job training” og erfaringsmessig så har man sikkert sett det at sånn økonomisk sett, ja det går rundt. Det viktigste er at man leverer godt juridisk-håndverk. Så får man ført de timene og fakturert de klientene som skal faktureres på de riktige måtene, dette er ikke noe liksom en fersk fullmektig skal bruke tida si på, han skal fokusere på å bli best mulig i juss og det han driver på med og lære seg å bli en god advokat. Og ikke alle de andre tingene, det er noe som andre kan skjøtte liksom i en sånn fase.”

Informant, BA-HR

6.2 Deling av kunnskap

Kunnskap er ikke bare viktig i en kompetansebedrift som BA-HR, det er helt avgjørende. Siden BA-HR tar inn og utdanner mange unge talent blir de av mange betegnet som en advokatskole. Mye av dette er selvfølgelig ”learning by doing”, men de har også en del standardisert opplæring.

”Det ene er jo det institusjonaliserte i form av at man har BA-HR-skolen... Som typisk er tilrettelagt for de aller ferskeste, der man har seminar-rekker innenfor de fagområdene som vi arbeider med. Og det funker vel sånn temmelig bra på et generelt nivå, at du får en grunnleggende innføring.”

Fast advokat i BA-HR

Den viktigste kunnskapsdelingen er den som skjer i det daglige. Som Jonsson (2013) påpeker er det medarbeidernes vilje til å dele kunnskap som gjør – eller umuliggjør – kunnskapsdeling.

”Men mitt inntrykk er absolutt at man deler villig kunnskap og at man er opptatt av BA-HR produktet mer enn man er opptatt av å fremme egen person”.

Fast advokat i BA-HR

En av informantene peker på at det er litt ulikt fokus fra partnerne på kunnskapsdeling og at noen er flinkere enn andre.

”Det er klart man lærer jo stort sett i alt det man gjør. Men det er klart noen er flinkere enn andre til å sette dette mer inn i en kontekst og ha et bevist forhold til det.”

Fast advokat i BA-HR

Informantene er enige om at kunnskapsdelingen foregår på alle nivåer, og i alle retninger. De har ikke inntrykk av at noen holder kunnskapen for seg selv, for å fremme egen person. Dette understøttes av at modellen gir enkelte incentiver for å dele kunnskap (Jonsson, 2013). Informantene gir et gode eksempel på hvordan kunnskapsdelingen skjer i hverdagen:

”La oss si at man får et oppdrag med å lage en eller annen type selskapsdokumentasjon da, som skal vedta en fusjon eller hva det måtte være. Og da har vi noen her på huset som er ekstremt gode i selskapsrett og som jobber nesten utelukkende med det og har skrevet alle lærebøkene og ikke sant. De blir gjerne brukt som oppslagsverk, ikke sant, at fullmektigen går da rett og slett til de partnerne der og diskuterer med de og får de da kanskje til og med til å se igjennom dokumentasjonen og se om den ser riktig ut. Og det gjør jo de partnerne med glede...”

Senioradvokat i BA-HR

”... for hver prosess som er gjennomført så skal man sette seg ned i etterkant, teamet, og se på hva var det som var det første startpunktet på produktet og hva ble sluttresultatet og hva kunne man gjort bedre. Så var det ting som var bra som man må fortsette med. Det er jo en veldig bra modell for å dele erfaring fra de som har vært gjennom betydelig flere rettsaker enn de yngre og der man samtidig har en tilnærming til kunnskapsdeling som også inkluderer en selv som ansvarlig...”

Fast advokat i BA-HR

Det er mange som arbeider mye i BA-HR, men døgnet har som kjent bare 24 timer. Derfor kan tid noen ganger være en av hindringene som kan komme i veien for kunnskapsdeling.

Stort sett så er det veldig hyggelige mennesker her i BA-HR. Så jeg tror nok ikke det står noe på viljen og sånn sett heller ikke evnen objektivt sett. Men det at det er nokså fulle kalendere...

Fast advokat i BA-HR

Det virker å være enighet om at kunnskapsdelingen nok ville sett annerledes ut med en annen delingsmodell. Og at i et mer konkurransepreget miljø kunne det fort blitt til at noen ville sitte og holde på egen kunnskap.

"Jeg vil nok allikevel tro at det ikke er noen som ønsker å være destruktive eller å holde tilbake informasjon liksom med tanke på at ingen andre skal få lov å lære seg dette her. Men samtidig, det er nok kanskje vanskeligere enn å gå helt fritt også på fullmektignivå... Sånn som det er nå så er det på en måte liksom ikke noe fare heller blant fullmektigene å hjelpe hverandre og dele på en del ting, for det har ingen økonomisk effekt for noen som helst."

Senioradvokat i BA-HR

6.3 Deling av klienter

"Tradisjonelt så har det jo vært sånn at klienter har vært lojale, veldig lojale, ovenfor de firmaene som man har hatt et samarbeid med over tid. Til nå i det senere og kanskje særlig etter finanskrisen 2008/2009 at man shopper mer advokattjenester, at man ikke er så bundet til et firma."

Informant, BA-HR

Selv om noen påpeker at markedet har endret seg og at klientforhold ikke nødvendigvis er like langsiktig, så er det utvilsomt viktig med gode klientforhold.

"Men samtidig så har jo BA-HR fortsatt en rekke gamle solide klienter som har vært med BA-HR i en årrekke og som fortsatt går til BA-HR som. Eller som sitt første alternativ så er det BA-HR og det er i en eventuell konflikt situasjon, hvis det er slik

at det etter de advokatetiske reglene BA-HR ikke har mulighet til å ta oppdraget at da man går til andre. Men at det da er som følge av det. Og om det da er den enkelte partners ære eller om det er BA-HR som team, det trur jeg er, det er litt forskjellig. Avhengig av hvilken klient man snakker om. Men at det er enkeltpersoner som har liksom særlig godt forhold til noen klienter, det er det jo åpenbart.”

Informant, BA-HR

Klientforhold er et litt abstrakt begrep i denne sammenhengen. Jeg verken vet eller har forsøkt å finne ut av hvordan ”klientporteføljen” til BA-HR helt konkret ser ut. Det som derimot er ganske klart er at de fleste ”store” kundene i det Norske markedet bruker de store advokatfirmaene. Hvis vi snur på argumentet at likedeling vil gi kunden tilgang til ressursene i firmaet, vil det også være naturlig at man deler på klientforholdene innad. På spørsmål om klientene tilhører enkelte partnere eller firmaet, svarer en av informantene slik:

”Jeg tror de hører til firmaet, i veldig stor grad. Det er noen som har veldig sterke tilknytninger, men alt i alt så tror jeg det er firmaloyalitet. BA-HR har vært veldig flinke på dette.”

Informant, BA-HR

Siden partnernes økonomiske belønning avhenger av kollegenes kollektive suksess, vil rasjonelle aktører støtte de andre. Eksempelvis gjennom å introdusere de andre inn i klientforhold (Jonsson, 2013).

”Jeg tror jo det går mye på relasjoner jeg altså. Ja, jeg tror det. Nei, det er nok litt både og. Noen er nok, tenker at det er firma, at de vil identifisere seg med dette firmaet, det er liksom den totale biten du får da. Ikke bare enkeltpersonene og liksom partner NN, men jeg tror nok det er også ganske sterke sånn personlige relasjoner som avgjør at klientene kommer hit da. Jeg tror det.”

Informant, BA-HR

Hvis man har en skjevdeling vil man naturlig nok forsøke å ”holde” på egne klienter, siden din egen inntjening er avhengig av det. Mens man i BA-HR, med likedelingsmodellen, ikke har noen incentiver til det. Man vil derimot ha insentiver til

å inngå klientforhold som skaper lojalitet til firmaet, beskrevet av Gilson og Mnookin (1985) som firmaspesifikk kapital.

"At da takhøyden er jo betraktelig større og gå da til nabo-partneren og spørre: kan ikke du besvare det spørsmålet. Enn at man tenker: ja nå vil ikke jeg gå og snakke med han ved siden av meg for han er jo en knakende hyggelig type og med en gang jeg introduserer han for klient så vil han sjarmere vedkommende klient i senk og jeg mister klienten. Det er jo sånn menneskelig iboende faktor akkurat det og tenke -jeg har et veldig godt forhold og skal liksom prøve å skjerme om det i en eller annen utstrekning. Det elementet ligger jo ikke inne i BA-HRs likedelingsmodell."

Informant, BA-HR

En av informantene gir konkrete eksempler på partnere som har sluttet uten å ta med seg noen store klienter. Det gis også et eksempel på en partner som har slutte og tatt med seg en stor klient over til et av de andre store firmaene.

"...måten man lager et team som følger klienten gjør jo at du får mange relasjoner. Så selv om en av den relasjonen forsvinner så har du allikevel igjen ganske mange sterke relasjoner som gjør at du blir værende. Så jeg tror og det er jo litt sånn måten man jobber på her da, at man skal bli kjent med mange og ikke bare en. Og det er jo kanskje det som er typisk for de andre firmaene at det er en og at den partneren verner litt om sin klient og vil være den som møter klienten hele tiden. Mens her så tar man jo alltid med nye, unge partnere for eksempel. Og liksom få vist frem flinke senioradvokater og sånn til klienten da. Sånn at man hele tiden bygger relasjoner."

Informant, BA-HR

Dette er heller ikke noe absolutt. Det er helt unaturlig å se for seg at alle klienter er enten firmaspesifikke eller personavhengig. Her er det mer snakk om i hvilken grad og i hvilken utstrekning en klient er firmaspesifikk eller personavhengig.

"Jeg tror nok en del partnere som har såpass mye både personlige relasjoner og også såpass mye kompetanse på det de driv på med at dersom de slutter i BA-HR så vil de kunne ta med seg, eller i hvert fall få tilført mye oppdrag også et annet sted"

fra de samme klientene. Men de aller fleste tror jeg opplever BA-HR som BA-HR og det opplever jeg veldig mye i hverdagen.”

Informant, BA-HR

”Jeg tror at alle advokatfirmaer har et ønske om at totaliteten skal være bra, men jeg oppfatter vel kanskje at andre firmaer er, i hvert fall en del andre firmaer, er mer opptatt av kun da den advokatens innsats. Og også der da den advokaten gjerne vil markere seg, fordi det er vedkommende som får flere oppdrag i fremtiden og det er vedkommende da som får en større cut av kaken. Det insentivet har jo ikke BA-HR partnerne. Og i og for seg heller ikke de ansatte, i form av at for oss heller så må du... Betaling har ikke noe, i utgangspunktet, å si om man da hanker inn nye klienter eller om da arbeider med eksisterende BA-HR klienter.”

Informant, BA-HR

De fleste virker å være enige om at dette hadde sett annerledes ut med en annen delingsmodell, og at det da i mindre grad ville ha vært firmaspesifikke klienter og mer personspefifikke relasjoner.

7. Oppsummering

Gilson og Mnookin oppsummerte i sin artikkel fra 1985 med at kompleksiteten i den virkelige verden gjorde det teoretisk vanskelig å definere hvilken overskuddsdelingsmodell som er den beste. Dette understreket de ved å påpeke at av de to mest lønnsomme advokatfirmaene i USA, hadde det ene firmaet likedeling og det andre skjevdeling. Min lille bransjegjennomgang viser også tegn på at de største firmaene i Norge har ulike modeller.

Målet med denne avhandlingen har ikke vært å konkludere med at en modell er overlegen de andre. Jeg tror det er fullt mulig å både være lønnsom og vellykket med ulike typer modeller. Målet med dette case-studiet har derimot vært å undersøke likedelingsmodellen, og nærmere bestemt Advokatfirmaet BA-HR. Å utforske en type organisasjon medfører selvfølgelig en viss sammenligning med andre, men målet har aldri vært å beskrive den modellen som overlegen, men rett og slett å forsøke og skape innsikt i en modell som viser seg å være lønnsom, i hvert fall i det firma som her har blitt studert.

I analysen har jeg forsøkt å se funnene i sammenheng med teori. Jeg har pekt på noen av de elementene som er beskrevet i litteraturen, men jeg har ikke tatt det store overblikket og sett det i sammenheng med hoveddelen av avhandlingens teoretiske perspektiv. Det viktigste perspektivet i denne avhandlingen er ressursbasert teori (RBT), det kan forklare bedriftens posisjon i markedet ved å analysere firmaets ressurser. De resursene som er mest interessante og viktige er de som kan gi varige konkurransefortrinn. Hitt et al. (2001) påpeker at den viktigste resursen i et advokatpartnerskap er den menneskelige kapitalen. Det er selvfølgelig umulig å være uenig i dette, siden dette er firmaer som lever av å selge sin kunnskap. Det jeg har forsøkt å studere nærmere i denne avhandlingen er for så vidt bare en måte å organisere den menneskelige kapitalen.

For å kunne skape innsikt i likedelingsmodellen har jeg, i tillegg til RBT, brukt en blanding av portefølje- og agentteori. Porteføljeteorien kan ikke brukes til å analysere markedet og gir ingen forklaring på hvorfor de fleste advokatfirmaene er spesialisert heller enn differensierte (Gorga & Halberstam, 2007). Jeg mener allikevel at den gir innsikt i hvordan et partnerskap settes sammen. Et partnerskap er avhengig av at

gruppen er differensiert, ikke bare i fagfelt, men også i alder og egenskaper. Et firma vil ikke på sikt være vellykket uten at det faser inn unge samtidig som det faser ut gamle. Det er også grunn til å tro at firmaet trenger mennesker med ulike egenskaper, både de som kan dra i land de store kontraktene og de som er tilnærmet fagnerder.

Agentteorien sett sammen med porteføljeteorien forklare de underliggende maktfaktorene som blir i et slik likedelingsfellesskap. Selv om disse ikke er like synlige i et veldrevet firma med likedeling tror jeg de er viktige å kjenne til for å forstå oppbygningen av en slik organisasjon.

Deling av kunnskap blir beskrevet av Hitt et al. (2001) som svært viktig for å utvikle den menneskelige kapitalen hos partnerne som han mener er den viktigste resursen. Det handler da om prosessen i "leverage" hvor man lærer opp unge som en dag kan bli partner, samtidig som partneren lærer av det selv. En slik deling og læringskultur ble beskrevet i høyeste grad hos BA-HR. Med en likedelingsmodell har de heller ingen intensiver til å ikke delen (Jonsson, 2013), siden alle er tjent med at kunnskap spres og firmaet som helhet blir bedre.

De samme insentivene gjelder i forhold til klientforhold, ingen har noen incentiver til å holde de for seg selv. Gilson og Mnookin (1985) beskriver det som firmaspesifikk kapital når klienter får kontakt med firmaet og blir lojal til det i stedet for enkeltpersonen. Det trekkes fram under intervjuene at de kan dra veksler på de forskjellige partnerne og ansatte med ulike spesialisering. Denne kulturen vil føre til en høyere andel firmaspesifikke klientforhold, enn i en skjevdelingsmodell (Gilson & Mnookin, 1985).

7.1 Konklusjon

Det viktigste konkurransefortrinnet som BA-HR har er etter min mening todelt. For det første har BA-HR en likedelingsmodell som er godt innarbeidet og som har fungert så lenge og så godt at det er lett å overbevise nye partnere om det er en fornuftig måte å organisere overskuddsdelingen på. Samtidig er firmaet så sterkt at det tåler at noen truer med - eller forlater firmaet på grunn av uenighet om modellen. Det andre er firmakulturen som er bygget med utspring i modellen. Alle

blir innprentet med kunnskapsdeling og teamarbeid, i tillegg til at de ser at partnerne som "rollemodeller" arbeider på samme måte.

Denne sterke sammensetningen av modell og kultur gjør at BA-HR greier å holde sin plass i markedet med noen av de beste advokatene, noen av de største klientene med de viktigste sakene og en høy inntjening. Men som jeg har påpekt i analysen så er modellen avhengig av de riktige menneskene for å fungere, så de er avhengig av å fortsette i samme spor og rekruttere de riktige typene som passer i modellen og kulturen.

Jeg har i analysen pekt på at det ikke en gang i en organisasjon med sterk kultur for deling og innarbeidet likedelingsmodell er hundre prosent samarbeid. Også her kan det være noen som er litt opptatt av å fremme seg selv, selv om mitt inntrykk er at det er i mye mindre grad enn andre steder. For å svare konkret på problemstillingen så konkluderer jeg med at deling av kunnskap forgår åpent og i alle retninger innad i organisasjonen. Og deling av klientforhold skjer på grunnlag av hva som er best for kunden og skaper best produkt og ikke for at noen skal holde noe for seg selv. Fellesskapstanken i BA-HR virker å stå utrolig sterkt.

7.2 Puslespillbrikkene som ble til overs...

Som beskrevet av Dubois og Gadde (2002) må noen brikker tas ut for å kunne etablere en fornuftig analyse. Disse ”brikkene” er såpass spennende at jeg har valgt å omtale de her, selv om de ikke fikk plass i analysen. De kommer fra både datainnsamling og teori og kan også lese som en slags ”forslag til videre forskning”.

- **Lønn**

Partnerne har en likedeling, mens på ansatt nivå så er det individuell lønn og bonus. Det finnes lignende advokatfirmaer i andre land som har helt klare trappetrinn også for de andre stillingskategoriene. Altså det er fastsatt lønn i forhold til ansiennitet, men fortsatt samme ”up or out”.

En av informantene syntes det burde differensieres mer på lønn, noen følte at det var greit. Mens enda noen synes dette er spennende å diskutere og at det kunne understreket kulturen i BA-HR enda mer med et slikt lønnsystem. Samtidig så er det noen faktorer som gjør at det kan være vanskelig å håndtere enn systemet de har i dag.

- **Alumni**

Veldig mange slutter naturlig nok i BA-HR, med tanke på ”up or out” systemet. BA-HR er opptatt av at de skal få seg gode jobber når de slutter, flere advokater begynner eksempelvis å jobbe for en av BA-HRs klienter når de slutter. Alle tidligere medarbeidere er med i en alumniforening, det beskrives av Maister (2008) som et av fellestrekkene til noe suksessfulle selskaper som han refererer til som One-firm firms.

- **Bransjestrukturer**

I forhold til bransjestruktur i advokatmarkedet i Norge er det mye spennende som jeg har touchet borti gjennom teori og intervju.

- Det er litt endring i ”toppen av lista” i forhold til at spesielt et advokatfirma satser aggressivt.
- Det er nå kun et internasjonalt advokatfirma i Norge, noen tror det er framtida og at det vil komme flere.

- Det er også noen som mener at det bare er et tidsspørsmål før det blir tillat for andre å eie advokatselskaper, noe som sannsynligvis vil gi store endringer i eierstrukturene rundt omkring.
- Det er foreslått en endring i forhold til at man kan ha uavhengige styremedlemmer i styrene i advokatforetakene, tanken er at det skal øke profesjonaliteten. Det vil være spennende å følge med på.

8. Kilder

- Advokatbladet. (2005, 02.02). Hvordan vokser de?, *Advokatbladet*.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- bahr.no. *Advokatfirmaet BA-HR DA*. Hentet 25.03 2015, fra <http://www.bahr.no>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bartling, B., & von Siemens, F. A. (2010). Equal Sharing Rules in Partnerships. [Article]. *Journal of Institutional and Theoretical Economics-Zeitschrift Fur Die Gesamte Staatswissenschaft*, 166(2), 299-320.
- Bernstein, E. A. (2003). Structural conflicts of interest: How a law firm's compensation system affects its ability to serve clients. [Article]. *University of Illinois Law Review*(5), 1261-1274.
- Carlsen, E. W. (2015, 27. februar). Norges beste forretningsadvokater, *Finansavisen JUS*, s. 51-53.
- Carlsen, E. W., Christensen, H., & Høiberg, H. A. (2014, 7. november). NORGES 1000 BEST BETALTE ADVOKATER, *Finansavisen JUS*, s. 53-66.
- Chao, H., & Croson, R. T. A. (2013). An experimental comparison of incentive contracts in partnerships. [Article]. *Journal of Economic Psychology*, 34, 78-87. doi: 10.1016/j.joep.2012.11.009
- Dagens Næringsliv. (2014, 02.12.2014). Dette er Scheel-utvalget, *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2014/12/02/0927/Scheelutvalget/dette-er-scheelutvalget>
- debrauw.com. *De Brauw Blackstone Westbroek*. 2015, fra <http://www.debrauw.com/>
- Den Norske Advokatforeningen. (2011). Tiltak for å fremme kvinneandelen i advokatbransjen - Rapport fra et arbeidsutvalg oppnevnt av Advokatforeningens faste kvinneutvalg, november 2011.
- Den Norske Advokatforeningen. (2014). *Rapport fra Bransjeundersøkelsen for 2013*.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Dugstad, L., & Flætte, A. (2015, 21. mars). Advokatfesten, *DN Magasinet (Dagens næringsliv)*, s. 4-10.
- Empson, L., & Popham, S. (2007). Introduction and overview. I L. Empson (Red.), *Managing the Modern Law Firm: New Challenges, New Perspectives*: Oxford University Press.
- Espeli, H. (2010). Den norske advokatbransjens kommersielle hamskifte 1975-2010. *DNA*, 41.
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Farrell, J., & Scotchmer, S. (1988). PARTNERSHIPS. [Article]. *Quarterly Journal of Economics*, 103(2), 279-297. doi: 10.2307/1885113
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays* (B. 5019): Basic books.
- Gilson, R. J., & Mnookin, R. H. (1985). SHARING AMONG THE HUMAN CAPITALISTS - AN ECONOMIC INQUIRY INTO THE CORPORATE-LAW

- FIRM AND HOW PARTNERS SPLIT PROFITS. [Article]. *Stanford Law Review*, 37(2), 313-392. doi: 10.2307/1228619
- Gilson, R. J., & Mnookin, R. H. (1989). COMING OF AGE IN A CORPORATE-LAW FIRM - THE ECONOMICS OF ASSOCIATE CAREER PATTERNS. [Article]. *Stanford Law Review*, 41(3), 567-595. doi: 10.2307/1228880
- Gjerding, M. L., & Svendsen, S. H. (2013, 10.10). Ahus-ledelsen ville forbedre medieomtale - sprengte budsjettet: Kjøpte PR-hjelp fra First House for 1,4 mill., VG. Hentet fra <http://www.vg.no/forbruker/helse/sykehus-norge/kjoep-te-pr-hjelp-fra-first-house-for-1-4-mill/a/10136106/>
- Gorga, É., & Halberstam, M. (2007). Knowledge inputs, legal institutions and firm structure: towards a knowledge-based theory of the firm. *Nw. UL Rev.*, 101, 1123.
- Greenwood, R., & Empson, L. (2003). The professional partnership: Relic or exemplary form of governance? [Review]. *Organization Studies*, 24(6), 909-933. doi: 10.1177/0170840603024006005
- Grünfeld, L. A., Høiseth-Gilje, K., & Holmen, R. B. (2014). *Høyere utdanning som kilde til produktivitet og konkurransevne: Hva sier tallene for Norge?* (B. MENON-PUBLIKASJON NR. 36/2014): Menon Business Economics.
- Guttormsen, H. (2006). *Dette er kunnskapsbedriftene*. Hentet 17.04 2015, fra <http://abelia.no/kunnskapsnaeringen/dette-er-kunnskapsbedriftene-article65-140.html>
- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.
- Holmqvist, A., Nørkjær, M., & Ullmark, B. (2009). *The Art of Turning Relationships into Competitive Advantages: Managing direct customer relationships in China*. Högskolan i Kalmar, Kalmar. Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:231656/FULLTEXT01.pdf>.
- Huddart, S., & Liang, P. J. H. (2005). Profit sharing and monitoring in partnerships. [Article]. *Journal of Accounting & Economics*, 40(1-3), 153-187. doi: 10.1016/j.jacceco.2005.04.008
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Jonsson, A. (2013). *True Partnership as True Learning: Knowledge Sharing Within Mannheimer Swartling*: Iustus.
- Kalleberg, R., Balto, A., Cappelen, A., Nagel, A., Nymoen, H., Rønning, H., & Nagell, H. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*: Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer.
- Kandel, E., & Lazear, E. P. (1992). PEER PRESSURE AND PARTNERSHIPS. [Article]. *Journal of Political Economy*, 100(4), 801-817. doi: 10.1086/261840
- kluge.no. *Kluge Advokatfirma AS*. fra <http://www.kluge.no/>
- Lang, K., & Gordon, P. J. (1995). Partnerships as insurance devices: Theory and evidence. [Article]. *Rand Journal of Economics*, 26(4), 614-629. doi: 10.2307/2556009
- Levin, J., & Tadelis, S. (2005). Profit sharing and the role of professional partnerships. [Article]. *Quarterly Journal of Economics*, 120(1), 131-171. doi: 10.1162/0033553053327506
- Lien, L. B., & Jakobsen, E. W. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Lyng, S. T. (2008). *Opp eller ut? : en kvalitativ rapport om kvinnelige advokaters vei ut av bransjen og utfordringer knyttet til å kombinere karriere og omsorgsansvar.*
- Løwendahl, B. (2005). *Strategic management of professional service firms:* Copenhagen Business School Press DK.
- Maister, D. (2008). *Strategy and the fat smoker : doing what's obvious but not easy.* Boston: The Spangle Press.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
- Midtsjø, L., Kjersem, H., & Sanne, T. A. (2014, 25.09). Kundene til Nofas har fått hver femte krone: - De melker Skattefunn, *E24*. Hentet fra <http://e24.no/naeringsliv/nofas/kundene-til-soeknadsfirma-har-faatt-hver-femte-krone-av-staten-de-melker-skattefunn/22792248>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook:* SAGE Publications, Incorporated.
- Morrison, A. D., & Wilhelm, W. J. (2004). Partnership firms, reputation, and human capital. [Article]. *American Economic Review*, 94(5), 1682-1692. doi: 10.1257/0002828043052367
- Mæland, K. (2014, 05.12). NAV brukte én milliard på konsulenter, *Nettavisen NA24*. Hentet fra <http://www.nettavisen.no/na24/nav-brukte-1-milliard-pa-konsulenter/8517843.html>
- NOU 2002:18. (2002). *Rett til rett: En vurdering av konkurranseforholdene i markedet for juridiske tjenester.* Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsforvaltning.
- NOU 2014:13. (2014). *Kapitalbeskatning i en internasjonal økonomi.* Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Informasjonsforvaltning.
- NOU 2015:3. (2015). *Advokaten i samfunnet : lov om advokater og andre som yter rettslig bistand.* Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Informasjonsforvaltning
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer.* Oslo: Abstrakt forl.
- Proff. fra <http://www.proff.no/>
- Rebitzer, J. B., & Taylor, L. J. (2007). When knowledge is an asset: Explaining the organizational structure of large law firms. [Article]. *Journal of Labor Economics*, 25(2), 201-229. doi: 10.1086/510761
- Retriver. ATEKST. fra <http://www.atekst.no>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid.* Bergen: Fagbokforl.
- Rønning, A. J. (2008, 11.11). KVINNELIGE PARTNERE Ønske om flere kvinner, *Advokatbladet*.
- Schmidt, N. (2015, 03.03). Her er Norges BESTE advokater, *Advokatbladet*, s. 18-24. selmer.no. *Advokatfirmaet Selmer DA.* fra <http://www.selmer.no/>
- Smith, M., & Austdal, J. R. (2011). Advokatyrket i en omskiftelig tid. *Lov og Rett*, 50(01-02), 25-41.
- Smith, M., Avdagic, A., & Den Norske Advokatforening. (2014). *Advokathåndboken 2014/15* (2. utg. utg.). Oslo: Advokatforeningen.
- Solem, L. K. (2012, 08.10). Byttet ut mahogni med åpne landskap, *Dagens Næringsliv*, s. 16.
- Tilsynsrådet for advokatvirksomhet. (2013). Årsberetning for 2013.

- Tjersland, J. (2005, 07.06). Brukte 8 mill. på kommunikasjon, VG. Hentet fra <http://www.vg.no/rampelys/hundreaarsmarkeringen/brukte-8-mill-paa-kommunikasjon/a/105148/>
- Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Trumpy, J. (2014, Onsdag 7.mai). Milliondryss over advokater, *Dagens næringsliv*, s. 6-7.
- von Nordenflycht, A. (2010). WHAT IS A PROFESSIONAL SERVICE FIRM? TOWARD A THEORY AND TAXONOMY OF KNOWLEDGE-INTENSIVE FIRMS. [Article]. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource - based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wille, E., & Den Norske Advokatforening. (2014). *Organisering av advokatvirksomhet*. Oslo: Den norske advokatforening.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.

Intervjuguide

A – Innledende spørsmål

Stillingstittel?

(Stillingstittel når du jobbet i BA-HR?)

Hvor lenge har du jobbet i BA-HR?

(Hvor lenge er det siden du sluttet?)

Hvordan har du jobbet deg opp, hvor har du evt jobbet tidligere?

(Hvor jobber du nå og hva har du gjort etter du sluttet?)

Kan du forklare likedelingsmodellen til BA-HR?

- Skiller den seg fra andre det er naturlig å sammenligne seg med?
 - Kjenner du til andre modeller?
-

B – Deling av kunnskap

Hvordan opplever (opplevde) du viljen innad i BA-HR til å dele kunnskap?

- Er det her stor forskjell på partnere i mellom og nedover i organisasjonen?
 - o Partner til partner, partner til advokat, advokat til partner osv...
- Er det viktig for noen å ”holde på kunnskap” for å fremme seg selv?
(Eksempelvis fullmektiger, nye partnere?)

Tror du kunnskapsdelingen ville sett annerledes ut med en annen delingsmodell?

(Evt et annet avlønningssystem for fullmektiger og advokater?)

C – Deling av klientforhold

Tror du klientene ”hører til” enkelt partnere, eller er de knyttet til firmaet? (I så fall hvor stor andel?)

- Er det enkelte som kan slutte og ta med seg mange klienter?
 - Ville det vært annerledes med en annen overskuddsdelingsmodell?
-

D – Kultur

Kan du fortelle om kulturen i BA-HR?

- Hvordan tror du denne kulturen ville endret seg ved endring av delingsmodellen til mer skjevdeling?

Er det stor forskjell mellom delingstanken til partneren og avlønningssystemene til de andre ansatte? (Både advokater og stab)

Oversikt partnerinntekter

- Kolonnen ”plass” viser til plasseringen partneren hadde i Finansavisens liste.
- Antatt inntekt er lignetinntekt delt på 1,7.
- De som er merket rødt er nye partnere, slik at deres inntekt ikke er partnerinntekt fra det firmaet de står oppført hos, de er derfor utelat i diagrammene i avhandlingen.
- Personer med 0,- i inntekt er heller ikke medtatt i diagrammene i avhandlingen.

BA-HR			
Plass	Alder	Intekt	Antatt inntekt
5	1958	kr 22 862 574	kr 13 448 573
7	1958	kr 21 503 722	kr 12 649 248
11	1964	kr 20 184 101	kr 11 873 001
12	1958	kr 20 141 292	kr 11 847 819
13	1964	kr 20 099 031	kr 11 822 959
14	1963	kr 20 045 769	kr 11 791 629
15	1962	kr 20 007 538	kr 11 769 140
16	1958	kr 19 841 877	kr 11 671 692
17	1970	kr 19 825 321	kr 11 661 954
19	1960	kr 18 918 408	kr 11 128 475
21	1963	kr 18 781 646	kr 11 048 027
24	1955	kr 17 645 987	kr 10 379 992
26	1966	kr 17 214 856	kr 10 126 386
28	1958	kr 17 011 652	kr 10 006 854
29	1967	kr 16 832 021	kr 9 901 189
33	1967	kr 16 721 923	kr 9 836 425
40	1970	kr 15 998 709	kr 9 411 005
43	1965	kr 15 797 932	kr 9 292 901
50	1970	kr 15 405 318	kr 9 061 952
56	1967	kr 15 021 114	kr 8 835 949
64	1965	kr 14 468 884	kr 8 511 108
65	1967	kr 14 447 102	kr 8 498 295
81	1963	kr 13 537 963	kr 7 963 508
105	1952	kr 12 164 628	kr 7 155 664
111	1969	kr 11 727 097	kr 6 898 292
114	1974	kr 11 484 890	kr 6 755 818
175	1966	kr 8 817 049	kr 5 186 499
213	1974	kr 7 833 273	kr 4 607 808
228	1975	kr 7 552 412	kr 4 442 595
260	1974	kr 6 650 463	kr 3 912 037
267	1976	kr 6 541 604	kr 3 848 002

404	1947	kr 5 083 935	kr 2 990 550
447	1973	kr 4 593 273	kr 2 701 925
616	1946	kr 3 245 846	kr 1 909 321
706	1949	kr 2 629 420	kr 1 546 718
988	1977	kr 1 147 861	kr 675 212

Schjødt			
Plass	Alder	Intekt	Antatt inntekt
1	1963	kr 27 401 222	kr 16 118 366
3	1955	kr 25 277 791	kr 14 869 289
4	1957	kr 23 632 937	kr 13 901 728
6	1951	kr 22 160 010	kr 13 035 300
8	1959	kr 21 158 809	kr 12 446 358
9	1974	kr 20 979 589	kr 12 340 935
10	1968	kr 20 263 439	kr 11 919 670
18	1966	kr 19 533 773	kr 11 490 455
20	1968	kr 18 878 945	kr 11 105 262
22	1963	kr 18 158 230	kr 10 681 312
25	1973	kr 17 343 615	kr 10 202 126
27	1953	kr 17 075 926	kr 10 044 662
30	1954	kr 16 808 647	kr 9 887 439
31	1953	kr 16 764 764	kr 9 861 626
35	1969	kr 16 498 360	kr 9 704 918
38	1964	kr 16 209 783	kr 9 535 166
39	1958	kr 16 035 031	kr 9 432 371
45	1976	kr 15 650 358	kr 9 206 093
52	1955	kr 15 390 698	kr 9 053 352
63	1968	kr 14 600 603	kr 8 588 590
70	1969	kr 14 144 690	kr 8 320 406
74	1970	kr 14 029 006	kr 8 252 356
82	1971	kr 13 518 616	kr 7 952 127
87	1952	kr 13 424 215	kr 7 896 597
94	1971	kr 13 021 853	kr 7 659 914
103	1972	kr 12 293 958	kr 7 231 740
110	1953	kr 11 764 843	kr 6 920 496
116	1948	kr 11 413 051	kr 6 713 559
125	1975	kr 10 984 692	kr 6 461 584
128	1951	kr 10 691 127	kr 6 288 898
132	1964	kr 10 535 143	kr 6 197 143
137	1974	kr 10 319 544	kr 6 070 320
155	1963	kr 9 598 372	kr 5 646 101

168	1964	kr 9 191 387	kr 5 406 698
178	1946	kr 8 762 911	kr 5 154 654
187	1966	kr 8 522 374	kr 5 013 161
204	1976	kr 8 058 043	kr 4 740 025
215	1969	kr 7 772 135	kr 4 571 844
218	1972	kr 7 729 287	kr 4 546 639
236	1975	kr 7 324 789	kr 4 308 699
249	1965	kr 6 959 009	kr 4 093 535
306	1954	kr 5 994 798	kr 3 526 352
390	1953	kr 5 207 261	kr 3 063 095
455	1978	kr 4 521 212	kr 2 659 536
480	1979	kr 4 306 323	kr 2 533 131
500	1967	kr 4 084 897	kr 2 402 881
611	1951	kr 3 273 475	kr 1 925 574
671	1970	kr 2 849 761	kr 1 676 330
920	1973	kr 1 484 088	kr 872 993
943	1965	kr 1 383 204	kr 813 649
958	1979	kr 1 316 358	kr 774 328
986	1968	kr 1 172 107	kr 689 475
994	1978	kr 131 634	kr 77 432
1000	1975	kr 1 115 182	kr 655 989
1011	1973	kr 1 075 557	kr 632 681
1015	1963	kr 1 051 154	kr 618 326
1020	1978	kr 1 025 863	kr 603 449
1022	1966	kr 1 018 471	kr 599 101
1027	1978	kr 1 005 412	kr 591 419
1029	1974	kr 995 434	kr 585 549
1112	1973	kr 393 288	kr 231 346

Simonsen Vogt Wiig			
Plass	Alder	Intekt	Antatt inntekt
41	1969	kr 15 947 480	kr 9 380 871
146	1954	kr 9 994 979	kr 5 879 399
173	1959	kr 8 950 982	kr 5 265 284
200	1969	kr 8 176 958	kr 4 809 975
224	1946	kr 7 639 230	kr 4 493 665
239	1958	kr 7 225 463	kr 4 250 272
253	1965	kr 6 848 706	kr 4 028 651
269	1971	kr 6 520 402	kr 3 835 531
397	1969	kr 5 138 359	kr 3 022 564
422	1960	kr 4 915 239	kr 2 891 317
454	1970	kr 4 526 883	kr 2 662 872

458	1950	kr 4 477 342	kr 2 633 731
467	1966	kr 4 421 967	kr 2 601 157
473	1969	kr 4 336 205	kr 2 550 709
481	1950	kr 4 287 456	kr 2 522 033
491	1948	kr 4 191 940	kr 2 465 847
514	1948	kr 4 005 052	kr 2 355 913
515	1971	kr 3 993 259	kr 2 348 976
525	1963	kr 3 923 312	kr 2 307 831
528	1966	kr 3 907 264	kr 2 298 391
540	1960	kr 3 860 392	kr 2 270 819
549	1958	kr 3 799 199	kr 2 234 823
552	1973	kr 3 744 709	kr 2 202 770
559	1958	kr 3 683 532	kr 2 166 784
569	1970	kr 3 638 682	kr 2 140 401
573	1958	kr 3 601 513	kr 2 118 537
575	1963	kr 3 586 266	kr 2 109 568
591	1964	kr 3 451 473	kr 2 030 278
596	1956	kr 3 402 293	kr 2 001 349
600	1949	kr 3 389 615	kr 1 993 891
604	1952	kr 3 354 565	kr 1 973 274
606	1962	kr 3 335 279	kr 1 961 929
608	1952	kr 3 291 613	kr 1 936 243
610	1963	kr 3 275 085	kr 1 926 521
621	1959	kr 3 186 612	kr 1 874 478
633	1969	kr 3 109 424	kr 1 829 073
653	1974	kr 2 974 958	kr 1 749 975
679	1964	kr 2 811 877	kr 1 654 045
686	1973	kr 2 710 203	kr 1 594 237
697	1964	kr 2 667 425	kr 1 569 074
714	1954	kr 2 599 170	kr 1 528 924
718	1969	kr 2 585 998	kr 1 521 175
720	1960	kr 2 580 666	kr 1 518 039
722	1970	kr 2 568 650	kr 1 510 971
723	1948	kr 2 558 025	kr 1 504 721
767	1956	kr 2 294 395	kr 1 349 644
768	1975	kr 2 288 738	kr 1 346 316
771	1969	kr 2 264 712	kr 1 332 184
783	1969	kr 2 214 979	kr 1 302 929
801	1954	kr 2 102 356	kr 1 236 680
828	1971	kr 1 909 038	kr 1 122 964
879	1971	kr 1 678 949	kr 987 617
888	1974	kr 1 615 207	kr 950 122
889	1953	kr 1 606 944	kr 945 261
891	1971	kr 1 599 777	kr 941 045
915	1961	kr 1 503 372	kr 884 336

918	1972	kr 1 489 438	kr 876 140
928	1967	kr 1 459 387	kr 858 463
935	1977	kr 1 436 720	kr 845 129
941	1973	kr 1 398 467	kr 822 628
952	1967	kr 1 345 782	kr 791 636
960	1974	kr 1 294 813	kr 761 655
990	1964	kr 1 142 614	kr 672 126
1077	1963	kr 719 712	kr 423 360
1085	1971	kr 672 164	kr 395 391
1119	1956	kr -	kr -

Thommessen			
Plass	Alder	Intekt	Antatt inntekt
32	1968	kr 16 725 837	kr 9 838 728
67	1956	kr 14 369 072	kr 8 452 395
68	1967	kr 14 291 381	kr 8 406 695
71	1966	kr 14 108 128	kr 8 298 899
84	1971	kr 13 489 154	kr 7 934 796
86	1952	kr 13 430 390	kr 7 900 229
88	1961	kr 13 371 554	kr 7 865 620
90	1967	kr 13 317 150	kr 7 833 618
93	1963	kr 13 171 093	kr 7 747 702
96	1964	kr 12 920 198	kr 7 600 116
97	1968	kr 12 750 002	kr 7 500 001
99	1965	kr 12 611 823	kr 7 418 719
101	1963	kr 12 373 045	kr 7 278 262
106	1954	kr 12 031 465	kr 7 077 332
108	1961	kr 11 879 907	kr 6 988 181
112	1957	kr 11 564 443	kr 6 802 614
117	1969	kr 11 267 462	kr 6 627 919
127	1962	kr 10 713 974	kr 6 302 338
136	1955	kr 10 329 672	kr 6 076 278
157	1969	kr 9 589 369	kr 5 640 805
158	1946	kr 9 532 001	kr 5 607 059
165	1971	kr 9 229 586	kr 5 429 168
174	1963	kr 8 845 709	kr 5 203 358
182	1970	kr 8 631 916	kr 5 077 598
198	1969	kr 8 216 822	kr 4 833 425
205	1952	kr 8 051 095	kr 4 735 938
234	1966	kr 7 342 790	kr 4 319 288
238	1971	kr 7 244 208	kr 4 261 299
245	1973	kr 7 060 496	kr 4 153 233

251	1973	kr 6 925 163	kr 4 073 625
259	1972	kr 6 717 958	kr 3 951 740
261	1961	kr 6 627 742	kr 3 898 672
291	1965	kr 6 170 964	kr 3 629 979
292	1962	kr 6 160 840	kr 3 624 024
309	1952	kr 5 897 056	kr 3 468 856
326	1966	kr 5 720 554	kr 3 365 032
339	1971	kr 5 645 582	kr 3 320 931
366	1963	kr 5 396 309	kr 3 174 299
369	1970	kr 5 377 401	kr 3 163 177
384	1970	kr 5 233 084	kr 3 078 285
388	1954	kr 5 218 862	kr 3 069 919
398	1969	kr 5 130 577	kr 3 017 986
405	1969	kr 5 058 025	kr 2 975 309
475	1972	kr 4 332 409	kr 2 548 476
534	1950	kr 3 878 825	kr 2 281 662
568	1969	kr 3 655 179	kr 2 150 105
576	1972	kr 3 577 973	kr 2 104 690
662	1968	kr 2 908 831	kr 1 711 077
932	1973	kr 1 446 587	kr 850 934
966	1948	kr 1 285 562	kr 756 213
1122	1977	kr -	kr -

Wiersholm			
Plass	Alder	Intekt	Antatt inntekt
34	1961	kr 16 611 214	kr 9 771 302
36	1954	kr 16 385 083	kr 9 638 284
37	1965	kr 16 298 885	kr 9 587 579
42	1973	kr 15 839 118	kr 9 317 128
44	1954	kr 15 776 742	kr 9 280 436
46	1966	kr 15 641 965	kr 9 201 156
47	1959	kr 15 627 539	kr 9 192 670
48	1959	kr 15 487 532	kr 9 110 313
49	1961	kr 15 468 837	kr 9 099 316
51	1971	kr 15 396 653	kr 9 056 855
53	1955	kr 15 355 849	kr 9 032 852
54	1956	kr 15 242 629	kr 8 966 252
55	1955	kr 15 111 364	kr 8 889 038
57	1960	kr 14 978 619	kr 8 810 952
58	1962	kr 14 931 247	kr 8 783 086
60	1961	kr 14 757 808	kr 8 681 064
61	1955	kr 14 687 370	kr 8 639 629

62	1965	kr 14 685 742	kr 8 638 672
69	1972	kr 14 250 113	kr 8 382 419
72	1969	kr 14 103 858	kr 8 296 387
73	1955	kr 14 070 822	kr 8 276 954
75	1967	kr 14 013 573	kr 8 243 278
77	1961	kr 13 950 530	kr 8 206 194
79	1967	kr 13 704 616	kr 8 061 539
91	1975	kr 13 311 550	kr 7 830 324
95	1951	kr 12 946 255	kr 7 615 444
109	1952	kr 11 834 068	kr 6 961 216
122	1950	kr 11 160 894	kr 6 565 232
130	1950	kr 10 553 731	kr 6 208 077
134	1950	kr 10 471 433	kr 6 159 666
142	1968	kr 10 096 552	kr 5 939 148
153	1966	kr 9 617 824	kr 5 657 544
196	1970	kr 8 256 520	kr 4 856 776
282	1972	kr 6 279 656	kr 3 693 915
490	1976	kr 4 201 034	kr 2 471 196
547	1962	kr 3 805 240	kr 2 238 376
556	1975	kr 3 717 065	kr 2 186 509
588	1976	kr 3 463 166	kr 2 037 156
629	1968	kr 3 119 833	kr 1 835 196
738	1953	kr 2 480 476	kr 1 459 104
780	1970	kr 2 228 092	kr 1 310 642