

Djøf Advokats undersøgelse af:

Ledelse i advokatbranchen

Rapportering af resultater

April 2019

Igangsat af Djøf Advokat

Støttet af Dreyers Fond

Udført af Implement Consulting Group

Indhold

Præsentation af samlede resultater: Slide 3 -39

Resultater af kvantitativ undersøgelse: Slide 40 -89

Resultater af kvalitativ undersøgelse : Slide 90 - 133

Præsentation af samlede resultater

Baseret på kvantitativ og kvalitativ undersøgelse

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion
2. Undersøgelsesdesign og metode
3. Spørgeskema-respondenter
4. Undersøgelsens resultater
5. Opsummering
6. Appendiks

Introduktion

Advokatbranchen gennemgår i disse år en række forandringer. Digitale løsninger kommer på banen, der kommer konkurrence fra nye aktører, og ikke mindst ændrer arbejdsstyrken sig gradvist. Den moderne ledelsesopgave i dag handler derfor i høj grad om at få produktivitet og trivsel til at gå hånd i hånd. Al erfaring viser, at det er afgørende både i rekrutterings- og fastholdelsesøjemed, at et interessant arbejdsliv med spændende og komplekse arbejdsopgaver kan forenes med et liv uden for kontoret med familie og venner samt ro til fordybelse.

Djøf Advokat møder jævnligt medlemmer, der savner god ledelse i advokatbranchen. Denne erfaring støttes af en række undersøgelser og publikationer. Det gælder fx Djøf Advokats vandringsundersøgelse fra 2013, hvor en af de mere bemærkelsesværdige iagttagelser var, at hver anden ansat i advokatbranchen på tidspunktet for undersøgelsen overvejede at forlade branchen inden for et år.

Yderligere kan følgende publikationer nævnes:

- > Stressundersøgelsen fra 2016 udarbejdet af Djøf Advokat og Danske Advokater og støttet af Dreyers Fond.
- > Pjece udarbejdet af konsulent Jan Arnoldi og advokaterne Henrik Lyhne og Morten Rødevald i 2015: Advokatbranchen i opbrud.
- > Djøf Advokats årlige statistik for arbejdsvilkår, løn og arbejdstid.

Tilsammen betyder disse bidrag, at det ikke er urimeligt at opstille en hypotese om, at der i advokatbranchen ofte er et fravær af god ledelse, og at den ledelse, der udøves i bred forstand, er meget fokuseret på indtjening fremfor faglighed og personlig udvikling.

På denne baggrund har Djøf Advokat igangsat et projekt, der i overordnede træk skal bidrage til at skabe mere god ledelse i advokatbranchen. Projektet består af en undersøgelse, der er gennemført i samarbejde med Implement Consulting Group, og som har til formål at afdække kvaliteten af ledelse i branchen. De overordnede resultater af denne undersøgelse er opsummeret i denne præsentation og vil blive fremlagt på en konference i slutningen af maj 2019.

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion
2. Undersøgelsesdesign og metode
3. Spørgeskema-respondenter
4. Undersøgelsens resultater
5. Opsummering
6. Appendiks

Undersøgelsesdesign

- > Undersøgelsen er indledt med udviklingen af en teoretisk ramme, der definerer god ledelse. Til selve undersøgelsen er anvendt en "mixed methods"-tilgang, hvor kvantitativ og kvalitativ metode er kombineret for at kunne belyse genstandsfeltet både i bredden og i dybden.



Teoretisk
ramme



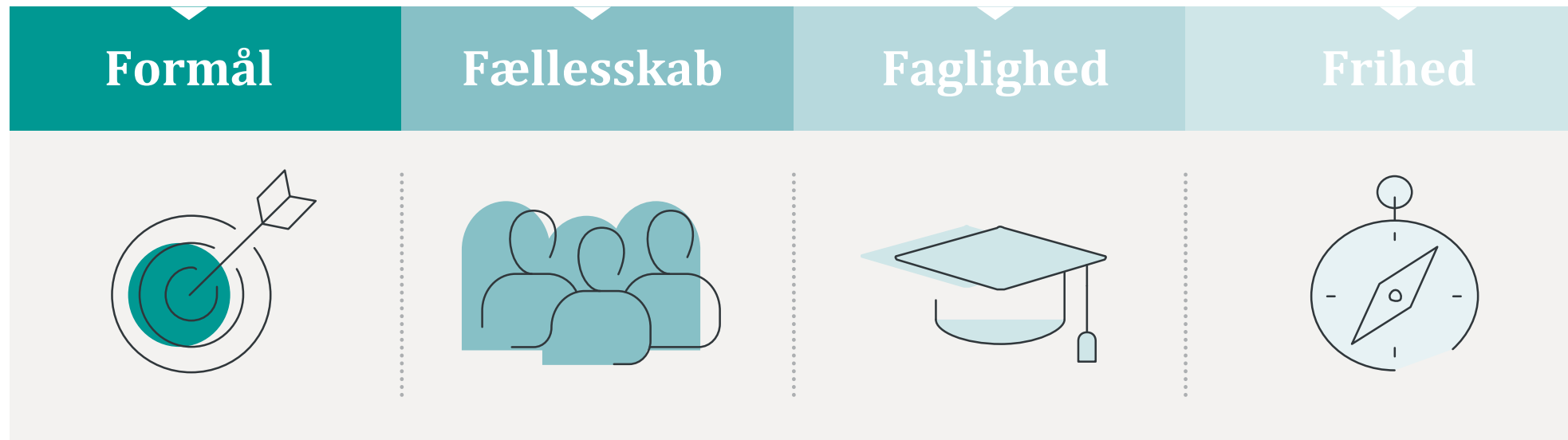
Kvantitativ
analyse



Kvalitativ
analyse

God ledelse defineres i undersøgelsen som en leders evne til at facilitere indre motivation hos sine medarbejdere

- > Indre motivation påvirker både præstation og trivsel i en positiv retning. Ledere kan styrke indre motivation hos deres medarbejdere ved at udøve en ledelsesstil som imødekommer de grundlæggende menneskelige behov for at opleve formål, fællesskab, faglig udvikling og frihed.



Kvaliteten af ledelse er først undersøgt gennem en kvantitativ undersøgelse

Undersøgelse

TRE SPØRGEATTERIER



MOTIVATION



LEDERENS
STYRKER



LEDERENS
UDVIKLINGSPUNKTER

SKALA

1

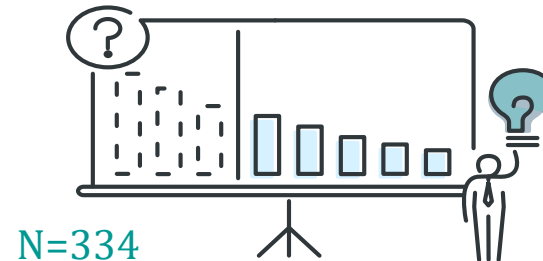


MEGET UENIG

5

MEGET ENIG

Analyse



Analysen kombinerer univariat, bivariat og multivariat statistik. Til flere af disse analyser er de tre batterier vedrørende motivation, lederens styrker og lederens udviklingspunkter indekseret. Indekskonstruktionerne er teoretisk funderede (formative indeks). Dog er korrelationen mellem items i delkategorierne af motivation testet med et tilfredsstillende resultat.

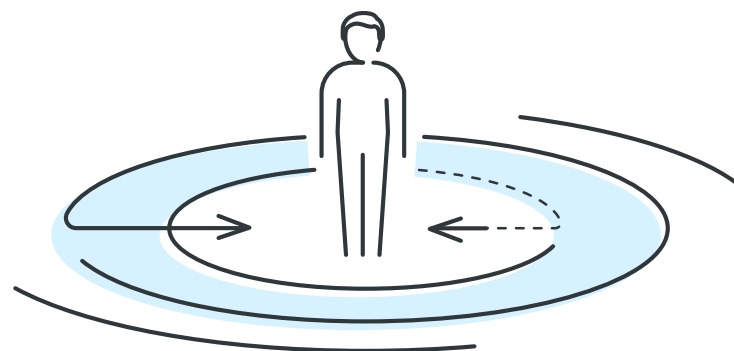
...og derefter nuanceret gennem interviews og kvalificeret ved hjælp af en fokusgruppe



Medarbejderinterviews

Antal: 19

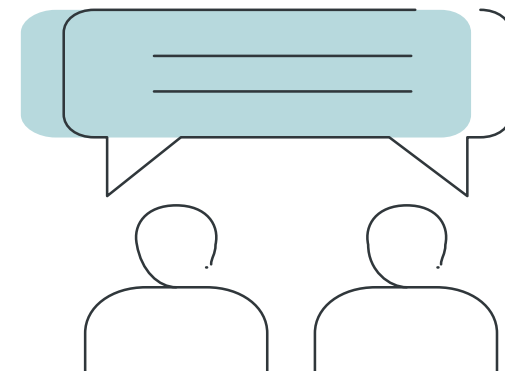
Hvem: Sampling baseret på maksimum variation i svar angivet i kvantitativ undersøgelse samt baggrundsvariable.



Best case-interviews

Antal: 8

Hvem: Ledere, hvis adfærd er evalueret særligt positivt af medarbejdere (4,7-5,0).



Fokusgruppe

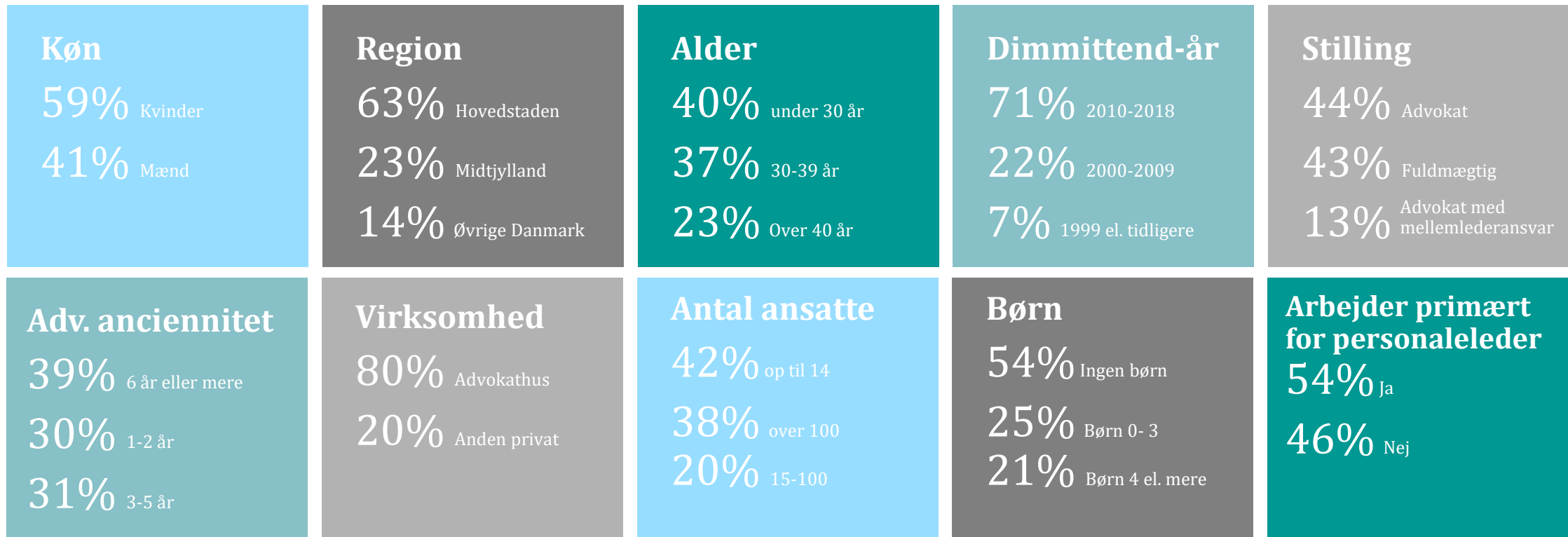
Antal: 6

Hvem: Ligelig repræsentation af arbejdsgivere og arbejdstagere.

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion
2. Undersøgelsesdesign og metode
3. Spørgeskema-respondenter
4. Undersøgelsens resultater
5. Opsummering
6. Appendiks

Hvem har besvaret spørgeskemaet?



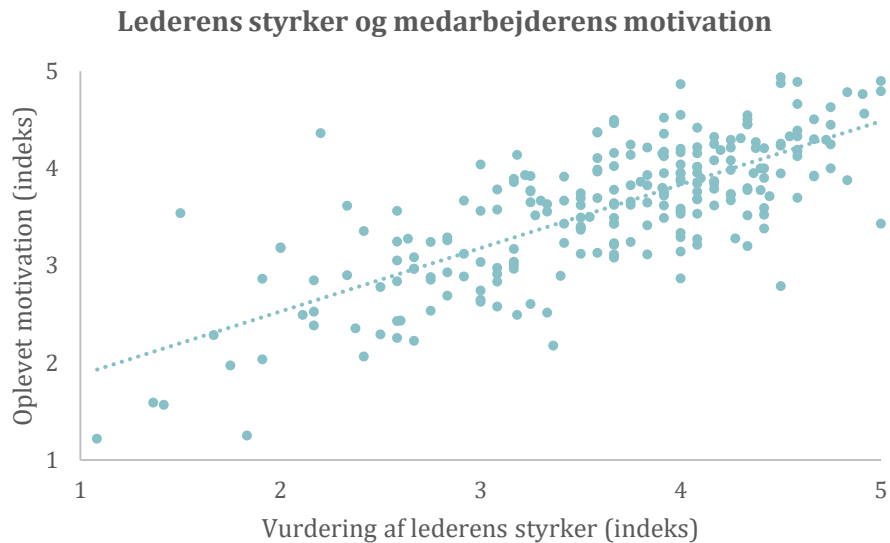
> N=334 > Antal adspurgte: 1932 > Besvarelsesprocent: 17,3%

Indholdsfortegnelse

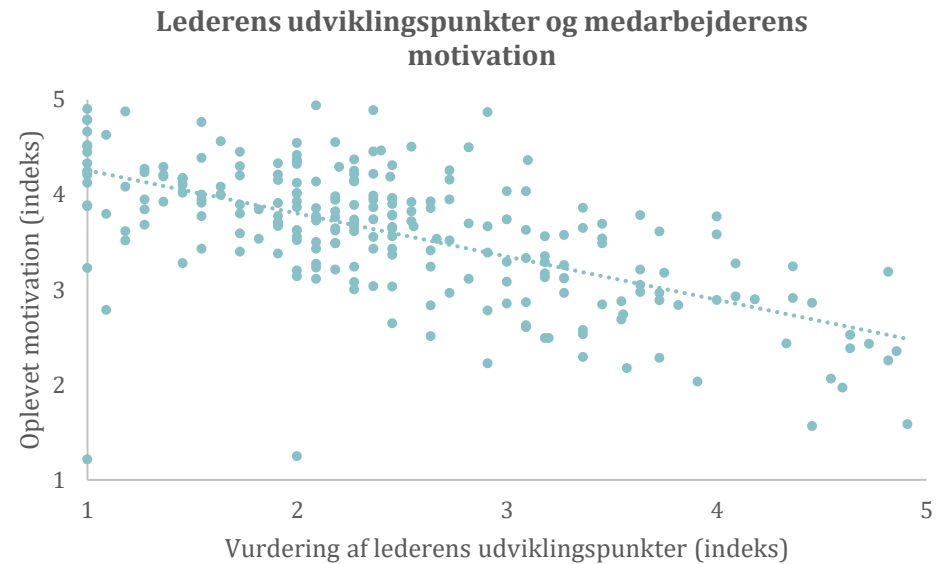
1. Introduktion
2. Undersøgelsesdesign og metode
3. Spørgeskema-respondenter
4. Undersøgelsens resultater
5. Opsummering
6. Appendiks

Sammenhængen er klar: Oplevet ledelseskvalitet påvirker motivation

Respondenter med en positiv opfattelse af lederens adfærd oplever en højere motivation målt på alle fire delkategorier.



Respondenter med en negativ oplevelse af lederens adfærd oplever en lavere motivation målt på alle fire delkategorier.



Motivation i advokatbranchen er dog på det jævne

På tværs af indeks



Fordelt på indeks

Formål	3,6
Fællesskab	3,8
Frihed	3,6
Faglighed	3,6

I spørgeskemaet er der anvendt en 5-trins Likert-skala, hvor:

1 = Meget uenig

2 = Uenig

3 = Hverken enig eller uenig

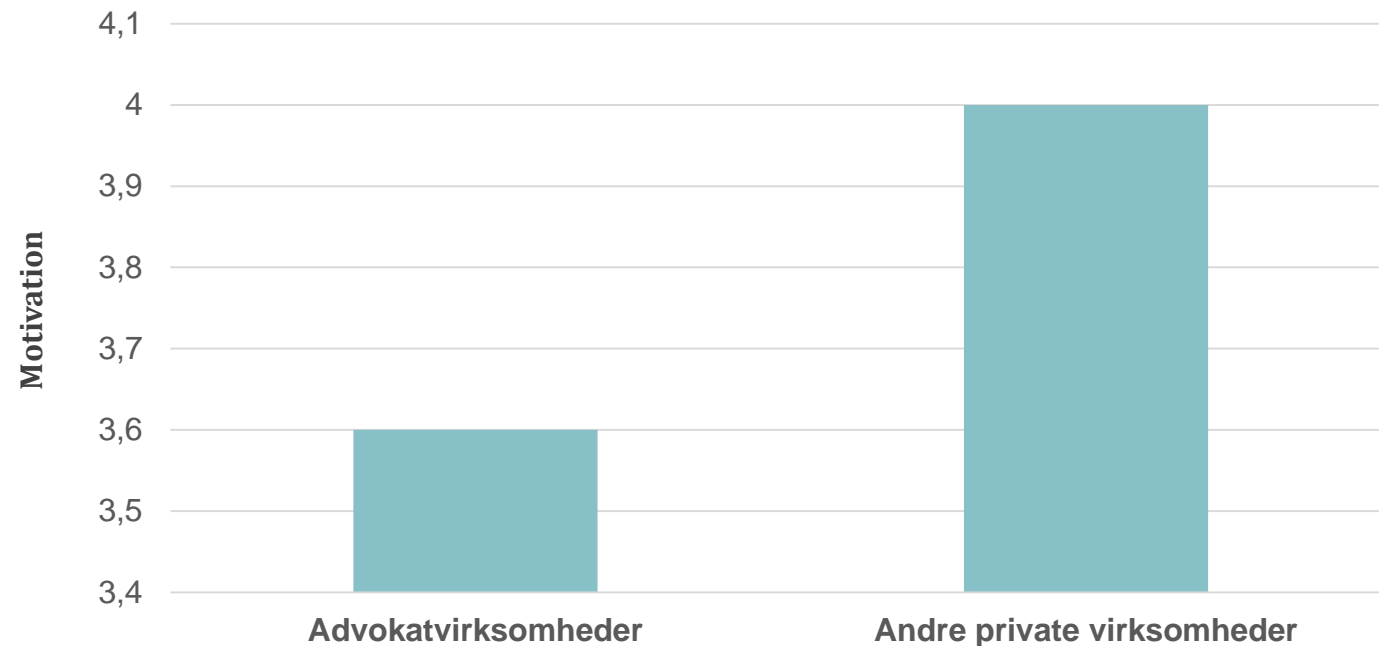
4 = Enig

5 = Meget enig

Den "jævne" motivation er mest udtalt blandt advokathuse

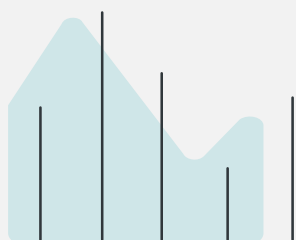


" På et advokatkontor snakker man egentlig aldrig om hvordan det går, vel. (...) Ledelse var ikke helt så struktureret. Hvor her er det helt klar noget, som min leder bruger rigtig meget tid på. I stedet for sagsbehandling. Hun har faktisk gjort en dyd ud af at sige: 'jamen jeg har nogle dygtige advokater, som tager sig af sagsbehandlingen', og så kan hun bruge meget tid på ledelse"



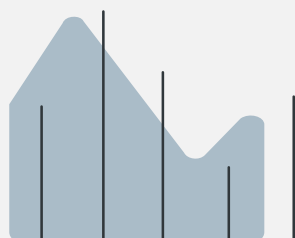
Den jævne motivation er bl.a. drevet af potentialer i lederens evne til at skabe energi, give feedback, inddrage og sætte rammer ...

Energi



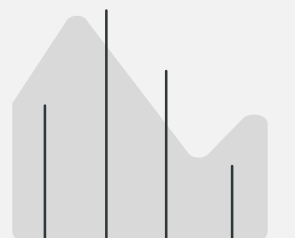
Kun omkring 50% er enige eller meget enige i, at interaktionen med deres leder giver dem energi.

Feedback



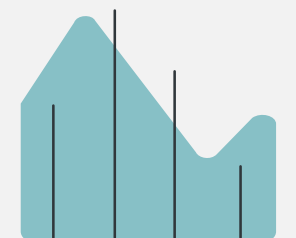
Under 50% er enige eller meget enige i, at deres ledere giver løbende feedback.

Inddragelse



Kun omkring 40% oplever at blive inddraget i ledelsesmæssige beslutninger, der påvirker deres arbejde.

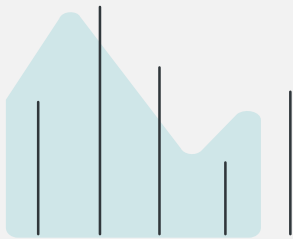
Opgaverammesætning



Under 50% er enige eller meget enige i, at deres ledere er gode til klart at rammesætte opgaver.

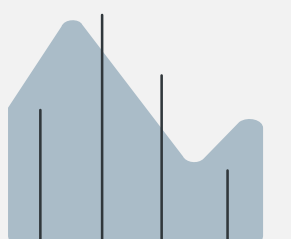
... samt i evnen til at give medarbejdere en oplevelse af formål og skabe et fællesskab med værdier, de kan spejle sig i

Formål



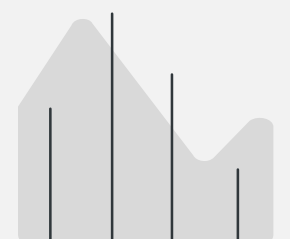
Under 50% er enige i, at deres virksomhed har et formål udover profit.

Konsistens



Omkring 50% vurderer ikke, at der er en tydelig sammenhæng mellem formål, prioriteringer og beslutninger.

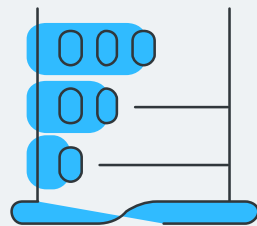
Værdier



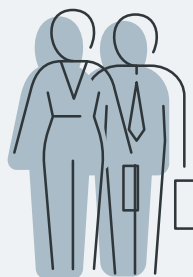
Over 40% vurderer ikke, at deres værdier er i overensstemmelse med værdierne på deres arbejdsplads.

Hvad påvirker ellers motivation?

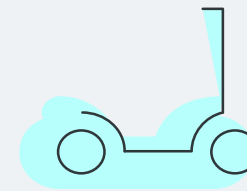
Ingen
sammenhæng



Hvor gammel du er



Om du er advokat eller fuldmægtig



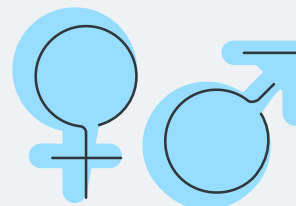
Om du har børn

Sammenhæng



Hvilken leder du primært arbejder for

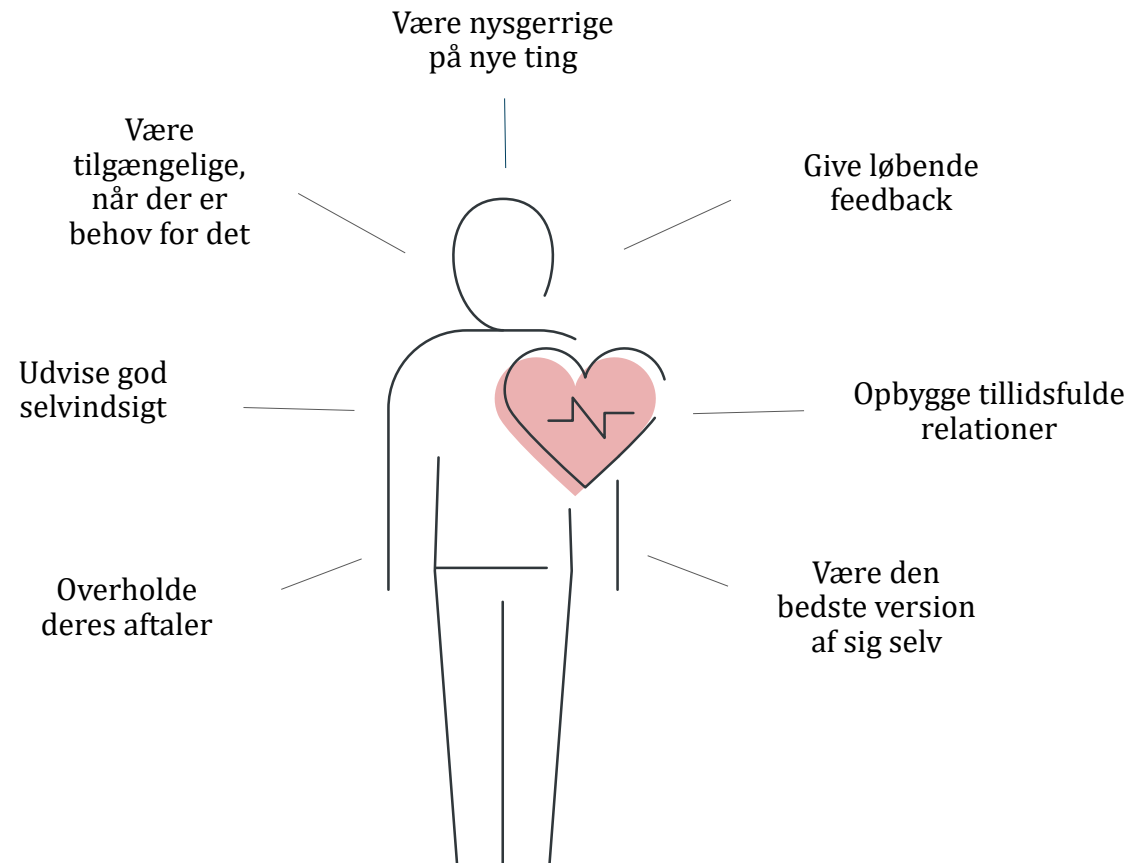
Medarbejdere er mere motiverede, hvis de primært arbejder for deres personaleleder



Om du er mand eller kvinde

Kvinder er mindre motiverede end mænd

Ledere, der er særligt gode til at forløse motivation, adskiller sig ifølge undersøgelsen fra andre ledere ved at ...



... og skaber en kultur omkring sig præget af

Tryghed



Inklusion



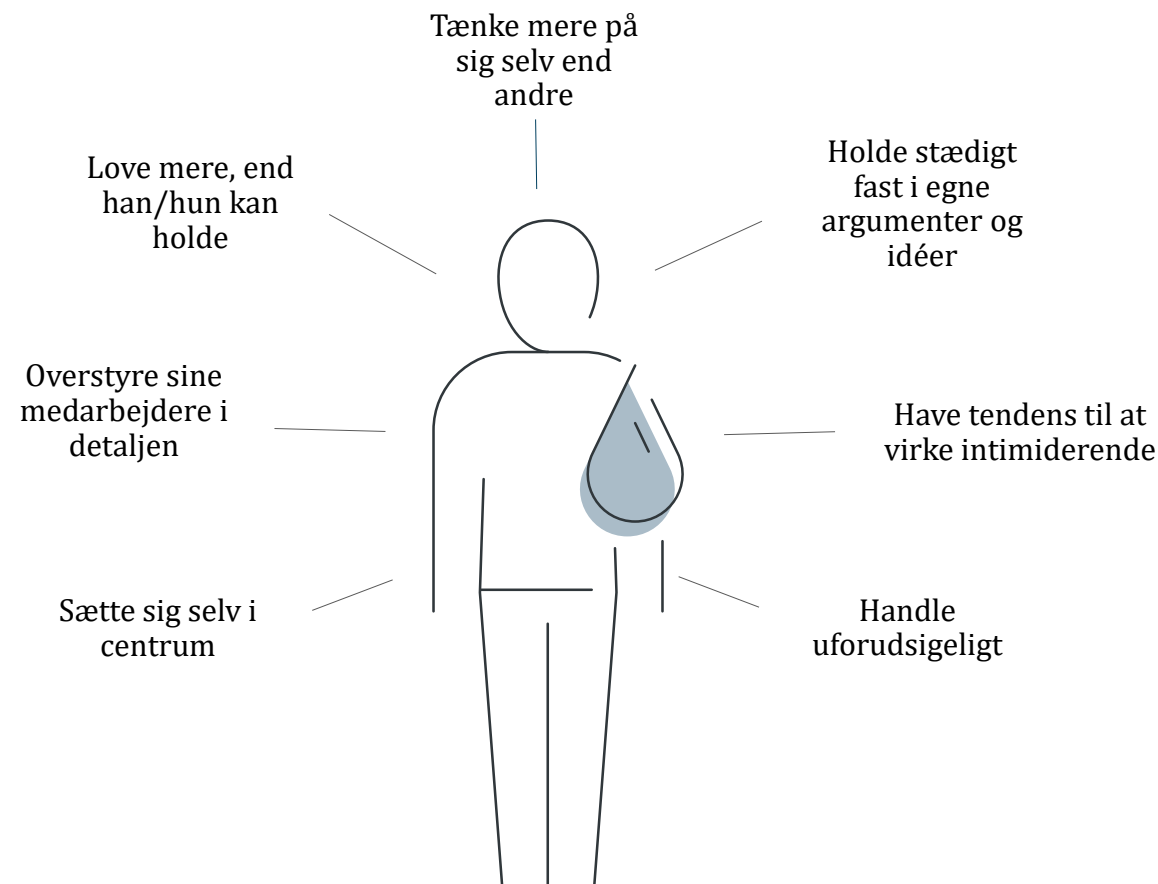
Prioriteret og
kompetent udvikling



Ledelse som
disciplin



Ledere, der demotiverer medarbejdere, adskiller sig ifølge undersøgelsen fra andre ledere ved at ...



... og skaber en kultur omkring sig præget af

Utryghed



Hierarki



Manglende udvikling



Uprofessionel ledelse



Indholdsfortegnelse

1. Introduktion
2. Undersøgelsesdesign og metode
3. Spørgeskema-respondenter
4. Undersøgelsens resultater
5. Opsummering
6. Appendiks

Opsummering

- > Der er et væsentligt potentiale for at øge indre motivation blandt ansatte i advokatbranchen.
- > En øget grad af indre motivation vil højne både trivsel og præstationsevne
- > Ledelsesstil- og adfærd spiller en afgørende rolle for medarbejderens motivation. Det ses både i resultaterne af nærværende undersøgelse og underbygges af forskning på området.
- > Indre motivation kan øges gennem en ledelsesstil, der imødekommer opfyldelsen af medarbejdernes grundlæggende menneskelige behov for at opleve formål, faglig udvikling, fællesskab og frihed.
- > Den kvantitative undersøgelse peger på en positiv sammenhæng mellem medarbejderes oplevelse af indre motivation og en ledelsesadfærd karakteriseret ved en evne til at opbygge tillidsfulde relationer, give løbende feedback, være tilgængelig når der er behov for det, være nysgerrig på nye ting, udvise god selvindsigt, overholde aftaler og generelt være den bedste version af sig selv.
- > Samtidig peger den på en negative sammenhæng mellem medarbejderes oplevelse af indre motivation og en ledelsesadfærd karakteriseret ved stædigt at holde fast i egne argumenter og ideer, tænke mere på sig selv end andre, have tendens til at virke intimiderende, handle uforudsigeligt, love mere end hvad man kan holde, overstyre sine medarbejdere i detaljen og sætte sig selv i centrum.
- > Den kvalitative undersøgelse bakker op om resultaterne af den kvantitative undersøgelse i forhold til sammenhængen mellem bestemte typer af ledelsesadfærd og motivation. Den belyser også hvilken kultur, som ledere skaber omkring sig alt efter om de er gode eller mindre gode til at facilitere indre motivation.
- > Ledere der er gode til at facilitere indre motivation skaber en kultur omkring sig præget af psykologisk tryghed, en oplevelse hos den enkelte af at være inkluderet i et fællesskab, hvor deres holdninger og perspektiver er værdsat, et stimulerende fagligt miljø, hvor den enkeltes udvikling er prioriteret, og hvor ledelse betragtes som en værdifuld disciplin, der kan fungere som løftestang for trivsel og præstation.
- > Ledere der ikke er gode til at facilitere indre motivation skaber ifølge undersøgelsen en kultur omkring sig præget af det modsatte: Psykologisk utryghed, en oplevelse hos den enkelte af primært at have betydning i kraft af sin plads i hierakiet, et manglende blik for og oprigtig interesse i den enkeltes faglige udviklingsbehov, samt en opfattelse af ledelse som noget der tager tid fra fakturering og dermed i praksis hæmmer muligheden for maksimal økonomisk præstation.
- > Den kvalitative undersøgelse nuancere yderligere de kvantitative resultater ved at give indblik i nogle af de faktorer, der påvirker ledelsesadfærden herunder de kulturelle logikker, strukturer og incitamentsystemer, som lederen agerer i. Den kvalitative undersøgelse peger på, at der er et behov for at arbejde med ledelse i samspil, med disse faktorer, hvis der skal skabes en positive og varig ændring af ledelseskulturen.

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion
2. Undersøgelsesdesign og metode
3. Spørgeskema-respondenter
4. Undersøgelsens resultater
5. Opsummering
6. Appendiks

Appendiks indhold

Teori og metode

- > Teoretisk ramme
- > Kvantiativ metodebeskrivelse
- > Kvalitativ metodebeskrivelse

Kvantitative resultater - understøttende slides

Teoretisk ramme

> **Definition af god ledelse**

- > I partnerdrevne virksomheder arbejder man typisk med en tredelt forståelse af ledelse – den kommercielle, den faglige og den personalemæssige. Fokus for denne undersøgelse er særligt på personaleledelse.
- > Den teoretiske ramme for undersøgelsen er bygget på en grundhypotese om, at den gode leder formår at skabe en høj grad af motivation hos sine medarbejdere, og at lederens adfærd direkte påvirker medarbejderens oplevelse af motivation.
- > Men motivation er ikke bare motivation. Motivation kan være ydre eller indre drevet. Ydre drevet motivation kan en leder skabe hos sine medarbejdere ved fx at benytte straf og belønning som midler til at få dem til at handle. En strategi, der i folkemunde også er kendt som pisk eller gulerod. Denne strategi kan skabe resultater, men påvirker ofte medarbejderens trivsel og præstationsevne negativt.

- > Indre drevet motivation kan en leder styrke hos sine medarbejdere ved at udøve en ledelsesstil, der imødekommer medarbejdernes grundlæggende menneskelige behov for at opleve formål, fællesskab, faglig udvikling og frihed. Netop disse fire behov er testet gennem 35 års motivationsforskning og har vist sig at have en positiv effekt på både præstationsevne og trivsel.

- > God ledelse forstås i denne undersøgelse således som en leders evne til at facilitere indre motivation hos sine medarbejdere.

> **Operationalisering af den teoretiske ramme**

- > For at undersøge kvaliteten af ledelse i advokatbranchen ud fra denne forståelse af god ledelse er der til undersøgelsen udarbejdet en spørgeramme, der udover et antal baggrundsvARIABLE består af tre spørgebatterier. Det første undersøger medarbejderens oplevelse af motivation på de fire dimensioner af indre motivation, det andet undersøger medarbejderens oplevelse af nærmeste leders styrker, og det tredje undersøger medarbejderens oplevelse af nærmeste leders udviklingspunkter.

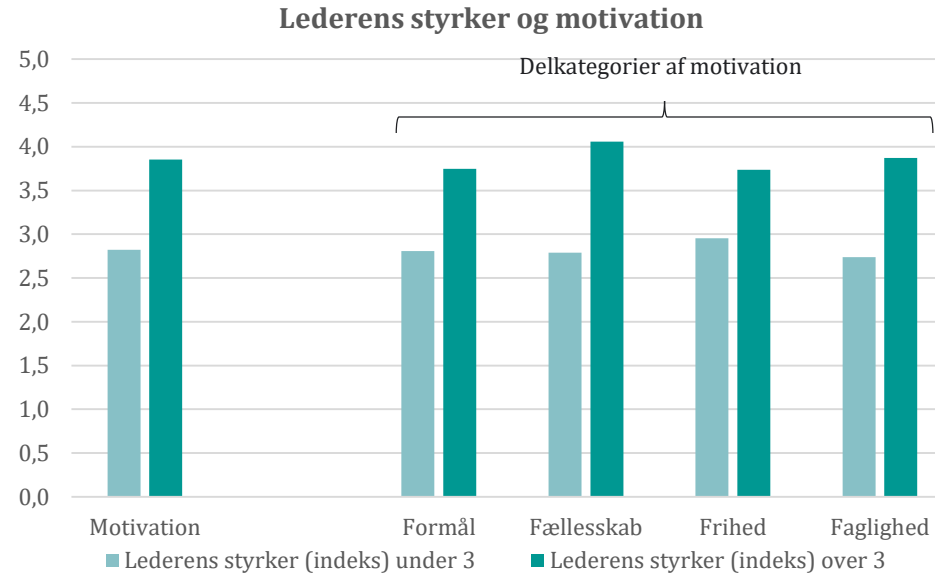
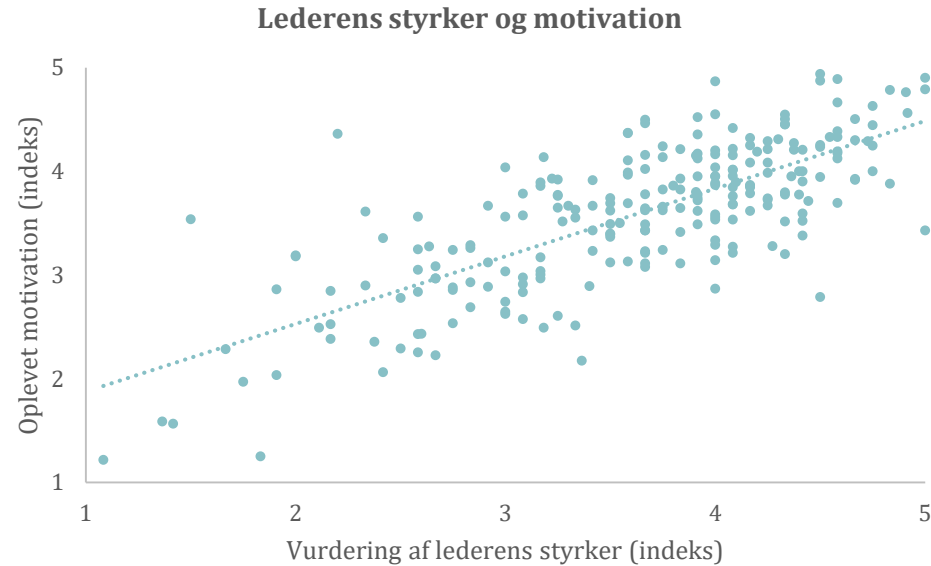
Kvantitativ metode

- > Det kvantitative datagrundlag udgøres af survey-respondenter, som er ansat som advokatfuldmægtige eller advokater i advokatvirksomheder eller anden privat virksomhed. Der er alene medtaget respondenter, som har besvaret hele spørgeskemaet, hvilket giver en population på 334 personer.
- > I spørgeskemaet er der anvendt en 5-trins Likert-skala, hvor svarmulighed 1 er "meget uenig" og 5 er "meget enig".
- > Analysen kombinerer univariat, bivariat og multivariat statistik. De univariate analyser består af simpel rapportering på gennemsnit og andele for de enkelte variable. De bivariante analyser udgøres af rapportering på gennemsnit og andele for spørgsmål vedrørende motivation og opfattelse lederen opdelt på baggrundsvariable samt forskelle i opfattelse af lederen for de 25 % mindst og mest motiverede. I de multivariate analyser er der anvendt lineær regression (OLS) til test af statistisk signifikante sammenhænge mellem motivation og ledelse kontrolleret for baggrundsvariable samt sammenhænge mellem baggrundsvariable, motivation og ledelse.
- > Til flere af disse analyser er de tre batterier vedrørende motivation, lederens styrker og lederens udviklingspunkter indekseret. Der er konstrueret fire indeks for delkategorierne af motivation: formål, fællesskab, frihed og faglighed. De fire indeks er konstrueret som et gennemsnit af værdien på de items, der vedrører hver kategori.
- > Der er desuden konstrueret et samlet motivationsindeks som et gennemsnit af de fire indeks for delkategorierne.
- > For spørgsmål vedrørende vurdering af lederen er der konstrueret to indeks: "Lederens styrker" som et gennemsnit af spørgsmål vedrørende lederens positive styrker og "Lederens udviklingspunkter" som et gennemsnit af spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter.
- > Indeksstrukturene er teoretisk funderede (formative indeks). Dog er korrelationen mellem items i delkategorierne af motivation testet med et tilfredsstillende resultat.

Kvalitativ metode

- > Det kvalitative datagrundlag udgøres af 17 medarbejderinterviews og 8 lederinterviews. Varigheden af hvert interview var 30 min. Formålet med de kvalitative enkeltinterviews var at folde følgende tre spørgsmål ud:
 - Hvordan ser ledelse i advokatbranchen ud, når det er skidt?
 - Hvordan ser ledelse i advokatbranchen ud, når det er godt?
 - Hvad gør de ledere, der gør det godt?
- > Medarbejderne er samlet på baggrund af maksimum variation og rekrutteret på baggrund af variationen i deres svar og baggrundsvariable i den kvantitative undersøgelse. Denne sampling-strategi er valgt for at undersøge, om de samme mønstre optræder på tværs af variationen mellem informanterne.
- > Lederne er samlet ud fra en "best case"-tilgang. Med udgangspunkt i undersøgelsens kvantitative resultater er der identificeret en gruppe af respondenter, der har evalueret deres nærmeste leders styrker højt (mellem 4,7-5,0). Herefter er der sat interviews op med disse respondenters ledere.
- > Fokusgruppen forløb over to timer, og havde til formål at diskutere den samlede undersøgelses resultater samt at kvalificere de løsninger, der skal præsenteres på konferencen. Deltagerne bestod af tre topledere fra arbejdsgiversiden samt tre repræsentanter fra arbejdstagersiden (alle fra advokathuse).
- > I de afholdte interviews med ledere og medarbejdere er anvendt en semistruktureret interviewguide og tilgang for at komme så tæt på informanternes livsverden som muligt. Dermed har vi mødt informanten åbent og med mulighed for at lade informantens fortælling forme interviewet og dataindsamlingen.
- > I bearbejdningen af datamaterialet er anvendt en fænomenologisk tilgang til informantens erfarede virkelighed. Det betyder helt konkret, at der i interviews er spurgt og lyttet omhyggeligt, og vi i dataindsamlingen og analysen har forsøgt at se bort fra antagelser om, hvordan ledelse i advokatbranchen ser ud, og sætte vores egen forforståelse i parentes.
- > Til trods for dette har vi i de kvalitative interviews mødt feltet med teoretisk og empirisk viden, da det var nødvendigt at have en solid forståelse for advokatbranchens struktur og for at kunne stille de rette spørgsmål. Der er derfor også gennemført et kombineret ekspertinterview og pilottest for at teste relevans og kraft af spørgsmål.
- > Således har vi forsøgt at lade feltet tale og - med inspiration fra den abduktive tilgang - gøre plads til ny viden, som kan repræsentere den virkelighed, der opleves i branchen.
- > Informanterne blev alle garanteret anonymitet og har efterfølgende fået mulighed for at gennemse de citater, som vi har ønsket at bruge i forbindelse med afrapporteringen af undersøgelsen.

Respondenter med en positiv opfattelse af lederens egenskaber oplever en højere motivation målt på alle fire delkategorier



Svarskala:

- 1: Meget uenig
- 2: Uenig
- 3: Hverken enig eller uenig
- 4: Enig
- 5: Meget enig

Noter:

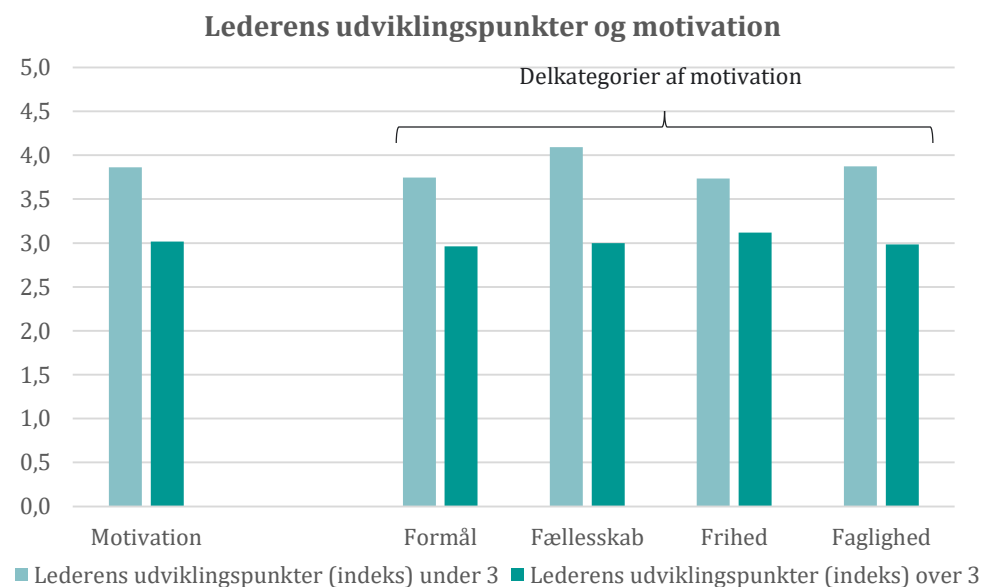
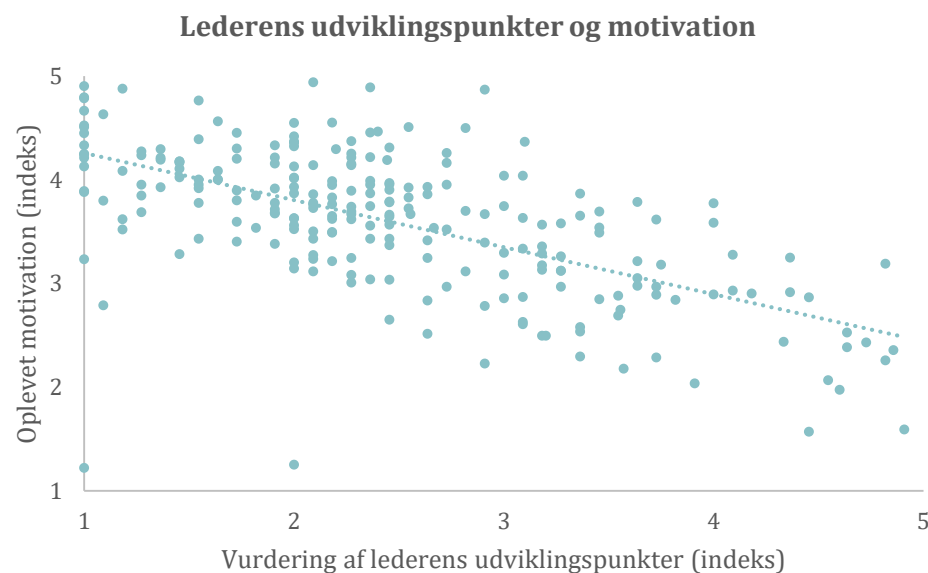
De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter

- Sammenhængen mellem vurdering af lederens styrker og oplevet motivation er, kontrolleret for baggrundsvARIABLE, statistisk signifikant med et 99 pct. konfidensinterval
- Der er især en positiv sammenhæng mellem medarbejderens motivation og hvorvidt lederens adfærd er kendetegnet ved ofte **at være nysgerrig på nye ting, være tilgængelig, når der behov for det, give løbende feedback og opbygge tillidsfulde relationer**

De 25% mest motiverede respondenter afviger fra de øvrige respondenter ved at:

Forskel (procentpoint)	
45	79 % er enige i, at lederen giver løbende feedback , mens dette kun er tilfældet for 34 % af de øvrige respondenter
43	84 % er enige i, at lederen er den bedste version af sig selv , mens dette kun er tilfældet for 41 % af de øvrige respondenter
35	83 % er enige i, at lederen udviser god selvindsigt , mens dette kun er tilfældet for 48 % af de øvrige respondenter
35	91 % er enige i, at lederen overholder sine aftaler , mens dette kun er tilfældet for 56 % af de øvrige respondenter
34	85 % er enige i, at lederen er tilgængelig, når der er behov for det , mens dette kun er tilfældet for 51 % af de øvrige respondenter
28	93 % er enige i, at lederen bevarer fatningen i pressede situationer , mens dette kun er tilfældet for 65 % af de øvrige respondenter
27	89 % er enige i, at lederen opbygger tillidsfulde relationer , mens dette kun er tilfældet for 62 % af de øvrige respondenter
27	66 % er enige i, at lederen rammesætter tilstrækkeligt , hvordan en opgave skal løses, mens dette kun er tilfældet for 39 % af de øvrige respondenter
26	88 % er enige i, at lederen tager andres synspunkter alvorligt , mens dette er tilfældet for 62 % af de øvrige respondenter
25	87 % er enige i, at lederen er nysgerrig på nye ting , mens dette er tilfældet for 62 % af de øvrige respondenter
4	81 % er enige i, at lederen opbygger et stort netværk , mens dette er tilfældet for 77 % af de øvrige respondenter
-1	79 % er enige i, at lederen har et stærkt kommercielt fokus , mens dette er tilfældet for 80 % af de øvrige respondenter

Respondenter med en negativ oplevelse af lederens egenskaber oplever en lavere motivation målt på alle fire delkategorier



Svarskala:

- 1: Meget uenig
- 2: Uenig
- 3: Hverken enig eller uenig
- 4: Enig
- 5: Meget enig

Noter:

De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter

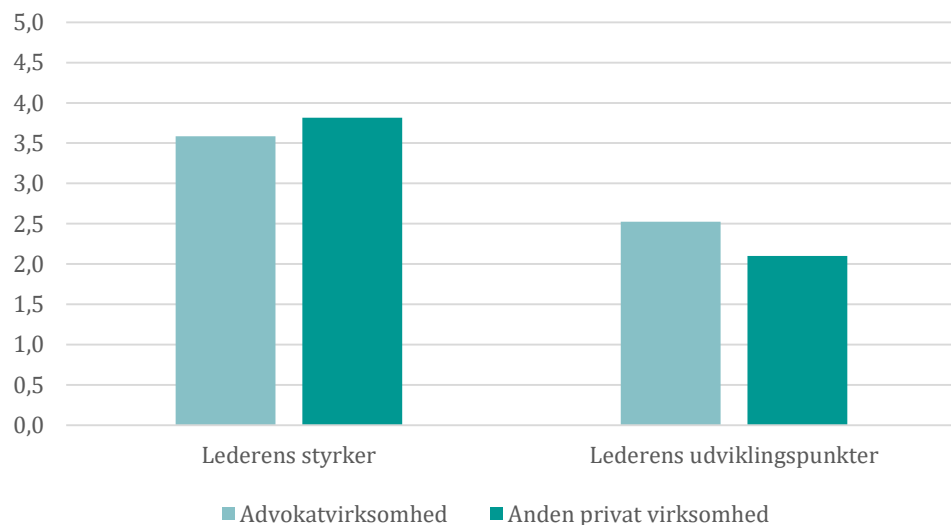
- Sammenhængen mellem vurdering af lederens udviklingspunkter og oplevet motivation er, kontrolleret for baggrundsvARIABLE, statistisk signifikant med et 99 pct. konfidensinterval
- Motivationen er især lavere blandt respondenter, som oplever at have en leder med tendens til ofte at **overstyre medarbejdere i detaljen, tænke mere på sig selv end andre og love mere end han/hun kan holde**

De 25% mindst motiverede respondenter afviger fra de øvrige respondenter ved at:

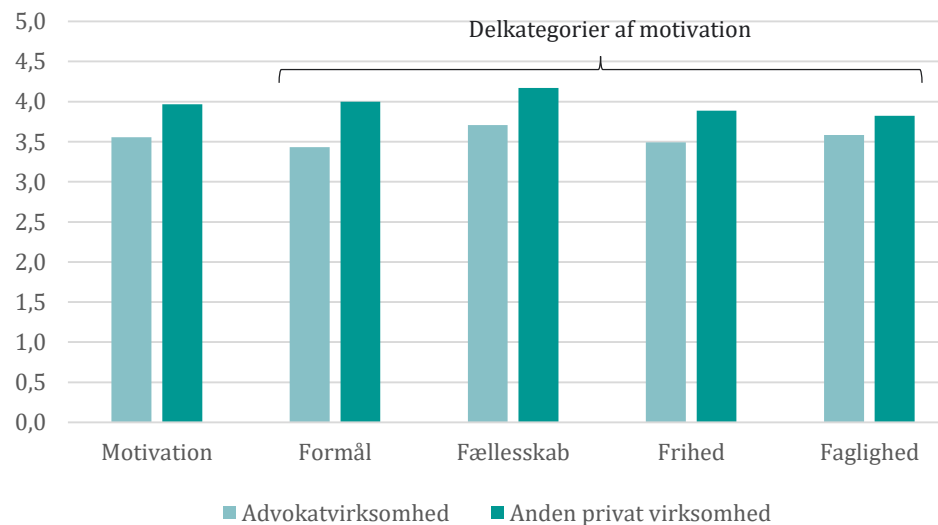
Forskel (procentpoint)	
42	59 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at holde stædigt fast i egne argumenter og ideer , mens dette kun er tilfældet for 17 % af de øvrige respondenter
42	54 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at tænke mere på sig selv end andre , mens dette kun er tilfældet for 12 % af de øvrige respondenter
37	52 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at virke intimiderende , mens dette kun er tilfældet for 15 % af de øvrige respondenter
37	57 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at sætte sig selv i centrum , mens dette er tilfældet for 20 % af de øvrige respondenter
33	45 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at handle uforudsigeligt , mens dette kun er tilfældet for 12 % af de øvrige respondenter
33	48 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at love mere end han/hun kan holde , mens dette er tilfældet for 15 % af de øvrige respondenter
31	46 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at have mange urealistiske ideer , mens dette er tilfældet for 15 % af de øvrige respondenter
31	41 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at overstyre sine medarbejdere i detaljen , mens dette er tilfældet for 10 % af de øvrige respondenter
29	39 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at være arrogant , mens dette er tilfældet for 10 % af de øvrige respondenter
28	36 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at tvivle på andres intentioner , mens dette kun er tilfældet for 8 % af de øvrige respondenter
22	28 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at fokusere på problemer frem for løsninger , mens dette kun er tilfældet for 6 % af de øvrige respondenter

Respondenter ansat i advokatvirksomheder har en mindre positiv vurdering af lederen, og en lavere motivation, end respondenter som er ansat i anden privat virksomhed

Ansættelsessted og vurdering af lederen (indeks)



Ansættelsessted og oplevet motivation (indeks)



Sammenhængen er statistisk signifikant og er drevet af følgende spørgsmål for hver dimension:

- **Formål:** Alle spørgsmål, på nær hvor vigtigt det er for de to grupper at arbejde for et formål, der handler om andet end profit
- **Fællesskab:** Alle spørgsmål
- **Frihed:** "Jeg har indflydelse på hvilke opgaver jeg løser" og "Jeg har mulighed for tilstrækkelig med pauser/hvile"
- **Faglighed:** "Jeg får den sparring, jeg har brug for" og "Interaktionen med min leder giver mig energi"

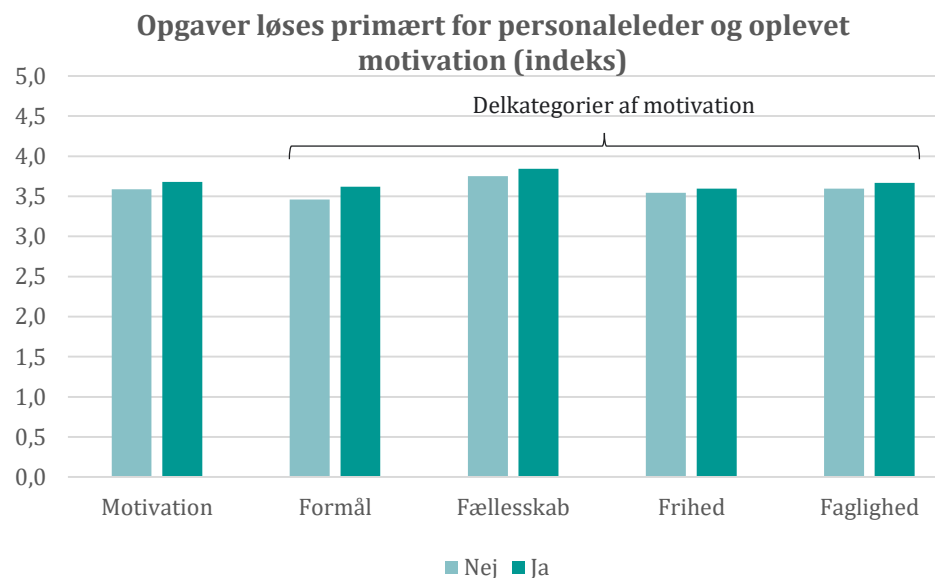
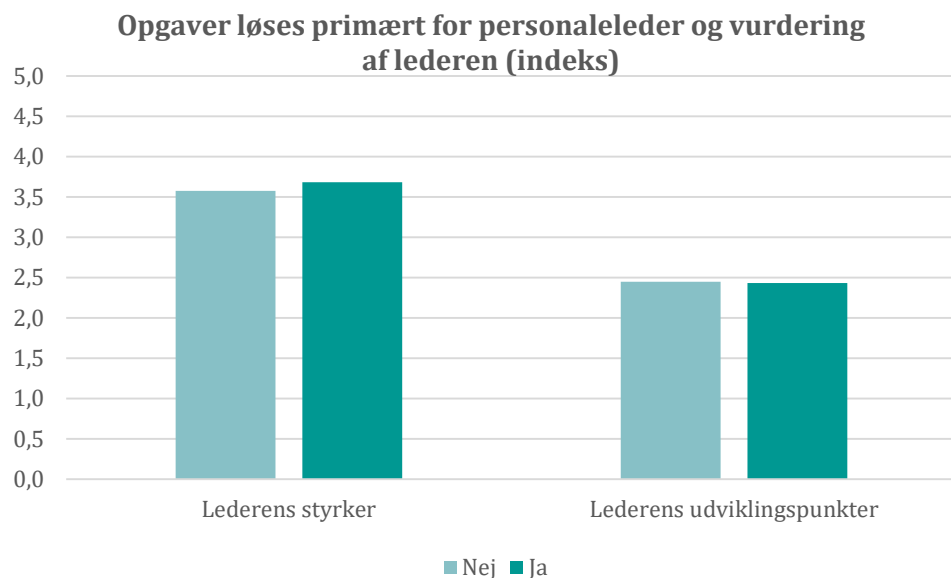
Svarskala:

- 1: Meget uenig
- 2: Uenig
- 3: Hverken enig eller uenig
- 4: Enig
- 5: Meget enig

Noter:

De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter

Respondenter der primært arbejder for den person, der også er vedkommendes personaleleder, har højere motivation



Disse respondenter scorer højere på dimensionen formål, drevet af spørgsmålet:

- "Min arbejdsplads har et formål, der handler om andet end profit"

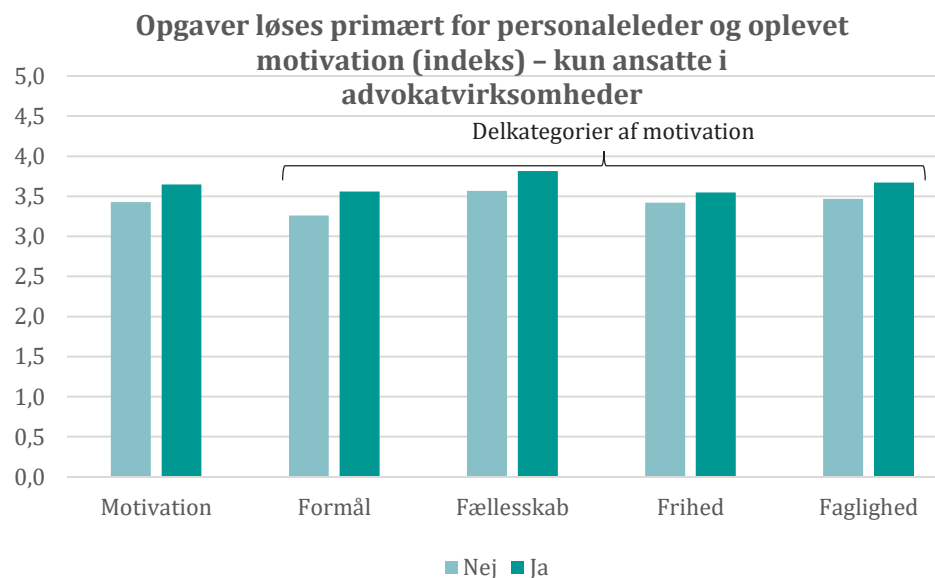
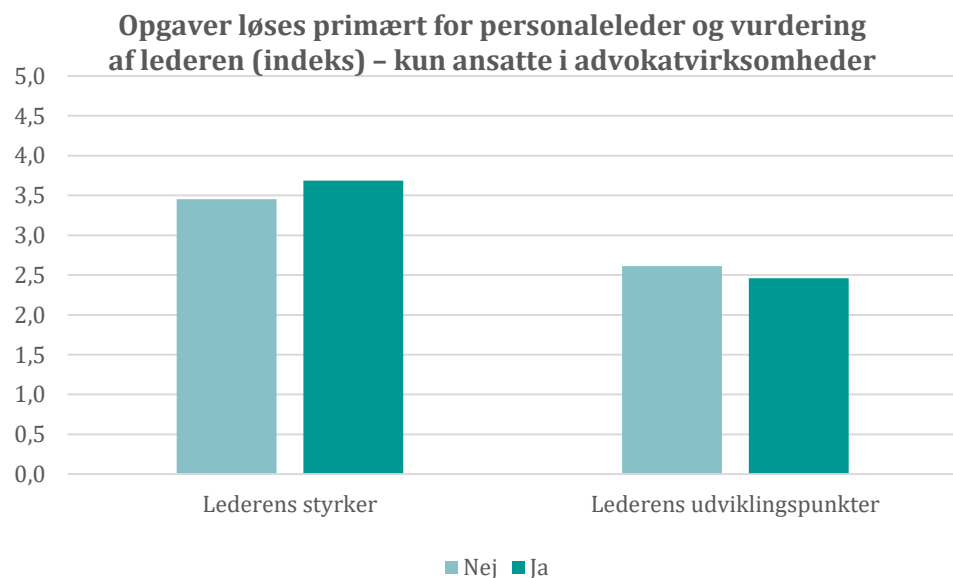
Øvrige dimensioner er drevet af:

- "Jeg føler mig som en del af et positivt fællesskab"
- "Jeg kan vise, hvem jeg er på mit arbejde"
- "Jeg har indflydelse på, hvilke opgaver jeg løser"
- "Jeg bliver inddraget i ledelsesmæssige beslutninger, der påvirker mit arbejde" og "Interaktionen (fx møder, telefonsamtaler og mails) med min leder giver mig energi"

Svarskala:
1: Meget uenig
2: Uenig
3: Hverken enig eller uenig
4: Enig
5: Meget enig

Noter:
De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter

Tendensen bliver mere udtalt, hvis man kigger isoleret på ansatte i advokatvirksomheder



Svarskala:

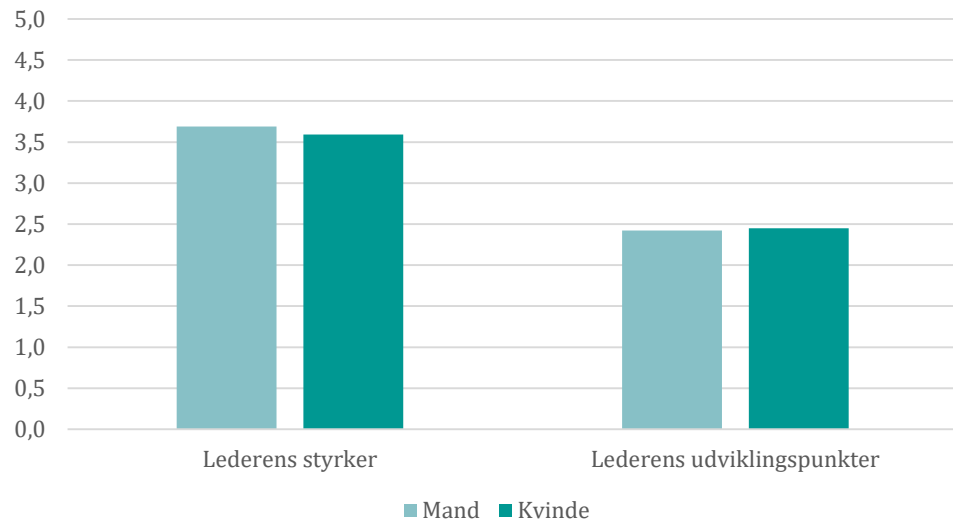
- 1: Meget uenig
- 2: Uenig
- 3: Hverken enig eller uenig
- 4: Enig
- 5: Meget enig

Noter:

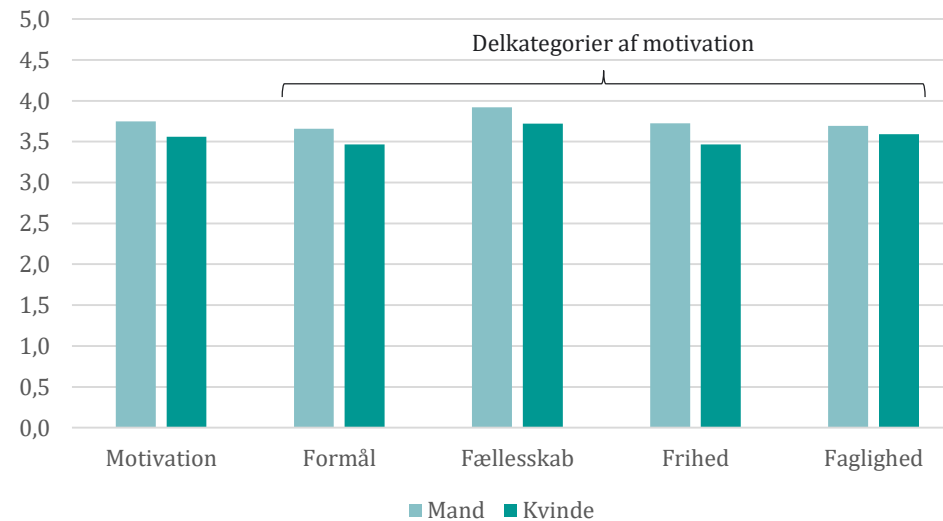
De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter

Kvinder har en lavere motivation end mænd

Køn og vurdering af lederen (indeks)



Køn og oplevet motivation (indeks)



Kvinder er mindre motiverede på alle dimensioner med undtagelse af faglighed*. Sammenhængen er drevet følgende spørgsmål for hver dimension:

- **Formål:** "Der er en tydelig sammenhæng mellem min arbejdsplads formål, prioriteringer og beslutninger"
- **Fællesskab:** "Det er naturligt for mig at være åben og ærlig over for min leder"
- **Frihed:** "Jeg har indflydelse på, hvilke opgaver jeg løser", "Jeg har mulighed for tilstrækkeligt med pauser/hvile" og "Jeg har mulighed for at tage selvstændigt ansvar for mine opgaver"

Svarskala:

- 1: Meget uenig
- 2: Uenig
- 3: Hverken enig eller uenig
- 4: Enig
- 5: Meget enig

Noter:

De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter

*Mænd fremstår også som mere motiverede på dimensionen "faglighed", men her er sammenhængen ikke signifikant

Tænk længere



Resultater af kvantitativ undersøgelse

Delrapport baseret på spørgeskemaundersøgelse

Analyseoversigt

1. Deskriptiv statistik

- BaggrundsvARIABLE
- Opfattelse af lederen
- Oplevet motivation

2. Bivariat analyse

- Opfattelse af lederen og oplevet motivation
- BaggrundsvARIABLE og opfattelse af lederen
- BaggrundsvARIABLE og oplevet motivation

3. Appendiks

- Noter til databehandlingen
- Lineære regressionsmodeller
- Test af intern reliabilitet i de fire motivationsindeks
- Faktoranalyse af motivations-items

Deskriptiv statistik

BaggrundsvARIABLE

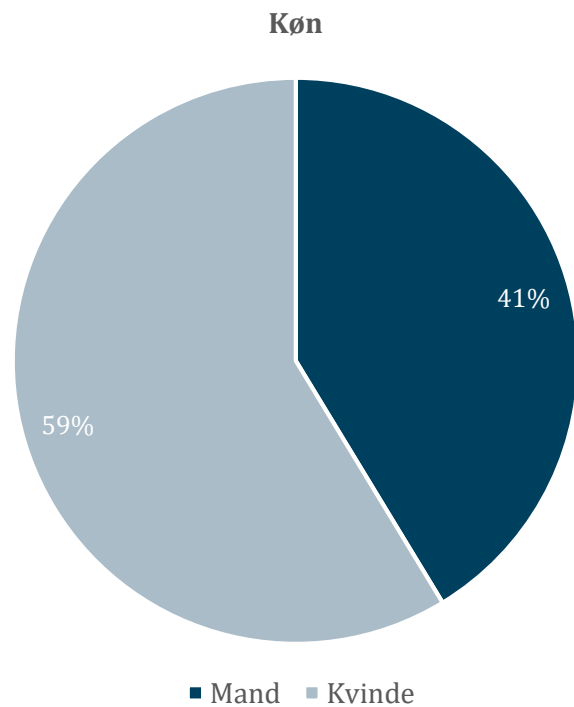
BaggrundsvARIABLE fra medlemsdata

- Region
- Alder
- Stillingsbetegnelse
- Branche
- Dimittendår

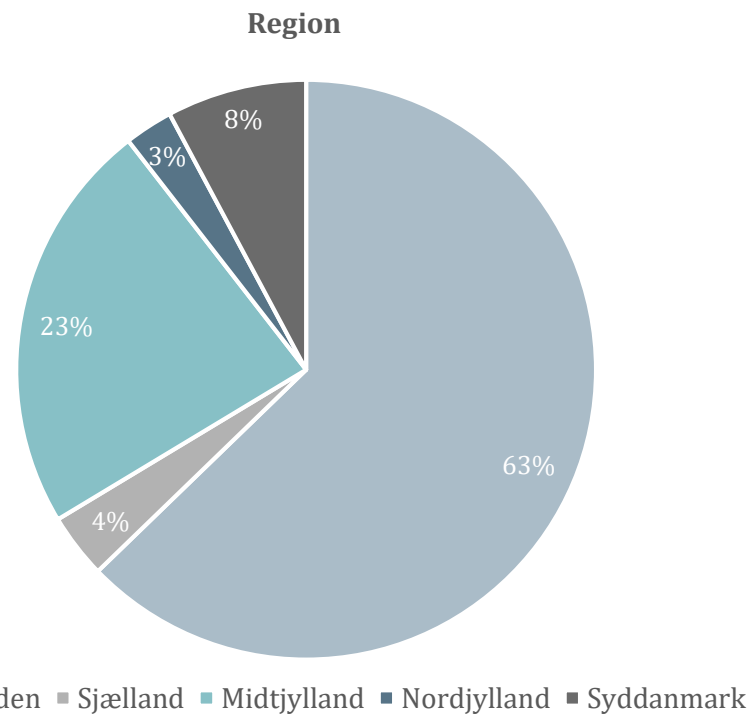
Oversigt over baggrundsspørgsmål

- Hvor er du ansat (advokatvirksomhed/anden privat virksomhed)?
- Hvor mange jurister arbejder som advokatfuldmægtig, ansat advokat eller partner (ejer) i den advokatvirksomhed eller den private virksomhed, hvor du er ansat?
- Hvad er din stillingsbetegnelse?
- Hvor mange år har du arbejdet som advokat (antal år efter bestalling)?
- Arbejder du primært for den person, der også er din personaleleder?
- Har du børn?

Køn og geografi

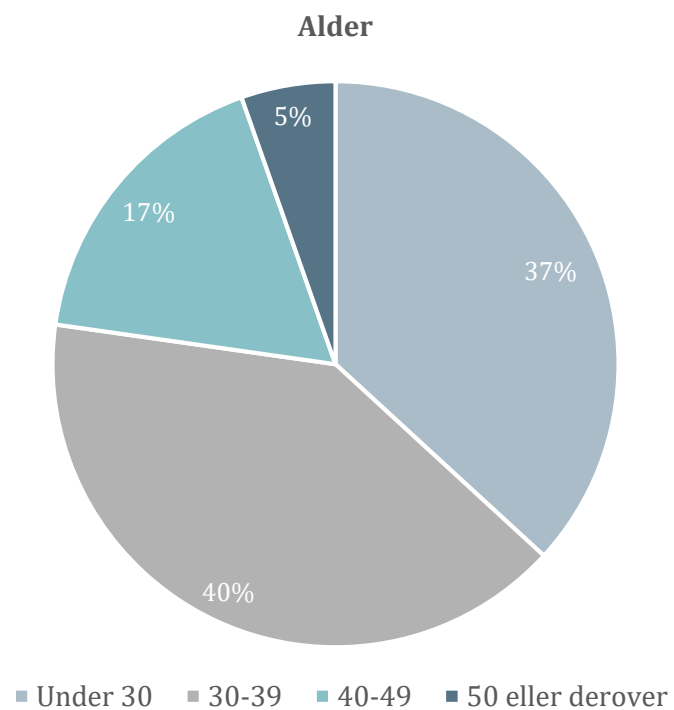


Medlemsdata

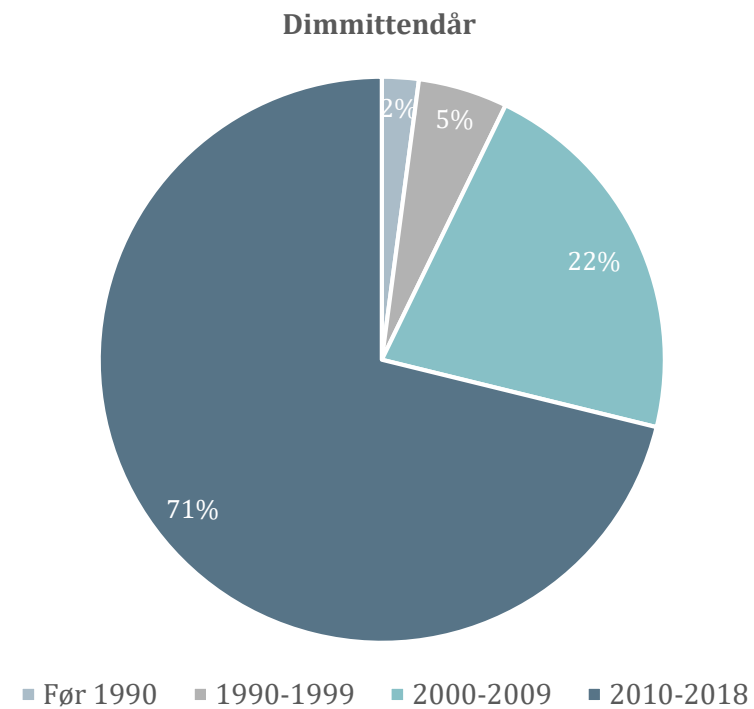


Medlemsdata

Alder og dimittendår



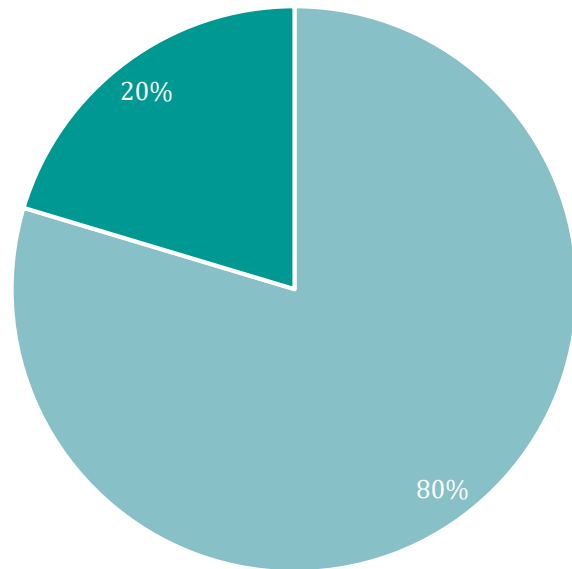
Medlemsdata



Medlemsdata

Ansættelsessted og antal jurister

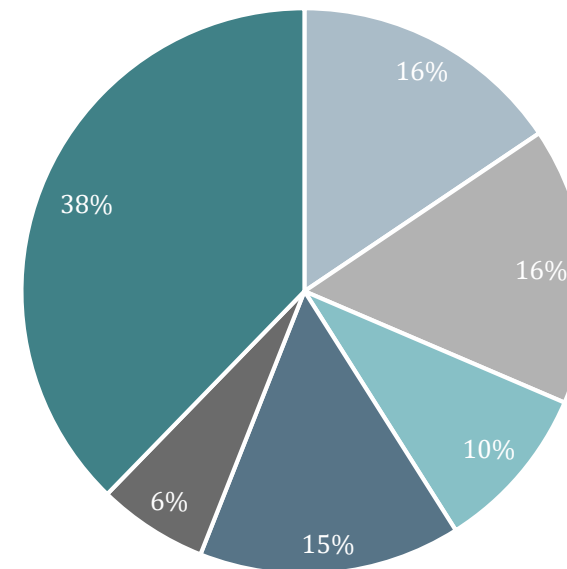
Ansættelsessted



■ Advokatvirksomhed ■ Anden privat virksomhed

Spørgsmål: Hvor er du ansat?

Antal jurister ansat

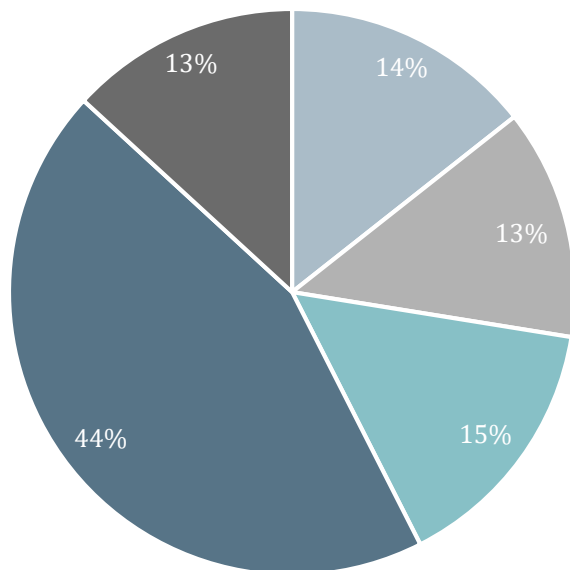


■ 0-4 ■ 5-9 ■ 10-14 ■ 15-50 ■ 51-100 ■ Over 100

Spørgsmål: Hvor mange jurister arbejder som advokatfuldmægtig, ansat advokat eller partner (ejer) i den advokatvirksomhed eller den private virksomhed, hvor du er ansat?

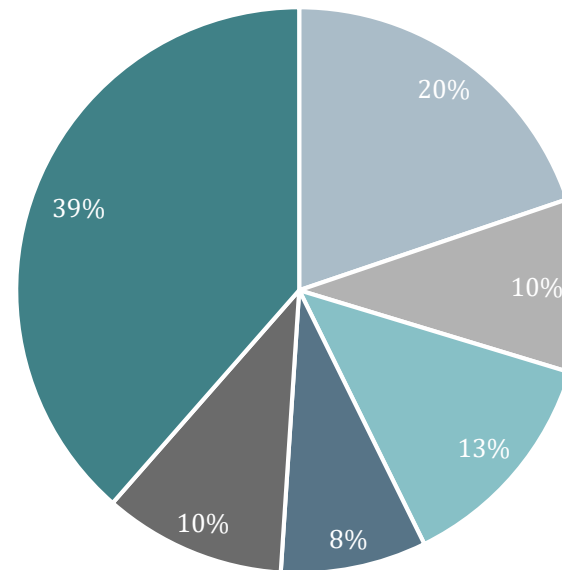
Stillingsbetegnelse og anciennitet

Stillingsbetegnelse



■ Advokatfuldmægtig, 1. år ■ Advokatfuldmægtig, 2. år

Antal års anciennitet som advokat



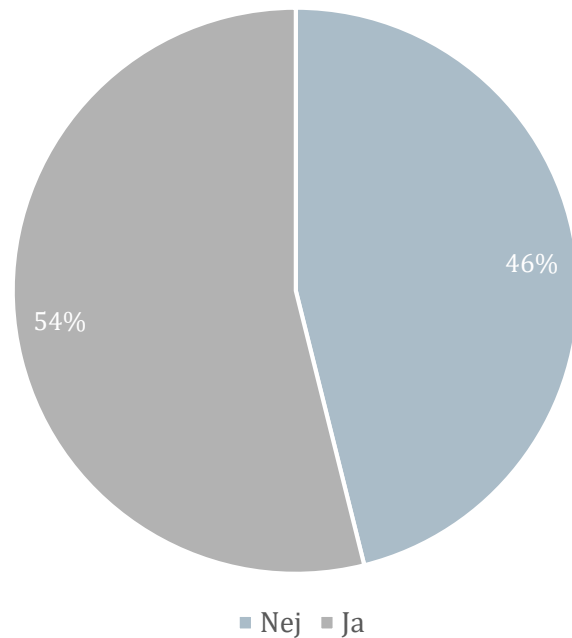
■ 1 år ■ 2 år ■ 3 år ■ 4 år ■ 5 år ■ 6 år eller mere

Spørgsmål: Hvad er din stillingsbetegnelse?

Spørgsmål: Hvor mange år har du arbejdet som advokat (antal år efter bestalling)?

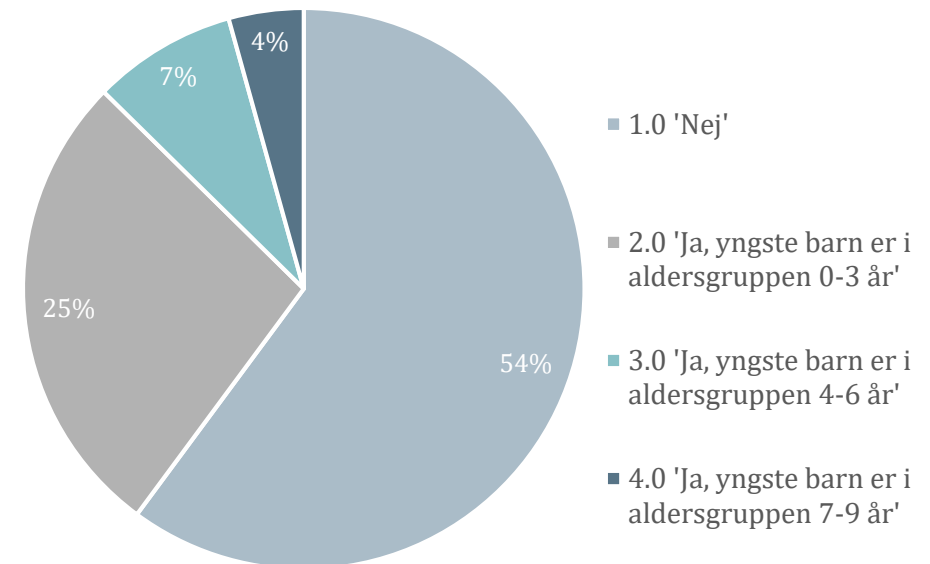
Relation til personaleleder og børn

Opgaver løses primært for personaleleder



Spørgsmål: Arbejder du primært for den person, der også er din personaleleder?

Børn



Spørgsmål: Har du børn?

Opfattelse af lederen

Spørgsmål til lederens styrker

Over for medarbejdere og kollegaer er min nærmeste leders adfærd karakteriseret ved at han/hun ofte...

- bevarer fatningen i pressede situationer
- udviser en god selvindsigt
- opbygger tillidsfulde relationer
- giver løbende feedback
- er tilgængelig, når der er behov for det
- overholder sine aftaler
- er den bedste version af sig selv
- rammesætter tilstrækkeligt, hvordan en opgave skal løses
- tager andres synspunkter alvorligt
- har et stærkt kommercielt fokus
- er nysgerrig på nye ting
- opbygger et stort netværk

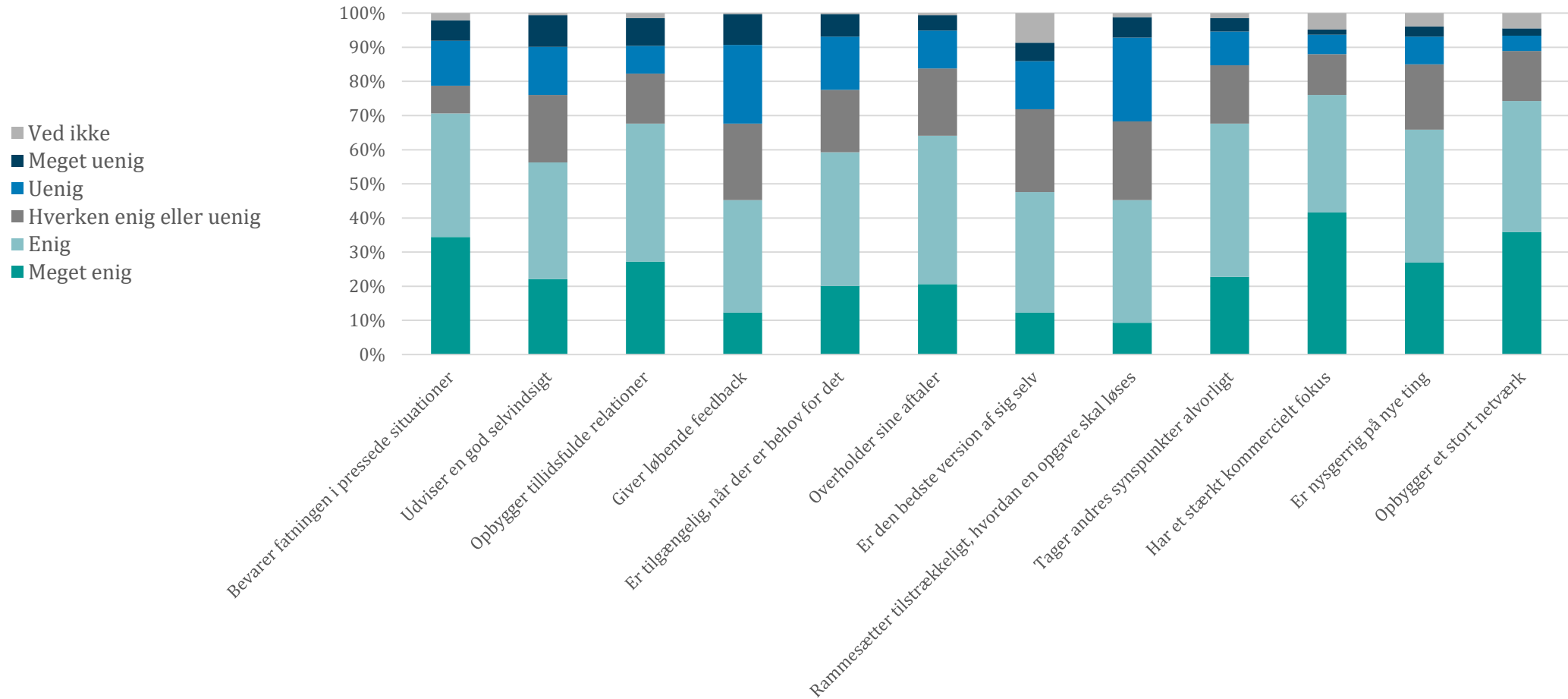
Spørgsmål til lederens udviklingspunkter

Over for medarbejdere og kollegaer har min nærmeste leder en tendens til ofte at...

- handle uforudsigeligt
- tvivle på andres intentioner
- fokusere på problemer fremfor løsninger
- virke intimiderende
- holde stædigt fast i egne argumenter og ideer
- at være arrogant
- tænke mere på sig selv end andre
- sætte sig selv i centrum
- have mange urealistiske ideer
- overstyre sine medarbejdere i detaljen
- love mere end hvad han/hun kan holde

Opfattelse af lederens styrker

Overfor medarbejdere og kollegaer er min nærmeste leders adfærd karakteriseret ved at han/hun ofte...



De 25% mest motiverede respondenter afviger fra de øvrige respondenter ved at...

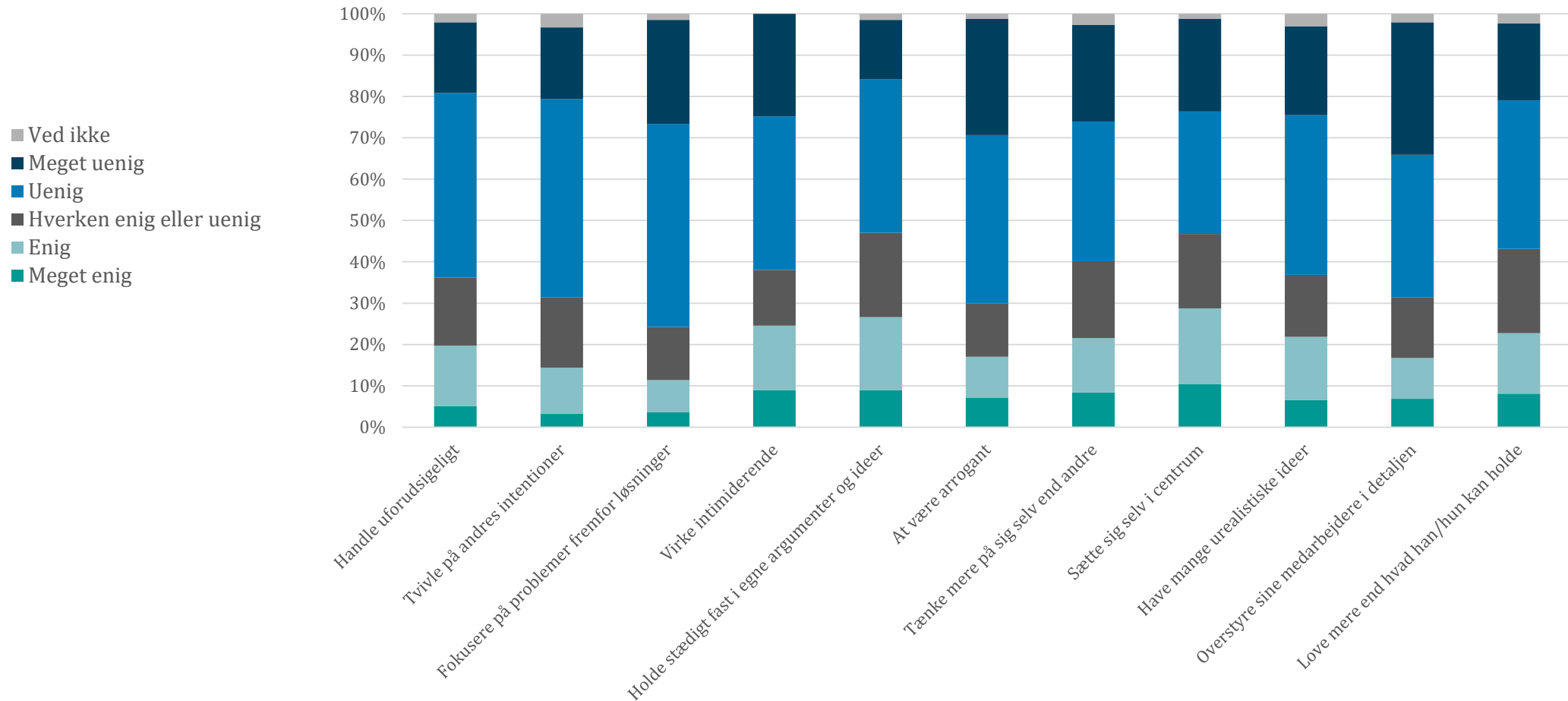
Forskel (procentpoint)	
45	79 % er enige i, at lederen giver løbende feedback, mens dette kun er tilfældet for 34 % af de øvrige respondenter
43	84 % er enige i, at lederen er den bedste version af sig selv, mens dette kun er tilfældet for 41 % af de øvrige respondenter
35	83 % er enige i, at lederen udviser god selvindsigt, mens dette kun er tilfældet for 48 % af de øvrige respondenter
35	91 % er enige i, at lederen overholder sine aftaler, mens dette kun er tilfældet for 56 % af de øvrige respondenter
34	85 % er enige i, at lederen er tilgængelig, når der er behov for det, mens dette kun er tilfældet for 51 % af de øvrige respondenter
28	93 % er enige i, at lederen bevarer fatningen i pressede situationer, mens dette kun er tilfældet for 65 % af de øvrige respondenter
27	89 % er enige i, at lederen opbygger tillidsfulde relationer, mens dette kun er tilfældet for 62 % af de øvrige respondenter
27	66 % er enige i, at lederen rammesætter tilstrækkeligt, hvordan en opgave skal løses, mens dette kun er tilfældet for 39 % af de øvrige respondenter
26	88 % er enige i, at lederen tager andres synspunkter alvorligt, mens dette er tilfældet for 62 % af de øvrige respondenter
25	87 % er enige i, at lederen er nysgerrig på nye ting, mens dette er tilfældet for 62 % af de øvrige respondenter
4	81 % er enige i, at lederen opbygger et stort netværk, mens dette er tilfældet for 77 % af de øvrige respondenter
-1	79 % er enige i, at lederen har et stærkt kommercielt fokus, mens dette er tilfældet for 80 % af de øvrige respondenter

De tre styrker der driver de motiverede medarbejdere er:

- > At give løbende feedback
- > At være den bedste version af sig selv (i interviews nævner de mindre motiverede respondenter, at følelsesmæssig stabilitet har stor betydning, men at det modsatte ofte opleves)
- > At udvise god selvindsigt

Opfattelse af lederens udviklingspunkter

Over for medarbejdere og kollegaer har min nærmeste leder en tendens til ofte at...



De 25% mindst motiverede respondenter afviger fra de øvrige respondenter ved at...

Forskel (procentpoint)	
42	59 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at holde stædigt fast i egne argumenter og ideer, mens dette kun er tilfældet for 17 % af de øvrige respondenter
42	54 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at tænke mere på sig selv end andre, mens dette kun er tilfældet for 12 % af de øvrige respondenter
37	52 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at virke intimiderende, mens dette kun er tilfældet for 15 % af de øvrige respondenter
37	57 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at sætte sig selv i centrum, mens dette er tilfældet for 20 % af de øvrige respondenter
33	45 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at handle uforudsigeligt, mens dette kun er tilfældet for 12 % af de øvrige respondenter
33	48 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at love mere end han/hun kan holde, mens dette er tilfældet for 15 % af de øvrige respondenter
31	46 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at have mange urealistiske ideer, mens dette er tilfældet for 15 % af de øvrige respondenter
31	41 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at overstyre sine medarbejdere i detaljen, mens dette er tilfældet for 10 % af de øvrige respondenter
29	39 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at være arrogant, mens dette er tilfældet for 10 % af de øvrige respondenter
28	36 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at tvivle på andres intentioner, mens dette kun er tilfældet for 8 % af de øvrige respondenter
22	28 % er enige i, at lederen har tendens til ofte at fokusere på problemer frem for løsninger, mens dette kun er tilfældet for 6 % af de øvrige respondenter

De tre udviklingspunkter der er gennemgående ved de mindst medarbejdere er:

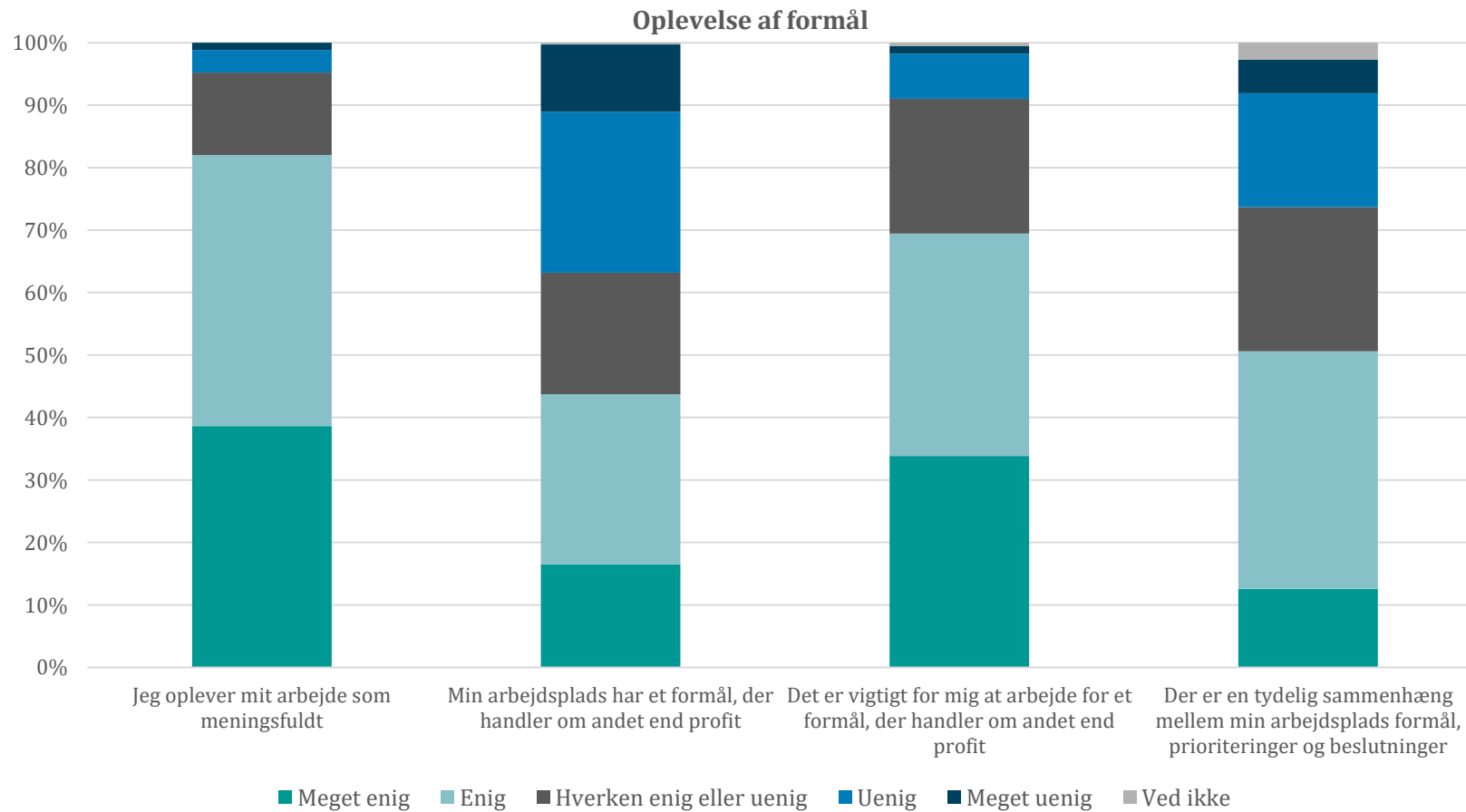
- > At holde stædigt fast i egne argumenter og ideer
- > At tænke mere på sig selv end andre
- > At sætte sig selv i centrum (tæt efterfulgt af "at virke intimiderende")

Oplevet motivation

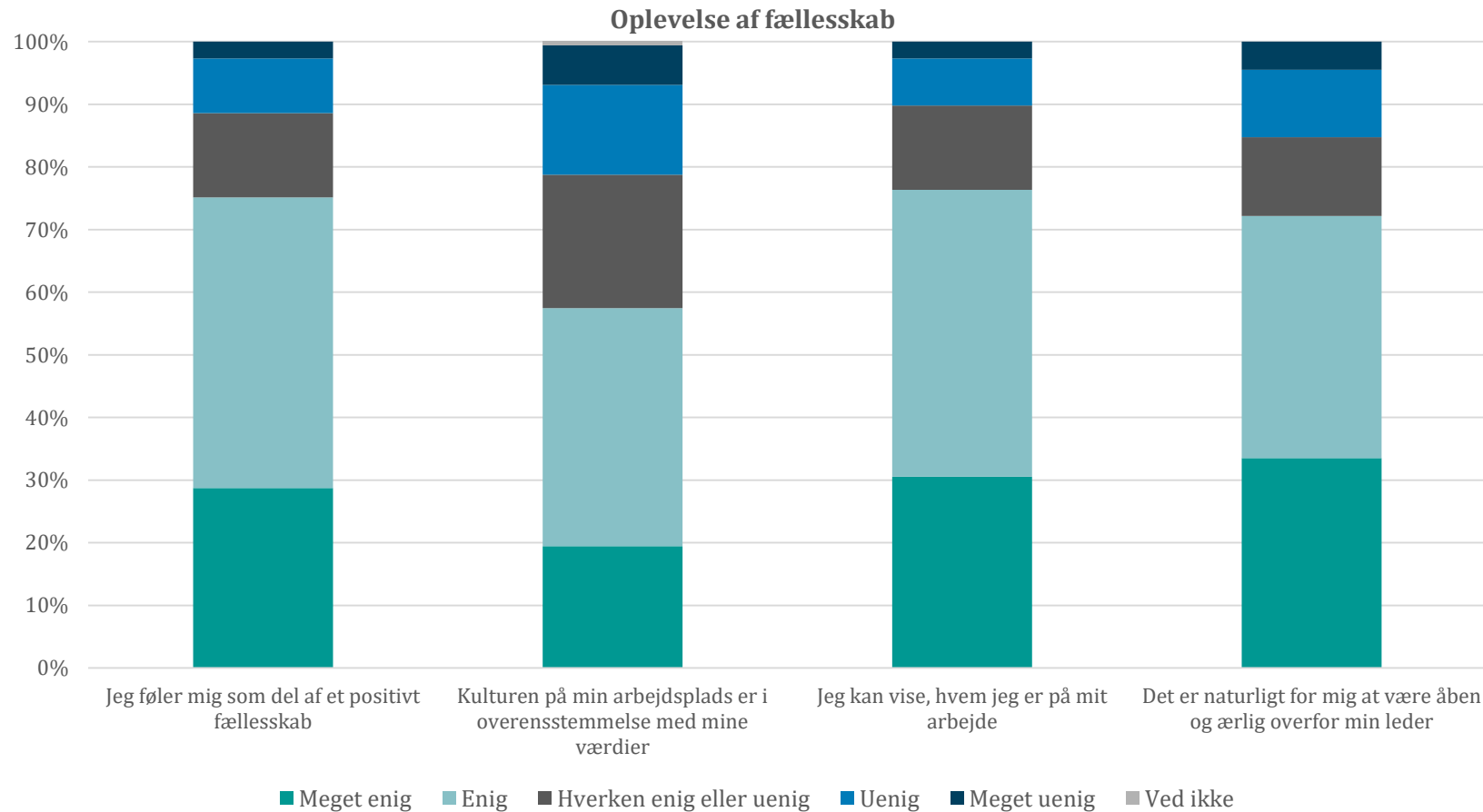
Spørgsmål til motivation

- Jeg oplever mit arbejde som meningsfuldt
- Min arbejdsplads har et formål, der handler om andet end profit
- Det er vigtigt for mig at arbejde for et formål, der handler om andet end profit
- Der er en tydelig sammenhæng mellem min arbejdsplads formål, prioriteringer og beslutninger
- Jeg føler mig som del af et positivt fællesskab
- Kulturen på min arbejdsplads er i overensstemmelse med mine værdier
- Jeg kan vise, hvem jeg er på mit arbejde
- Det er naturligt for mig at være åben og ærlig overfor min leder
- Jeg har indflydelse på, hvilke opgaver jeg løser
- Jeg bliver inddraget i ledelsesmæssige beslutninger, der påvirker mit arbejde
- Jeg har tid til fordybelse i et omfang, der sikrer god kvalitet i min opgaveløsning
- Jeg har mulighed for tilstrækkeligt med pauser / hvile
- Jeg har mulighed for at tage selvstændigt ansvar for mine opgaver
- Jeg får den sparring, jeg har behov for
- Jeg bruger mine styrker på jobbet hver dag
- Interaktionen (fx møder, telefonsamtaler og mails) med min leder giver mig energi
- Jeg bliver kontinuerligt udfordret på et fagligt passende niveau
 - Hvis "Meget uenig" eller "Uenig": Udfordres du på et for lavt niveau, eller et for højt niveau?

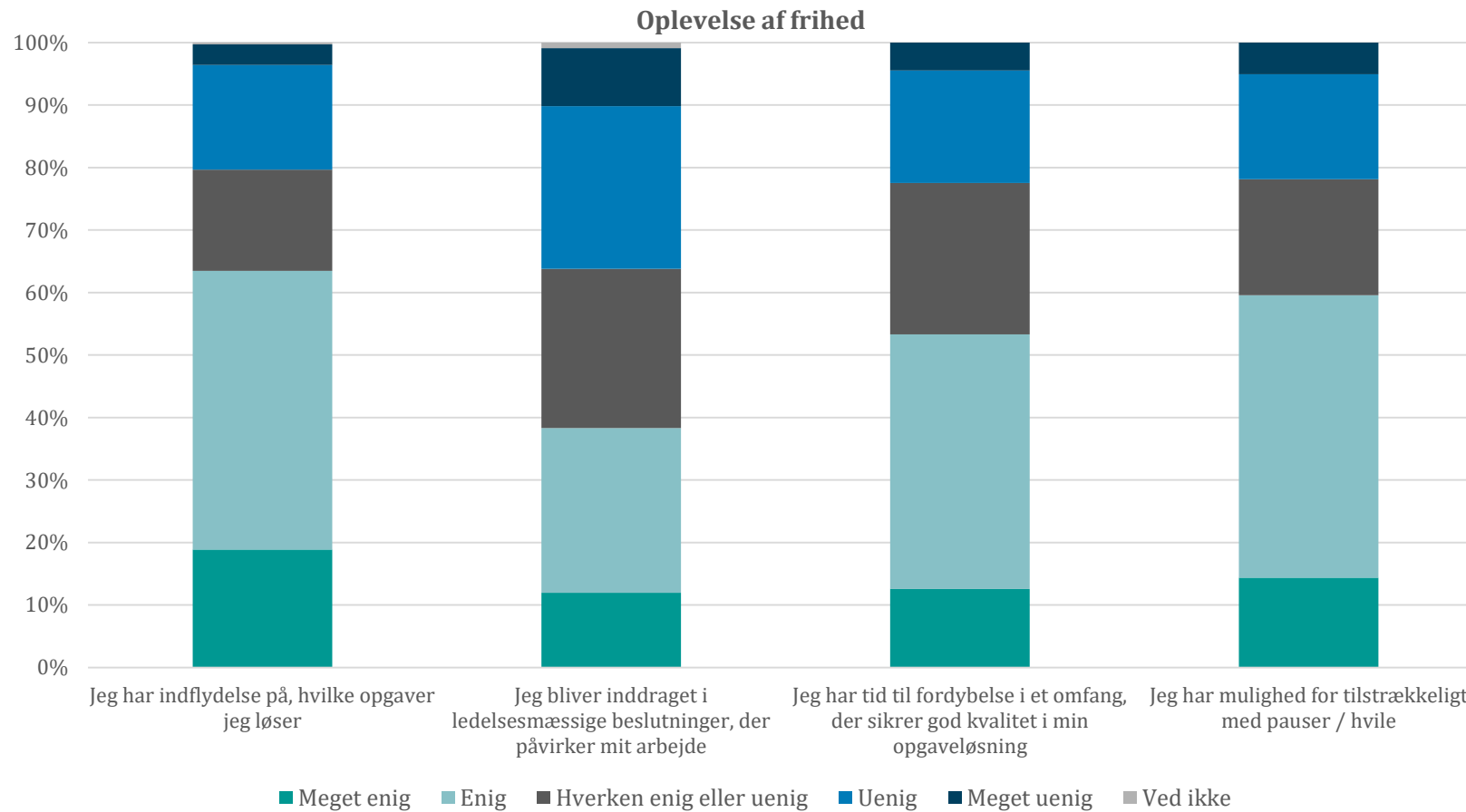
Oplevet motivation inden for kategorien formål



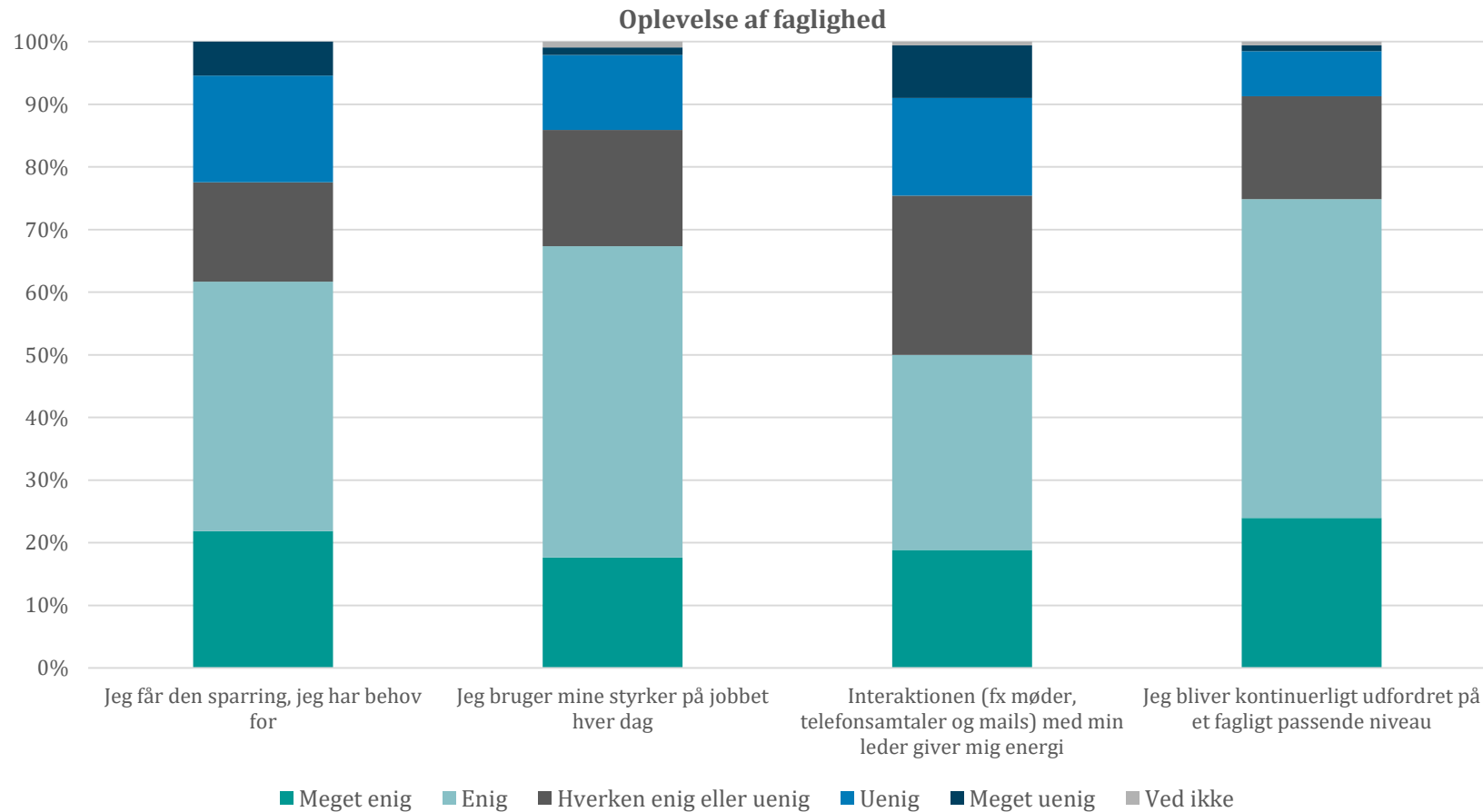
Oplevet motivation inden for kategorien fællesskab



Oplevet motivation inden for kategorien frihed



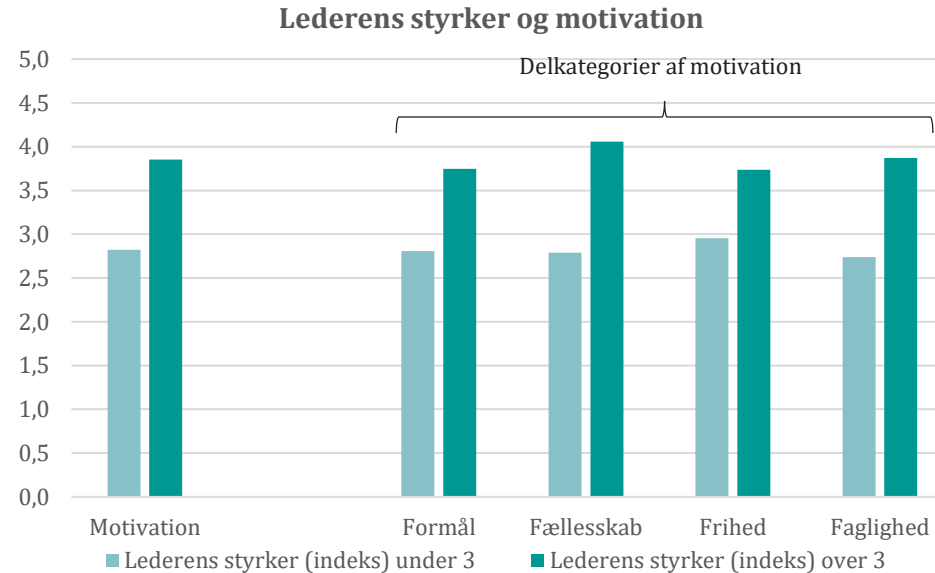
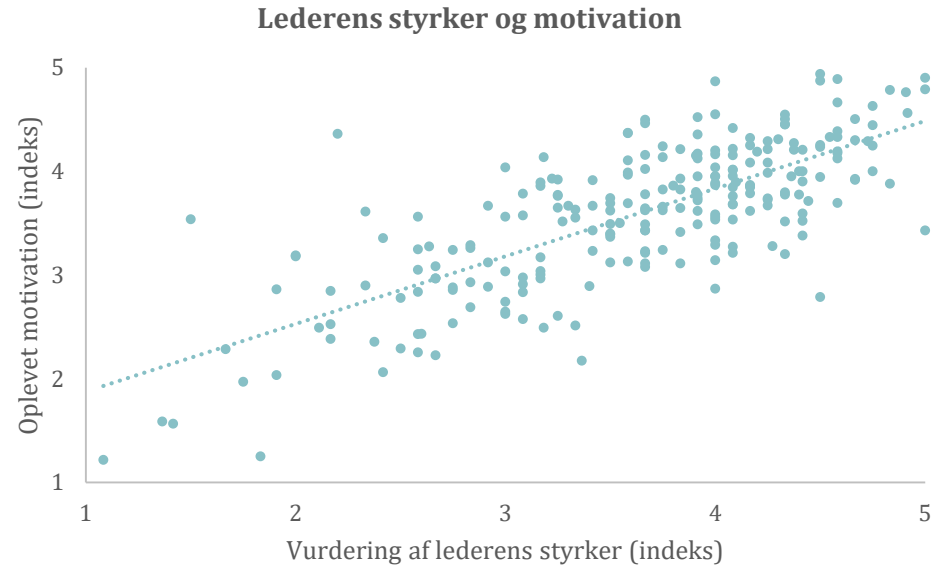
Oplevet motivation inden for kategorien faglighed



Blandt de 27 respondenter, som har svaret "Uenig" eller "Meget uenig" til spørgsmålet "Jeg bliver kontinuerligt udfordret på et fagligt passende niveau" har 83 % svaret, at de udfordres på et for lavt fagligt niveau, mens 17 % har svaret, at de bliver udfordret på et for højt fagligt niveau.

Bivariat analyse

Respondenter med en positiv opfattelse af lederens egenskaber oplever en højere motivation målt på alle fire delkategorier



Svarskala:

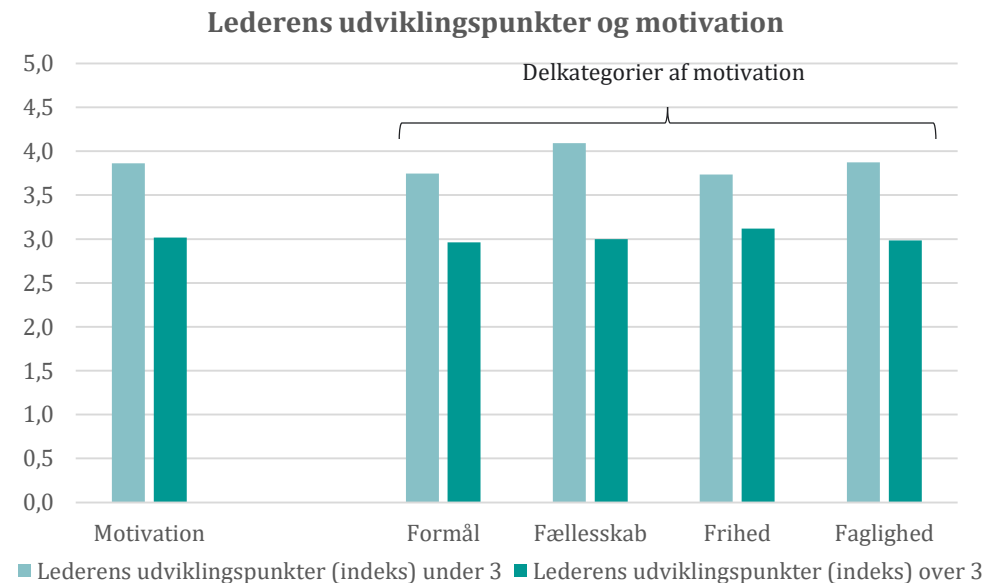
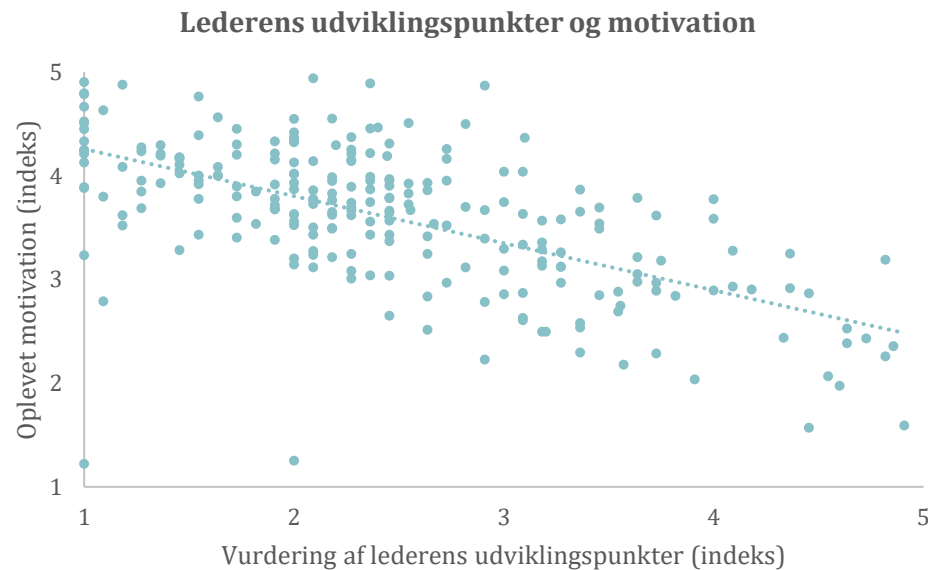
- 1: Meget uenig
- 2: Uenig
- 3: Hverken enig eller uenig
- 4: Enig
- 5: Meget enig

Noter:

De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter

- Sammenhængen mellem vurdering af lederens styrker og oplevet motivation er, kontrolleret for baggrundsvARIABLE, statistisk signifikant med et 99 pct. konfidensinterval
- Der er især en positiv sammenhæng mellem medarbejderens motivation og hvorvidt lederens adfærd er kendetegnet ved ofte at være nysgerrig på nye ting, være tilgængelig, når der behov for det, give løbende feedback og opbygge tillidsfulde relationer

Respondenter med en negativ oplevelse af lederens egenskaber oplever en lavere motivation målt på alle fire delkategorier



- Sammenhængen mellem vurdering af lederens udviklingspunkter og oplevet motivation er, kontrolleret for baggrundsvariable, statistisk signifikant med et 99 pct. konfidensinterval
- Motivationen er især lavere blandt respondenter, som oplever at have en leder med tendens til ofte at overstyre medarbejdere i detaljen, tænke mere på sig selv end andre og love mere end han/hun kan holde

Svarskala:

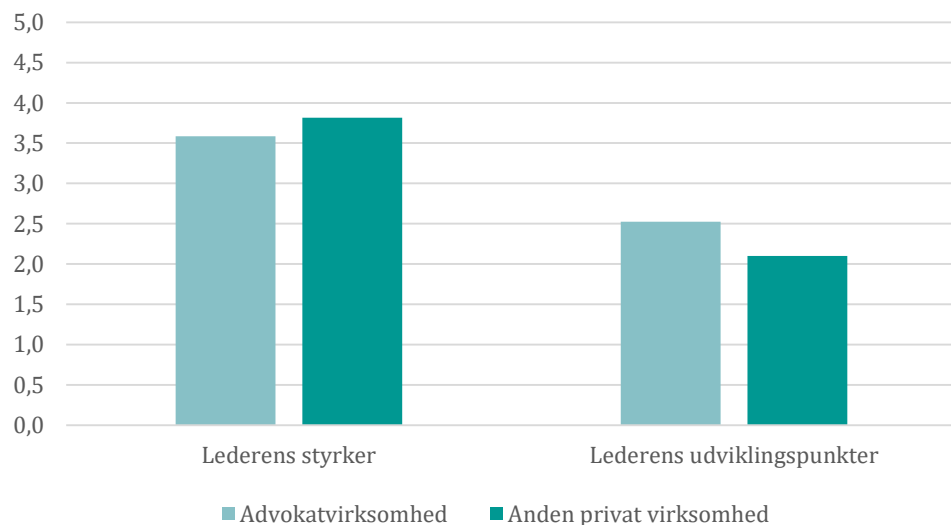
- 1: Meget uenig
- 2: Uenig
- 3: Hverken enig eller uenig
- 4: Enig
- 5: Meget enig

Noter:

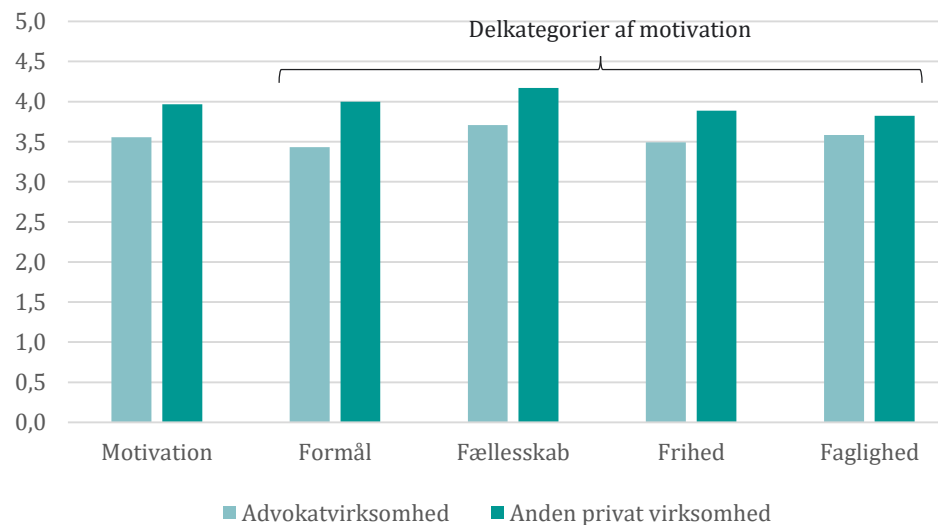
De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter

Respondenter ansat i advokatvirksomheder har en mindre positiv vurdering af lederen, og en lavere motivation, end respondenter som er ansat i anden privat virksomhed

Ansættelsessted og vurdering af lederen (indeks)



Ansættelsessted og oplevet motivation (indeks)



Sammenhængen er statistisk signifikant og er drevet af følgende spørgsmål for hver dimension:

- **Formål:** Alle spørgsmål, på nær hvor vigtigt det er for de to grupper at arbejde for et formål, der handler om andet end profit
- **Fællesskab:** Alle spørgsmål
- **Frihed:** "Jeg har indflydelse på hvilke opgaver jeg løser" og "Jeg har mulighed for tilstrækkelig med pauser/hvile"
- **Faglighed:** "Jeg får den sparring, jeg har brug for" og "Interaktionen med min leder giver mig energi"

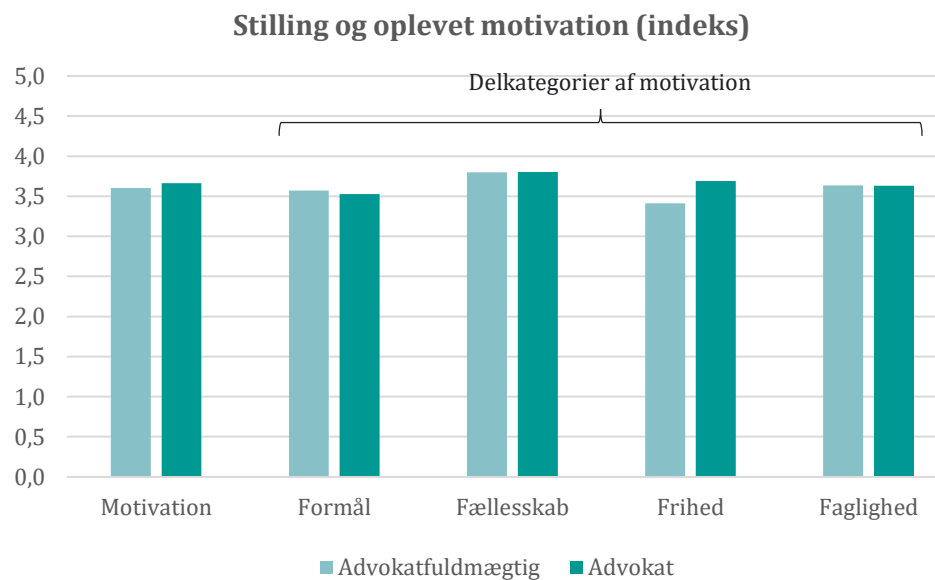
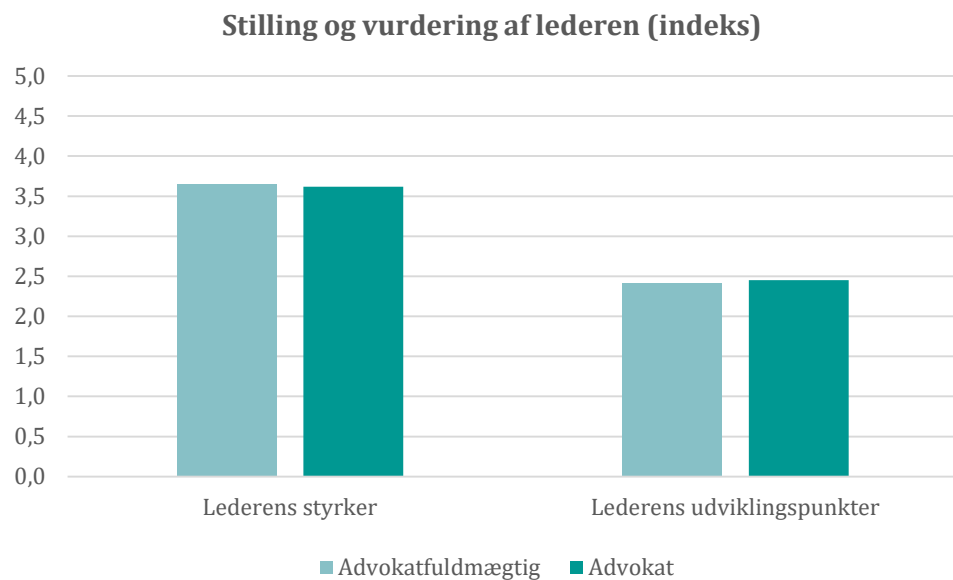
Svarskala:

- 1: Meget uenig
- 2: Uenig
- 3: Hverken enig eller uenig
- 4: Enig
- 5: Meget enig

Noter:

De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter

Vurdering af lederen og motivation varierer ikke betydeligt mellem advokatfuldmægtige og advokater



Svarskala:

- 1: Meget uenig
- 2: Uenig
- 3: Hverken enig eller uenig
- 4: Enig
- 5: Meget enig

Noter:

De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter.

Advokater er mindre motiverede på dimensionen formål, sammenhængen er drevet af spørgsmålene:

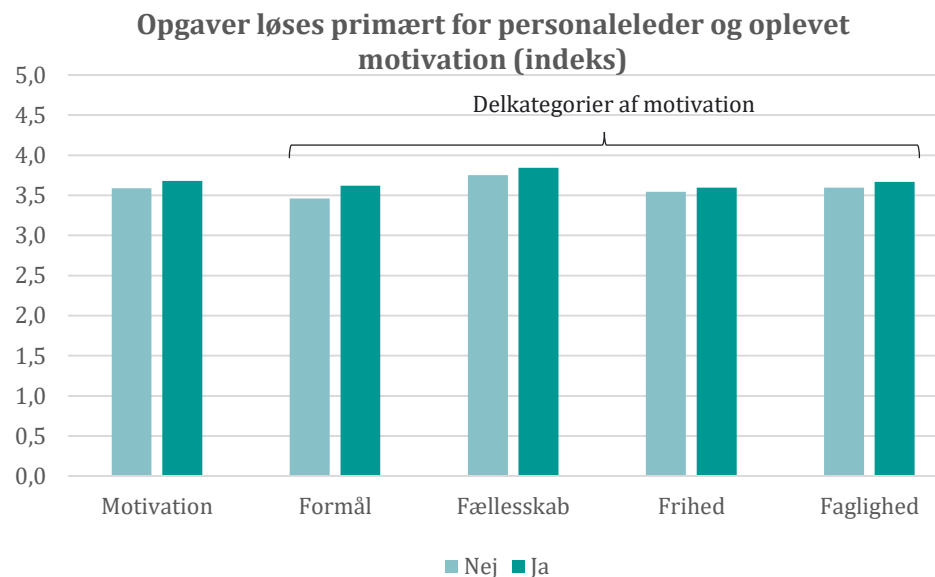
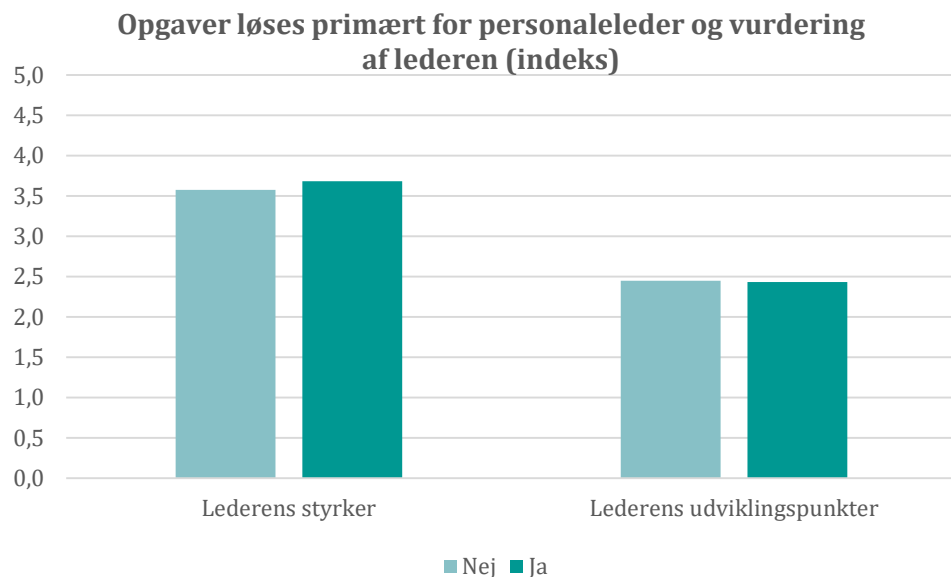
- "Min arbejdsplads har et formål, der handler om andet end profit" og "Der er en tydelig sammenhæng mellem min arbejdsplads formål, prioriteringer og beslutninger"

Advokater er mere motiverede på dimensionen frihed, sammenhængen er drevet af spørgsmålet:

- "Jeg bliver inddraget i ledelsesmæssige beslutninger, der påvirker mit arbejde"

Advokater oplever i mindre grad end advokatfuldmægtige, at deres leder giver løbende feedback

Respondenter der primært arbejder for den person, der også er vedkommendes personaleleder, har højere motivation



Disse respondenter scorer højere på dimensionen formål, drevet af spørgsmålet:

- "Min arbejdsplads har et formål, der handler om andet end profit"

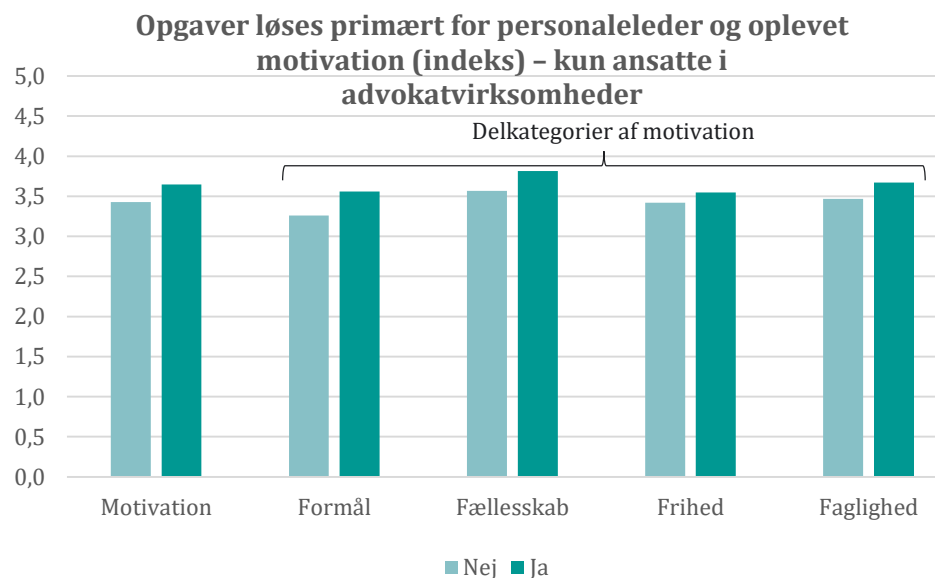
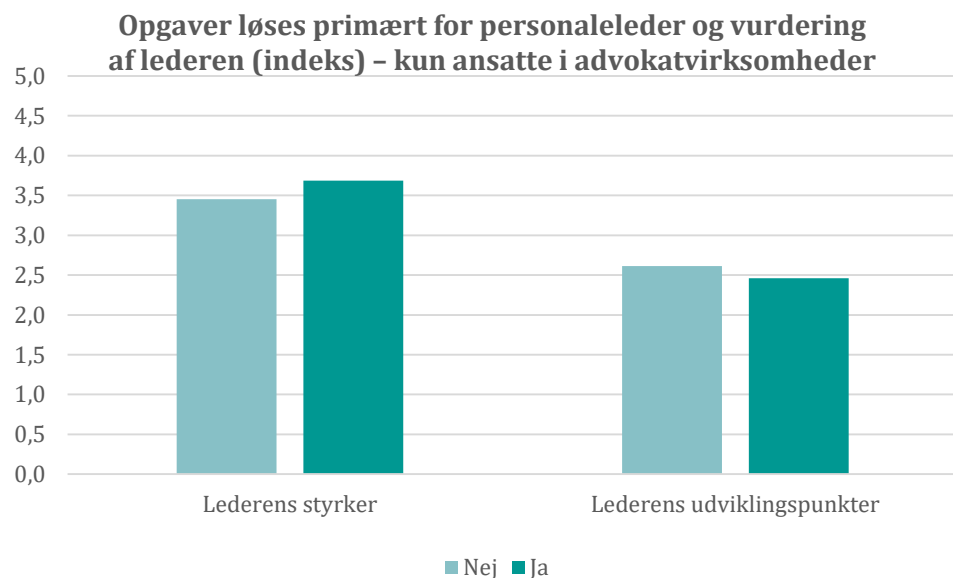
Øvrige dimensioner er drevet af:

- "Jeg føler mig som en del af et positivt fællesskab"
- "Jeg kan vise, hvem jeg er på mit arbejde"
- "Jeg har indflydelse på, hvilke opgaver jeg løser"
- "Jeg bliver inddraget i ledelsesmæssige beslutninger, der påvirker mit arbejde" og "Interaktionen (fx møder, telefonsamtaler og mails) med min leder giver mig energi"

Svarskala:
1: Meget uenig
2: Uenig
3: Hverken enig eller uenig
4: Enig
5: Meget enig

Noter:
De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter

Tendensen bliver mere udtalt, hvis man kigger isoleret på ansatte i advokatvirksomheder



Svarskala:

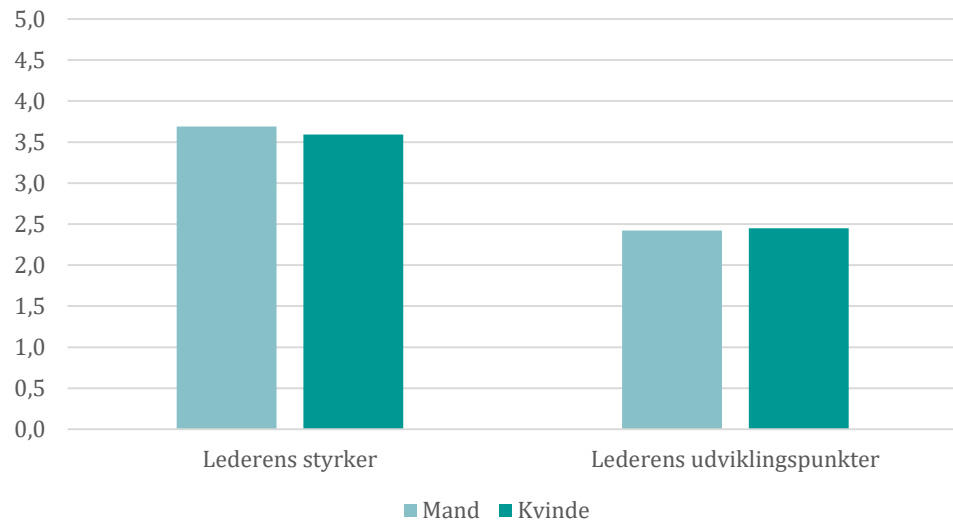
- 1: Meget uenig
- 2: Uenig
- 3: Hverken enig eller uenig
- 4: Enig
- 5: Meget enig

Noter:

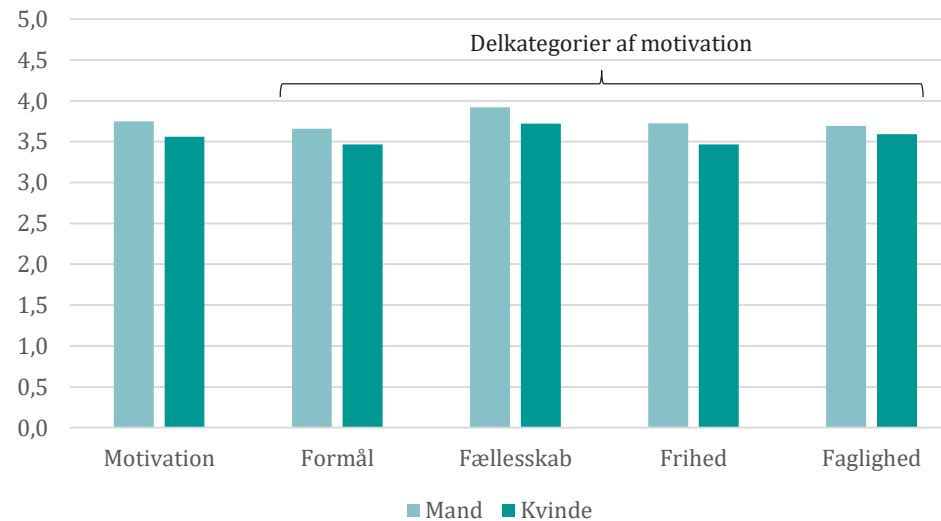
De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter

Kvinder har en lavere motivation end mænd

Køn og vurdering af lederen (indeks)



Køn og oplevet motivation (indeks)



Kvinder er mindre motiverede på alle dimensioner med undtagelse af faglighed*. Sammenhængen er drevet følgende spørgsmål for hver dimension:

- **Formål:** "Der er en tydelig sammenhæng mellem min arbejdsplads formål, prioriteringer og beslutninger"
- **Fællesskab:** "Det er naturligt for mig at være åben og ærlig over for min leder"
- **Frihed:** "Jeg har indflydelse på, hvilke opgaver jeg løser", "Jeg har mulighed for tilstrækkeligt med pauser/hvile" og "Jeg har mulighed for at tage selvstændigt ansvar for mine opgaver"

Svarskala:

- 1: Meget uenig
- 2: Uenig
- 3: Hverken enig eller uenig
- 4: Enig
- 5: Meget enig

Noter:

De fire delkategorier af motivation er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for spørgsmål vedrørende henholdsvis formål, fællesskab, frihed og faglighed. Det samlede indeks for motivation er gennemsnittet af værdierne for de fire delkategorier. Indekset for lederens styrker og udviklingspunkter er den gennemsnitlige værdi på skalaen 1-5 for henholdsvis de 12 spørgsmål vedrørende lederens styrker og de 11 spørgsmål vedrørende lederens udviklingspunkter

*Mænd fremstår også som mere motiverede på dimensionen "faglighed", men her er sammenhængen ikke signifikant

Følgende kryds er undersøgt uden signifikans er identificeret

- > Sammenhæng mellem oplevet motivation og aldersgrupper
- > Sammenhæng mellem oplevet motivation og børn
- > Sammenhæng mellem oplevet motivation og størrelse på advokatvirksomhed

Appendiks

Noter til datagrundlag

Datagrundlag

- Datagrundlaget består af respondenter, som har besvaret hele spørgeskemaet
- To respondenter er frasorteret, idet manglende varians i svarene i flere batterier tydeligt indikerer, at respondenteren blot har forsøgt at komme videre i spørgeskemaet
- N = 334

Indekskonstruktion

- Der er konstrueret fire indeks for delkategorierne af motivation:
 1. Formål
 2. Fællesskab
 3. Frihed
 4. Faglighed
- De fire indeks er konstrueret som et gennemsnit af værdien på de items, der vedrører hver kategori (en oversigt herfor fremgår af s. 35)
- Der er desuden konstrueret et samlet motivationsindeks som et gennemsnit af de fire indeks for delkategorierne
- For vurdering af lederen er der konstrueret to indeks:
 1. "Lederens styrker" som et gennemsnit af items vedrørende lederens positive styrker (fremgår af s. 11)
 2. "Lederens udviklingspunkter" som et gennemsnit af items vedrørende lederens udviklingspunkter (fremgår af s. 11)
- Indekskonstruktionerne er teoretisk funderede (formative indeks), dog er korrelationen mellem items i delkategorierne af motivation testet på s. 51-52

Motivation og lederens styrker

Lineær regressionsmodel med motivation (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Lederens styrker (indeks)	1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig	0,6085	0,000
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,2775	0,000
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	-0,0055	0,933
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,0570	0,274
Børn	0 = nej, 1 = ja	0,0458	0,659
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,1034	0,292
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0143	0,789
Alder	Alder i år	0,0021	0,654
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,1262	0,015

Formål og lederens styrker

Lineær regressionsmodel med formål (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Lederens styrker (indeks)	1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig	0,5123	0,000
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,5075	0,000
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	-0,2141	0,021
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,1740	0,019
Børn	0 = nej, 1 = ja	-0,0943	0,524
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	0,0091	0,948
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0065	0,932
Alder	Alder i år	0,0104	0,132
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,1332	0,072

Fællesskab og lederens styrker

Lineær regressionsmodel med fællesskab (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Lederens styrker (indeks)	1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig	0,7223	0,000
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,3057	0,002
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	-0,0939	0,325
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,0509	0,505
Børn	0 = nej, 1 = ja	0,1157	0,447
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,1691	0,240
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	0,0275	0,726
Alder	Alder i år	0,0038	0,593
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,1253	0,100

Frihed og lederens styrker

Lineær regressionsmodel med frihed (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Lederens styrker (indeks)	1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig	0,4884	0,000
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,2047	0,019
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	0,2579	0,002
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,0061	0,927
Børn	0 = nej, 1 = ja	-0,0188	0,887
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,1386	0,268
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0685	0,316
Alder	Alder i år	0,0033	0,596
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,2200	0,001

Faglighed og lederens styrker

Lineær regressionsmodel med faglighed (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Lederens styrker (indeks)	1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig	0,7113	0,000
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,0923	0,305
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	0,0280	0,743
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	-0,0029	0,966
Børn	0 = nej, 1 = ja	0,1806	0,186
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,1154	0,371
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0098	0,890
Alder	Alder i år	-0,0088	0,167
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,0265	0,697

Motivation og lederens styrker

Lineær regressionsmodel med motivation (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Svarskala	Koefficient	P-værdi
Bevarer fatningen i pressede situationer	Se note	-0,0065	0,843
Udviser en god selvindsigt	Se note	0,0421	0,295
Opbygger tillidsfulde relationer	Se note	0,1677	0,000
Giver løbende feedback	Se note	0,1088	0,000
Er tilgængelig, når der er behov for det	Se note	0,0781	0,028
Overholder sine aftaler	Se note	0,0071	0,870
Er den bedste version af sig selv	Se note	0,0275	0,507
Rammesætter tilstrækkeligt, hvordan en opgave skal løses	Se note	0,0313	0,361
Tager andres synspunkter alvorligt	Se note	0,0452	0,274
Har et stærkt kommercielt fokus	Se note	-0,0293	0,362
Er nysgerrig på nye ting	Se note	0,0823	0,026
Opbygger et stort netværk	Se note	-0,0069	0,850
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,2550	0,001
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	0,0645	0,348
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,0440	0,420
Børn	0 = nej, 1 = ja	0,0912	0,388
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,1918	0,056
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0480	0,392
Alder	Alder i år	-0,0019	0,710
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,1690	0,002

Motivation og lederens udviklingspunkter

Lineær regressionsmodel med motivation (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Lederens udviklingspunkter (indeks)	1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig	-0,4378	0,000
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,2474	0,002
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	0,0276	0,711
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,1097	0,065
Børn	0 = nej, 1 = ja	0,0712	0,549
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,1712	0,127
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0230	0,707
Alder	Alder i år	-0,0010	0,855
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,1807	0,002

Motivation og lederens udviklingspunkter

Lineær regressionsmodel med motivation (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Svarskala	Koefficient	P-værdi
Handle uforudsigeligt	Se note	0,0646	0,143
Tvivle på andres intentioner	Se note	-0,0464	0,319
Fokusere på problemer fremfor løsninger	Se note	-0,0433	0,309
Virke intimiderende	Se note	-0,0180	0,639
Holde stædigt fast i egne argumenter og ideer	Se note	-0,0700	0,081
At være arrogant	Se note	0,0062	0,893
Tænke mere på sig selv end andre	Se note	-0,1213	0,009
Sætte sig selv i centrum	Se note	0,0004	0,992
Have mange urealistiske ideer	Se note	-0,0339	0,355
Overstyre sine medarbejdere i detaljen	Se note	-0,0656	0,042
Love mere end hvad han/hun kan holde	Se note	-0,1120	0,001
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,2907	0,000
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	0,0551	0,476
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,1067	0,085
Børn	0 = nej, 1 = ja	0,0683	0,573
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,1585	0,167
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0259	0,680
Alder	Alder i år	-0,0004	0,937
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,1578	0,010

Formål og lederens udviklingspunkter

Lineær regressionsmodel med formål (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Lederens udviklingspunkter (indeks)	1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig	-0,3688	0,000
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,4820	0,000
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	-0,1862	0,057
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,2183	0,005
Børn	0 = nej, 1 = ja	-0,0729	0,639
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,0479	0,744
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0138	0,863
Alder	Alder i år	0,0078	0,287
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,1790	0,021

Fællesskab og lederens udviklingspunkter

Lineær regressionsmodel med fællesskab (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Lederens udviklingspunkter (indeks)	1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig	-0,5528	0,000
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,2533	0,019
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	-0,0490	0,630
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,1106	0,173
Børn	0 = nej, 1 = ja	0,1464	0,367
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,2508	0,102
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	0,0223	0,790
Alder	Alder i år	0,0000	0,995
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,1894	0,020

Frihed og lederens udviklingspunkter

Lineær regressionsmodel med frihed (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Lederens udviklingspunkter (indeks)	1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig	-0,3420	0,000
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,1852	0,049
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	0,2829	0,002
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,0492	0,485
Børn	0 = nej, 1 = ja	0,0014	0,992
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,1925	0,149
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0769	0,291
Alder	Alder i år	0,0007	0,911
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,2638	0,000

Faglighed og lederens udviklingspunkter

Lineær regressionsmodel med faglighed (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Lederens udviklingspunkter (indeks)	1 = meget uenig, 2 = uenig, 3 = hverken enig eller uenig, 4 = enig, 5 = meget enig	-0,4876	0,000
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,0692	0,503
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	0,0626	0,521
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,0608	0,433
Børn	0 = nej, 1 = ja	0,2099	0,177
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,1935	0,188
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0237	0,768
Alder	Alder i år	-0,0125	0,086
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,0904	0,243

Motivation og baggrundsvariable

Lineær regressionsmodel med motivation (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,4670	0,000
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	-0,0464	0,619
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,1476	0,055
Børn	0 = nej, 1 = ja	0,0646	0,658
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,1531	0,265
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0908	0,248
Alder	Alder i år	-0,0001	0,988
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,1861	0,009

Formål og baggrundsvariable

Lineær regressionsmodel med formål (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,6670	0,000
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	-0,2485	0,015
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,2503	0,005
Børn	0 = nej, 1 = ja	-0,0785	0,621
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,0326	0,827
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0709	0,430
Alder	Alder i år	0,0085	0,292
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,1836	0,027

Fællesskab og baggrundsvariable

Lineær regressionsmodel med fællesskab (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,5306	0,000
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	-0,1424	0,239
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,1585	0,113
Børn	0 = nej, 1 = ja	0,1380	0,452
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,2280	0,196
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0632	0,534
Alder	Alder i år	0,0011	0,899
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,1964	0,037

Frihed og baggrundsvariable

Lineær regressionsmodel med frihed (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,3567	0,000
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	0,2251	0,023
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,0788	0,330
Børn	0 = nej, 1 = ja	-0,0038	0,980
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,1784	0,211
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,1299	0,110
Alder	Alder i år	0,0014	0,849
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,2681	0,000

Faglighed og baggrundsvariable

Lineær regressionsmodel med frihed (indeks) som afhængig variabel

Variabel	Skala	Koefficient	P-værdi
Ansættelsessted	0 = advokatvirksomhed, 1 = anden privat virksomhed	0,3138	0,007
Stilling	0 = advokatfuldmægtig, 1 = advokat	-0,0197	0,872
Arbejder primært for den person der også er personaleleder	0 = nej, 1 = ja	0,1030	0,267
Børn	0 = nej, 1 = ja	0,2025	0,262
Børn i alderen 0-6 år	0 = nej, 1 = ja	-0,1733	0,310
Region	0 = øvrige regioner, 1 = region Hovedstaden	-0,0991	0,310
Alder	Alder i år	-0,0115	0,165
Køn	0 = mand, 1 = kvinde	-0,0965	0,276

Test af intern reliabilitet i de fire motivationsindeks

Pearson's r for item-skala-korrelation og alpha for skalaen

Item	Indeks (delkategori af motivation)	Item-rest correlation	Alpha scale
Formål	Jeg oplever mit arbejde som meningsfyldt	0,39	0,59
	Min arbejdsplads har et formål, der handler om andet end profit	0,46	
	Der er en tydelig sammenhæng mellem min arbejdsplads formål, prioriteringer og beslutninger	0,37	
Fællesskab	Jeg føler mig som del af et positivt fællesskab	0,76	0,87
	Kulturen på min arbejdsplads er i overensstemmelse med mine værdier	0,74	
	Jeg kan vise, hvem jeg er på mit arbejde	0,72	
	Det er naturligt for mig at være åben og ærlig overfor min leder	0,67	
Frihed	Jeg har indflydelse på, hvilke opgaver jeg løser	0,56	0,74
	Jeg bliver inddraget i ledelsesmæssige beslutninger, der påvirker mit arbejde	0,54	
	Jeg har tid til fordybelse i et omfang, der sikrer god kvalitet i min opgaveløsning	0,49	
	Jeg har mulighed for tilstrækkeligt med pauser / hvile	0,46	
	Jeg har mulighed for at tage selvstændigt ansvar for mine opgaver	0,49	
Faglighed	Jeg får den sparring, jeg har behov for	0,59	0,79
	Jeg bruger mine styrker på jobbet hver dag	0,64	
	Interaktionen (fx møder, telefonsamtaler og mails) med min leder giver mig energi	0,59	
	Jeg bliver kontinuerligt udfordret på et fagligt passende niveau	0,59	

Faktoranalyse af motivations-items

Factor analysis/correlation
 Method: principal-component factors
 Rotation: oblique promax (Kaiser off)

Number of obs = 313
 Retained factors = 4
 Number of params = 58

Factor	Variance	Proportion	Rotated factors are correlated
Factor1	5.62998	0.3519	
Factor2	4.59403	0.2871	
Factor3	4.08210	0.2551	
Factor4	3.06876	0.1918	

LR test: independent vs. saturated: $\chi^2(120) = 2288.88$ Prob> $\chi^2 = 0.0000$

Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Uniqueness	
s_8	0.1106	0.5703	0.2289	-0.1406	0.4614	Formål
s_9	0.6239	-0.1923	0.2174	0.0049	0.5597	
s_10	0.8032	-0.0065	-0.2646	0.0679	0.4558	
s_11	0.8553	0.1194	-0.0577	-0.0770	0.2484	Fællesskab
s_12	0.8243	-0.0444	0.0499	0.1008	0.2329	
s_13	0.5623	0.1232	0.3074	-0.1216	0.3711	
s_14	0.6271	-0.0022	0.2614	-0.0519	0.4132	
s_15	-0.0673	-0.0656	0.9119	0.0751	0.2295	
s_16	0.0873	0.0294	0.7370	0.0353	0.3431	Frihed
s_17	-0.0023	0.1388	0.0022	0.0148	0.2501	
s_18	-0.0073	-0.1983	0.1260	0.9022	0.1980	
s_53	-0.0695	0.1956	0.6041	0.0968	0.4958	Faglighed
s_19	0.3414	0.4445	-0.0900	0.2227	0.4099	
s_20	-0.0637	0.8462	0.1325	-0.0842	0.2690	
s_21	0.1905	0.4780	-0.0190	0.3070	0.4145	
s_22	-0.0034	0.9100	-0.1280	-0.0297	0.2737	

- Der kan identificeres 4 dimensioner af motivation (egenværdi >1), hvilket stemmer overens med de 4 teoretisk funderede delkategorier af motivation
- De enkelte items falder dog ikke entydigt ind under de forventede dimensioner
- Dog loader items inden for hver delkategori overvejende højt på de samme dimensioner (illustreret med de røde bokse)
- Sammenholdt med reliabilitetstesten vurderes indekskonstruktionen at have et nogenlunde empirisk belæg om end de 4 dimensioner ikke er klart gensidigt afgrænsede

Tænk længere



Resultater af kvalitativ undersøgelse

Delrapport baseret på interviews

Indholdsfortegnelse

1. Indledning
2. Undersøgellesdesign og metode
3. Tematisering af data
4. Undersøgelsens resultater
 - Ledelseskultur
 - Målstyring
 - Trivsel
 - Medarbejderudvikling
5. Konklusion
6. Litteraturliste

Indledning

Formålet med denne undersøgelse er at belyse, hvordan fænomenet ledelse i advokatbranchen ser ud i den virkelighed, som medarbejdere og ledere oplever. Undersøgelsen er en del af et projekt iværksat af Djøf Advokat, der i overordnede træk skal bidrage til bedre ledelse i advokatbranchen.

Projektet består af en kvantitativ og en kvalitativ undersøgelse samt en konference, der afholdes i slutningen af maj 2019, hvor resultaterne af undersøgelsen præsenteres. I nærværende del af undersøgelsen er fokus bygget op omkring tre spørgsmål:

- Hvordan ser ledelse i advokatbranchen ud, når det er skidt?
- Hvordan ser ledelse i advokatbranchen ud, når det er godt?
- Hvad gør de ledere, der gør det godt?

Det er håbet, at undersøgelsens resultater vil bidrage positivt til udvikling af ledelse i advokatbranchen og kan være med til at give inspiration til konkrete initiativer og praksisser.



Indholdsfortegnelse

1. Indledning
2. Undersøgelserdesign og metode
3. Tematisering af data
4. Undersøgelsens resultater
 - **LEDELSESKULTUR**
 - **MÅLSTYRING**
 - **TRIVSEL**
 - **MEDARBEJDERUDVIKLING**
5. Konklusion
6. Litteraturliste

Undersøgelsesdesign og metode



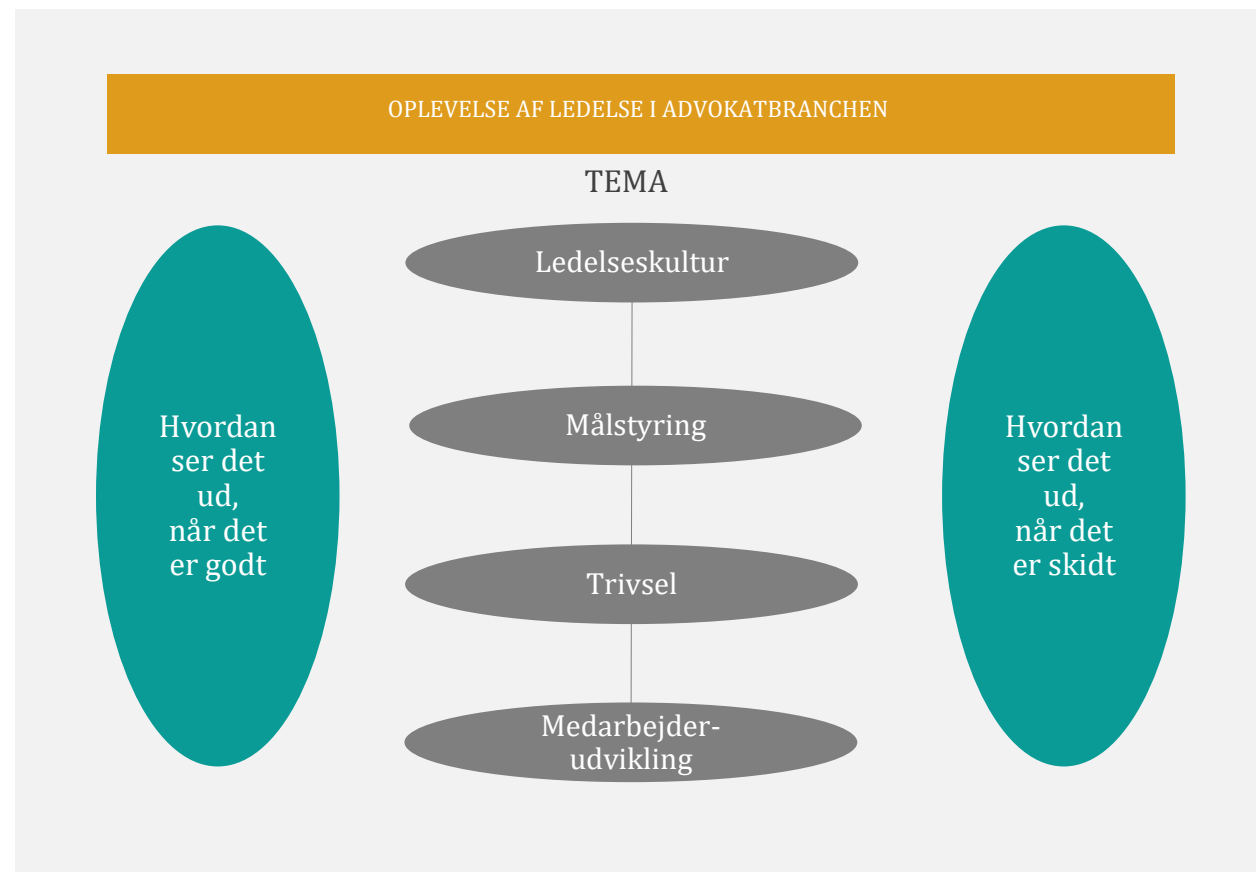
- > Til at undersøge ledelse i advokatbranchen er det kvalitative interview valgt som metode for at kunne åbne fænomenet op og se på de nuancer og oplevede erfaringer, som den kvantitative del af undersøgelsen ikke belyser.
- > Det kvalitative datagrundlag udgøres af 19 medarbejderinterviews og 8 lederinterviews. Varigheden af hvert interview var ca. 30 min.
- > Medarbejderne er samlet ud fra maksimum variation. Denne sampling-strategi er valgt for at brede fænomenet så meget ud som muligt og undersøge, om samme mønstre optræder på tværs af variationen mellem informanterne. Medarbejdere varierer på forskellige variable, herunder: alder, køn, stilling, geografi, antal ansatte på arbejdsplads, om de er ansat i advokathus eller anden privat virksomhed, gennemsnitlig motivationsscore samt evaluering af nærmeste leders evner.
- > Lederne er samlet baseret på en "best case"-tilgang. Med udgangspunkt i undersøgelsens kvantitative resultater er der identificeret en gruppe af respondenter, der har evalueret deres nærmeste leders styrker højt (mellem 4,7 og 5,0 på en 5-trinsskala, hvor 5,0 er det højeste). Herefter er der sat interviews op med disse respondentes ledere.
- > I interview med ledere og medarbejdere er anvendt en semi-struktureret interviewguide og tilgang for at komme så tæt på informanternes livsverden som muligt. Dermed har vi mødt informanten åbent og med mulighed for at lade informantens fortælling forme interviewet og dataindsamlingen.
- > I bearbejdningen af datamaterialet er anvendt en fænomenologisk tilgang til informantens erfarede virkelighed. Det betyder helt konkret, at der i interviews er spurgt og lyttet omhyggeligt, og vi i dataindsamlingen og analysen har forsøgt at se bort fra antagelser om, hvordan ledelse i advokatbranchen ser ud, og sætte vores egen forforståelse i parentes.
- > Til trods for dette har vi i de kvalitative interviews mødt feltet med teoretisk og empirisk viden, da det var nødvendigt at have en solid forståelse for advokatbranchens struktur for at kunne stille de rette spørgsmål. Der er derfor også gennemført et kombineret ekspertinterview og pilottest for at teste relevans og kraft af spørgsmål.
- > Således har vi forsøgt at lade feltet tale og - med inspiration fra den abduktive tilgang - gøre plads til ny viden, som kan repræsentere den virkelighed, der opleves i branchen.
- > Informanterne blev alle garanteret anonymitet og har efterfølgende fået mulighed for at gennemse de citater, som vi har ønsket at bruge i forbindelse med afrapporteringen af undersøgelsen.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning
2. Undersøgellesdesign og metode
3. Tematisering af data
4. Undersøgelsens resultater
 - Ledelseskultur
 - Målstyring
 - Trivsel
 - Medarbejderudvikling
5. Konklusion
6. Litteraturliste

Tematisering af data

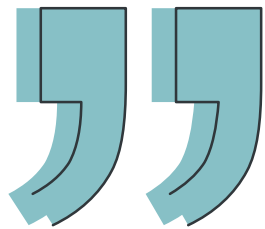
- > Med afsæt i den beskrevne analyseramme er de kvalitative data inddelt i fire overordnede temaer, der er trådt frem ud fra informanternes fortællinger. Temaerne er *ledelseskultur, målstyring, trivsel og medarbejderudvikling*.
- > Disse fire temaer er foldet ud som fire individuelle kapitler. Hvert tema er struktureret i overensstemmelse med de tre overordnede spørgsmål for undersøgelsen.
 - Hvordan ser ledelse i advokatbranchen ud, når det er skidt?
 - Hvordan ser ledelse i advokatbranchen ud, når det er godt?
 - Hvad gør de ledere, der gør det godt?
- > Til at svare på de to første spørgsmål er der primært anvendt data fra medarbejderinterviews. Til det sidste er data anvendt fra lederinterviews. I praksis bliver belysningen af spørgsmålet "Hvad gør de ledere, der gør det godt?" således et lederperspektiv på spørgsmålet "Hvordan ser ledelse i advokatbranchen ud, når det er godt?".
- > Få steder vil et tema ikke være belyst fra alle tre vinkler. Når det er tilfældet, er det fordi, datagrundlaget ikke har været tilstrækkeligt til at belyse vinklen.



Indholdsfortegnelse

1. Indledning
2. Undersøgellesdesign og metode
3. Tematisering af data
4. Undersøgelsesens resultater
 - Ledelseskultur
 - Målstyring
 - Trivsel
 - Medarbejderudvikling
5. Konklusion
6. Litteraturliste

Ledelseskultur



*”Kulturen hedder: Partnere består,
fuldmægtige forgår.”*

Ledelseskulturen er hierarkisk

HVAD SER VI, NÅR DET ER SKIDT?

DET "NATURLIGE" HIERARKI

Informanterne beskriver en ledelseskultur, hvor hierarkiet er fremherskende og bliver betragtet som noget givent. Beskrivelserne giver associationer til en naturorden, der ikke er mulig at ændre. Karakteristisk er det, at der er langt fra top til bund, og at man "er noget" i kraft af sin position i hierarkiet. Den enkeltes placering har således stor betydning for, hvor meget hensyn der tages til vedkommendes behov og trivsel, og hvor meget der lyttes. Jo højere oppe, desto større hensyn. Fordi hierarkiet forstås som noget givent, synes det samtidig at legitimere en fralæggelse af et alment menneskeligt hensyn til dem der er længere nede i hierarkiet.

NARRATIVET OM DEN FULDMÆGTIGE

Forståelsen af det "naturlige" hierarki skabes og konstrueres allerede på studiet, og i særdeleshed hvordan man må forvente, at livet som fuldmægtig må være. Flere udtrykker, hvordan de, allerede før de startede som fuldmægtige, havde en forestilling om, at urimelig behandling er en del af den pakke, man siger ja til. Ifølge informanterne tilvælger mange alligevel den vej, fordi det på sigt giver gode karrieremuligheder. Udbuddet af nyudklækkede jurister, der drømmer om en karriere som advokat, overstiger således også antallet af fuldmægtigpladser. Konkurrencen gør ifølge informanterne de fuldmægtige villige til at ofre mere. Når man ved, der står én klar til at tage ens plads, kæmper man hårdere. Samtidig giver det store udbud af kandidater ledelsen mindre incitament til at gøre en indsats for fastholdelse og engagement.



"Det andet sted, jeg var ... jeg tror i hvert fald, det var meget ... undskyld mig, det var meget mandschauvinistisk. Det var meget sådan, at der er et hierarki. Og det skal overholdes. Og en fuldmægtig er bare en fuldmægtig. Ja, og 'fuldmægtige kan ikke finde ud af at være nytænkende'. Det var meget den opfattelse, jeg havde af det. Man var virkelig bare en fuldmægtig."

"Det er demotiverende hvis ledelsen er tonedøv over for, at fuldmægtige skaber stor værdi."

Ledelseskulturen er hierarkisk

HVAD SER VI, NÅR DET ER SKIDT?

MEDARBEJDEREN SOM INSTRUMENT

Der er blandt informanterne en udbredt opfattelse af advokatbranchen som et system, hvor medarbejderne instrumentaliseres og tingsliggøres. Flere oplever sig selv betragtet som en ressource, hvis værdi kan opsummeres i den fakturering, de kan levere. Dette forstærkes af en oplevelse af manglende interesse fra ledernes side i hvem de er, hvad de kan bidrage med i bredere forstand, samt en respekt for det liv der eksisterer uden for arbejdet. Det kommer til udtryk i de høje forventninger, der er til medarbejdernes arbejdsindsats, og det omfang de forventes at stå til rådighed. Dette inkluderer ifølge flere informanter også weekender og ferier, som respekteres i meget svingende omfang. En informant gav et eksempel på en leder, som en søndag skældte en gruppe af fuldmægtige ud på mail, med en større partnergruppe i cc, fordi kun nogle få af dem havde svaret på en mail han sendte lørdag.



"Det eneste tidspunkt, min leder har kontakt til mig, det er, når hun skal ind og høre, hvad jeg kan fakturere i den her måned. Og der ville det være rart, hvis hun ved, at hvis jeg skal til retssagsprøve i den her måned, så spørger 'hvad skal du til retssagsprøve i'? Eller 'hvordan gik det?' for eksempel. Sådan nogle ting, hvor der bliver lagt mærke til én. Og hvor man ikke bare er et produkt. Sådan lidt som en klud, der skal vrides for alt, hvad vrides kan. Jeg finder faktisk ikke, at min leder er min leder, men mere en, der skal finde ud af, hvordan man får mest muligt ud af de ressourcer, der er i firmaet. Og det er ikke ved at arbejde med motivation, det er ved at vride, til personen er træt nok."

Ledelseskulturen inkluderende

HVAD SER VI, NÅR DET ER GODT?

AT BLIVE HØRT OG ANERKENDT FAGLIGT

De informanter der oplever høj motivation og en positiv adfærd fra nærmeste leder, beskriver en inkluderende ledelseskultur, hvor grundlogikken er, at alle kan have noget værdifuldt at bidrage med uanset deres plads i hierarkiet. De oplever at deres ideer og faglige perspektiver bliver lyttet til, og flere fremhæver at de bliver inddraget i beslutninger. Det giver en oplevelse af at bidrage med værdi og gøre en forskel.

AT BLIVE SET OG ANERKENDT SOM MENNESKE

Informanterne fremhæver også oplevelsen af at blive set som et helt menneske, og opleve en interesse for den person man er – og ikke kun det faglige produkt man leverer. Som eksempel beskriver én hvordan hendes leder giver hende stor fleksibilitet i forhold til hvornår på dagen hun lægger sine timer, hvilket har stor betydning for, at hun også kan være den forælder hun gerne vil være. En anden fortæller hvordan hendes leder jævnligt tager initiativ til at afdelingen kan samles til sociale arrangementer uden for arbejdet. Det giver en oplevelse af at blive anerkendt, som menneske.

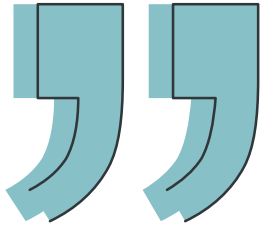
AT GÅ DEN EKSTRA MIL

For flere af disse informanter er det også særligt kendetegnende, at de italesatte viljen og lysten til "at gå den ekstra mil", når der var brug for det. Det begrundes fx med ønsket om at gengælde fleksibilitet samt gerne at ville hjælpe kollegaer.



"Reelt set og vitterligt er hun engageret i sine medarbejdere og interesseret i dem. Og det tror jeg ikke, er så udbredt derude alligevel. [...] jeg synes, hun er meget enestående på det punkt."

"Min nuværende chef er god til at anerkende min indsats, sådan løbende anerkendelse i det daglige af det jeg nu gør. Og jeg synes, at summen af det gør, at det er motiverende at gå på arbejde. Jeg har selv hånden på gashåndtaget."



”Vi skal have nogle af de der dinosaurer ud. Og jeg tror, det kommer af sig selv. Vi kommer til et sted, hvor det hele menneske betyder mere. De der maskiner, der var i gamle dage, findes ikke mere. Altså sådan nogen, der bare sidder og høvler timer af. Folk vil jo have børn, og mænd vil på barsel.”

Ledelseskulturen inkluderende

HVAD SIGER LEDERNE?

DEN NYE GENERATION

Flere ledere refererer til deres egen "opvækst" i advokatbranchen og mindes, hvordan det var at være fuldmægtig i en tid, der var præget af spidse albuer og en "op eller ud" kultur. De virker meget bevidste om, at tiden er en anden i dag, og at medarbejdere skal motiveres på andre parametre, end man tidligere har gjort i branchen. En flot titel, hyppige forfremmelser og løn er ikke længere nok til at fastholde talenter. Det kræver en kultur, der kan favne dem som mennesker med et liv uden for arbejdet.

PRAKTISÉR DET ARBEJDSLIV, DU SELV ØNSKER

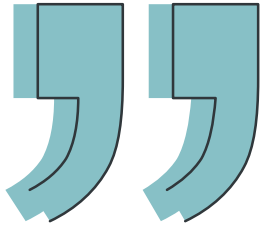
Lederne ser deres ledergerning som en mulighed for at skabe den kultur eller arbejdsplads, hvor de selv ønsker at være. De værdier, de ønsker skal kendetegne deres eget arbejdsliv, er dem de forsøger at bygge en kultur omkring. Flere beskriver hvordan dårlige oplevelser med ledere i deres egen karriere, har været en motivation for at vise en anden vej.

SE DIG SELV I SPEJLET

For lederne er det vigtigt, at de værdimæssigt kan stå inde for måden de leder på. Eksempler på værdier der fremhæves som vigtige er fx ligeværd, at behandle andre som man gerne selv vil behandles, og at kunne vise sårbarhed. Flere bruger talemåden "i øjenhøjde" til at beskrive måden de gerne vil møde deres medarbejdere på. Derudover fremhæves følelsen af ansvar og forpligtelse i forhold til at skabe nogle ordentlige rammer for dem, der arbejder for dem.

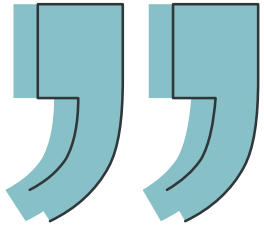


"Har du set et seksdagesløb, hvor de skal spurte? Cykelrytteren bøjer ryggen opad og sparker nedad. Og det er et godt princip at holde op for mange mennesker og sige: 'Det princip skal I hvert fald ikke følge'. Og det er typisk folk, der selv sidder i en situation, hvor de ikke synes, de har noget valg. Men der skal man altså skyde bolden tilbage og sige 'det vil jeg ikke' og så prøve at se, hvor meget man kan få ændret på det. [...] Så man kan se sig selv i spejlet."



”Jeg tror grundlæggende, at det er et spørgsmål om, at man skal have et menneskesyn, hvor man er i øjenhøjde med alle de mennesker, man møder. Og at man skal opføre sig ordentligt over for andre mennesker. Det er simpelthen så simpelt.”

Målstyring



”Det er ikke den daglige ledelse, som kan ses på bundlinjen nødvendigvis. I hvert fald i første omgang. Det er jo, hvor mange timer du fakturerer. Og det er jo det store dilemma hver gang. Hvor meget skal man kaste efter ledelse?”

Målstyring marginaliserer tid til ledelse

HVAD SER VI, NÅR DET ER SKIDT?

MÅLSTYRING DER FORDRER ET STÆRKT KOMMERCIELT FOKUS

Flere informanter fremhæver, hvordan KPI-strukturer og målstyring på deres arbejdsplads fungerer som en af de væsentligste faktorer, der driver adfærd. I advokatvirksomhederne synes der at være en stærk kultur for at kvantificere performance, og det betyder, at de primære præstationsindikatorer bliver dem, der er lette at måle – i dette tilfælde salg og fakturering. Ledelseskvalitet er svært at kvantificere, og derfor indgår ledelse typisk kun i beskedent omfang som parameter i forfremmelses- og kompensationsbeslutninger.

LEDELSESTID BLIVER LIG MED MINDRE TID TIL FAKTURERING

For at være en god advokat i en partnerstruktur må man både være stærk fagligt, kommercielt og ledelsesmæssigt. Det betyder, at lederen jonglerer mellem flere roller. Ifølge informanterne er det udbredt at lederens strategi bliver at prioriterer rollen som sagsbehandler, fordi det også er den rolle der anerkendes mest eksplicit. I praksis bliver konsekvensen at ledelsesrollen marginaliseres. Det kommer i hverdagen til at opleves som om den "tager tid fra" faktureringen, og altså dermed bliver en hæmmende faktor i forhold til at nå sine mål.



"Jeg synes, det kan være lidt svært nogle gange, at jeg gerne vil gøre mere ud af ledelse, end jeg sådan synes, at der altid er opbakning til i organisationen."

"Der er kun én måde at øge produktionen på uden at øge udgifterne. Og det er at presse den produktion, man har, hårdere."

"Jeg har været heldig med at have en meget dygtig leder, der tilfældigvis også er partner på et advokatkontor."

"Det er jo grunden til, at jeg også gerne vil være med i den her spørgerunde. (...) Det, jeg så og oplevede med ledere i advokatbranchen, er (...) at de er rigtig dårlige til deres job – sagt ligeud. De er måske gode til at sagsbehandle, men de er ikke de fødte ledere."

Målstyring marginaliserer tid til ledelse

HVAD SER VI, NÅR DET ER SKIDT?

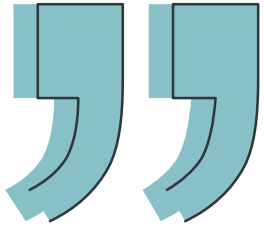
LEDERUDVIKLING NEDPRIORITERES

I kraft af, at ledelse ikke er et væsentligt målepunkt, investeres der også kun i meget begrænset omfang – hvis overhovedet – i lederudvikling. Det bliver derfor meget tilfældigt, hvilken kvalitet af ledelse man som medarbejder oplever. Flere informanter bruger ordet "heldig" omkring det at have fået en god leder, og der synes således at være en almen forståelse af, at man ikke kan forvente at få en god leder, hvis man arbejder i advokatbranchen. Den manglende bevidsthed omkring, hvad rollen som leder indebærer, og de manglende kompetencer til at lede kompetent ender flere steder i uheldige oplevelser for medarbejdere. Af eksempler kan nævnes ledere, der hellere vil fyre medarbejdere end give dem en svær feedback, at den feedback der gives i bedste fald ikke er udviklende, og at vigtige nyheder får lov til at sive ud og skabe utryghed fremfor at blive delt officielt.



"Jeg har været heldig med at have en meget dygtig leder, der tilfældigvis også er partner på et advokatkontor."

"Det er jo grunden til, at jeg også gerne vil være med i den her spørgerunde. (...) Det, jeg så og oplevede med ledere i advokatbranchen, er (...) at de er rigtig dårlige til deres job – sagt ligeud. De er måske gode til at sagsbehandle, men de er ikke de fødte ledere."



”Jeg sidder her og har ansvaret for et team, og der er det jo lidt tankevækkende, at man kan få sådan et ledelsesansvar [...] uden nogen former for lederforudsætninger eller -uddannelser. Fordi du er en superdygtig sælger som advokat, så er du jo ikke nødvendigvis en god leder.”

Mål nås mere effektivt med god ledelse

HVAD SIGER LEDERNE?

LEDELSE BETRAGTES SOM EN LØFTESTANG FOR MÅLOPNÅELSE

Hvor målstyringen er et grundvilkår i branchen kan strategierne til at navigere den være forskellig. Samtlige best-case informanter taler om ledelse som et effektivt middel til målopnåelse. Flere bruger begrebet "en god investering" frekvent, når de taler om det at prioritere ledelse. Af eksempler på hvorfor det er en god investering fremhæves, at det gør medarbejderne dygtigere, og gør dem i stand til at præstere bedre og levere en højere kvalitet. De taler også til, at det bidrager positivt til fastholdelse, og til et godt arbejdsmiljø.

TAGER SKEEN I EGEN HÅND

Flere af lederne har på eget initiativ søgt lederuddannelser for at opkvalificere deres kompetencer, og fælles for dem alle er, at de prioriterer ledergerningen meget højt – uanset hvor stor opbakning, de oplever at få til dette fra egen leder eller ledelseskolleger. Flere taler også om ledelse som noget de gør, fordi de ikke kan lade være, og som noget der falder dem naturligt.



"Personligt tror jeg bare, at det giver en bedre bundlinje at fastholde medarbejderne og have en højere arbejdsglæde."

Trivsel

Trivslen er lav grundet utryghed

HVAD SER VI, NÅR DET ER SKIDT?

FRYGTSKABENDE LEDELSE

Af informant udsagn fremgår det, at mange kæmper – eller har kæmpet – med en grundfølelse af utryghed. Utrygheden er tæt koblet til deres nærmeste leders adfærd. Følelsesmæssig ustabilitet, vredesudbrud og uforudsigelighed er nogle af de eksempler, der gives på adfærd, der medfører utrygheden. Informanterne beskriver arbejdsmiljøer præget af ”aggressiv fremføring”, ”iltre typer” og en synliggjort nedgørelse eller udstilling af medarbejdere. Samtlige informanter havde konkrete erfaringer og/eller havde hørt historier om et arbejdsmiljø præget af de nævnte karakteristika. Nogle informanter havde erfaringer med at få kastet ting efter sig, at blive råbt af foran andre, at blive synligt ekskluderet fra fælles møder eller hasteindkaldt til krisemøder, hvor de skulle forsvare sig, hvis de havde begået en fejl. Andre har oplevet at få kritik serveret på mail med hele teamet og udvalgte partnere i cc. Fælles for disse oplevelser er, at der ikke ledelsesmæssigt skrives ind over for de partnere, der udviser denne adfærd. Man ryster måske på hovedet, men sanktioneres ikke. En informant beretter, hvordan andre partnere oven på en ubehagelig oplevelse havde udvist sympati for hende, men samtidig sagt: ”Det er bedst, hvis vi ikke blander os i hans forretning.” Dette kan efterlade medarbejderen med en grundlæggende tvivl om, hvad der er rimeligt og tilladeligt, og gøre det svære at sætte grænser.



”Jeg følte lidt, at det var en mandeafdeling, jeg var i. Hvor både advokater og partnere var mænd. Og det var lidt som om, at de havde behov for at vise sig over for hinanden. Og det var både partnerne, men faktisk også advokaterne, hvor hvis den ene sagde noget dårligt til os, så skulle den anden også lige vise, at han også kunne sige noget dårligt til os. Så kunne de bagefter gå ind og grine ad det. Det kunne man se. Der var jo glasruder. Så kunne man se, de gik ind bag en lukket dør, og så kunne man se, at de grinede. Og det er jo bare ikke særlig rart, når man sidder som fuldmægtig. Vi havde jo alle mulige idéer om, hvad de stod og snakkede om derinde.”

Trivslen er lav grundet utryghed

HVAD SER VI, NÅR DET ER SKIDT?

ALTID PÅ VAGT

Informanterne beskriver konsekvenserne ved utrygheden som en følelse af konstant at være på vagt og skulle træde varsomt, fokusere på at "dække sig selv af" ("Hvornår bliver det mig?") og opleve, at hverdagen er "en kamp for kun at blive lagt mærke til for noget positivt". Dette medfører mistrivsel, som i nogle tilfælde har medført, at informanterne har forladt arbejdspladsen, er blevet sygemeldt med stress eller har måttet høre fra nærmeste omgangskreds, at deres "gnist" er forsvundet.

FORTIELSE

Mistrivslen kompliceres af det manglende rum, hvor mistrivslen kan italesættes legitimt og ærligt, og derfor forties den. Den store konkurrence mellem de fuldmægtige opleves også som en del af årsagen til fortielsen. Alle har brug for at tage sig godt ud for at blive tilbudt ansættelse som advokat efter fuldmægtigtiden, og derfor er der stor opmærksomhed omkring ikke at udvise "svaghestegn". Der lever en fortælling om, at hvis man siger fra, så er man svag. Derudover opleves der nogle steder en kultur, hvor konsekvenserne kan være store, hvis man påtaler mistrivsel. I empirien ser vi forskellige strategier for at håndtere dette. En af de udbredte strategier er "at bide det i sig" eller "at bøje nakken". To udtryk, der har været meget fremtrædende i interviewene. En anden strategi blandt de fuldmægtige er at italesætte den ubehagelige lederadfærd over for nogle få betroede på samme niveau "bag lukkede døre" og støtte hinanden i, at det ikke skal tages personligt.



"Den afgørende forskel er, at vi ikke har en chef i afdelingen, som man godt ved lige pludselig vender og tænder af. Og det betyder jo rigtig meget ift. den måde, man omgås på i en afdeling, hvor det hele tiden var sådan lidt (som at gå, red.) på æggeskaller før, og det er det ikke nu."

"Jeg tror faktisk, det er lidt et tabu, hvis man ikke har det så godt. Og det er min opfattelse, at fuldmægtige ikke tør sige fra. Og det har både noget at gøre med konkurrencen blandt fuldmægtige, og at nogle jo mener, at det eneste rigtige sted, man kan arbejde, er på de store kontorer."

Trivslen er lav grundet utryghed

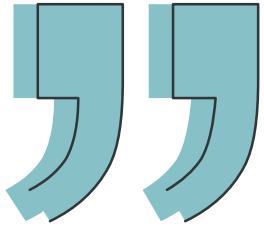
HVAD SER VI, NÅR DET ER SKIDT?

KULTUREN LEVER LEGITIMT VIDERE

Den ledelsesadfærd, der medfører utryghed, italesættes som noget, der er tillært, og som reproduceres, i takt med at medarbejdere bliver socialiseret ind i kulturen. Derudover forklarer informanterne bibeholdelse af kulturen med, at en stor andel af dem, der siger fra og ikke ”bøjer nakken”, er dem, der forlader advokatkontorerne og flytter til det private erhverv. De, der forlader branchen og siger fra, mister på denne måde en vigtig stemme i forhold til at få ændret på den utrygge kultur. I empirien træder det frem, at dem, der forlader branchen eller kontoret, ofte bliver stemplet som ”dem, der ikke kunne klare mosten”. På den måde bliver deres fravalg af branchen noget man kan distancere sig fra, og samtidig bruge til at skabe en følelse for de tilbageværende af, at de er del af et særligt fællesskab for de stærke få, der ”kan klare mosten”.



- *”Der skal en vis kynisme til. Og det tror jeg lidt er et mønster, man tilegner sig. Og så er det jo ikke noget, man bare lægger fra sig, fordi man har nået den position, man gerne vil have, og derfor tror jeg, det ligger så dybt i så mange”*
- *”Mange af de profiler, der er i advokatbranchen, er faglige specialister og ikke nødvendigvis optaget af mennesker omkring sig. Og det betyder jo noget, for det er typisk også dem, der bliver i branchen. [...] De forstærker hinanden, og dem der har andre synspunkter, de forsvinder jo så igen. Og det kommer jeg også selv til, fordi jeg værdimæssigt ikke kan være i det.”*



”Jeg har den klare holdning, at når man går på arbejde, så skal man føle, at det er et trygt sted. Og så kan man tænke, at det er lidt mærkeligt [...] men sådan er det ikke normalt i advokatbranchen.”

Trivsel er høj grundet tryghed

HVAD SER VI, NÅR DET ER GODT?

VED HVOR DE HAR DERES LEDER

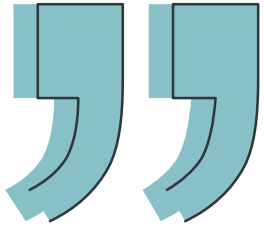
I kulturer hvor informanterne føler sig trygge beskrives lederen som en man kan stole på, og som man ved hvor man har. Det er visheden om, at lederen "har min ryg" eller "er min klippe". Det betyder for medarbejderen, at han/hun oplever at være inkluderet i et fællesskab, hvor man er to eller flere om at bære et ansvar, og hvor der er en gensidig loyalitet. Eksempler på hvad lederne konkret gør for at give medarbejderne denne oplevelse er, at de ikke lader dem bære det fulde ansvar for fejl alene, at de udviser en høj grad af følelsesmæssig stabilitet, så der for medarbejderen er en oplevelse af forudsigelighed i deres reaktionsmønstre og sindstilstand, samt at der er konsistens mellem hvad de siger og gør.

FEJL SOM EN MULIGHED FOR AT LÆRE

Mange informanter fremhæver også tolerancen for fejl, som en vigtig egenskab hos en leder, hvis de skal føle sig trygge. Flere har oplevelser i bagagen fra tidligere, hvor ledere har reageret voldsomt på fejl, de er kommet til at begå. Karakteristisk for deres nuværende ledere er, at de rammesætter fejl som en mulighed for at lære. Det er bemærkelsesværdigt, hvor ekstraordinært dette synes at være for informanterne.



"Hvis man oplever at have en partner, der har ens ryg, og hvor man har den der tryghed, og hvor man tænker: 'Okay, det kan godt være, du ikke er enig i det, jeg har gjort, men du anerkender, at det er gjort, og at der er en grund til, at jeg har gjort, som jeg har gjort.' At man har en arbejdsrelation, som gør, at man tør gå ind og sige, hvis man har lavet en fejl. Det betyder, at man vil gå gennem ild og vand. Og vil gå meget længere. Og i virkeligheden også, at man performer meget bedre. Fordi man ikke skal bruge ressourcer på at sidde og overveje, hvordan man skal dække sig af. Og være bekymret for, om man har nogle flanker, der står åbne, og være bekymret for, om det nu er mig, der bliver ramt."



”Hvis man laver en fejl, hvad vi alle sammen gør, så tager vi den derfra, og så finder vi ud af sammen, hvordan vi får rettet op. Og så tror jeg, det bliver meget nemmere, hvis man selv indrømmer, at man laver fejl.”

Trivsel er høj grundet tryghed

HVAD SIGER LEDERNE?

AT TURDE VÆRE VISE FEJBARLIGHED

Karakteristisk for lederne i forhold til det at skabe en tryk kultur, er den vægt de lægger på at turde at vise, at de er menneskelige, og dermed heller ikke perfekte. Det begrundes blandt andet med at medarbejderen skal opleve, at det at begå fejl eller træffe forkerte beslutninger selvfølgelig helst skal undgås, men samtidig ikke er verdens undergang.

SKABE VISHED OM OPBAKNING

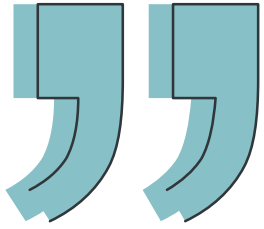
Flere af lederne taler også om vigtigheden af at udvise tydelig opbakning til medarbejderne. Medarbejderen skal opleve en stærk tillid til, at der ikke er nogen der "ryger under bussen". Opbakningen kan bl.a. vises ved at gøre sig tilgængelig, når medarbejderne har brug for det, udvise tålmodighed hvis de stiller spørgsmål, som de måske burde kende svaret på, generelt støtte dem i opgaveløsningen, samt stå på mål for dem, når det er nødvendigt.

KLAR OG ÆRLIG KOMMUNIKATION

Kommunikation fremhæves også et vigtigt område at være bevidst om i forhold til at skabe tryghed. Kommunikation bør ifølge én af lederne være klar, tydelig og konsekvent. Konsekvent i den forstand, at man gør det, man siger, og at man er ærlig, så medarbejderne ikke skal bruge energi på at gå og gætte.

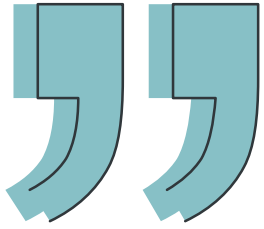


"Jeg gør meget ud af at give noget af mig selv personligt, og det har jeg en fornemmelse af, at det virker godt. For så ved de, hvem der er bagved. Og jeg forsøger at være meget ærlig og vise, at jeg ikke er perfekt. Og at vise, at jeg også laver fejl, og så tog jeg en dårlig beslutning, men det var nu engang den beslutning, jeg tog. Og det bliver modtaget godt, fordi folk kommer selv og siger, når de har lavet fejl. Det duer ikke med sådan en nulfejlskultur. Det betyder meget, hvordan du selv opfører dig – det bliver jo spejlet (...). Det tror jeg ikke altid, at der er nok bevidsthed om eller fokus på."



”Før i tiden vidste man slet ikke, hvis folk havde børn nærmest. Familie var fint at have, men ikke noget, vi talte om. Jeg har to små børn, og jeg fortæller også om deres røde kinder og sådan. Jeg forsøger faktisk at gøre op med den konservative kultur og fortælle, hvad der fylder for mig i mit privatliv og også give plads til at høre, hvad der fylder i deres liv. Jeg prøver at lære dem at kende, så jeg har en referenceramme. (...). Jeg tror ikke, jeg kan lade være med at give lidt af mig selv”

Medarbejder- udvikling



*”Gode medarbejdere er dyre,
men dårlige er endnu dyrere.”*

Medarbejderudvikling får ikke tid og nærvær

HVAD SER VI, NÅR DET ER SKIDT?

MANGEL PÅ LØBENDE DIALOG

En stor udfordring for mange informanter er manglen på en løbende dialog med lederen både i forhold til faglig sparring og karriereudvikling. Flere italesætter et ønske om mere én til én tid med deres leder, samt muligheden for at løse flere opgaver direkte sammen med lederen. Dette ud fra en forventning om, at det kunne bidrage væsentligt til deres faglige udvikling. Ud over at kunne få adgang til lederens faglige indsigt fremhæver informanterne også ønsket om et tættere samarbejde, som en måde at bygge en mere nær relation. Dette ville give lederen mulighed for at opbygge et større kendskab til medarbejderens styrker og udviklingsområder, og dermed være bedre klædt på til reelt at støtte dem i deres udvikling. Den tætte sparring og vejledning i arbejdet opleves af flere informanter som helt fraværende og som et element, der står i skyggen af lederens prioritering af fakturering.

DE RØDE STREGER

Flere informanter har gennem deres tid i branchen oplevet en feedbackkultur, hvor de får dokumenter retur med en masse røde streger, eller hvor hele dokumentet blev skrevet om uden forklaringer eller forslag. Andre påpeger, hvordan feedbacken sjældent er konstruktiv, men snarere et spørgsmål om at finde fejl og påpege, hvorvidt noget er forkert eller rigtigt. Således opleves feedbacken nogle steder som fagligt nedværdigende, fx. kommentarer som, at man burde vide mere efter 5 år på universitetet. Feedbacken bliver således kun i meget begrænset omfang en mulighed for udvikling for medarbejderen.



”Advokater er meget dårlige til at give feedback internt. Af en eller anden grund har vi aldrig dyrket det. Man retter bare det der er dårligt. Og det er jo også en dansk ting at være konfliktsky på den måde.”

”Der hvor jeg var før, fik de kørt mig så langt ned at de tog al min selvtillid. Og der skal jo ikke særlig meget til, når man er helt grøn. Så der vil jeg sige, at jeg nærmest ikke engang kunne formulere en mail til sidst. Det kunne tage mig 20 minutter at skrive en helt simpel mail til en klient. Hvor nu, der tænker jeg slet over det, når jeg skriver en mail. Så kører det bare. Så jeg kan meget bedre performe nu.”

Medarbejderudvikling er prioriteret og kompetent

HVAD SER VI, NÅR DET ER GODT?

DEN GODE FEEDBACK

Informanterne med høj motivationsscore oplever ikke kun at få løbende feedback, men også at modtage feedback i en form, der motiverer dem. De eksempler som informanterne giver er fx. at der ikke rettes direkte i en tekst, men at der i stedet sættes kommentarboxe ind med forslag til ændringer, at der ikke ændres i det sproglige, men kun i det faglige, samt at der er mulighed for mundtligt at drøfte lederens input.

DIALOG OM STYRKER OG UDVIKLINGSPUNKTER

Flere informanter med høj motivationsscore og gode ledere fremhæver lederens fokus på at indgå i udviklingsdialoger med dem jævnligt, hvor lederen har reflekteret over medarbejderens styrker og udviklingspunkter, både på de rent faglige og de mere personlige kompetencer. Lederne beskrives også som nogen, der tager sig tid til at guide medarbejderen på deres karrierevej med udgangspunkt i de ting, som de har talent for. Dette ledelsesmæssige nærvær og interesse, er noget informanterne fremhæver som stærkt motiverende. De informanter, der arbejder et sted, hvor denne type af dialoger er sat i et fast format – fx. som statusmøder hver 14. dag eller på månedlig basis, bifalder det at dialogerne er sat i system, da de oplever det gør at møderne bliver taget mere alvorligt, og at flere dialoger med lederen dermed finder sted.



”Hver gang jeg sender et udkast ind, så har jeg tidligere erfaringer med at det bare er det hele, der bliver rettet. Og det hele der bliver skrevet om. Hvor nu gør de meget ud af ikke at skrive noget om. Det sproglige lader de egentlig være, fordi man har hver sin måde at formulere sig på. Det er udelukkende, hvis der er noget fagligt, og det betyder bare meget for sådan en fuldmægtig. At man får lov til at sende noget ud, som man selv har skrevet. Og det kan jeg mærke, det giver mig bare sådan et selvtillidsboost. Jeg føler virkelig, at jeg kan finde ud af noget nu.”

Medarbejderudvikling er prioriteret og kompetent

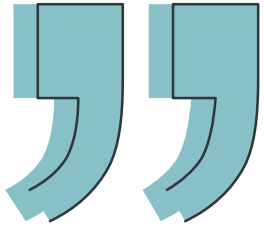
HVAD SER VI, NÅR DET ER GODT?

MULIGHED FOR MESTERLÆRE

Flere informanter fremhæver det som rigtig positivt, når de får mulighed for at være i et tæt parløb med lederen på sager, så de har mulighed for at lære fra dem på tæt hold. Det er ikke altid at tiden tillader denne type af læringsproces, men informanterne fremhæver det som noget der er ekstremt udviklende, når det finder sted.



"Det, der var formålet, var en lille status, altså hvordan synes vi, det går, sådan en mini-MUS. Så sagde min chef 'nu vil jeg lige starte med at sige ...' og så startede hun ud med, hvad var hendes betragtninger af mig. (...) Hvor hun identificerede mine styrker og svagheder, og hvor hun som leder kunne hjælpe mig. Og understøtte min udvikling. Det synes jeg var... Det har jeg aldrig oplevet!"



”Hvis du kan forklare dem ’prøv at hør, jeg ser din rolle være her nu, og på sigt flytter du dig herover[...]’. Det giver en enorm motivation. Det er helt sindssygt, så meget folk de trækker, hvis du involverer dem i, hvad dine planer for dem er. Og af en eller anden årsag har man historisk simpelthen bare aldrig gjort det i advokatbranchen.”

Medarbejderudvikling er prioriteret og kompetent

HVAD SIGER LEDERNE?

POSITIONERING OG INVOLVERING

Flere af lederne fortæller om, hvordan de bevidst gør en indsats for at positionere medarbejderen i forhold til den vej, som medarbejderen ønsker at gå i sin karriere. Det kan være helt konkret i forhold til at hjælpe dem med at komme på sager inden for de områder, de brænder for eller hjælpe dem med at lære folk at kende, som kan hjælpe dem på deres vej.

INVOLVERING I STRATEGI- OG FORRETNINGSBESLUTNINGER

Derudover er der eksempler på ledere, der forsøger at gøre op med den traditionelle kultur, hvor alt hvad der skete på partnerniveau var lukket land. De vælger at involverer deres medarbejdere i strukturelle og strategiske beslutninger. For det første, fordi de ofte har nogle gode betragtninger, og for det andet, fordi det giver motivation hos medarbejderen til at bidrage til virksomhedens samlede fremdrift.

HYPPIG OG LØBENDE FEEDBACK

Flere ledere fremhæver deres prioritering af løbende at give feedback – både negativ og positiv. Lederne taler om feedbacken både som formaliseret og ikke formaliseret. Nogle gange er det et egentligt møde, andre gange kan være i form af noget så simpelt som en "thumbs up" eller smiley. Det der italesættes som værdifuldt, er at give medarbejderen en oplevelse af kontakt – og de ved man er der, og at man ser dem, og gerne vil hjælpe dem.



"Jeg forsøger at gå op i, hvad de går op i, og så positionere dem i forhold til det, de gerne vil. Positionering i forhold til at få en bestemt type sager. Det lægger jeg meget vægt på."

"Det er vigtigt for mig, at jeg har en personlig relation til de personer, jeg er nærmeste leder for. Og at der er en ordentlighed i den måde, man udfører sin ledelsesopgave på. Forstået på den måde, at jeg synes, man skal sørge for at kommunikere ret klart både positiv og negativ feedback til ens medarbejdere. Og ikke, at man sådan lige pludselig en gang om året på en medarbejdersamtale kommer med alt muligt overraskende, men at man løbende har en god dialog om, hvordan det fungerer. [...] Jeg holder tæt kontakt med mine nærmeste medarbejdere."

Medarbejderudvikling er prioriteret og kompetent

HVAD SIGER LEDERNE?

UDVIKLING ER ET TO-DELT ANSVAR

Det fremhæves i flere interviews, at medarbejderen også har et ansvar i forhold til at sikre fremdrift i egen udvikling og kvalitet i udviklingsdialogerne. Andre dele af nærværende analyse vil her pege på, at to vigtige forudsætninger for at dette kan ske, er medarbejderens oplevelse af inklusion og tryghed.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning
2. Undersøgellesdesign og metode
3. Undersøgelsens resultater
 - Ledelseskultur
 - Målstyring
 - Trivsel
 - Medarbejderudvikling
4. Konklusion
5. Litteraturliste

Konklusion

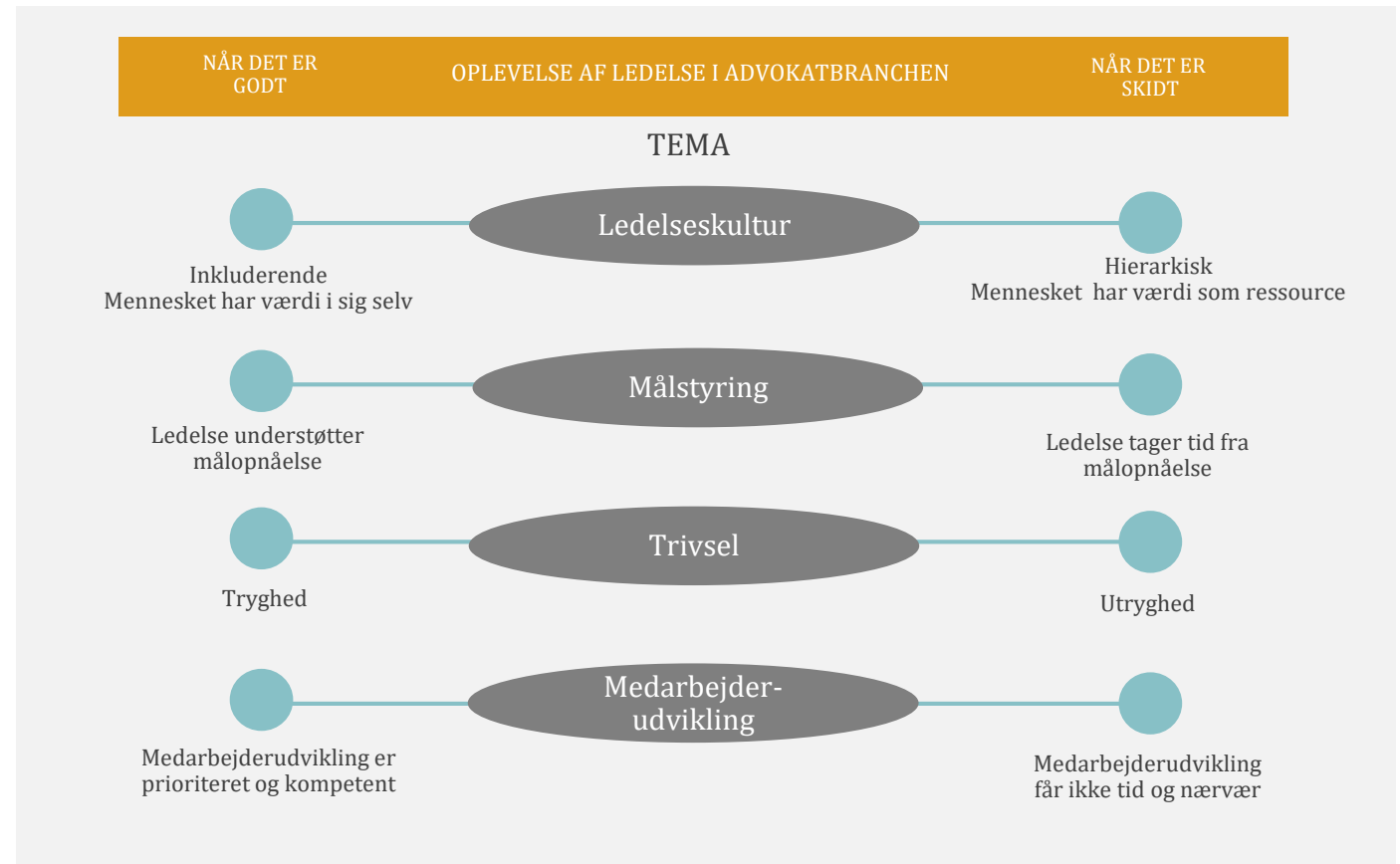
Formålet med denne kvalitative delrapport var at belyse, hvordan fænomenet ledelse i advokatbranchen ser ud i den virkelighed, som medarbejdere og ledere i branchen oplever. Dette med henblik på at nuancere og skabe en kontekstforståelse for resultaterne af den kvantitative undersøgelse, der er gennemført som del af projektet.

På baggrund af en analyse af det kvalitative datagrundlag peger undersøgelsen på fire centrale temaer i forhold til at forstå ledelse i advokatbranchen: *Ledelseskultur, målstyring, trivsel og medarbejderudvikling.*

Disse fire temaer er blevet undersøgt ud fra følgende tre spørgsmål:

- Hvordan ser ledelse i advokatbranchen ud, når det er skidt?
- Hvordan ser ledelse i advokatbranchen ud, når det er godt?
- Hvad gør de ledere, der gør det godt?

Konklusionerne er kortfattet opsummeret i modellen til højre.



Indholdsfortegnelse

1. Indledning
2. Undersøgellesdesign og metode
3. Undersøgelsens resultater
 - Ledelseskultur
 - Målstyring
 - Trivsel
 - Medarbejderudvikling
4. Konklusion
5. Litteraturliste

Litteraturliste

- > Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010): *Kvalitative metoder – en grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- > Heinskou, M. B. (2017): *Fænomenologisk analyse – om forholdet mellem forsker og forskningsfelt*. I Järvinen, Margaretha og Nanna mik-Meyer 2017: 'Kvalitativ Analyse – Syv traditioner'. Hans Reitzels Forlag. 103-124
- > Neergaard, H. (2010). *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*. Frederiksberg, Samfundslitteratur. 25-41.
- > Tanggaard, L. (2017): *Fænomenologi som kvalitativ forskningsmetode*. I Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (2017): 'Kvalitativ analyse – Syv traditioner'. Hans Reitzels Forlag. 81-102
- > Timmermans, S. & Tavory, I. (2012): *Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis*. *Sociological Theory*, 30, 167-86.

Tænk længere

