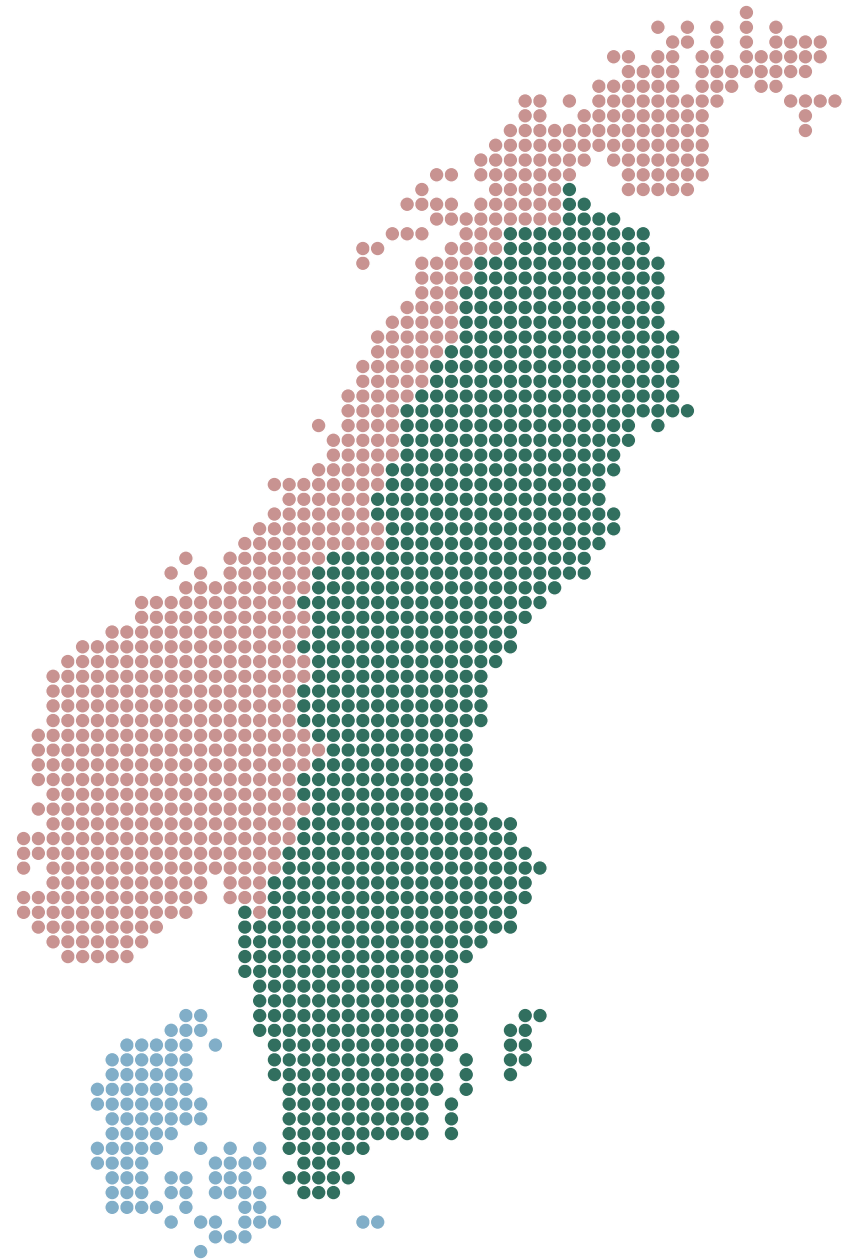




Fremtidens Jurist

2023
Brancherapport

Vi tager branchens
temperatur i Danmark,
Sverige og Norge





Indhold

Velkomst fra CEO Alexandra Åquist – CEO, Karnov Region North	2
Introduktion til undersøgelsen i 2023	3
Tre områder der påvirker den juridiske branche	4
Metode og demografi	8
Kapitel 1: Appetit på tech	12
Kapitel 2: Mål for lige vilkår	30
Kapitel 3: Nye veje	56
Hvor står næste generation?	86
Indsigter 2023	88



Kære læser,

Hos Karnov er vi privilegerede at være en betroet leverandør af indsigt og viden til dedikerede fagfolk i en meget ressourcestærk branche. En af de mange motiverende faktorer ved at lave en årlig undersøgelse er muligheden for at følge op på resultater og emner, der er taget op i tidligere rapporter.

I år gravede vi dybere ned i sidste års afsløring, at næsten 50% af undersøgelsens respondenter for nylig havde overvejet at sige op. Som det skulle vise sig, gjorde mere end halvdelen af dem alvor af overvejelserne. Denne rapport viser, at hver tredje advokat skiftede job i 2022. Der er flere positive motiver bag hver eneste beslutning om at søge nye udfordringer, men for nogle var manglende tillid til deres leder en afgørende faktor. Uddybende udsagn viser, at medarbejdere søger tre afgørende ting hos deres ledere: Kommunikation, omsorg og mentoring.

I kontrast til det store antal jobskifter i det forgangne år var det dejligt at erfare, at et overvejende flertal af juristerne er tilfredse – eller endda meget tilfredse – med den stilling, de har. Det overvældende antal kan, blandt mange årsager, tilskrives øget opmærksomhed på åben dialog, fleksibilitet og psykologisk sikkerhed på tværs af alle sektorer.

Lige så overvældende er også de to biologiske køns forskellige syn på diversitet – fra kønsbestemte lønforskel og rekrutteringspolitikker til lige muligheder for karrierefremgang. Disse meningsforskelle kræver dybere undersøgelser og produktive diskussioner på tværs af branchen.

Digitale værktøjer er mere og mere populære blandt jurister. Denne undersøgelse afslører en imponerende stigning i, hvordan jurister opfatter teknologiens potentiale. I dag betragtes tech som en af de stærkeste drivkræfter for industriens fremtid. Digitale hjælpemidler vil utvivlsomt kunne spare advokater for en masse tid og øge effektiviteten i en travl hverdag.

Jeg ser frem til al feedback og flere frugtbare diskussioner – og vil gerne takke alle de jurister, som prioriterede tiden til at deltage i denne undersøgelse. Uden jer ville der ikke være nogen indsigter at dele.

Alexandra Åquist

CEO Karnov Group Region North

Reflekterende praksis gavner juridisk praksis

Karnov Group's skandinaviske undersøgelse deler den nyeste indsigt på områder, der påvirker motivation og drive hos jurister i Danmark, Sverige og Norge. Rapporten er baseret på værdifuld feedback fra 3.213 fuldtidsansatte medarbejdere, ledere og partnere. Deres refleksioner over personlige og faglige udfordringer er uvurderlige og tjener som inspiration for hele den juridiske branche. Vi takker for hver eneste tanke og observation, som er blevet delt.

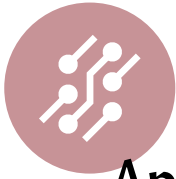
Formålet med denne rapport er, som altid, at give læserne en dybere forståelse af den branche, som de bidrager til – og at invitere den juridiske branche til at mødes i produktive diskussioner med mulighed for kreativ dialog. Når man kender og har navngivet de fremherskende tendenser i branchen, bliver det lettere at værdsætte positive forhold og at møde udfordringer på en konstruktiv måde – og på den måde skabe forandring.

Ved at håndtere de forhindringer, der fylder i nutiden, skaber vi en mere behagelig vej mod fremtiden.

Velkommen til Fremtidens Jurist 2023.

Tre områder der afspejler, hvor Skandinaviens juridiske branche står





Appetit på tech

Retten er sat for morgendagens juridiske branche. På tværs af sektorer, køn og alder har næsten alle medlemmer af branchen appetit på teknologiske hjælpemidler. Jurister anerkender den afgørende betydning af at forstå og kunne anvende digitale værktøjer.

Det er en udfordring, at næsten halvdelen af de skandinaviske jurister frygter, at de mangler de nødvendige kompetencer for at få fuldt udbytte af nye digitale muligheder. Dette rejser det naturlige spørgsmål om, hvem der har ansvaret for at sikre den nødvendige undervisning og kompetenceudvikling.

I dag er det at udføre juridiske opgaver og servicere klienter på tværs af lande og kulturer over hele kloden for mange jurister en naturlig del af jobbet. De fleste jurister i Skandinavien forventer, at globaliseringen kun vil øge kompleksiteten af de juridiske opgaver i fremtiden. Konkret forudser jurister i den offentlige sektor et stigende behov for juridiske ydelser.

For at se fremad har vi brug for innovation. Det er på dette område, at der er tendens til mindre konsensus blandt skandinaviske jurister. Kun halvdelen af de adspurgte mener, at deres arbejdsgiver prioriterer innovation tilstrækkeligt. Hvad fremtiden bringer for innovation i branchen, bliver således interessant for alle at følge.



Det, vi kæmper med i øjeblikket, er, at lovgivningen og verden bliver mere og mere kompleks. Vi ser øget digitalisering, og lovgivningen kan være svær at forudsige, da der også kommer en del fra EU. Fordi definitionerne ofte ændrer sig, kommer der pludselig en ny dom fra en EU-domstol i et andet land. Myndighederne har forholdsvis stramme rammer for fortolkning, og der er ikke meget plads til kreativ fortolkning. Det stiller større krav.

Kvinde, offentlige sektor, DK



Mål for lige vilkår

Det er positivt, at fire ud af fem medlemmer af den juridiske branche i Skandinavien mener, at ligestilling kan forbedre den generelle arbejdsglæde for den enkelte medarbejder. Det burde ikke komme som nogen overraskelse i 2023.

På trods af dette inkluderende perspektiv indikerer årets indsigter også, at vi måske endnu ikke har opnået diversitet og lighed i det omfang, som man burde kunne forvente.

Modsatrettede synspunkter fra kvinder og mænd viser, at dette område stadig bliver oplevet meget forskelligt alt efter vores biologiske køn. Kvindelige juristers opfattelse af lønforskelle, muligheder for karrierefremgang og erfaring med ikke-inkluderende adfærd adskiller sig væsentligt fra, hvad deres mandlige kolleger oplever. Mandlige jurister mener i vid udstrækning, at deres kvindelige kolleger overdriver og burde være tilfredse med tingenes tilstand. Denne form for uenighed er naturligvis ikke produktiv for nogen.



Kvinder oplever at få lavere løn end mandlige kolleger med mindre erfaring – og at blive forbigået, når der er tale om at blive udvalgt til lederstillinger.

Kvinde, 50-59, offentlige sektor, NO



Nye veje

Et overvældende antal jurister i Skandinavien er tilfredse med deres job. Det kan vores branche godt være stolt af. Tilfredshed kan dog have lige så mange facetter som utilfredshed, og nogle gange er det simpelthen tid til forandring.

Næsten hvert tredje skiftede job i 2022 – og blandt disse valgte hver fjerde at gå nye veje med en ny arbejdsgiver. Der er mange gode grunde til at søge nye udfordringer. De mest almindelige motivationsfaktorer er mere interessante opgaver, muligheden for at anvende sine færdigheder, lønstigning og en bedre balance mellem arbejde og privatliv.

I øjeblikket findes der flere områder, hvor jurister gerne vil se en forandring. Mange stiller stadig spørgsmål om, hvorfor de oplever overdreven arbejdstid. De vil også gerne anerkendes for det arbejde, de udfører, som ikke er direkte relateret til klienterne. Stærkere samarbejde blandt kolleger i en organisation betragtes også som en vej til store fordele.

Ledere med dårlige kommunikationsevner er hovedårsagen til, at jurister føler sig utilfredse i deres nuværende stilling. De reagerer med resignation på manglende feedback og respektløs opførsel.



Jeg valgte at søge en ny stilling for at få nye kolleger, fleksible arbejdstider, en normal arbejdsbyrde og mere varierende opgaver.

Mand, 30-39, offentlige sektor, SE

Jeg mener, at balancen mellem arbejde og privatliv er en primitiv måde at vurdere ledelsens udfordringer på. Det måles ofte i timer, men vi bør betragte energi eller humør i en meget bredere forstand – arbejdsglæde og faglig glæde. Det skal vi blive bedre til at tale om. Det er vigtigt, at man føler sig støttet.

Kvinde, offentlige sektor, DK

Der er meget dårlig ledelse i den juridiske branche. (...) Det er svært at pege på én bestemt ting, der er forkert, fordi det varierer fra sted til sted. Det handler om ikke at være tydelig og ikke særlig god til at samarbejde. Med mine egne kollegaer har jeg diskuteret stress, gennemsigtighed, formål, social ansvarlighed, hybridarbejde og hjemmearbejde. Flexibilitet søges på alle niveauer.

Mand, advokatfirma, DK

Undersøgelsens omfang

Metode og demografi

3 skandinaviske lande

3 sektorer i den juridiske branche

3.213 fuldtidsansatte
jurister

Denne rapport er blevet iværksat af Karnov Group AB og er baseret på undersøgelsesdata delt af Karnov Group, Danmark, Norstedts Juridik, Sverige og Lovdata, Norge.

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med den uafhængige analysevirksomhed Kantar Public.

Metodisk tilgang

Fremtidens Jurist 2023 præsenterer og dykker dybere ned i problemstillinger, der blev rejst i forbindelse med sidste års rapport.

Kvalitative, dybdegående interviews indledte undersøgelsen. Disse blev gennemført med skandinaviske jurister på tværs af alle tre sektorer. Feedback og resultater fra denne kvalitative fase udgjorde grundlaget for et detaljeret spørgeskema.

Den efterfølgende kvantitative onlineundersøgelse blev distribueret til jurister i Danmark, Sverige og Norge. Svarene afspejler erfaringer og holdninger fra 3.213 fuldtidsansatte jurister.

Undersøgelsen blev gennemført i april og maj 2023.

Sektorer

- **Offentlige sektor:** Jurister der arbejder i offentlige instanser
- **Private sektor:** Jurister der arbejder i private virksomheder
- **Advokatfirmaer:** Advokater der arbejder i advokatfirmaer

Demografi 2023

Undersøgelses respondenter: DK (n=1.256), NO (n=758), SE (n=1.199).

Køn	DK	NO	SE
Mand	37 %	35 %	39 %
Kvinde	62 %	64 %	60 %
Foretrækker ikke at angive	1 %	1 %	1 %

Alder	DK	NO	SE
23-29	22 %	17 %	16 %
30-39	32 %	33 %	30 %
40-49	23 %	20 %	23 %
50-59	16 %	20 %	21 %
60-69	6 %	8 %	9 %
70+	0 %	1 %	2 %
Foretrækker ikke at angive	0 %	1 %	1 %

Erfaring	DK	NO	SE
>3 år	19 %	18 %	14 %
3-5 år	15 %	12 %	13 %
6-10 år	19 %	17 %	16 %
11-20 år	23 %	23 %	25 %
21-30 år	15 %	21 %	19 %
<30 år	9 %	9 %	13 %

Bemærk:
På grund af afrunding til nærmeste hele tal vil procenter muligvis ikke ramme nøjagtigt 100%.

*Dette års datasammensætning adskiller sig fra 2022, hvad angår dataindsamling på tværs af sektorer.

- Danmark: Antallet af respondenter i advokatfirmaer er steget fra 31% til 44%; I den offentlige sektor er antallet faldet fra 47% to 32% i år.
- Norge: Antallet af respondenter i private virksomheder er steget fra 14% til 23%; I den offentlige sektor er antallet faldet fra 62% to 52%.
- Sverige: Antallet af respondenter i den offentlige sektor er steget fra 38% to 47%.

Organisation*	DK	NO	SE
OFFENTLIGE SEKTOR	32 %	52 %	47 %
Staten	11 %	31 %	25 %
Kommuner	13 %	17 %	7 %
Retssystem	5 %	3 %	13 %
Andre, offentlige	3 %	2 %	2 %
ADVOKATFIRMAER	44 %	24 %	25 %
Større firma (50+)	29 %	13 %	9 %
Mellemstort firma (3-49)	13 %	9 %	11 %
Mindre firma (1-2)	2 %	2 %	5 %
PRIVATE SEKTOR	24 %	23 %	28 %
Virksomhed	17 %	16 %	23 %
Organisation	7 %	7 %	6 %



Kapitel 1

Appetit på tech

Jurister hungrer efter fremtidens digitale menu





Der findes mange værktøjer til at udføre juridiske opgaver. Vi bruger allerede datalogi og AI. (...) Vi er ikke kompetente nok til at forstå, hvilke tekniske løsninger der er de bedste, selvom vi er dem, der bedst forstår opgaverne. Der kommer en del værktøjer, som ser spændende ud. Vi har opdaget, at vi har et behov. Et behov for at blive præsenteret for løsningerne for at få ideerne til at bruge dem.

Anonym, private sektor, DK

Digitale værktøjer

Tech-værktøjer udviklet til den juridiske branche bliver stadig mere populære – skandinaviske jurister sænker paraderne.

Undersøgelsen var i 2022 et vidnesbyrd om den stigende anerkendelse af teknologiske hjælpemidler til den juridiske branche. I år har vi læst mellem linjerne i respondenteres tidligere udtalelser og har forsøgt at forstå det dybere forhold mellem jurister og digitale værktøjer. Resultatet blev afsløringen af betydelige holdninger og stort engagement.

Mere end nogensinde før favner skandinaviske jurister teknologiske værktøjer, der anses for at være nøglen til at imødekomme en stadig mere global virkelighed. Jurister er meget opmærksomme på de muligheder, der er forbundet med teknologiske produkter – de er faktisk bekymrede for, at de måske ikke helt ved, hvordan de bedst anvender de nyeste digitale værktøjer. Udtalelser viser dog også, at branchens medlemmer byder udfordringen velkommen og er klar til at gøre, hvad der skal til, for at lære nye, avancerede teknologiske færdigheder. Vi ved, at dette er nødvendigt for at kunne forudse fremtidens forhindringer i en globaliseret verden. Det kan være med til at forklare, hvorfor innovation er en prioritet for et betydeligt antal jurister.



VIGTIGSTE INDSIGTER

Alle om bord

Næsten samtlige jurister i Skandinavien – 96% – mener, at forståelse for og evnen til at anvende nye digitale værktøjer er en vigtig færdighed for fremtidens jurist.

Tech til forandring

Tech anses i dag for væsentligt mere indflydelsesrig sammenlignet med tidligere resultater. 77% – en imponerende stigning på 30% fra sidste års 60% – betragter teknologi som en vigtig drivkraft til forandring i morgendagens juridiske branche.

Flere vil have mere

Det er derfor ikke overraskende, at 71% af de skandinaviske jurister ser frem til en endnu mere digitaliseret fremtid i branchen.

Tvivl om eget tech-talent

Knap halvdelen – 48% – af branchen er bekymret over ikke at besidde de nødvendige færdigheder for at kunne få fuldt udbytte af nye tech-produkter til jurister.

Udfordring accepteret

Heldigvis er cirka to ud af tre jurister – 62% – klar til at tage udfordringen op på egen hånd. De betragter sig selv som ansvarlige for enhver form for undervisning / videreuddannelse, der kræves for at opnå de nødvendige digitale kompetencer.

Den komplekse, globale virkelighed

Én verden – mange juridiske stemmer. I takt med at juridiske aftaler og kontrakter bliver stadig mere globaliserede, forventer 82%, at deres arbejde og opgaver kun vil blive mere komplekse.

Forvent det uventede

Innovative tiltag i branchen mangler ifølge 40% af alle jurister.

Alle om bord

Der hersker næsten total enighed blandt jurister om, at forståelse for og brug af digitale værktøjer er afgørende for at trives professionelt i fremtiden.

På tværs af Danmark, Sverige og Norge formidler jurister det samme budskab: Alle på nær nogle få – 96% – betragter forståelse for og anvendelse af digitale værktøjer som en meget vigtig eller ret vigtig kompetence for fremtidens juridiske branche. Dette synspunkt deles af jurister fra alle sektorer og uanset køn og alder.

96%

mener, at forståelse for og evnen til at anvende nye digitale værktøjer er en vigtig færdighed

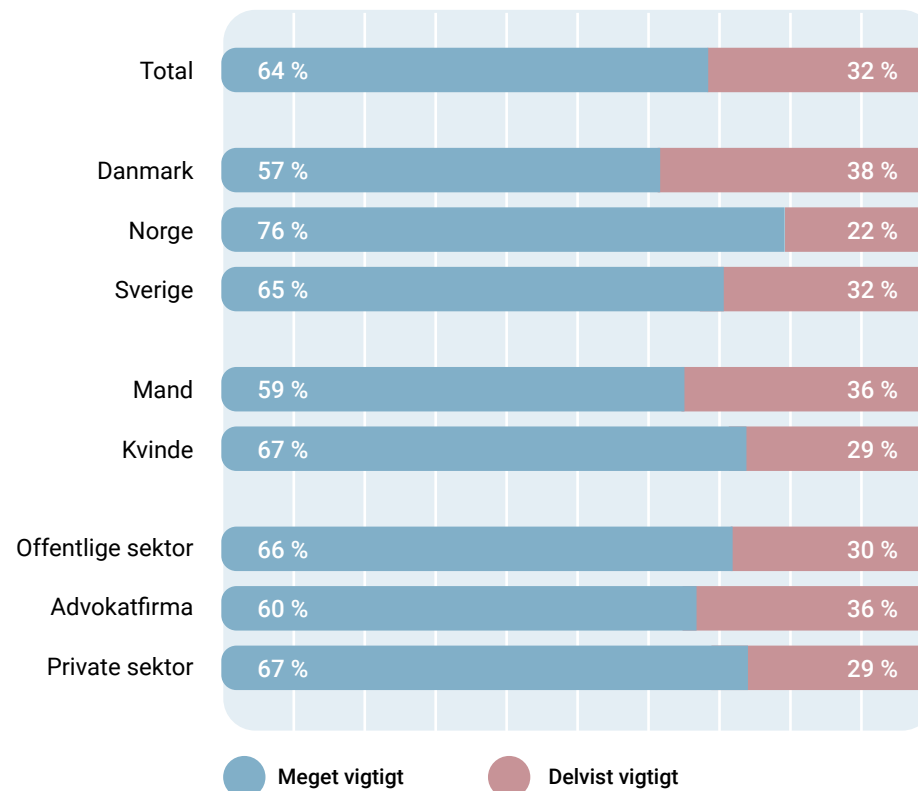
Denne konklusion går i tråd med sidste års resultater og skaber dermed et forståeligt grundlag for den nye indsigt på tech-området i år. Vores branche favner fuldt ud udsigten til digitale værktøjer designet til jurister – og anerkender det ansvar, der naturligt følger med.

“

Spændende og krævende opgaver indenfor et højteknologisk felt. Meget fremtidsrettet, masser af kreativitet i juraen, og du får lov til at tage del i en teknologisk udvikling, der går hurtigere, end loven kan følge med.

Kvinde, 30-39, anden sektor, NO

Figur 1.
Hvor vigtigt mener du, at de følgende færdigheder eller kompetencer er for fremtidens jurist: At forstå og anvende nye, digitale værktøjer.



Tech til forandring

Mere end 3 ud af 4 jurister mener, at teknologi vil forme branchen i fremtiden.

Sammenlignet med sidste år afslører dette års undersøgelse en væsentlig forandring i forhold til, hvad jurister opfatter som den vigtigste drivkraft for morgendagens jurister. 77% mener, at teknologi er det område, som vil påvirke branchen mest i fremtiden. Sidste år blev tech allerede nævnt af 60% af respondenterne.

77%

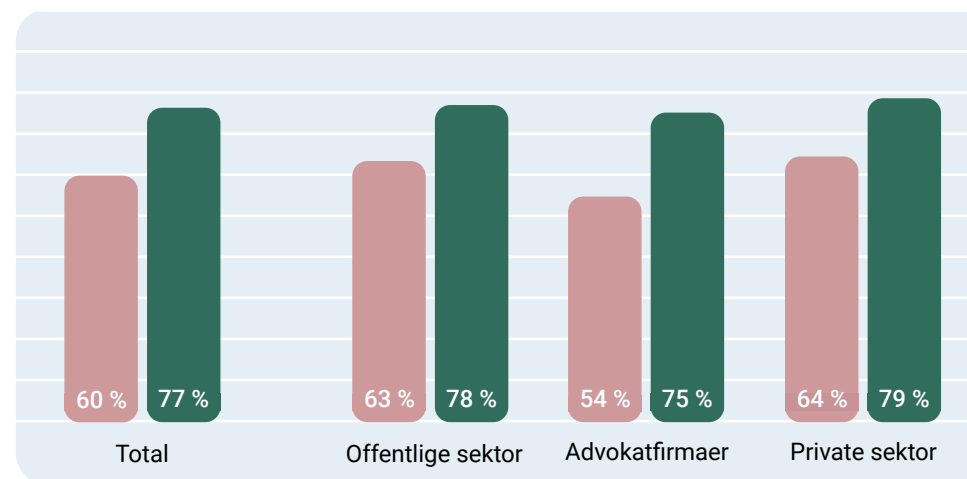
mener, at teknologi er det område, som vil påvirke branchen mest i fremtiden

Denne bemærkelsesværdige stigning på 30% siden 2022 kan delvist tilskrives lanceringen af ChatGPT og andre værktøjer til håndtering af sprog og dokumenter – der alle er designet til at spare brugere tid og styrke kvaliteten af opgaven. Netop af denne grund har de været genstand for lige så meget ros som kontroverser.

Den voksende tro på tech er især tydelig i advokatfirmaer, hvor hele 75% har markeret teknologi som den mest indflydelsesrige drivkraft i den juridiske branche. Sidste år rangerede kun 54% af jurister, der arbejder i advokatfirmaer, teknologi som et af de tre mest indflydelsesrige områder.

Figur 2.

Hvilken af de følgende muligheder mener du vil drive udviklingen af den juridiske branche mest i fremtiden: *Teknologi (f.eks. automatisering, kunstig intelligens (AI)), globalisering, øgede krav til balance mellem arbejde og privatliv, øget kompleksitet i samfundet med stigende behov for juridiske tjenester, nye forretningsmodeller/prismodeller for juridiske ydelser, juridiske ydelser der tilbydes af ikke-juridiske fagfolk.*



Valg: *Teknologi (f.eks. automatisering, kunstig intelligens (AI))*

● 2022 ● 2023



Den juridiske branche bliver nu mere og mere digitaliseret (AI), hvilket har gjort det nemmere for alle at skabe sig adgang til forskellige juridiske kilder. Desuden er det højst sandsynligt, at flere rutineopgaver vil kunne løses med teknologiske værktøjer i fremtiden.

Kvinde, offentlige sektor, NO



Flere vil have mere

Størstedelen af den juridiske branche har helt overgivet sig til tanken om fremtidens digitale værktøjer.

Denne undersøgelse spurgte, om jurister ser frem til, at deres branche bliver endnu mere digitaliseret end i dag. Det gør langt de fleste. Mere end to tredjedele – 72% – af skandinaviske jurister i Skandinavien er enige. Resultatet er næsten det samme på tværs af Danmark, Norge og Sverige – med en smule mere modvilje registreret blandt svenske jurister, hvoraf 63% ser frem til en endnu mere digital fremtid. Dette resultat kommer ikke som nogen stor overraskelse, da branchen allerede sidste år rapporterede, at teknologi og digitale værktøjer forventedes at lette effektivitet og styrke kvalitet.



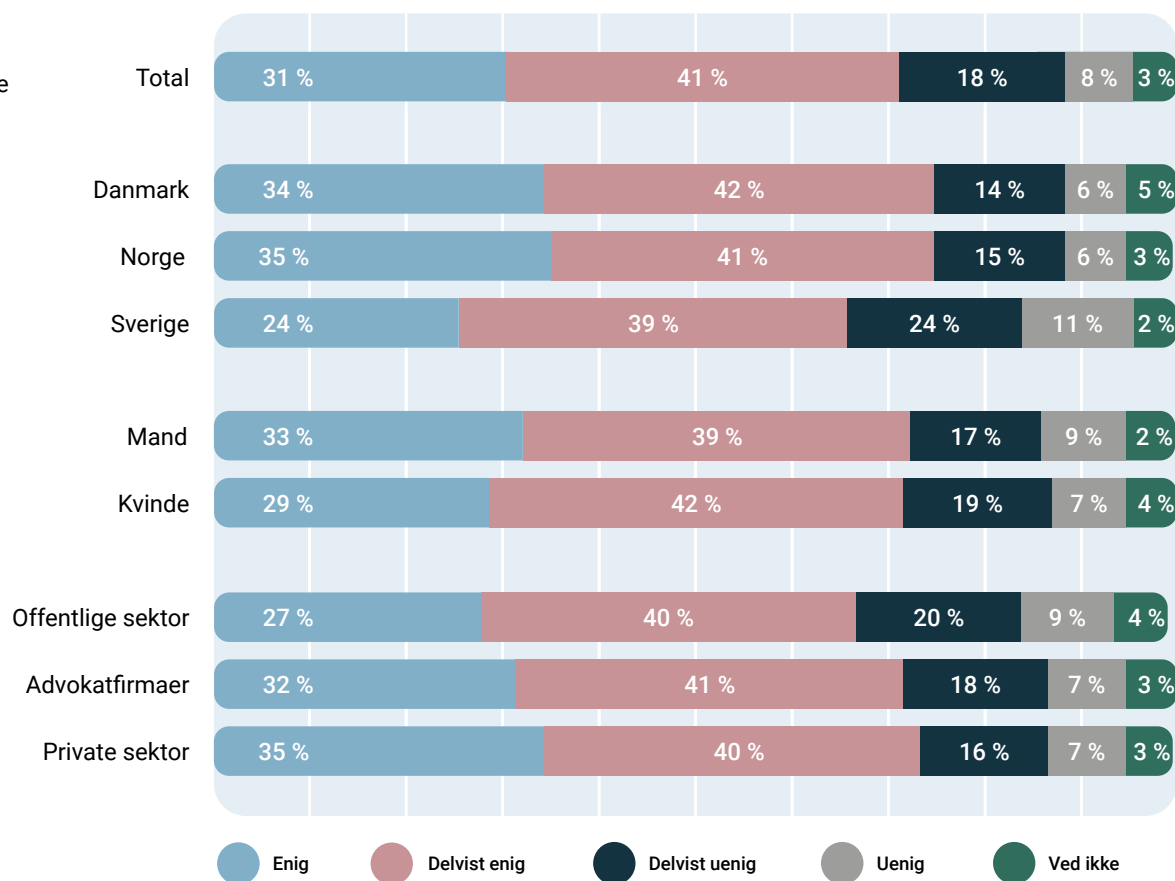
Interessante og modnende opgaver med digitalisering, AI, og muligheden for at specialisere sig i databeskyttelse og informationssikkerhed.

Kvinde, 40-49, offentlige sektor, SE

Figur 3.

Er du enig eller uenig i følgende udsagn:

Jeg ser frem til en endnu mere digital fremtid for den juridiske branche.



Tvivl om eget tech-talent

Selvom skandinaviske jurister favner tanken om teknologi, frygter halvdelen, at de ikke har, hvad der skal til for at få det fulde udbytte af digitale værktøjer.

Vi ved, at vi ønsker det – men frygter, at vi ikke kan håndtere det, når det kommer til stykket. Sådan har mange jurister det med legal tech-produkter. Undersøgelsen spurgte, om jurister mener, at de har de nødvendige kompetencer for at kunne få gavn af nye digitale produkter. Resultatet røber, at halvdelen – 48% – mener, at de ikke har det. Det er stof til eftertanke, at dette svar går igen på tværs af køn og alder.

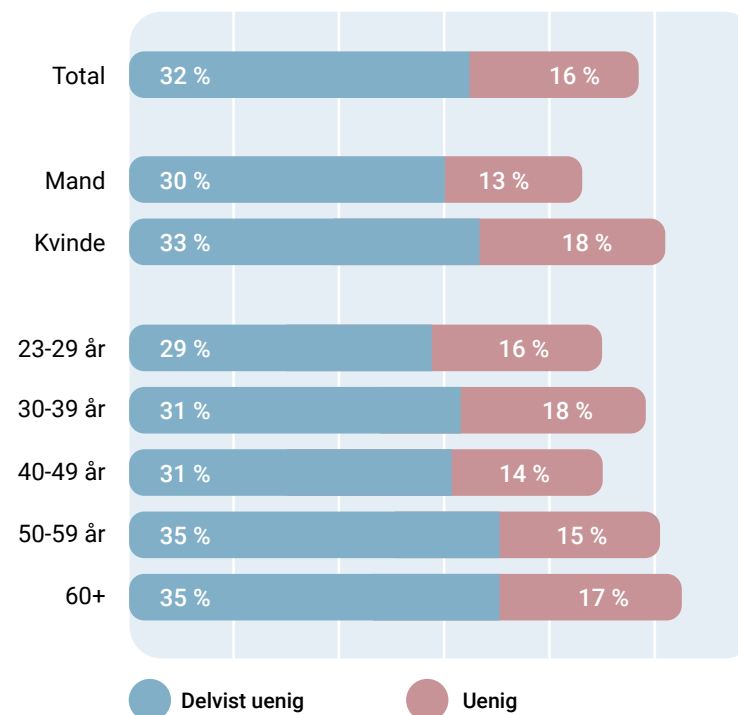
48% mener ikke, at de har de nødvendige kompetencer for at få det fulde udbytte af nye legal tech-produkter

Undersøgelsen viser en lille forskel i, hvordan de to biologiske køn betragter deres teknologiske viden. Halvdelen – 51% – af de kvindelige jurister mener, at de mangler de nødvendige færdigheder til fuldt ud at drage fordel af tech-produkter til den juridiske branche, mens 43% af deres mandlige fagfæller deler denne opfattelse.

Det kan måske undre, at selv de yngste respondenter (23-29) føler sig skræmt ved tanken om at skulle anvende legal tech-produkter endnu mere i fremtiden. Man kunne godt tro, at millennial-generationen, som er såkaldte *digital natives*, ville være trygge ved alle digitale fremskridt og apparater. Ikke desto mindre føler næsten halvdelen – 45% – af de yngste jurister repræsenteret i undersøgelsen, at også de mangler de rette kompetencer til at få det fulde udbytte af nye legal tech-produkter.

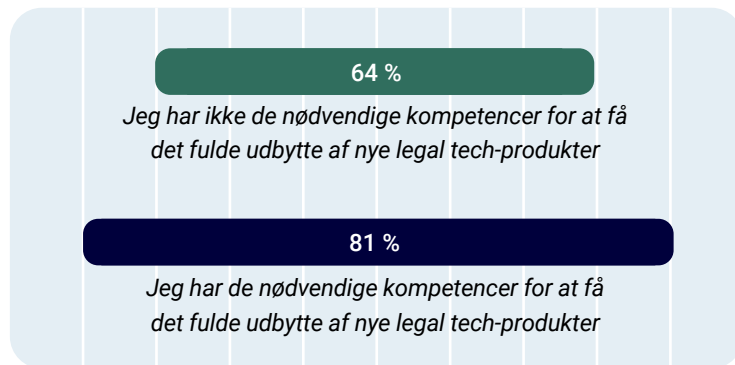
Figur 4.

Er du enig eller uenig i det følgende udsagn:
Jeg har de nødvendige kompetencer for at få det fulde udbytte af nye legal tech-produkter.



Figur 5.

Jeg ser frem til en endnu mere digital fremtid i den juridiske branche.



For at få endnu mere viden kombinerede vi undersøgelsens resultater og krydsanalyserede gennemsnittet af de 72%, der ser frem til en mere digital fremtid, med de 48%, der frygter, at de ikke har de nødvendige kompetencer. Resultatet bekræfter, at jurister, der mener, at de mangler de nødvendige færdigheder til fuldt ud at kunne drage fordel af tech-produkter, ser mindre frem til morgendagens digitale virkelighed. De udgør kun 64% sammenlignet med dem, der tvivler mindre på deres teknologiske evner – af disse er hele 81% klar til at favne en endnu mere digital fremtid.

Som det følgende vil vise, er skandinaviske jurister heldigvis klar til selv at påtage sig ansvaret for egen digitale viden.



Jeg ville gerne have miljøer til informationsindsamling, hvor man kan følge og spore sager digitalt, effektivt og automatiseret.

Mand, advokatfirma, SE

Udfordringen accepteret

Jurister er villige til at tage ansvaret for deres eget tech-talent, men lægger primært ansvaret for den afgørende, digitale læring hos ledelsen.

Respondenterne kunne krydse af ved flere svarmuligheder, da undersøgelsen spurgte, hvem de betragter som hovedansvarlig for at uddanne/undervise jurister til at opnå de nødvendige digitale færdigheder. Baseret på denne multiple-choice mulighed betragter tre ud af fem – 62% – digital læring som deres eget ansvar. Når dette resultat krydsanalyseres med respondenternes øvrige valg, viser det sig, at kun 10% af de skandinaviske jurister anser nødvendigheden af at tilegne sig digitale færdigheder for udelukkende deres eget ansvar.

10%

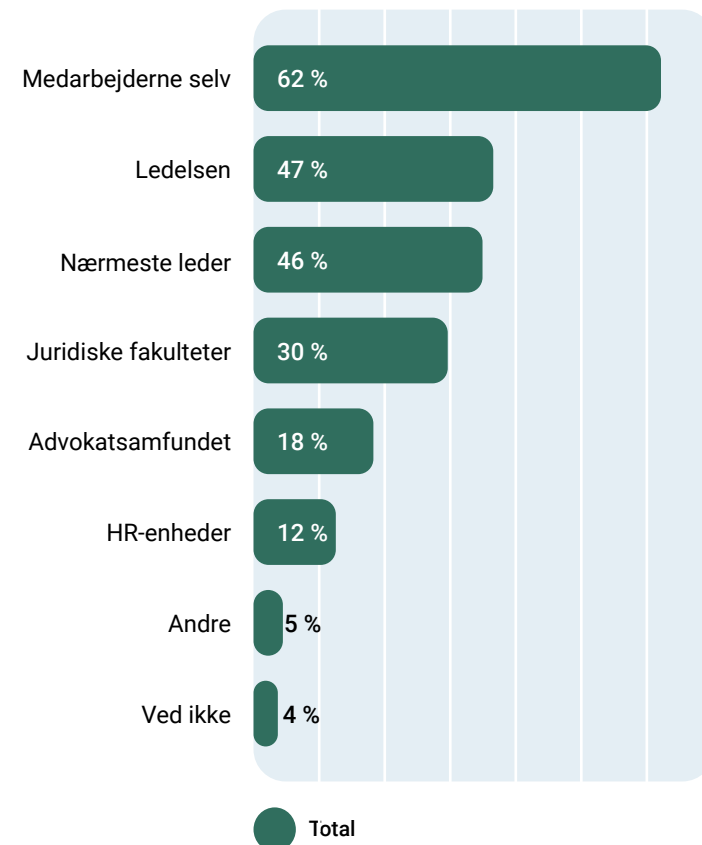
betragter det som deres eget ansvar at lære de nødvendige digitale færdigheder

På samme måde viser de endelige resultater, at 74% af de adspurgte jurister valgte enten deres ledergruppe eller den nærmeste leder. Det betyder, at tre ud af fire jurister mener, at ledelsen eller lederen er delvist ansvarlig for at uddanne dem, så de kan få de nødvendige teknologiske kompetencer. Med flere valgmuligheder valgte 47% deres ledergruppe og 46% valgte deres nærmeste fagleder.

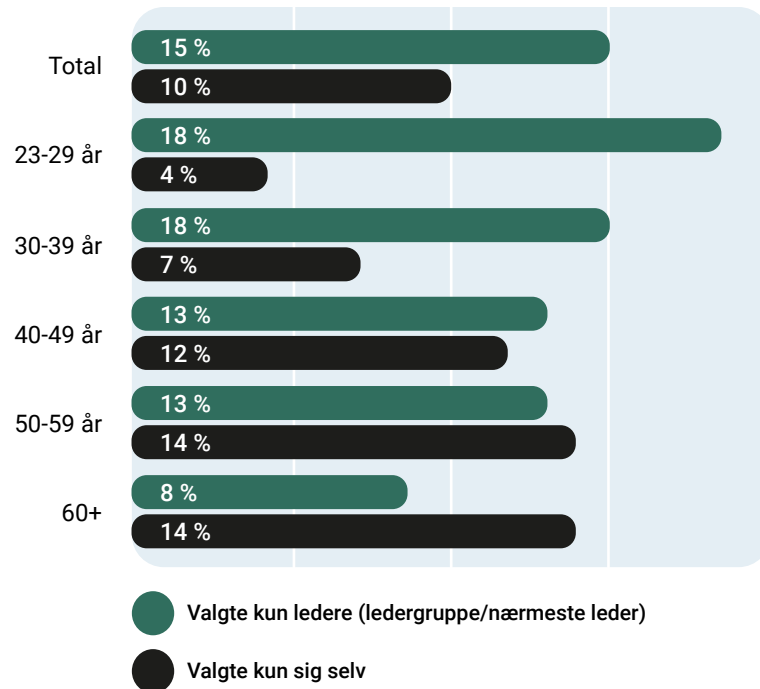
Tilsammen indikerer disse resultater en høj grad af både individuelt ansvar og forventninger til ledergruppen/lederen.

Figur 6.

Hvem er – efter din mening – primært ansvarlig for at uddanne/undervise jurister, så de kan opnå de nødvendige digitale kompetencer?



Figur 7.



Som det fremgår af Figur 7, betragter et gennemsnit på 10% af de skandinaviske jurister udelukkende sig selv som ansvarlige for den undervisning, der er nødvendig for at opnå de færdigheder, der skal til, for at kunne få fuldt udbytte af legal tech-produkter i fremtiden. 15% mente, at kun lederne er ansvarlige. Figuren illustrerer, hvordan jurister med alderen tilsyneladende tager mere ansvar for deres egen videreuddannelse. Til sammenligning lægger yngre jurister i langt højere grad ansvaret på deres leder eller ledergruppe.

De mere modne jurister – 50-59 år – placerer ansvaret for digital læring ligeligt mellem udelukkende ledere og udelukkende sig selv. 13% lagde ansvaret kun på ledere og 14% kun på sig selv. Til sammenligning valgte 18% blandt den yngre aldersgruppe – 23-29 år – kun deres leder, og bare 4% anser sig selv som eneansvarlig for at sørge for den relevante digitale videreuddannelse.



Den komplekse, globale virkelighed

Vores stadig mere globaliserede verden øger kompleksiteten af de juridiske opgaver – og vil påvirke udviklingen af branchen.

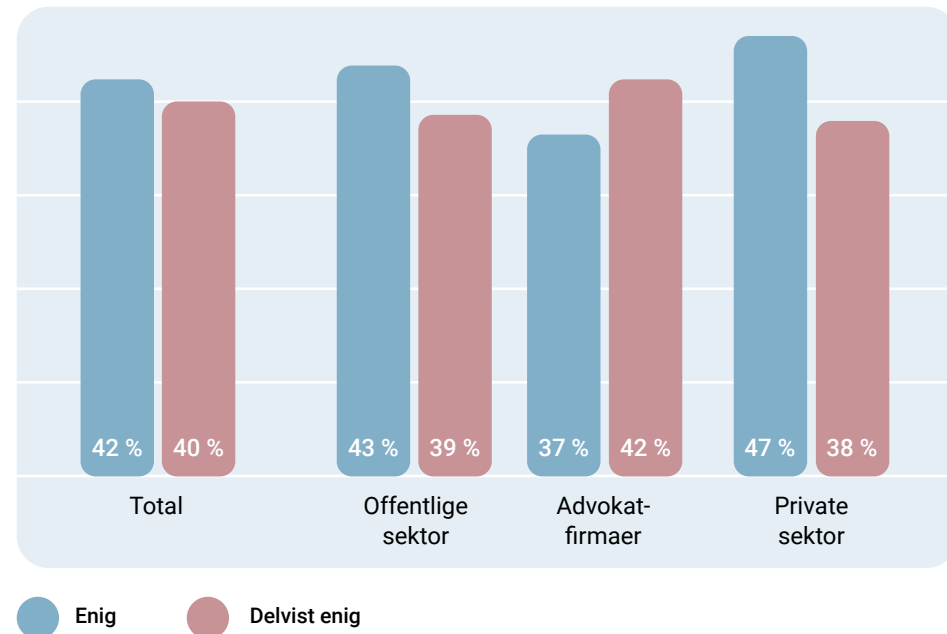
Globaliseringen gør på én gang verden mindre og større. Dette står klart for et stort flertal af de skandinaviske jurister, som forventer, at den stadigt stigende globalisering vil bringe mere arbejde til deres bord. På tværs af alle tre juridiske sektorer forudser 82% voksende kompleksitet i juridiske processer på grund af globalisering. I betragtning af antallet af love, vedtægter og regler, der bliver sammenlignet på tværs af kontinenter, nationer og kulturer hver eneste dag, virker denne prognose meget realistisk.

82%

forventer voksende kompleksitet i juridiske processer på grund af globalisering

61% af de skandinaviske jurister betragter øget kompleksitet i samfundet – både på lokalt og globalt plan – som et aspekt med enorm indflydelse på udviklingen af morgendagens branche. Samfundsmæssige kompleksiteter vil uundgåeligt føre til et voksende behov for juridiske ydelser og vil dermed få indflydelse på juristers opgaver og arbejdsbyrde. Især i den offentlige sektor forudser hele 70%, at behovet for juridiske ydelser vil udvikle sig med nye strukturer og regler i samfundet.

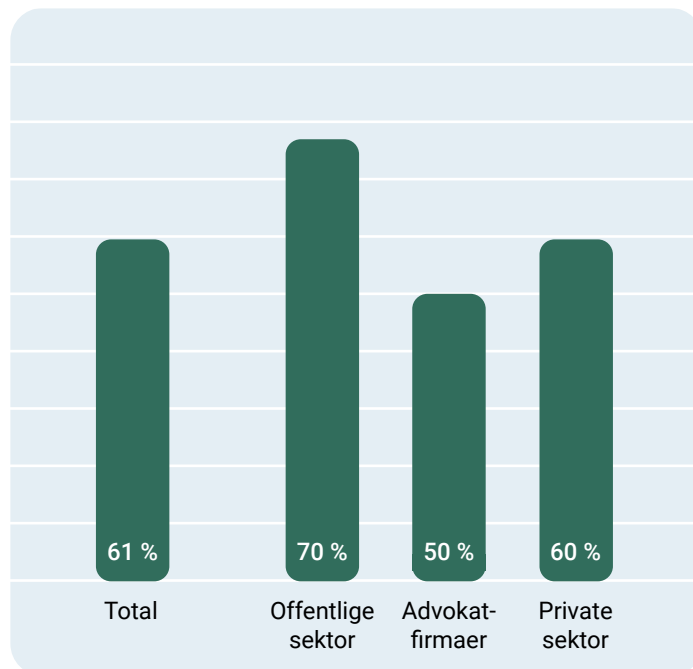
Figur 8.
Er du enig eller uenig i det følgende udsagn:
Jeg forventer øget kompleksitet i mit arbejde på grund af øget globalisering (f.eks. nye love og regler).



Figur 9.

Hvilken af de følgende muligheder mener du vil drive udviklingen af den juridiske branche mest i fremtiden:

Teknologi (f.eks. automatisering, kunstig intelligens (AI)), globalisering, øgede krav til balance mellem arbejde og privatliv, øget kompleksitet i samfundet med stigende behov for juridiske tjenester, nye forretningsmodeller/prismodeller for juridiske ydelser, juridiske ydelser der tilbydes af ikke-juridiske fagfolk.



● Valg: Øget kompleksitet i samfundet fører til stigende behov for juridiske ydelser.



Da arbejdslivet bliver mere internationalt og stadig mere komplekst, vil der være behov for større fokus på kompetenceudvikling. Det skal være mere systematisk. Der burde i det mindste være et påkrævet minimumsniveau (med hensyn til forståelse af internationale regler og forskrifter, red.).

Anonym, offentlige sektor, NO

Forvent det uventede

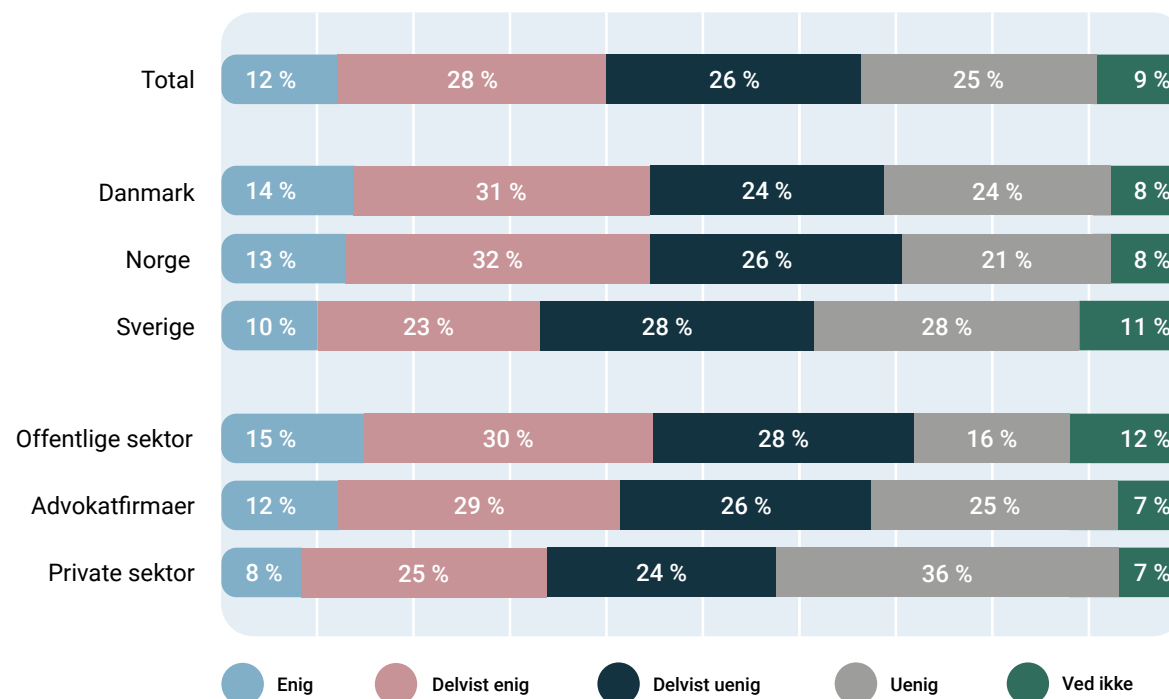
Jurister kan godt lide innovative initiativer, selvom 40% føler, at innovation ikke bliver prioriteret tilstrækkeligt på deres arbejdsplads.

Spørgeskemaet undersøgte, om jurister mener, at deres arbejdsplads prioriterer innovation i lige så høj grad, som juristerne betragter det nødvendigt. Resultater viser, at mens halvdelen af de skandinaviske jurister – 51% er tilfredse med, hvor meget deres arbejdsgiver tilgår nye måder at tænke og håndtere processer, er 40% stadig enige eller delvist enige i, at der kan gøres mere for at prioritere innovation.

Der er forskelle på tværs af de juridiske sektorer. Jurister, der arbejder i det private erhvervsliv, er langt mere positive i forhold til, hvordan de vurderer deres virksomheds holdning til innovative ideer – særligt sammenlignet med den offentlige sektor. I den private sektor mener tre ud af fem – 60% at innovation faktisk bliver tilstrækkeligt prioriteret. Hos advokatfirmaer er 51% tilfredse, og i den offentlige sektor er 44% glade for den måde, innovation bliver håndteret.

Trods de positive tal viser resultaterne dog et gennemsnit af alt for mange skandinaviske jurister, som er utilfredse med, hvordan innovation bliver prioriteret. Årsagerne til dette er således fortsat et relevant emne, som kan udforskes yderligere.

Figure 10.
Er du enig eller uenig i det følgende udsagn:
Mit firma prioriterer ikke innovation nok.





Vigtigste konklusioner

- Skandinaviske jurister er meget opmærksomme på vigtigheden af teknologiske kompetencer. Næsten alle jurister (96%) anser det for vigtigt/delvist vigtigt for fremtidens jurist at kunne forstå og anvende nye digitale værktøjer.
- Teknologi betragtes som stadig mere vigtigt. I år nævner 77% 'teknologi (f.eks. automatisering, AI)' som en væsentlig drivkraft for fremtidens juridiske branche – en stigning på 17% i forhold til 2022-undersøgelsen. Det eksisterende globale fokus på AI kan være en del af forklaringen.
- I betragtning af teknologiens stigende popularitet er det ikke så overraskende, at 71% af de skandinaviske jurister ser frem til en endnu mere digital fremtid.
- Næsten halvdelen (48%) af de skandinaviske jurister frygter, at de mangler de nødvendige færdigheder til at få fuldt udbytte af nye juridiske tech-produkter. Ikke overraskende er jurister, der mener, at de allerede besidder de rette kompetencer, mere ivrige efter at byde en endnu mere digital fremtid velkommen end jurister, der betvivler egne tekniske færdigheder – 81% sammenlignet med 64%.
- Jurister er klar til at tage udfordringen op, men betragter primært ansvaret for digital læring som en fælles indsats. Kun 10% anser sig selv for at være eneansvarlig for deres digitale uddannelse. 62% mener, at de skal være med til at sikre, at de selv får den rette uddannelse/undervisning, mens 74% også anser det for et leder-/ledergruppeansvar.
- Innovation er populært, og fraværet af innovation bliver bemærket af 40% af juristerne, som mener, at deres arbejdsplads ikke lægger nok kræfter i at prioritere innovation. 44% fra den offentlige sektor, 51% fra advokatfirmaer og 60% fra det private erhvervsliv er enige om, at innovation prioriteres tilstrækkeligt i deres virksomhed.



Spørgsmål til debat

- Hvad kan kunstig intelligens potentielt anvendes til i den branchen – sprog- og dokumentbehandling?
- Skal vi overveje en eller anden form for "AI/ Tech - Code of Conduct" for branchen – og hvem skal i så fald igangsætte denne proces?
- Hvem har ansvaret for at sikre, at jurister ved, hvordan de skal bruge de nyeste tekniske værktøjer?
- Hvordan ser vi på innovation i branchen – og hvor åbne er de tre juridiske sektorer for at betræde gamle stier på nye måder?



For at udnytte værktøjerne effektivt må advokater dog føle sig bemyndiget til at træde ud af komfortzonen, til at eksperimentere og – helt afgørende – til at fejle uden at frygte konsekvenser.



At fejle og udforske: Den juridiske branches nye paradigme

Af: Alexandra Andhov, lektor i selskabsret og ret og teknologi ved CEPRI, stifter og leder af Copenhagen Legal Tech Lab, KU.

Kernen af den juridiske branches udvikling er et grundlæggende behov for frihed til at fejle. Historisk set har der været fokus på resultater, og jurister er ofte blevet vurderet på deres ufejlbarlighed. I en verden der i hastigt tempo bliver mere og mere digitaliseret, er denne tilgang dog ikke bare forældet, men kontraproduktiv. Essensen af vækst, særligt inden for teknologi, er evnen til at udforske, at være kreativ – og ja, at begå fejl.

De digitale værktøjer, der er ved at omforme det juridiske landskab, handler ikke kun om effektivitet. De handler om udforskning. De tilbyder jurister muligheden for nytænkning og tilføjelse af nye perspektiver og for at tilgå gamle problematikker på nye måder. For at udnytte værktøjerne effektivt må jurister dog føle sig bemyndiget til at træde ud af komfortzonen, til at eksperimentere og – helt afgørende – til at fejle uden at frygte konsekvenser.

Det bringer os til det presserende ansvar, der hviler på advokatfirmaer og uddannelsesinstitutioner. De traditionelle uddannelses- og undervisningsmetoder har brug for en grundig reevaluering. Det handler ikke længere kun om at formidle viden – det handler om at udvikle en tankegang.

Videreuddannelse, der engang blev betragtet som en valgfri tilføjelse, vil blive en integreret del af advokatens rejse. De kompetencer, der kræves af nutidens jurister, vil løbende udvikle sig og kræve ikke blot juridisk indsigt, men også teknologiske færdigheder, tilpasningsevne og en sult efter læring.

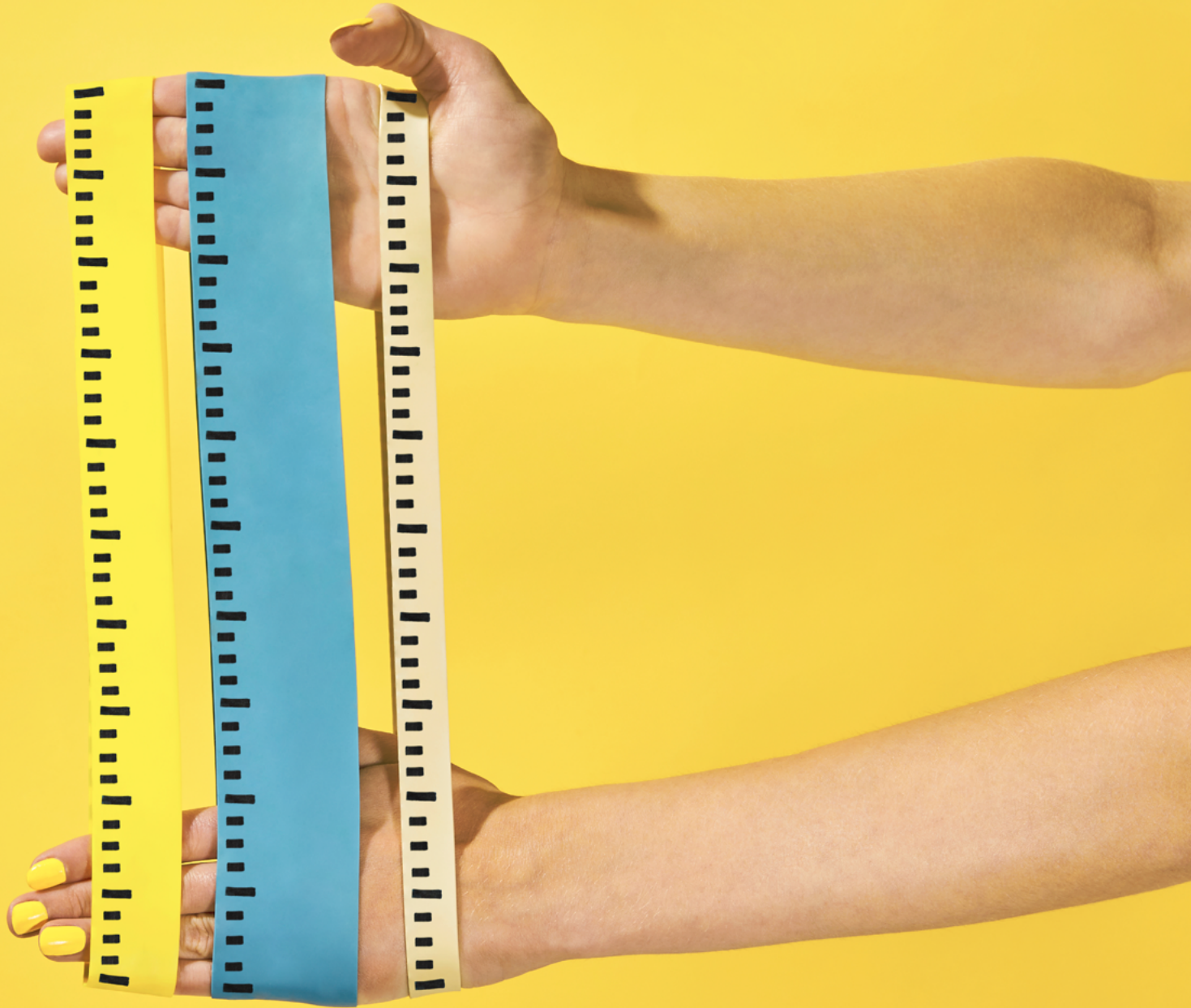
I sidste ende afhænger den juridiske branches fremtid af, hvordan vi tilpasser os i dag. Det er bydende nødvendigt at skabe et miljø, hvor jurister ikke bare er udstyret med værktøjer, men også er bemyndiget til at bruge dem kreativt, også selvom de snubler undervejs. Ved at redefinere succes, favne udforskningens vej og ved at prioritere løbende uddannelse kan vi sikre, at advokatbranchen forbliver dynamisk, relevant og klar til den digitale tidsalders udfordringer. Denne tilgang vil desuden ikke kun forbedre juristernes kvalifikationer, men vil også bidrage direkte til det mentale velvære og vil fremme et sundere og mere modstandsdygtigt juridisk samfund.



Kapitel 2

Mål for lige vilkår

Er alle jurister lige for loven?



Polernes syn på ligestilling

Undersøgelsen viser store forskelle i, hvordan mænd og kvinder opfatter ligestilling mellem kønnene i den juridiske branche.

Denne undersøgelse satte sig for at undersøge skandinaviske juristers syn på diversitet. I spørgeskemaet blev diversitet defineret som mangfoldighed i relation til alder, køn, etnicitet, religion og seksuel orientering.

Langt de fleste respondenter er enige i, at diversitet forbedrer arbejdsvilkårene for alle samt styrker de samlede resultater. Undersøgelsen indeholdt dog også spørgsmål med specifikt fokus på ligestilling og inklusion. Det viste sig, at de to biologiske køn fandt disse emner meget relevante.

Undersøgelsens resultater viser betydelige forskelle i, hvordan kvinder og mænd vurderer deres muligheder for at avancere og trives professionelt. Kvindelige jurister mener, at de stadig er ringere stillet i forhold til deres mandlige kolleger. De mener, at kønsrelaterede lønforskelle stadig flourer på deres arbejdsplads. De betragter også mulighederne for professionel fremgang – og for at klatre op ad karrierestigen – som meget sværere for dem end for deres mandlige kolleger. Ikke mange mandlige jurister støtter denne opfattelse af, at kønsforskelle og ulige værdiansættelse af arbejdsindsatsen er et problem.

Med andre ord. Snarere end at beskrive konkret diversitet dykker dette kapitel ned i juristers opfattelse af ulighed mellem kønnene i branchen. Hvad virkeligheden rummer, forbliver et emne for interessante, kommende diskussioner.

Sammenlignet med mine mandlige kolleger bliver jeg dårligere behandlet og betragtet som fagligt mindre kvalificeret af min leder.

Kvinde, 30-39, private sektor, DK



VIGTIGSTE INDSIGTER

Kostbar klatring

61% af de kvindelige jurister er enige – eller delvist enige i – at det stadig er sværere for kvinder end mænd at få en toppost. Til sammenligning deler kun halvt så mange mandlige jurister – 30% denne opfattelse.

Ligeløn mangler stadig

Halvdelen af de kvindelige jurister – 50% mener, at der findes kønsbestemte lønforskelle på deres arbejdsplads. Kun 17% af deres mandlige kolleger er enige.

Hvem fremmer ligestilling

45% af de skandinaviske jurister hævder, at deres arbejdsplads har en rekrutteringspolitik, der aktivt fremmer ligestilling. Undersøgelsen viser store tværskandinaviske forskelle: I Norge betragter 69% dette som normen sammenlignet med kun 33% af de danske jurister.

Bedømt på det ydre

Hver fjerde kvindelig advokat i Skandinavien har oplevet eksklusiverende adfærd på sin arbejdsplads inden for de seneste 12 måneder.

Ligestilling i arbejde

Der er konsensus blandt jurister om effekten af diversitet og ligestilling på arbejdspladsen.

82%

er enige eller delvist enige i, at manglende ligestilling i sidste ende betyder en mindre attraktiv

80%

er enige eller delvist enige i, at ligestilling kan forbedre arbejdsglæden generelt

78%

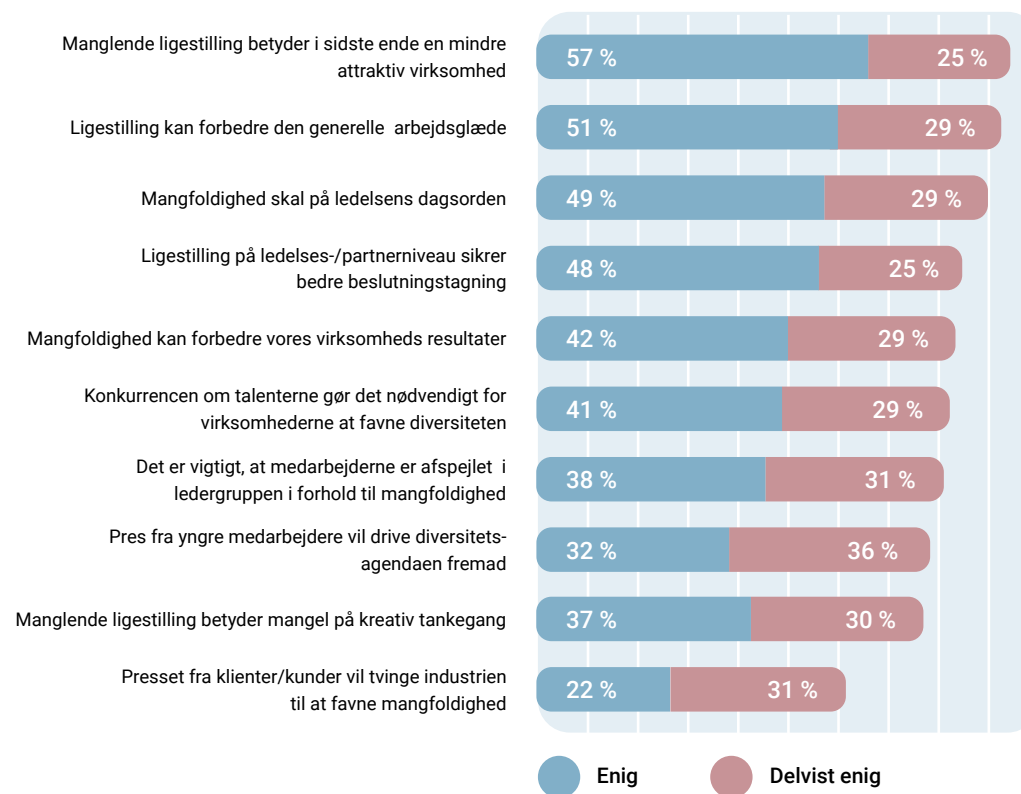
er enige eller delvist enige i, at diversitet skal på ledelsens dagsorden

70%

I gennemsnit er mere end 70% af de skandinaviske jurister enige eller delvist enige i alle udsagn om diversitet

Figur 11.

Er du enig eller uenig i det følgende udsagn:
(begrebet "diversitet" omfatter mangfoldighed i forhold til alder, køn, etnicitet, religion og seksuel orientering).



Kostbar klatring

Halvdelen af den juridiske branche i Skandinavien er enige om, at vejen op ad karrierestigen er en større udfordring for kvinder end for mænd.

På tværs af alle lande, juridiske sektorer, køn og alder er næsten halvdelen af alle skandinaviske jurister – 48% – enige i, at det er en større udfordring for kvinder end mænd at få en topstilling. Hele 61% – tre ud af fem – af de kvindelige jurister mener, at det er sværere for en kvinde end en mand at få en topstilling. Til sammenligning er kun 30% af deres mandlige fagfæller enige.

♀ 61%

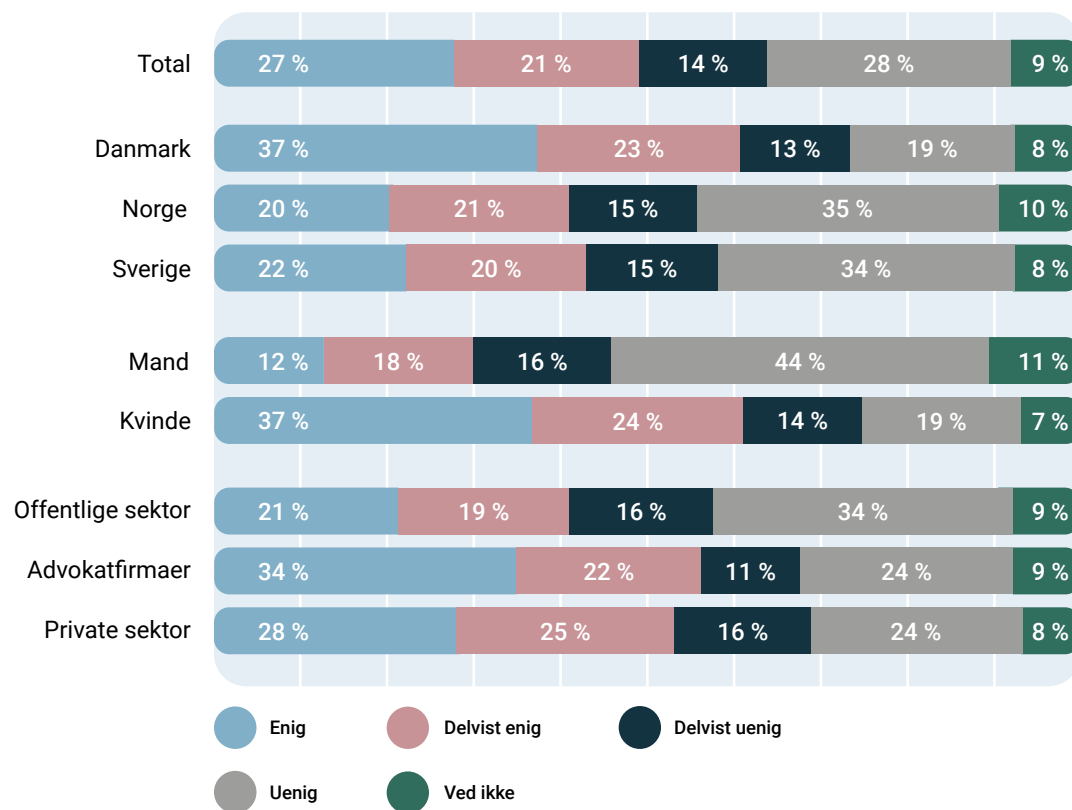
mener, at det er sværere for en kvinde end en mand at få en topstilling

♂ 30%

mener, at det er sværere for en kvinde end en mand at få en topstilling

En analyse af resultaterne på tværs af sektorer viser, at mere end halvdelen af de skandinaviske advokater – 56% – og juristerne i den private sektor – 53% – bakker op om denne betragtning på de udfordringer, som kvindelige jurister står over for. I den offentlige sektor er antallet af personer, der er enige i udsagnet, 41%.

Figur 12.
Er du enig eller uenig i det følgende udsagn:
Det er sværere for kvinder end for mænd at få en topstilling.



● Enig ● Delvist enig ● Delvist uenig
● Uenig ● Ved ikke

Den noget lavere procentdel i den offentlige sektor hænger muligvis sammen med, at netop i denne sektor har 59% af jurister med personaleansvar tilkendegivet, at deres arbejdsplads har en rekrutteringspolitik, der aktivt prioriterer ligestilling. Dette er dog også tilfældet for 54% af jurister i den private sektor og 35% af advokaterne.

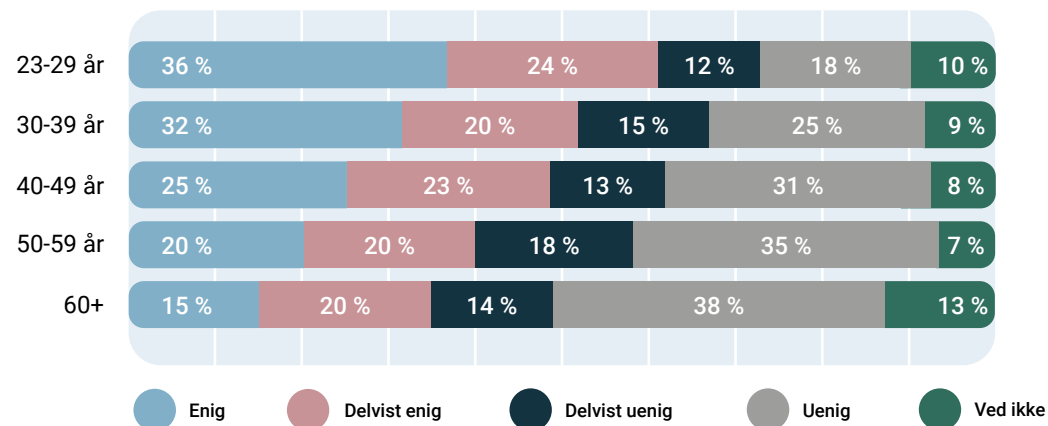
61%

af de yngre advokater (23-29 år) mener, at hierarkisk ulighed findes

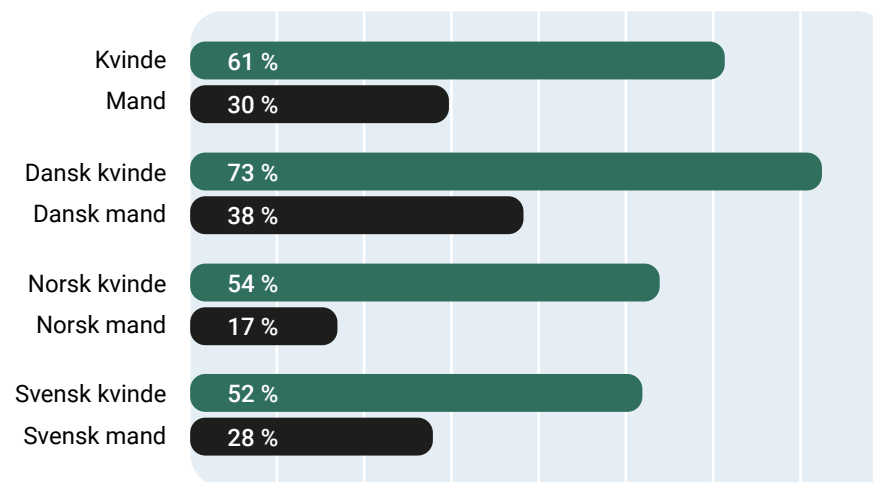
Med alderen ser vi ud til at stå mere fast og stole på, at positive muligheder er tilgængelige for alle. Som undersøgelsen viser, falder overbevisningen om, at en toppost er sværere at opnå for kvinder end mænd, med årene. Mens hele 61% af de yngre advokater (23-29 år) mener, at hierarkisk ulighed faktisk findes, er kun en tredjedel – 35% – af jurister i alderen 60+ enige i dette synspunkt.

Figur 14 illustrerer nogle interessante forskelle på, hvordan kvindelige jurister opfatter deres muligheder for at avancere i henholdsvis Danmark, Norge og Sverige. Næsten tre ud af fire – 73% – kvindelige danske jurister er overbevist om, at det er en sværere opgave for en kvinde end en mand at klatre op ad karrierestigen. Til sammenligning er lidt over halvdelen – 54% – af deres kvindelige, norske kolleger og kvindelige, svenske kolleger – 52% enige.

Figur 13.
Er du enig eller uenig i det følgende udsagn:
Det er sværere for kvinder end for mænd at få en toppost.



Figur 14.
Mener at det er sværere for en kvinde end for en mand at få en toppost (enig/delvist enig).



Fra mændenes perspektiv er billedet omvendt. I alle tre lande er mandlige jurister betydeligt mindre tilbøjelige til at være enige i, at det er sværere for kvinder end mænd at få en topstilling. Norske mænd er mest uenige med kun 17%, der støtter påstanden om, at en kvindes vej til toppen er mere stejl end en mands. I Sverige støtter 28% ideen, og i Danmark 38%.

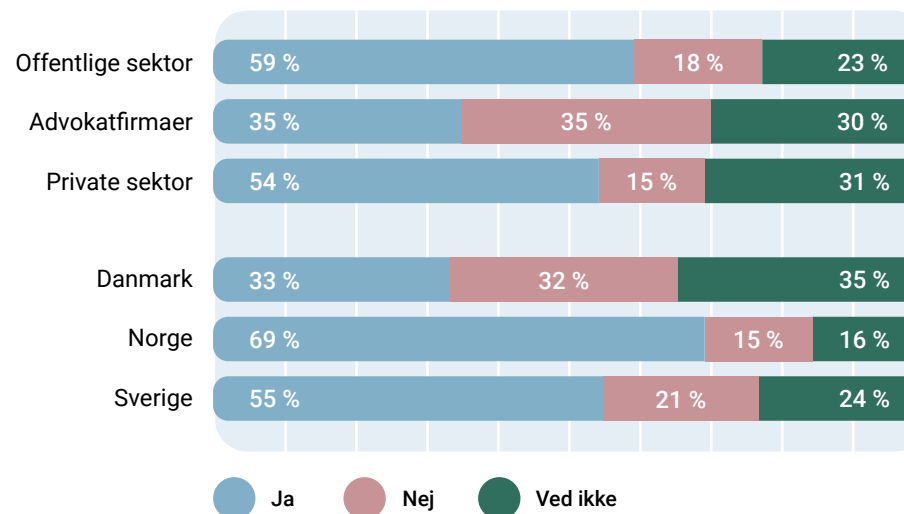
69%

af de norske jurister angiver at have en rekrutteringspolitik, der aktivt prioriterer ligestilling

Rekrutteringspolitikker er nøglen til at forstå, hvordan virksomheder håndterer ligestilling. Kun en tredjedel – 33% – af danske jurister med personaleansvar angiver at have en rekrutteringspolitik, der aktivt prioriterer ligestilling. I Sverige kender over halvdelen – 55% – til kønsrelaterede rekrutteringspolitikker, mens imponerende 69% i Norge hævder at have en rekrutteringspolitik, der fremmer ligestilling. I Danmark har mere end en tredjedel – 35% – af respondenterne sat kryds i 'ved ikke'-feltet, hvilket indikerer, at danske jurister med personaleansvar mangler tilstrækkelig adgang til information om ansættelsespolitikker.

Figur 15.

Har din virksomhed en rekrutteringspolitik, der aktivt prioriterer ligestilling?



Der er et overdrevet fokus på ligestilling, der tager hensyn til en meget lille gruppe kvinder, som allerede har usædvanligt gode karrieremuligheder.

Mand, 30- 39, advokatfirma, NO



Den juridiske branche er stærkt kønsopdelt. Det gælder ikke kun i den private sektor, hvor de højest lønnede stillinger i overvejende grad er besat af mænd – men også i den offentlige sektor, hvor langt flere mænd end kvinder går efter højere stillinger. Private opgaver som voldgift og ombudsmand gives næsten udelukkende til mænd. Mænd med børn arbejder over, mens kvinder med børn stort set forsvinder fra det faglige fællesskab på deres arbejdsplads.

Kvinde 50-59, offentlige sektor, NO

Hvad blev der af lige løn for lige arbejde?

Mere end hver tredje mener, at der stadig findes kønsbestemte lønforskelle på deres arbejdsplads.

Sammenligner man resultaterne på tværs af alle tre skandinaviske lande, køn, juridiske sektorer og aldre, ser det ud til, at mange jurister stadig anerkender eksistensen af kønsbestemte lønforskelle. Ifølge undersøgelsens svar mener mere end hver tredje – 38% – af jurister i Skandinavien, at der findes kønsbetingede lønforskelle på deres arbejdsplads.

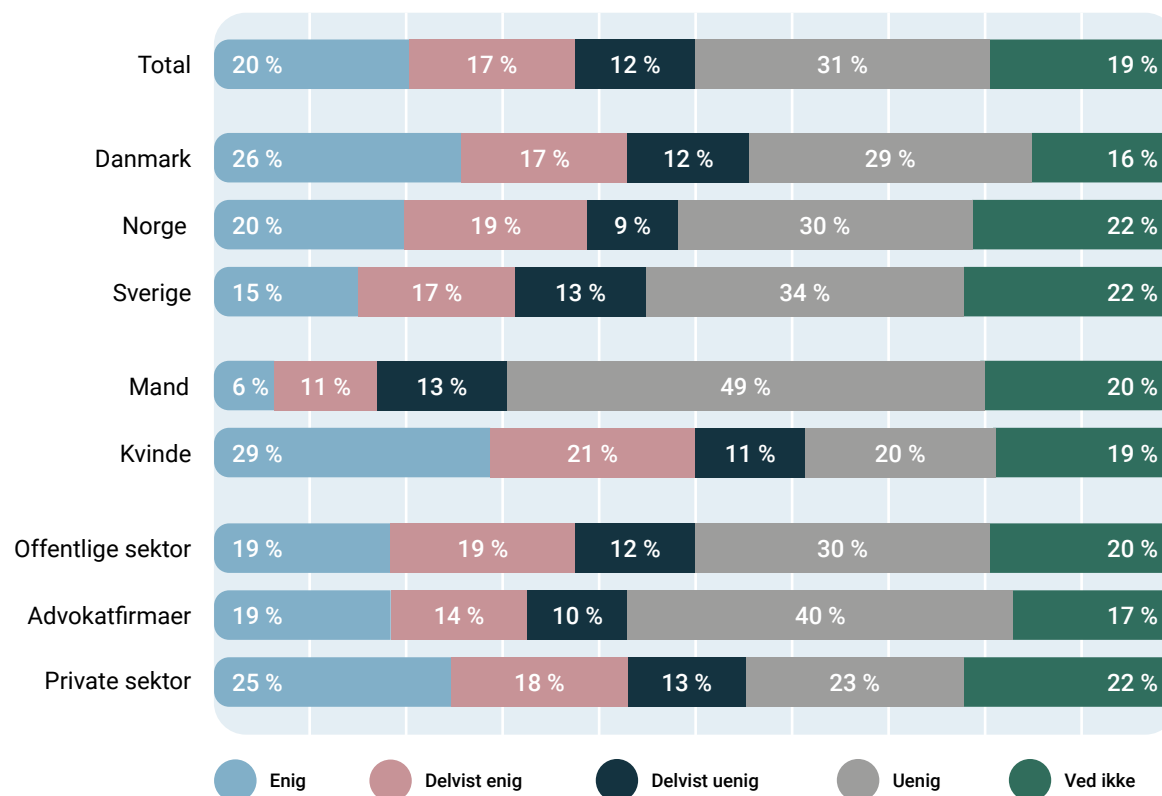
Videre datagranskning afslører store forskelle i opfattelsen imellem de to biologiske køn. Halvdelen af de kvindelige jurister – 50% – mener, at kønsbestemte lønforskelle findes på deres arbejde. Kun 17% mandlige jurister deler denne opfattelse. Faktisk er 62% mænd uenige eller delvist uenige i dette udsagn. Blandt begge køn angiver så mange som hver femte 'ved ikke'.

Jurister, der arbejder i advokatfirmaer, ser ud til at være noget mere uenige i opfattelsen af kønsbestemte lønforskelle i deres virksomhed: I alt 50% er uenige sammenlignet med jurister fra det private erhvervsliv, hvor 33% er uenige, og den offentlige sektor hvor 42% er uenige.

Figur 16.

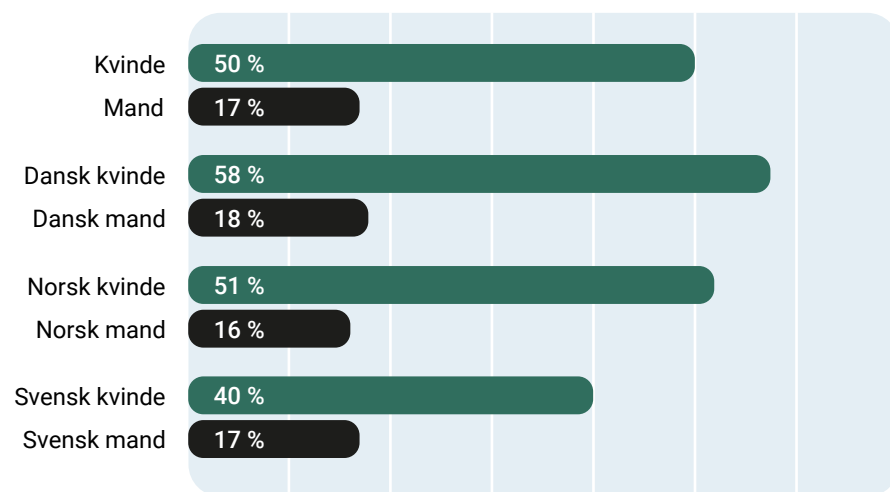
Er du enig eller uenig i følgende udsagn:

Jeg mener, at der er kønsbestemte lønforskelle på mit arbejde – dvs. at lønnen er lavere for kvinder end for mænd.



Figur 17.

Mener at der er kønsbestemte lønforskelle på deres arbejde (enig/delvist enig).



Figur 17 afslører væsentlige forskelle mellem de skandinaviske lande. Særligt danske kvindelige jurister – 58% – mener, at de oplever kønsbestemte lønforskelle. Kvindelige jurister på tværs af alle tre lande er dog i bemærkelsesværdig grad enige om, at kønsbetingede lønforskelle findes. Til sammenligning støtter deres mandlige kolleger – med kun i alt 17% – den overbevisning i langt mindre grad.



Jeg bliver behandlet dårligere, og min chef ser mig som mindre fagligt kompetent end mine mandlige kolleger. Dette selvom vi får samme score på feedback, arbejder det samme antal timer, og mine mandlige kolleger kommer til mig med deres juridiske opgaver. Den lavest betalte mandlige advokat i afdelingen får over 23.000 kroner mere i løn end mig.

Kvinde, 30-39, private sektor, DK

Lighed skaber glade jurister

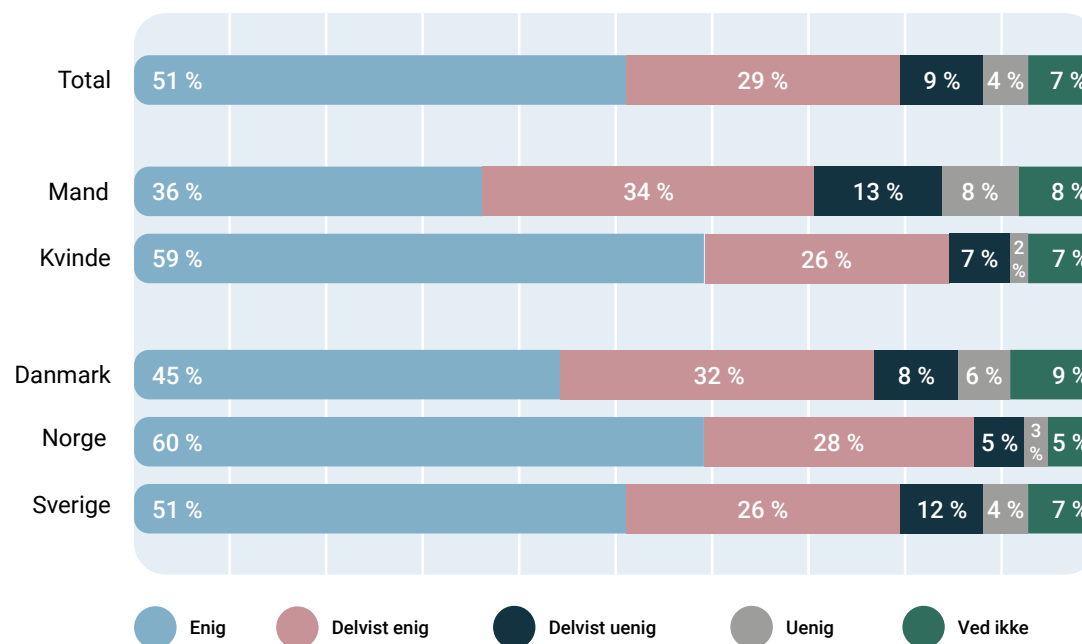
80% mener, at ligestilling mellem kønnene kan forbedre den generelle arbejdsglæde blandt skandinaviske jurister.

Undersøgelsen spurgte, om jurister mener, at ligestilling kan styrke den enkeltes arbejdsglæde. Resultaterne viser, at langt de fleste mener, at dette er tilfældet. 80% af de skandinaviske jurister er enige eller delvist enige i, at ligestilling kan forbedre den generelle arbejdsglæde. Flere kvinder støtter denne idé – 85%. Denne opfattelse er også fremtrædende blandt norske jurister, hvor hele 87% er enige i udsagnet.

85% af de kvindelige jurister mener, at ligestilling kan forbedre den generelle arbejdsglæde

70% af de mandlige jurister mener, at ligestilling kan forbedre den generelle arbejdsglæde

Figur 18.
Er du enig eller uenig i det følgende udsagn:
Ligestilling kan forbedre den generelle arbejdsglæde.

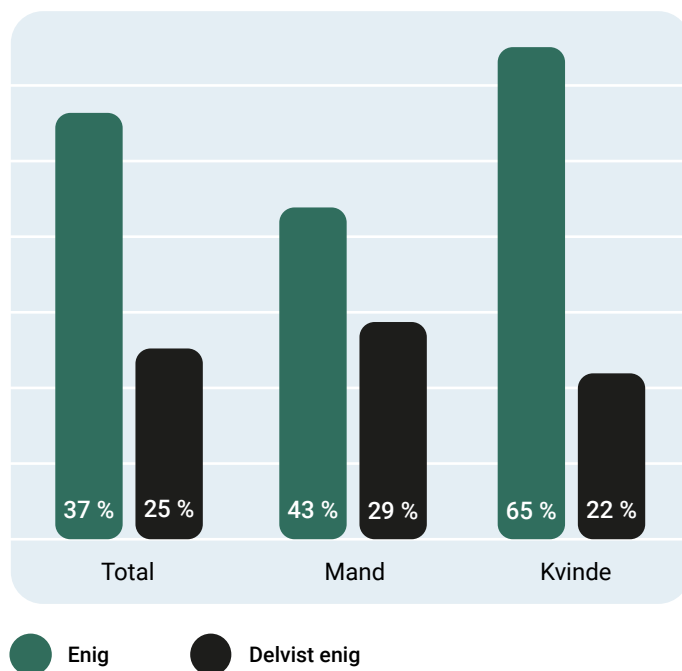


Mere end fire ud af fem – 81% – jurister er enige eller delvist enige i, at manglende ligestilling i sidste ende gør en virksomhed mindre attraktiv som arbejdsplads. Igen er denne opfattelse mere fremherskende blandt kvindelige jurister, hvoraf 87% er enige eller delvist enige i, at manglende ligestilling er lig med en mindre attraktiv virksomhed. Til sammenligning deler 72% af de mandlige jurister dette syn.

Figur 19.

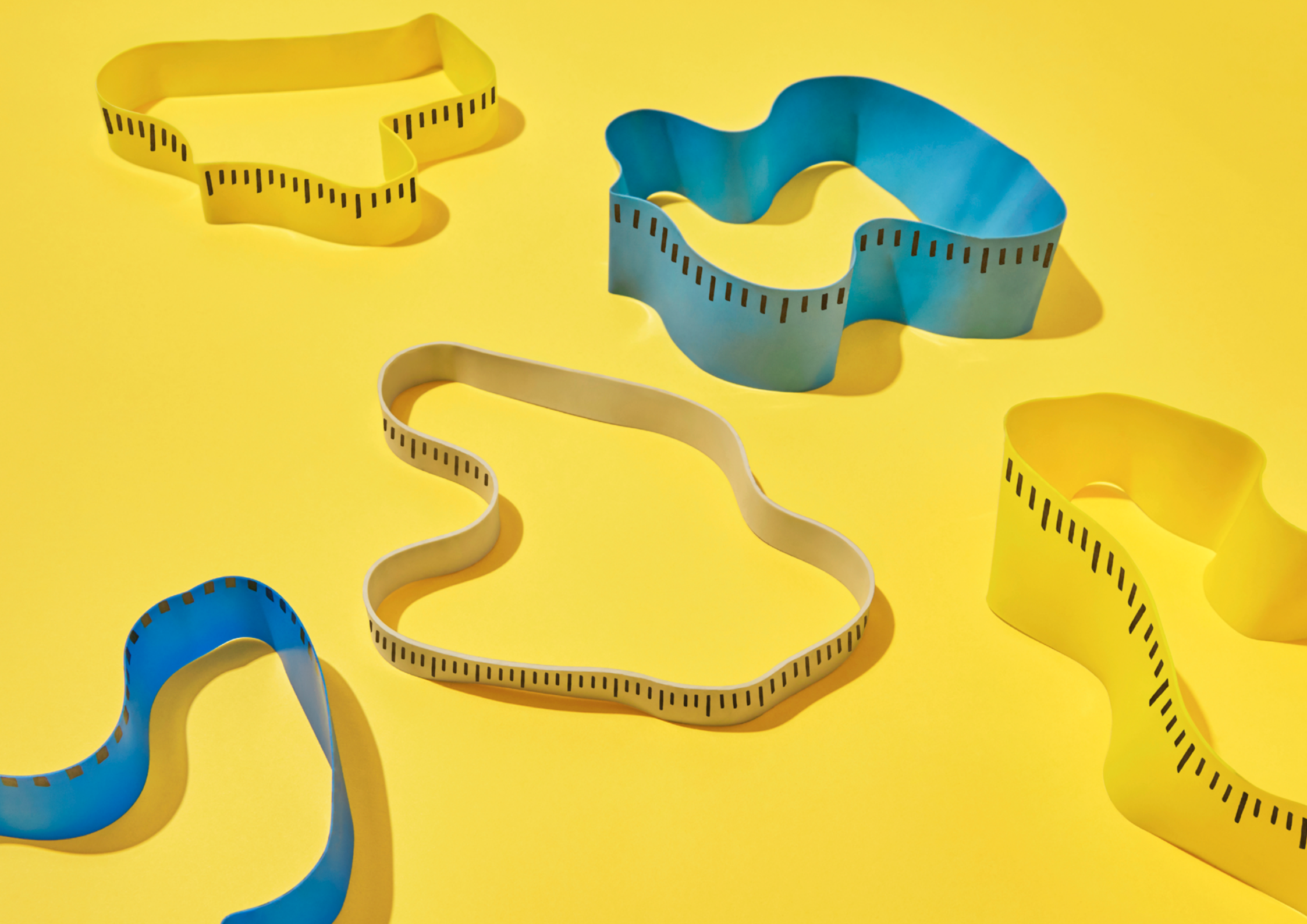
Er du enig eller uenig i det følgende udsagn:

Manglende ligestilling gør i sidste ende en virksomhed mindre attraktiv.



Det er mit indtryk, at det er lettere for mænd at opnå respekt og autoritet i deres stilling end kvinder. I den relation er der også lønforskelle, hvor mænd er vinderne. Selv mænd, der ikke har lederstillinger, ser ud til at nyde en slags naturlig autoritet/respekt på arbejdspladsen, som kvinder enten aldrig opnår eller skal arbejde mere/længere for at opnå. Med respekt mener jeg primært professionelt, dvs. at blive respekteret for sine faglige betragtninger, uenigheder osv.

Kvinde, 40-49, offentlige sektor, DK



Lige rettigheder + lige løn = tilfredshed

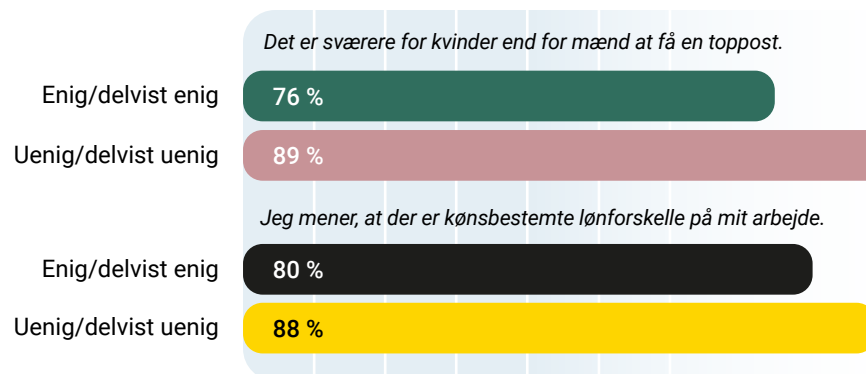
Opfattelsen af ulighed påvirker juristers trivsel i deres nuværende stilling.

Undersøgelsens resultater viser en tydelig meningsforskel mellem de to biologiske køn. Sammenlignet med mandlige jurister er de kvindelige markant mere overbevist om, at der i branchen findes udfordringer relateret til ligestilling mellem kønnene.

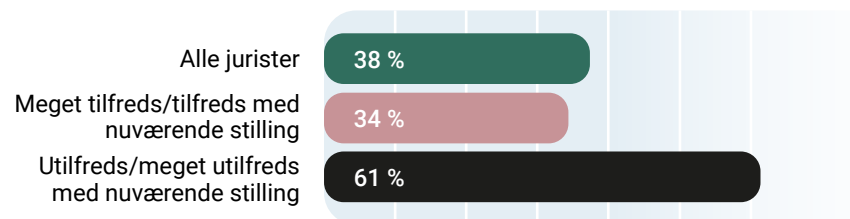
Dykker man dybere ned i dataene, afslører resultaterne, at de jurister, der mener, at der er kønsbestemte lønforskelle, og at det er sværere for kvinder at få en toppost, også er mindre tilfredse i deres nuværende stilling – sammenlignet med jurister, der er uenige i opfattelsen af manglende ligestilling. Blandt dem, der er overbevist om, at der findes kønsbestemte lønforskelle, er 76% tilfredse med deres job – sammenlignet med hele 89% blandt jurister, der ikke er tilbøjelige til at anerkende tanken om kønsbestemte lønforskelle i deres virksomhed. Blandt jurister, der mener, at det er mere kompliceret for kvinder at avancere til en topstilling, er 80% tilfredse med deres job – mod 88% blandt de jurister, der er uenige i, at kvinder har sværere ved at opnå en toppost.

Selvom arbejdstilfredsheden generelt er meget høj blandt skandinaviske jurister, er nogle stadig utilfredse i deres nuværende job. Utilfredse medarbejdere har en tendens til i højere grad at støtte tanken om kønsbestemte lønforskelle på deres arbejdsplads – 61% sammenlignet med 34% blandt tilfredse medarbejdere. Utilfredse jurister har også tendens til at mene, at det er sværere for kvinder end mænd at få en topplacering – 64% sammenlignet med 46% blandt tilfredse fagfæller.

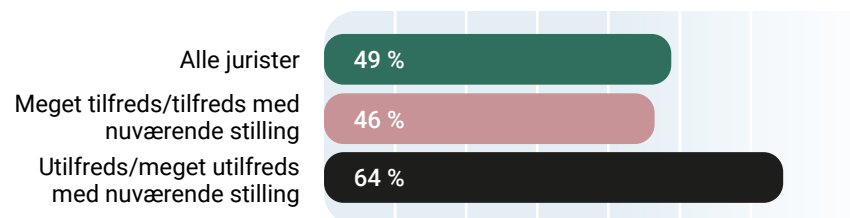
Figur 20. Hvor tilfreds er du i din nuværende stilling – i forhold til:

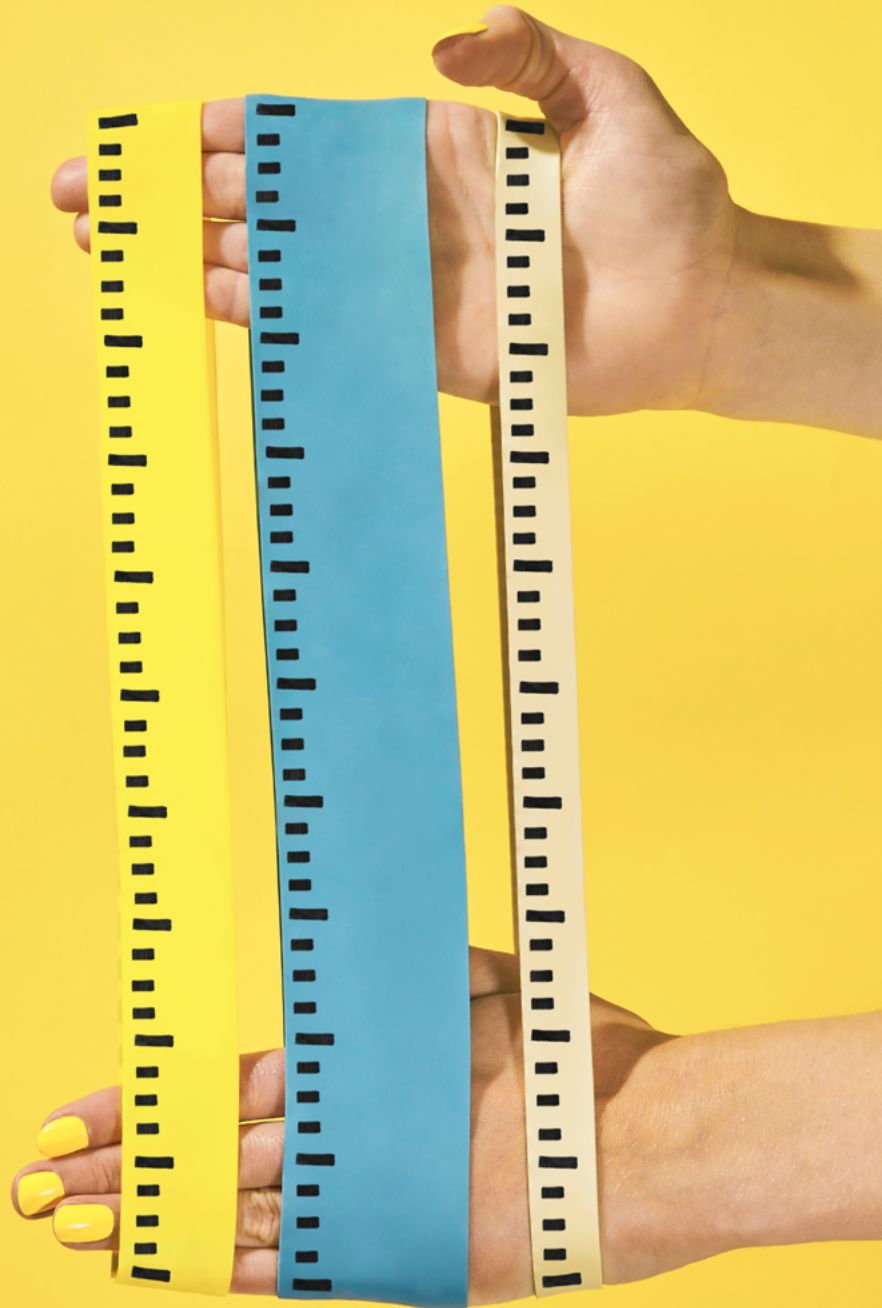


Figur 21. Enig/delvist enig: Der er kønsbestemte lønforskelle på mit arbejde.



Figur 22. Enig/delvist enig: Det er sværere for kvinder end for mænd at få en toppost.





Diversitet hele vejen rundt

Et kig på undersøgelsens top-5 udtalelser om diversitet ud fra sektorer, køn og alder.

Når vi sammenligner undersøgelsens svar på tværs af alle tre sektorer, synes det klart, at skandinaviske jurister for det meste ser ens på diversitet. Jurister i den private sektor støtter dog top-5-udtalelserne i lidt højere grad.

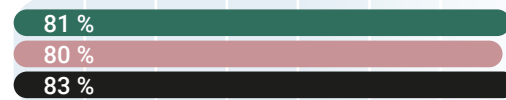
Svar relateret til top-5 udsagn om diversitet afslører betydelige forskelle i holdningerne hos de to biologiske køn. Kvindelige jurister er oftere enige i udsagnene sammenlignet med deres mandlige fagfæller. Den mest bemærkelsesværdige forskel findes ved udsagnet "Ligestilling på ledelsesniveau sikrer bedre beslutningstagning". Hele 80% af de kvindelige jurister er enige i dette udsagn sammenlignet med 58% af de mandlige jurister.

Blandt de yngre og ældre aldersgrupper opfattes top-5 udsagnene om diversitet også forskelligt. Hvor mere end tre ud af fire – 77% – af jurister i alderen 23-29 år mener, at "Diversitet kan forbedre vores virksomheds resultater", er 66% af aldersgruppen 50-59 år enige i denne udtalelse.

Sektor

Figur 23.

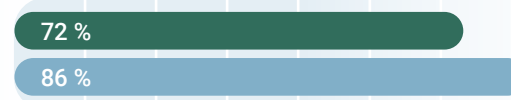
Enig/delvist enig: Det er vigtigt at ledelsen afspejler de ansatte i forhold til diversitet



Køn

Figur 24.

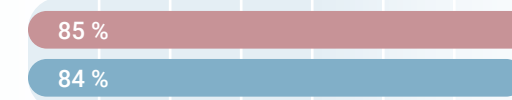
Enig/delvist enig: Det er vigtigt at ledelsen afspejler de ansatte i forhold til diversitet



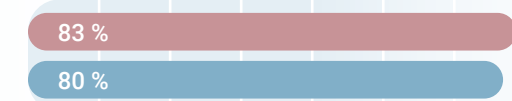
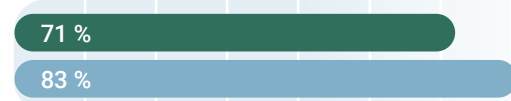
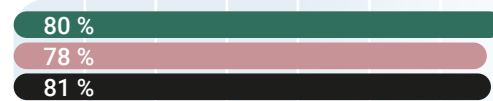
Alder

Figur 25.

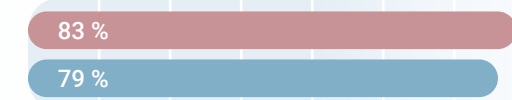
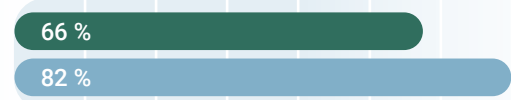
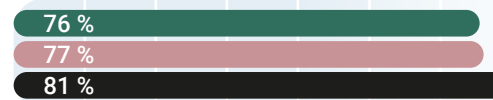
Enig/delvist enig: Det er vigtigt at ledelsen afspejler de ansatte i forhold til diversitet



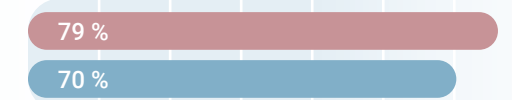
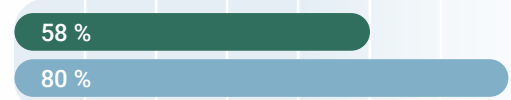
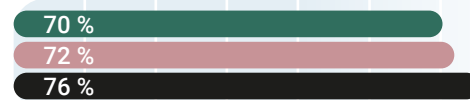
Enig/delvist enig: Ligestilling kan forbedre den generelle arbejdsglæde.



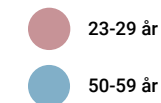
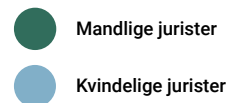
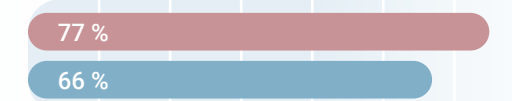
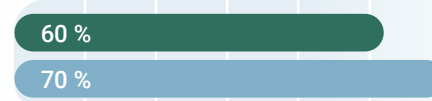
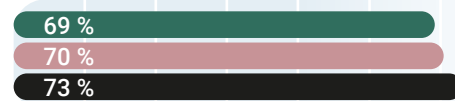
Enig/delvist enig: Diversitet skal være på ledelsens dagsorden.



Enig/delvist enig: Ligestilling på ledelses-/partnerniveau sikrer bedre beslutningstagning.



Enig/delvist enig: Diversitet kan forbedre vores virksomheds resultater



Bedømt på det ydre

Ikke-inkluderende adfærd er udbredt i branchen – hver femte har følt sig ekskluderet på deres arbejdsplads i løbet af seneste år.

Ikke-inkluderende adfærd er en del af virkeligheden for skandinaviske jurister. I løbet af det seneste år har hver femte – 21% – oplevet ubehagelig, ekskluderende adfærd fra deres kolleger og ledere. Tallet er højere blandt kvindelige jurister.

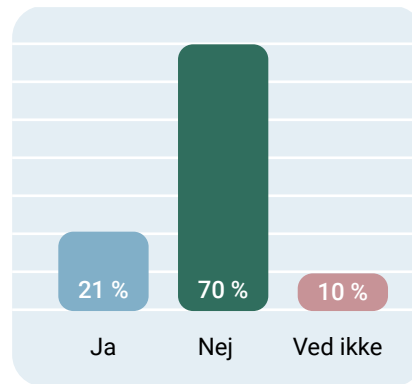
Undersøgelsen søgte at lære mere om, nøjagtigt hvilke typer ikke-inkluderende adfærd der opleves i den juridiske branche. De mest typiske og oftest oplevede former for ekskludering er professionel, kønsrelateret og social ekskludering på arbejdspladsen.

Næsten hver tredje jurist – 31% – nævnte at blive udelukket fagligt – ikke at blive inviteret til et relevant møde eller ikke indgå i relevante beslutninger – som den primære form for ikke-inkluderende adfærd, de har oplevet. Hver fjerde jurist – 25% – har oplevet ekskluderende adfærd relateret til køn. Hver femte – 21% – har været udsat for social ekskludering på deres arbejdsplads.

Det følgende afsnit vil videre udforske profilen af de jurister, der har oplevet ikke-inkluderende adfærd.

Figur 26.

Har du oplevet ekskluderende adfærd på din arbejdsplads i løbet af de seneste 12 måneder?

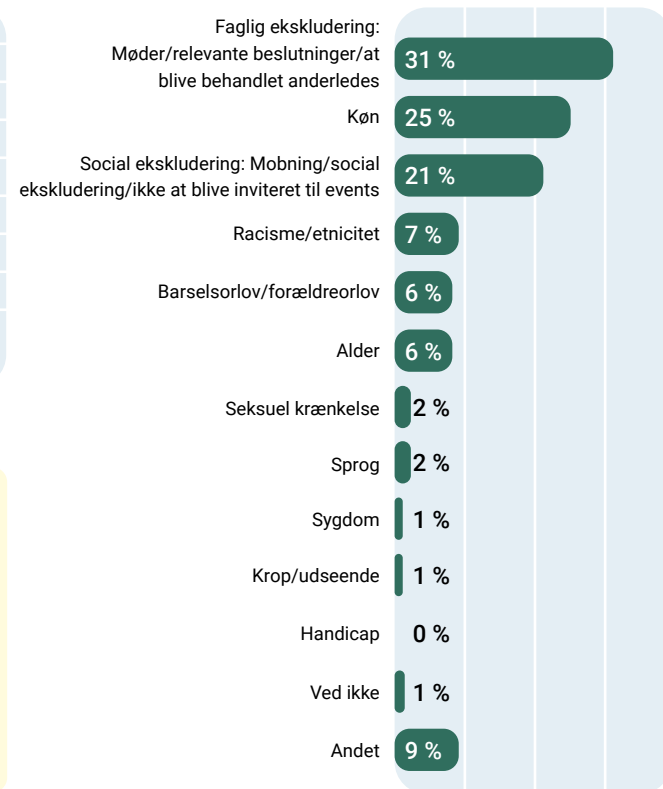


At blive ignoreret og ikke at blive inkluderet i beslutninger, som vedrører mig og mit speciale.

Mand, 30- 39, private sektor, NO

Figur 27.

Hvilken type ekskluderende adfærd har du oplevet på din arbejdsplads?



Alt andet end inkluderende

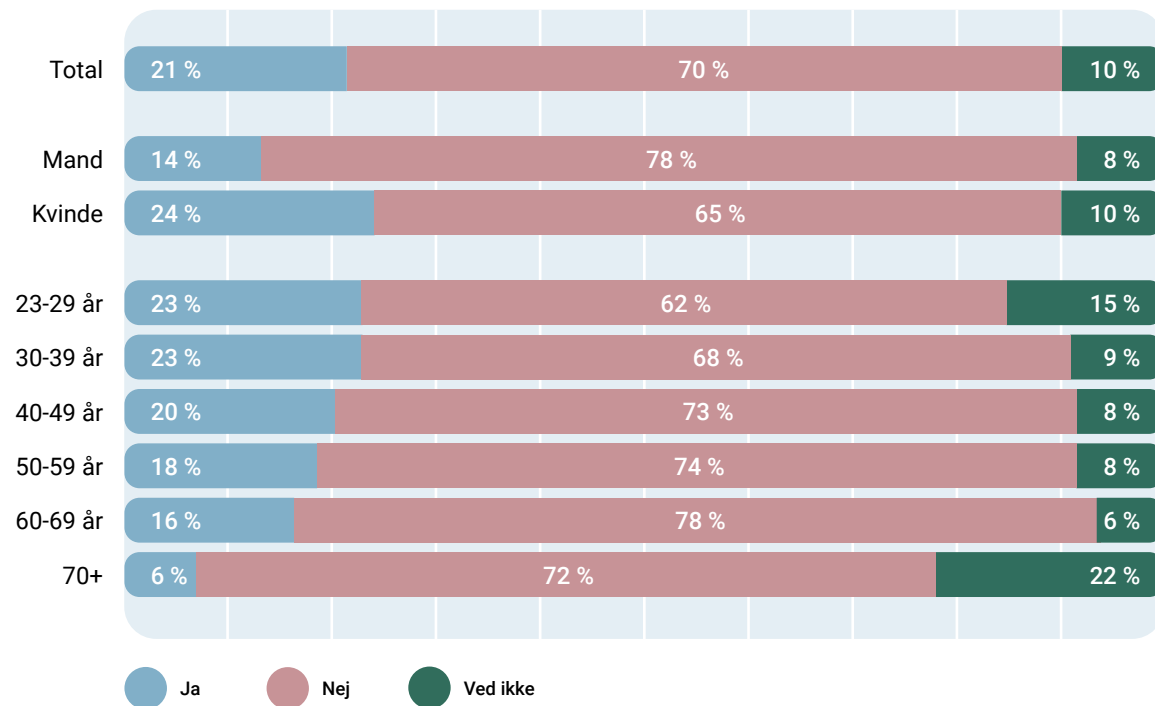
Kvinder og unge jurister bliver oftere udsat for ekskluderende adfærd af deres fagfæller.

Kvindes og mænds erfaringer er igen meget forskellige, hvad angår ikke-inkluderende adfærd. Dette blusser op under den klassiske forestilling om, at en del ekskluderende adfærd er relateret til køn. Hver fjerde – 24% – af de kvindelige jurister i Skandinavien har oplevet ikke-inkluderende adfærd på deres arbejdsplads, sammenlignet med kun 14% blandt mandlige jurister. Der er ingen særlige forskelle på tværs af sektorer.

Data afslører også, at primært det yngre alderssegment oplever ekskluderende adfærd – så tilsyneladende føler jurister sig mere inkluderet med alderen. Næsten fire gange så mange jurister i alderen 23-39 år har oplevet ikke-inkluderende adfærd i det seneste år sammenlignet med det ældste alderssegment 70+, hvor kun 6% har angivet det samme.

Figur 28.

Har du oplevet ekskluderende adfærd på din arbejdsplads i løbet af de seneste 12 måneder?





Jeg har oplevet at blive forbigået i sagsfordelingen og sagsbehandlingen til fordel for mine mandlige kolleger.

Kvinde, 23-29, advokatfirma, DK



Tilbageholdelse af information for at opnå en fordel. En informationskultur, der er statusopbyggende og helt overordnet hierarkisk.

Kvinde, 40-49, offentlige sektor, SE



Som medarbejder med udenlandsk baggrund oplever jeg konstant ekskluderende adfærd i forskellige arbejdssituationer.

Mand, 40-49, offentlige sektor, NO



Udfrysning af medarbejdere. Jeg understreger, at det ikke handlede om køn, holdninger, religion, hudfarve osv., men om en leder, som simpelthen favoriserer nogle medarbejdere og udelukker andre af ukendte årsager.

Mand, 30-39, private sektor, NO



Primært i relation til forfremmelser, hvor flere mænd end kvinder ansættes i højere stillinger. Den generelle fordeling af mænd og kvinder i topledelsen (på partner- og bestyrelsesniveau).

Kvinde, 23-29, advokatfirma, DK



Det begynder at se ud som om, at diversitet vinder frem på nogle områder i den juridiske branche. På de mest indflydelsesrige områder – de store erhvervsvirksomheder og domstolene – er den etniske mangfoldighed dog begrænset. Mænd er stadig overrepræsenteret her. Andre kvalifikationer og egenskaber, som tilsyneladende bliver værdsat af firmaer, er sportspræstationer og engagement, professionel erfaring og netværk – ligesom fritidsaktiviteter der harmonerer med den hvide, homogene del af advokatbranchen. Det er for eksempel slående, hvor almindeligt det er at have medarbejdere, der går på jagt, spiller tennis, golf og padel, står på ski, sejler osv. Altså fritidsaktiviteter, der signalerer, at man er en del af en hvid og heteroseksuel højere indkomstgruppe. Hvem er ansvarlig? Arbejdet mod en mere multifacetteret arbejdsplads for jurister må omfatte, at arbejdspladsen begynder at granske sig selv nøje. Hvordan er ledelsen sammensat? Hvordan ser ledelsen ud? Er udseendet det samme “på gulvet”? Er ledernes og medarbejdernes socioøkonomiske baggrund, opvækst, livsvilkår etc. ens? Ikke kun udseende, etnicitet, seksualitet osv.

Mand, 40-49, private sektor, SE

Uden filter

229 jurister prioriterede at tilføje en personlig, uddybende bemærkning om deres syn på diversitet.

Undersøgelsen gav respondenterne mulighed for at tilføje en personlig bemærkning om diversitet i branchen. Heldigvis greb mange chancen, og i alt skrev 229 jurister en uddybende kommentar.

Som vist i figur 29 blev de personlige kommentarer inddelt i forskellige kategorier, hvilket resulterede i følgende fire hovedtemaer:

19% bemærkede, at dagsordenen for diversitet og ligestilling er for dominerende

17% følte stærkt, at ligestilling og diversitet endnu ikke er opnået

17% understreger, at rekruttering baseret på kompetence stadig bør prioriteres højest

11% understreger, at ligestilling og diversitet er en afgørende dagsorden

Figur 29.

Er der noget, du vil tilføje om emnet diversitet i den juridiske branche?

Top 4-kommentarer:

Ligestilling/diversitet har overtaget/
der er allerede flere kvinder på min arbejdsplads

19 %

Vi har endnu ikke opnået
ligestilling/diversitet

17 %

Rekruttering efter kompetence
er det vigtigste

17 %

Ligestilling/diversitet er
positivt/vigtigt

11 %

*kodede åbne svar

Ligestilling nærer kreativiteten

Lige valgmuligheder og lige ansvar er altafgørende for, at virksomheder kan bevare et kreativt perspektiv.

Målt på tværs af sektorer og køn mener i alt 67% af de skandinaviske jurister, at ligestilling fremmer kreativ tænkning – og mangel på ligestilling tolkes derfor som en forhindring for virksomheders kreativitet og innovation.

67%

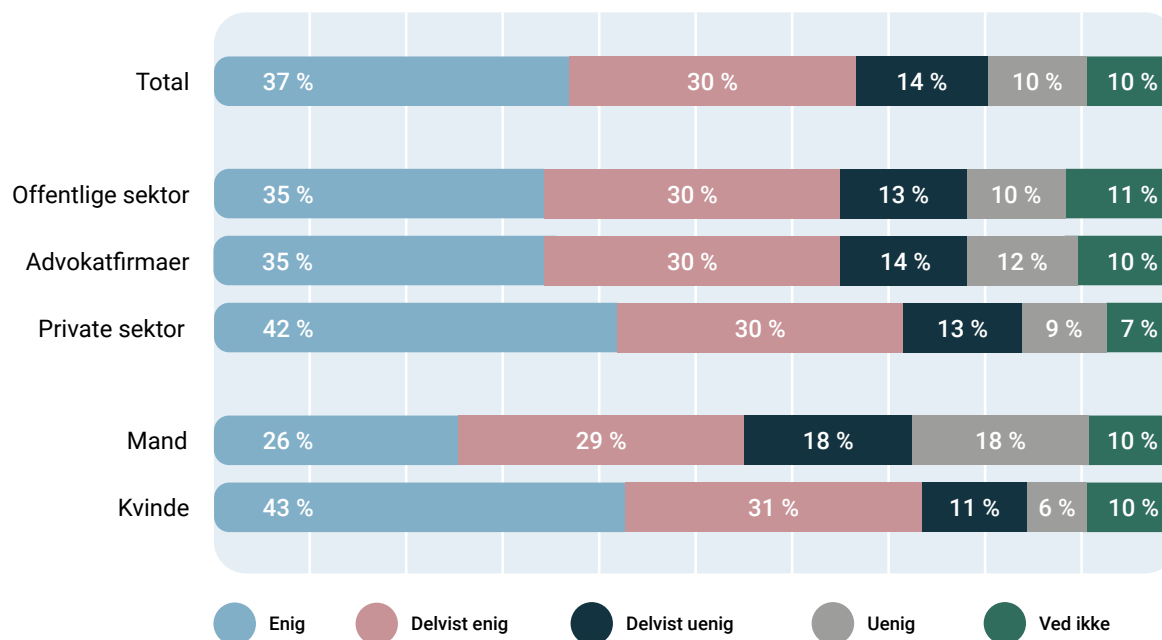
mener, at vi skal af med nulfejlskulturen i den juridiske branche

Kvindelige jurister er særligt enige i denne betragtning. Tre ud af fire – 74% – støtter tanken om, at begrænset kreativ tænkning skyldes fravær af ligestilling. Denne opfattelse er betydeligt mere udbredt blandt kvinder sammenlignet med deres mandlige kolleger, hvoraf 55 % tilslutter sig udsagnet.

Figure 30.

Er du enig eller uenig i det følgende udsagn:

Manglende ligestilling betyder mangel på kreativ tænkning.





Vigtigste konklusioner

- 80% af juristerne er enige om, at ligestilling mellem kønnene kan forbedre den generelle arbejdstilfredshed.
- 49% af de kvindelige jurister betragter diversitet som et strategisk middel til at forbedre en virksomheds resultater – i højere grad end deres mandlige fagfæller, hvoraf 30% deler denne opfattelse.
- Dobbelt så mange kvinder som mænd anser det for vigtigt, at et ledelsesteam afspejler diversitet. Næsten halvdelen af alle kvindelige jurister (48%) støtter denne opfattelse sammenlignet med kun 23% af mændene.
- 65% af kvinderne og 43% af mændene er enige i, at mangel på ligestilling gør en virksomhed mindre attraktiv.
- Kønsbestemte lønforskelle er en varm kartoffel og en væsentlig kilde til uenighed mellem mandlige og kvindelige jurister. 50% af kvinderne mener, at der er en kønskløft på deres arbejdsplads, mens kun 17% af mændene deler denne opfattelse. Undersøgelsen viser også kontraster på tværs af Skandinavien om det samme emne: 58% af de danske kvindelige jurister og 51% af de norske kvindelige jurister er enige om, at kønsbestemte lønforskelle findes – sammenlignet med 40% af deres svenske kvindelige kolleger.
- 61% af de kvindelige jurister anser det for sværere for en kvinde at avancere til en toppost end for en mand. Til sammenligning er kun halvt så mange mænd (30%) enige. I de tre skandinaviske lande ses flere forskelle inden for samme emne. 73% af de danske kvindelige jurister mener, at kvinders mulighed for at klatre op ad karrierestigen er sværere end mænds – sammenlignet med kun 52% af de svenske kvindelige advokater.
- I alt beretter 45% af juristerne, at deres arbejdsplads har en rekrutteringspolitik, der aktivt fremmer ligestilling. Bag dette tal gemmer sig store forskelle i tilgang til ligestilling mellem de skandinaviske lande: 69% af de norske jurister mener at være ansat ud fra en rekrutteringspolitik, der fremmer ligestilling, sammenlignet med 33% af juristerne i Danmark.
- En ud af fem jurister (21%) har oplevet ekskluderende adfærd på deres arbejdsplads i det seneste år. Dette område viser også betydelige kønsrelaterede forskelle, da en ud af fire kvindelige jurister (24%) har oplevet ikke-inkluderende adfærd på arbejdet inden for de sidste 12 måneder – sammenlignet med kun 14% af deres mandlige kolleger.



Spørgsmål til debat

- Mere fokus på rekrutteringspolitikker, der aktivt prioriterer ligestilling. Hvad kan man lære af Norge som det skandinaviske land med den højeste andel af jurister, der angiver, at deres virksomhed aktivt prioriterer ligestilling (69%)?
- Findes der kønsbestemte lønforskelle i den skandinaviske juridiske branche – og i så fald, hvordan håndterer vi bedst dette emne?
- Ikke-inkluderende adfærd kan være overlagt, men også noget, som den enkelte person oplever. Hvordan nærmer vi os den følelsesmæssige virkelighed af ekskluderende adfærd blandt jurister?
- Er vi ved at være lidt for *woke* – hvor vi ser diversitets- og kønsrelaterede problemer alle vegne? Eller gør åbne diskussioner og mediedækning virkelig en forskel?



Øget ligestilling, diversitet og inklusion er til gavn for alle

Af: Rasmus Thingholm, formand for Djøf Advokat og næstformand i Djøf.

Forandringens vinde blæser over advokatbranchen i disse år. For selvom advokatbranchen stadigvæk er en attraktiv branche at gøre karriere i, så ulmer der en hidtil uset uro under overfladen. Det har vi særligt set i den seneste tid, hvor emner som fleksibilitet, mental trivsel, work-life balance, barselsvilkår og ikke mindst ligestilling, diversitet og inklusion fylder langt mere i både medarbejdernes, kundernes, branchemediernes og advokatvirksomhedernes bevidsthed.

Eksempelvis svarede 59% af respondenterne i Fremtidens Jurist 2020, at der var for lidt diversitet i ledende stillinger. Dette gjorde sig gældende for hele 67% af respondenterne mellem 23-29 år. I dette års udgave af Fremtidens Jurist kan vi igen se, at mange af respondenterne er optaget af vigtigheden af øget ligestilling, diversitet og inklusion.

Diversitet kommer oftest til at handle om køn. Det forstår man godt, når man gransker besvarelserne i dette års udgave af Fremtidens Jurist og de relevante tal for branchen. For i dag er to ud af tre af landets jurastuderende kvinder, mens to ud af fem af landets advokater er kvinder. Anderledes forholder det sig på partner- og ledelsesgangene i landets største advokatvirksomheder, hvor kun hver syvende partner er en kvinde.

Heldigvis er der gode initiativer på vej. I 2021 igangsatte antropolog Pernille Slots Lysgaard en ErhvervsPhD i samarbejde med Advokatsamfundet, der har til formål at afdække de bevæggrunde, som kvinder har for at vælge en karriere i advokatbranchen fra, og hvordan narrativer om køn, talent og ledelse bliver udlevet i praksis. De første indsigter forventes at blive udgivet senere i år, og i Djøf Advokat har vi store forventninger til projektet og dets betydning for branchens udvikling.

Men vi ikke må glemme, at diversitetsdagsordenen i branchen er langt bredere end kønsdiversitet, for der er mange argumenter for at øge diversiteten og styrke inklusionen bredt i ens advokatvirksomhed. Flere undersøgelser viser, at mere diversitet bl.a. øger kvaliteten af de beslutninger, der træffes i virksomheden, at diversitet er vigtigt for at bedre at kunne spejle og forstå ens kunder og det omkringliggende samfund, og at diversitet er et afgørende parameter for at kunne tiltrække og holde på de talenter, som er advokatkontorets vigtigste aktiv.

Derfor er der et udtalt behov for at tænke ligestilling, diversitet og inklusion langt bredere end køn, således at eksempelvis alder, etnicitet, religiøs overbevisning, seksuel orientering, kønsidentitet, handicap, funktionsnedsættelser, neurodiversitet, social baggrund mv. også integreres i advokatvirksomhedernes diversitetsstrategier og -handleplaner.

I Djøf Advokat anerkender vi, at det er en svær opgave at løfte, men det er nødvendigt, hvis advokatbranchen skal være et sted, hvor flere talenter kan se sig selv. Derfor skal ledelsen udvise mod og vilje til at tage de svære samtaler, ligesom vi alle skal være mere nysgerrige på vores kolleger, være bevidste om egne bias og droppe antagelser på gruppeniveau. For vi er alle forskellige.

Og som en stor advokatvirksomhed skrev i sin egen politik, så er arbejdet for styrket ligestilling, diversitet og inklusion ikke en indsats, der skal løftes af minoriteterne. Det er en firmaindsats.



Det er en svær opgave at løfte, men det er nødvendigt, hvis advokatbranchen skal være et sted, hvor flere talenter kan se sig selv.





Kapitel 3

Nye veje

Frem mod nye professionelle udfordringer



Hello yellow brick road

En ud af tre har for nylig skiftet arbejde i en branche, hvor antallet af tilfredse jurister ellers er overvældende – dårlige ledere får dog stadig juridiske talenter til at søge nye veje.

Dette kapitel kredser om arbejdsglæde og de faktorer, der driver den. Undersøgelsen viser, at jurister i imponerende grad er glade for deres nuværende stilling. En medvirkende årsag til denne positive konklusion kan meget vel være det faktum, at næsten hvert tredje medlem af branchen har skiftet job i det seneste år – hver fjerde for at arbejde for en ny arbejdsgiver.

Nye data giver os indsigt i faktorer, der får jurister til at føle sig utilfredse, og som derfor søger nye professionelle veje. Blandt disse er dårlig ledelse, mangel på fleksibilitet og tid og længsel efter nye opgaver de primære årsager. Rapporten ser nærmere på perspektiverne af de kvaliteter, som jurister mest efterspørger hos deres ledere.



Hvis jeg kunne ændre noget i mit nuværende job, ville jeg sørge for, at ledere tog mere tydeligt ansvar, at de guidede deres medarbejdere og løste problemer på arbejdspladsen i stedet for at se lederrollen som en måde at kunne hæve en højere løn.

Mand, 30-39, offentlige sektor, SE



VIGTIGSTE INDSIGTER

En blomstrende forretning

Generelt er jurister i Skandinavien glade for deres job. 84% har det virkelig godt med, hvor de er. De er tilfredse eller endda meget tilfredse med deres nuværende stilling. Hovedårsagerne er de juridiske opgaver og fleksibilitet.

Tag springet

Næsten en tredjedel – 32% af de juridiske fagfolk skiftede job i 2022. Mens nogle avancerede til nye stillinger hos deres eksisterende arbejdsgiver, skiftede hver fjerde – 25% spor og søgte arbejde i en ny virksomhed.

Inspirationens vej

Årsagerne til at komme videre er de samme som for at blive ved. Flere interessante opgaver, bedre løn og bedre balance mellem arbejde og privatliv. Mere end halvdelen – 53% søgte nyt arbejde for at få mere inspirerende arbejde.

Farvel til dårlig ledelse

Ledere har stor indflydelse på juristers trivsel. 49% af dem, der ikke trives med deres job, er primært utilfredse med deres leder. Næsten hver femte – 18% forlod deres tidligere stilling delvist på grund af deres leder. Andre faktorer manglen på balance mellem arbejde og privatliv og et dårligt arbejdsmiljø.

En blomstrende forretning

Jurister er i imponerende omfang tilfredse med deres nuværende professionelle liv – på tværs af alle lande, køn og sektorer.

Gode nyheder skal deles. Mere end fire ud af fem – 84% – af de skandinaviske juridiske fagfolk er tilfredse og endda meget tilfredse i deres nuværende job. Dette antal er gældende for hele Skandinavien, begge køn og alle juridiske sektorer.

84%

er tilfredse eller endda meget tilfredse med deres nuværende stilling

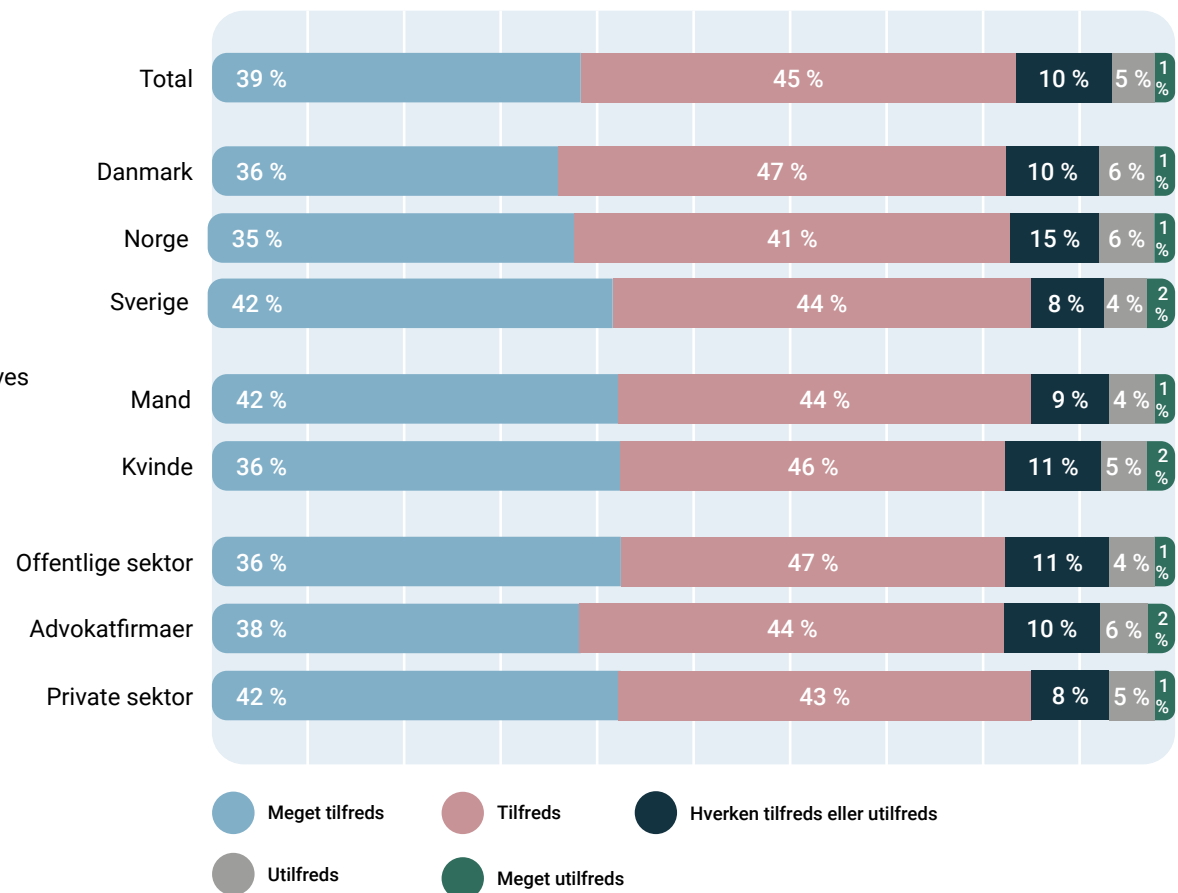
De følgende afsnit viser, at tilfredsheden til dels kan tilskrives det faktum, at en ud af tre jurister skiftede job i 2022. Et nyt job må forventes at give den ansatte ny inspiration og motivation, nye opgaver og et nyt fagligt netværk.



Jeg har en god manager, der samlede et stærkt hold, som jeg er glad for at være del af. Vi løser juridiske opgaver på en god måde på grund af de mennesker, der samarbejder for at løse dem. Min tilfredshed er således primært baseret på det faktum, at jeg har været heldig at kunne slutte mig til de rigtige mennesker.

Mand, 23-29, advokatfirma, DK

Figur 31. Hvor tilfreds er du i din nuværende stilling?



Der hvor vi trives

Der er masser af grunde til, at jurister føler sig tilfredse i deres nuværende job: De mest almindelige årsager er opgaver, kolleger og fleksibilitet – sammen med evnen til at værdsætte sin fritid.

I undersøgelsen forsøgte vi at finde flere detaljer om grundene til, at jurister føler sig glade i deres nuværende position. Ved at tilføje flere facetter til deres udsagn omfattede undersøgelsen spørgsmål om, hvad der skaber mest tilfredshed.

I alt svarede 1.299 jurister. Deres svar fremhæver tre hovedårsager til den glæde og spænding, de oplever: arbejdsopgaver (40%), kolleger (29%) og fleksibilitet (22%).

40%

mener, at deres arbejdsopgaver, er det mest tilfredsstillende i deres nuværende job

En anden faktor, der påvirker tilfredshed, er relateret til personlige værdier, vaner og kognitive evner: Er juristen i stand til eller ikke i stand til at abstrahere fra sit arbejde i fritiden?

Dette er et velkendt spørgsmål blandt jurister og er direkte relateret til, hvor tilfreds personen er i hans/hendes/deres nuværende ansættelse. Næsten ni ud af ti – 87% – af de jurister, der mener, at de har en god evne til at lukke ned for deres arbejde, er tilfredse i deres nuværende job. Til sammenligning er procentdelen 77% blandt dem, der ikke har en god evne til at abstrahere fra deres arbejde – selvom de stadig er tilfredse med deres nuværende job.

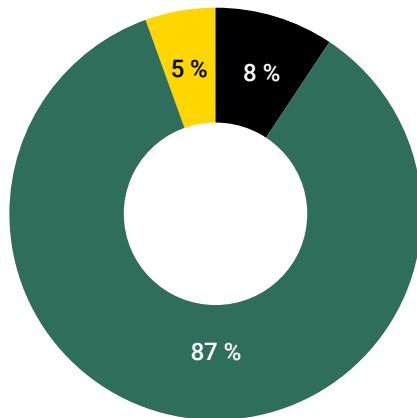
Figur 32.

Hvad er du mest tilfreds med i din nuværende stilling?

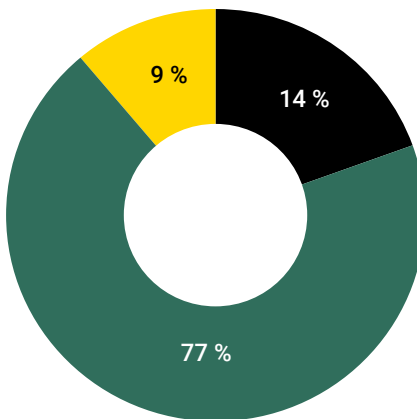


Figur 33.

Min evne til at abstrahere fra mit arbejde er god



Min evne til at abstrahere fra mit arbejde er ikke god



Tilfreds Hverken tilfreds eller utilfreds Ved ikke



Kolleger, fleksible arbejdstider, normal arbejdsbyrde, varierende opgaver.

Mand, 30-39, offentlige sektor, SE

At jeg er fri til at arbejde, som det passer mig bedst, og at der er frihed under ansvar og en god balance mellem arbejdstid og fritid.

Kvinde, 30-39, advokatfirma, DK

Et trygt job. God arbejdskultur og støtte fra kolleger. God balance mellem arbejde og fritid. Spændende og udfordrende opgaver. Fagligt kompetent leder og medarbejdere. Medarbejderne føler medejerskab af arbejdspladsen og deltager i udviklingen af opgaver, markedsføring osv. Arbejdsgiveren er konstant på udkig efter spændende nye opgaver for medarbejderne. Der er rigeligt med muligheder for efteruddannelse. Derudover ligger det centralt placeret.

Kvinde, 30-39, offentlige sektor, NO

En god manager (ikke en jurist), der demonstrerer kompetence, gensidig respekt, tillid og empati. Som bakker dig op og støtter, når det er nødvendigt. Som vil løfte sine ansatte foran andre, og som kan bringe mennesker og afdelinger sammen og skabe betingelser for godt samarbejde og en god atmosfære. Gode teams - bestående af professionelle, empatiske, ydmyge og dygtige mennesker - kombineret med den generelle virksomhedskultur og teamlederens indsats, nedtoner prestigen, hvorved det bliver let og sjovt at samarbejde. En sund og ansvarlig virksomhedskultur – kendetegnet ved stor gennemsigtighed mellem ledelse og medarbejdere, konsekvent indsats for at styrke samarbejdet mellem afdelingerne, en stærk os-indstilling, samt et stærkt fokus på den fælles indsats for at skabe tilfredse kunder.

Kvinde, 40-49, private sektor, SE

Inspirationens vej

En ud af fire valgte at søge nye udfordringer hos en ny arbejdsgiver i det forgangne år – hvilket stemmer perfekt overens med sidste års konklusion, at halvdelen af alle jurister for nylig havde overvejet at sige op.

Denne undersøgelse viser, at næsten hver tredje advokat – 32% – har skiftet job inden for det seneste år. Blandt disse valgte hver fjerde – 25% – at udforske nye professionelle muligheder i en anden virksomhed.

Disse nye resultater falder i tråd med sidste års konklusion, der fremhævede, at næsten halvdelen af alle respondenter for nylig havde overvejet at forlade deres job. En naturlig konsekvens af at gøre sig tanker om at forlade sit job, er rent faktisk at tage springet og gøre noget ved det.

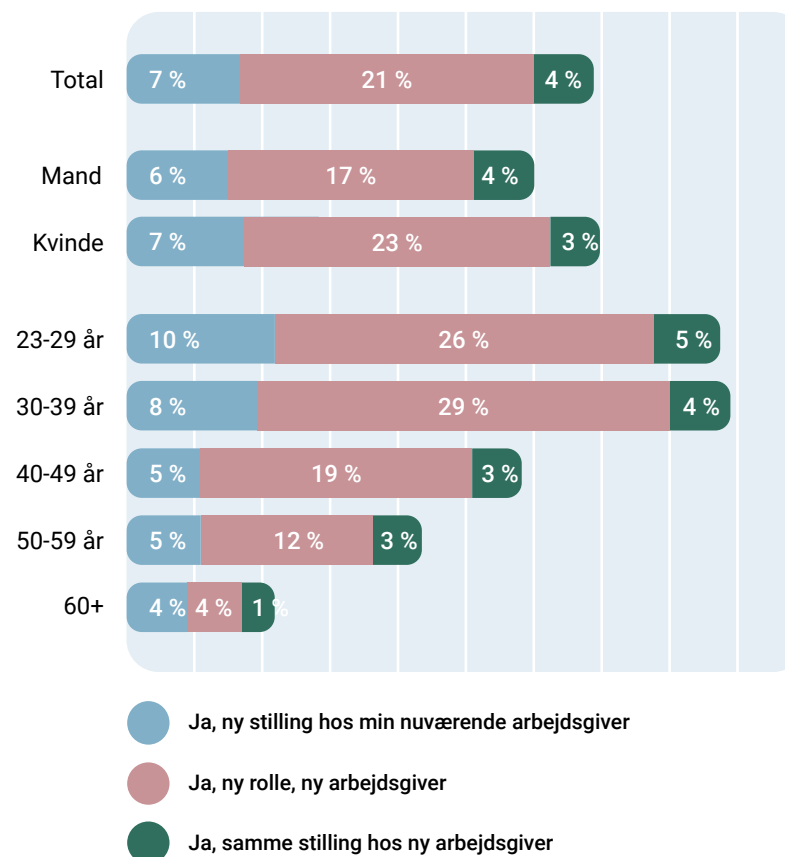
Dette års data viser, at primært yngre advokater (23-39 år) – 41% – har fået nyt job inden for det seneste år. Langt de fleste af dem skiftede til en ny virksomhed. Blandt de 25%, der i det seneste år søgte nye faglige udfordringer hos en anden arbejdsgiver, er unge, kvindelige jurister uden personaleansvar det fremherskende mønster. Den næste side viser en profil af disse nyansatte jurister, analyseret efter sektor og land.



For at styrke mine kompetencer.

Mand, 40-49, offentlige sektor, SE

Figur 34.
Skiftede du arbejde i 2022?

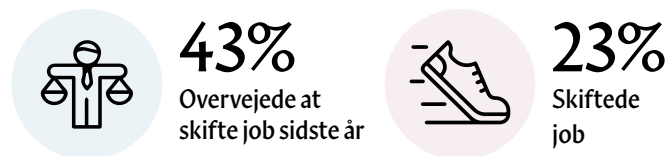




Et forudsigeligt resultat

Dyk ned i en krydsanalyse mellem sidste års konklusion, at næsten halvdelen af alle jurister havde overvejet at forlade deres job, og dette års resultater, der viser, at en tredjedel rent faktisk søgte nye udfordringer. Der er i høj grad overensstemmelse mellem de involverede profiler.

Danmark



Alder

- Sidste år: Aldersgruppen 30-39 år havde den højeste andel af jurister, der havde overvejet at forlade deres job (53%).
- I år: 30-39 år var den aldersgruppe, hvorfra de fleste til sidst skrev kontrakt med et nyt firma (30%).

Køn

- Sidste år: Andelen var næsten lige stor blandt mænd (41%) og kvinder (44%).
- I år: Andelen af jobskifte er identisk for mænd og kvinder (23%)

Medarbejderansvar

- Sidste år: Andelen var næsten lige stor blandt jurister med personaleansvar, der havde overvejet at skifte job (41%), og jurister uden personaleansvar, som havde haft samme overvejelse (44%).
- I år: Ingen kongruens imellem de to grupper. 15% jurister med personaleansvar blev ansat i en ny virksomhed mod 26% – næsten dobbelt så mange – jurister uden personaleansvar.

Norge



46%

Overvejede at skifte job sidste år



22%

Skiftede job

Alder

- Sidste år: Aldersgruppen 30-39 år og 40-49 år havde den højeste andel af jurister, der havde overvejet at skifte job (49% og 53%).
- I år: 23-29 år og 30-39 år er de aldersgrupper, hvor de fleste endte med at finde job i en ny virksomhed (30% og 31%). Mindre end halvdelen (18%) af jurister i alderen 40-49 år skiftede faktisk job.

Køn

- Sidste år: Andelen var næsten lige stor blandt mænd og kvinder (45% og 46%).
- I år: Næsten halvdelen af de kvindelige jurister skiftede job (25%) sammenlignet med kun en tredjedel af deres mandlige fagfæller (18%).

Medarbejderansvar

- Sidste år: Andelen var meget forskellig i de to grupper. 32% af jurister med personaleansvar havde overvejet at skifte job, mens 47% jurister uden personaleansvar havde haft samme overvejelse.
- I år: Ingen kongruens imellem de to grupper. 9% af jurister med personaleansvar skiftede til en ny virksomhed i 2022, mod 24% – næsten tre gange så mange – jurister uden personaleansvar.

Sverige



46%

Overvejede at skifte job sidste år



27%

Skiftede job

Alder

- Sidste år: Aldersgruppen 30-39 år havde den højeste andel af jurister, der havde overvejet skifte job. Gruppen udgjorde 51% – mere end halvdelen af det samlede antal.
- I år: 23-29 og 30-39 år er de aldersgrupper, hvor de fleste skiftede til et nyt firma – næsten hver fjerde for hver gruppe (38% og 38%).

Køn

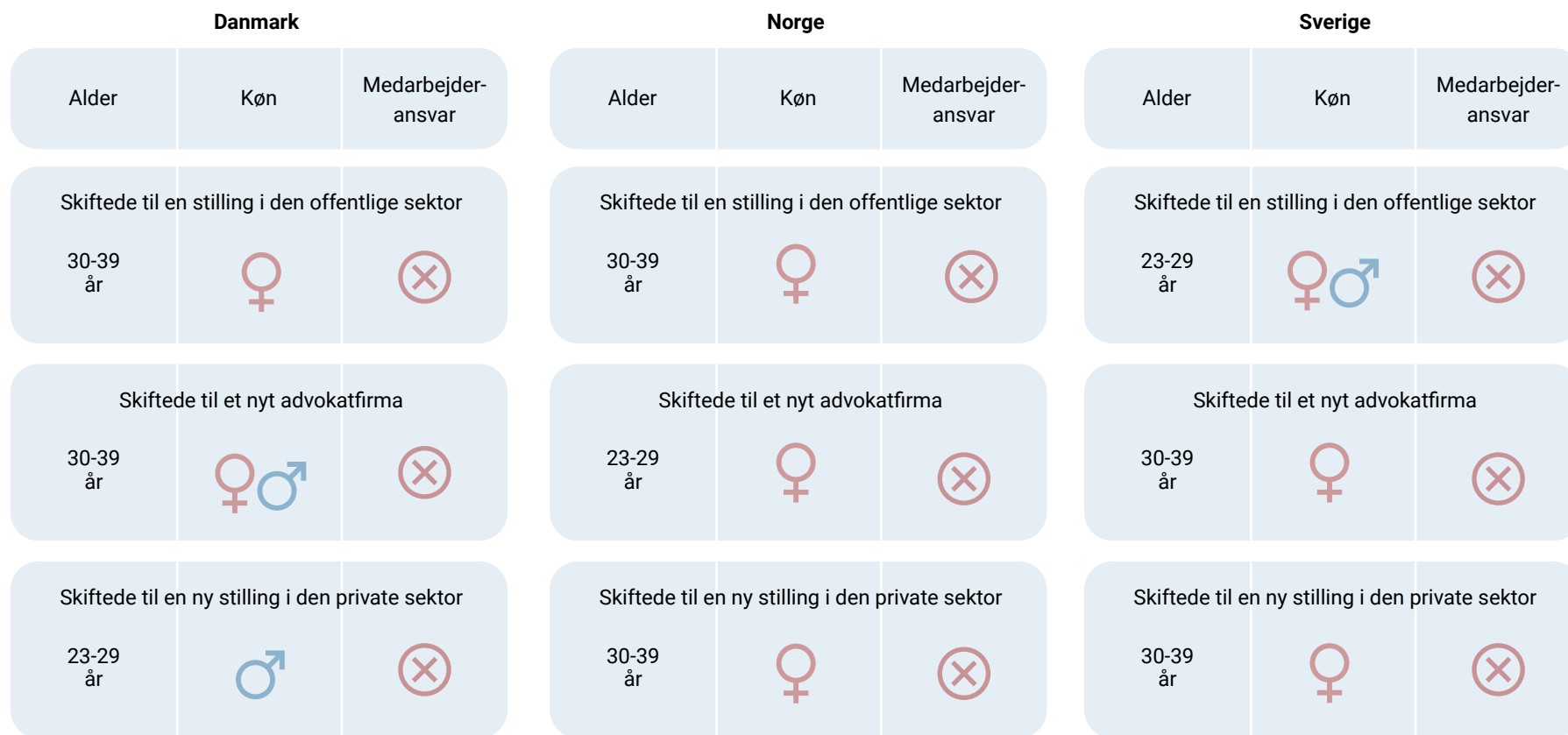
- Sidste år: Andelen var lidt forskellig mellem mænd (43%) og kvinder (48%).
- I år: 31% – næsten hver tredje – af de kvindelige jurister, og 22% af deres mandlige fagfæller fik en stilling i et nyt firma.

Medarbejderansvar

- Sidste år: Andelen var noget forskellig mellem de to grupper. 40% af jurister med personaleansvar og 48% af jurister uden personaleansvar havde overvejet at skifte job.
- I år: Ingen kongruens imellem de to grupper. 14% af jurister med personaleansvar endte med at skifte til en ny virksomhed i 2022, mod 30% – mere end dobbelt så mange – af jurister uden personaleansvar.

Medarbejderprofil: Sådan ser det ud at søge nye udfordringer

Profil af jurister, der begyndte at arbejde i en ny virksomhed inden for de seneste 12 måneder.



*Find mere data om profilerne på næste side

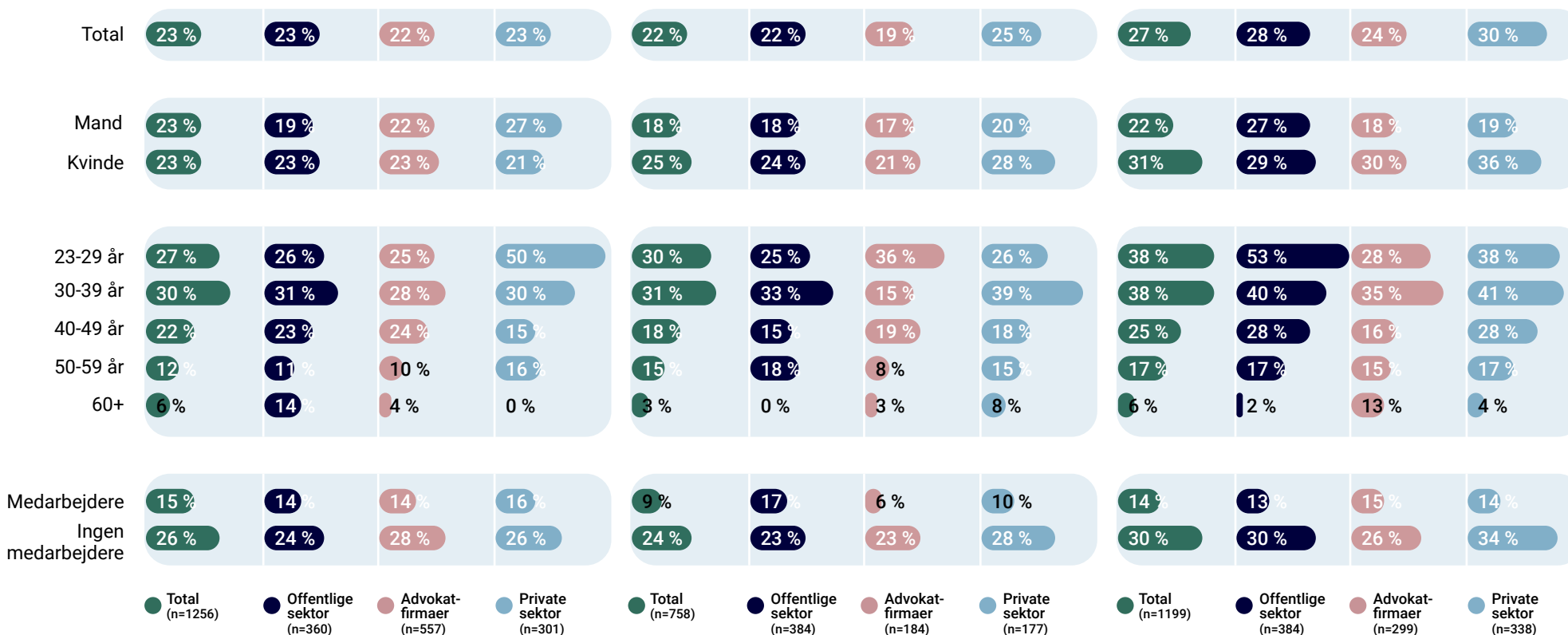
♀ Kvinde ♂ Mand ⊗ Nej

Mere data om jurister der skiftede til en ny virksomhed

Figure 35. Danmark
Skiftede til en ny virksomhed

Figure 36. Norge
Skiftede til en ny virksomhed

Figure 37. Sverige
Skiftede til en ny virksomhed



Grunde til at vælge en ny arbejdsgiver

Håb om mere inspirerende arbejde og flere interessante sager. Højere løn. Mulighed for en bedre balance mellem arbejde og privatliv. Dette er de tre vigtigste grunde til at søge job i en ny virksomhed.

Da vi allerede har afdækket, hvem der skiftede job i 2022, går vi videre til at analysere hvorfor. Data analyseres på tværs af sektorer, køn og aldersgrupper. Resultaterne viser, at de tre vigtigste årsager til at få en stilling i en ny virksomhed er at få arbejde, der vækker engagement, en højere løn og bedre balance mellem arbejde og privatliv.

53%

skiftede job for at få mere inspirerende arbejde og bedre sager

Med 53% i gennemsnit er juristers ambition om at få mere inspirerende arbejde og bedre sager den vigtigste grund til at søge nye professionelle udfordringer.

Højere løn er den anden mest vigtige årsag med et gennemsnit på 35%. Den tredje mest angivne årsag, med et gennemsnit på 27%, er at få en bedre balance mellem arbejde og privatliv

Resultaterne viser sektorforskelle, idet jurister, der arbejder i det private erhvervsliv (46%) er langt mere tilbøjelige til at skifte job for at opnå en bedre løn end deres kolleger i advokatfirmaer (31%) og den offentlige sektor (30%).

I sidste års undersøgelse spurgte vi også om årsagerne til, at jurister overvejede at forlade deres job. De primære tre grunde var identiske med i år – og mere interessant arbejde var stadig hovedårsagen til at rykke videre, sammen med bedre balance mellem arbejde og privatliv, begge med 38%. En højere løn kom på tredjepladsen med 34%. Blandt de tre mest hyppige årsager skiftede de to sidstnævnte plads i dette års undersøgelse.

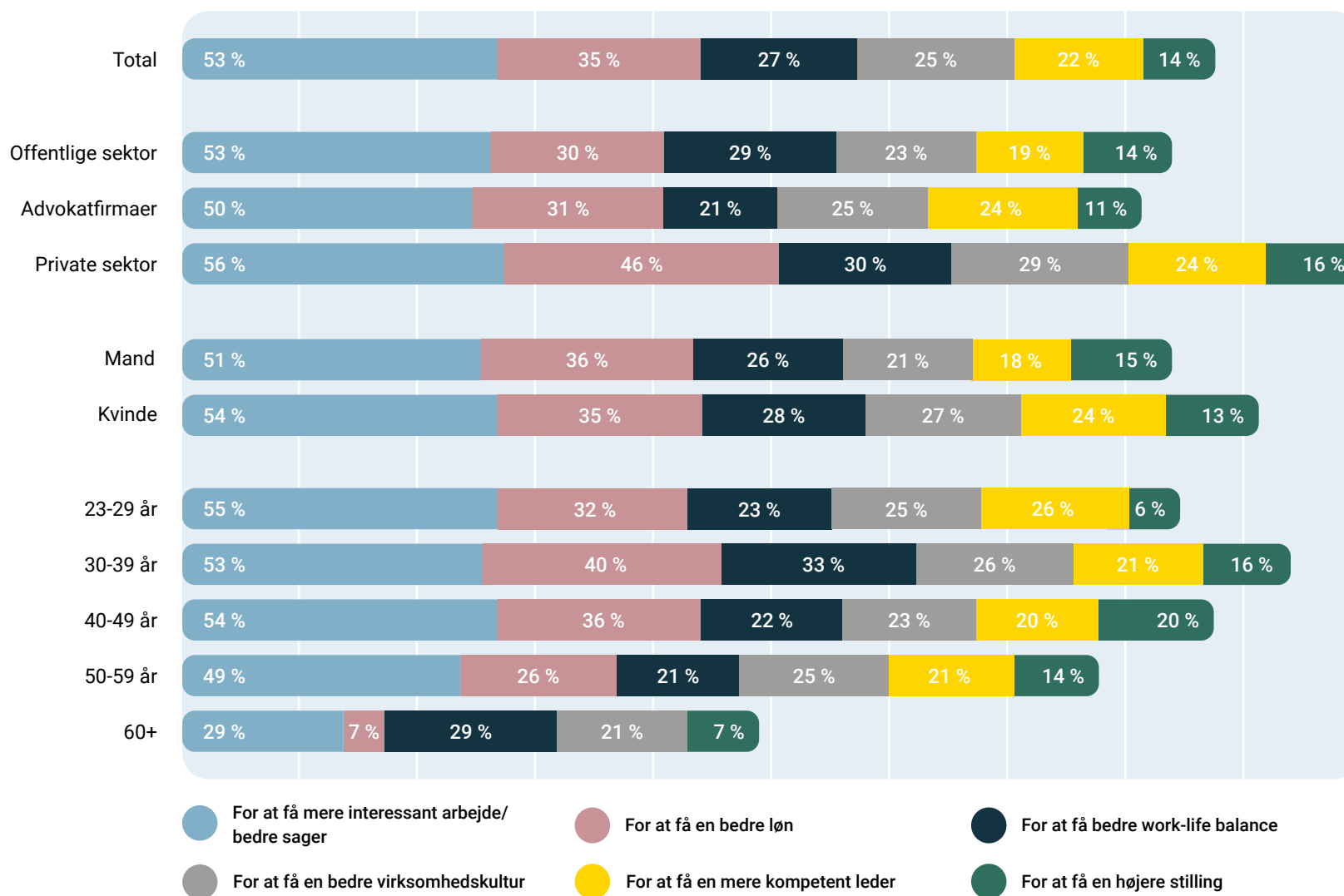


Hvis vi ikke implementerer bedre balance mellem arbejde og privatliv, vil vi opleve et massivt gab og tab af talent. Det ser vi allerede: Folk, der ikke kommer tilbage fra forældreorlov, og som fx i stedet går in-house, hvor jobforholdene er mere forudsigelige.

Mand, advokatfirma, SE

Figur 38.

Hvorfor skiftede du arbejde (angiv gerne flere årsager)?





***For at arbejde for et større formål
end blot økonomisk gevinst.***

Kvinde, 30-39, advokatfirma, DK



***For at arbejde tværfagligt med andre
fagfolk end blot jurister.***

Kvinde, 40-49, private sektor, NO



***For at lære noget nyt – og blive udfordret –
valgte jeg en ny branche og et nyt job.***

Kvinde, 40-49, offentlige sektor, SE



For at lære nye ting og at vokse.

Kvinde, 50-59, private sektor, DK



***For at have færre konflikter
i min hverdag.***

Mand, 50-59, offentlige sektor, NO



***Jeg blev færdiguddannet og ville
have et relevant job.***

Kvinde, 23-29, anden sektor, NO



For at prøve at arbejde i en anden sektor.

Kvinde, 30-39, private sektor, SE



***Jeg skiftede fra mit studiejob til en
fuldtidsstilling i en anden virksomhed.***

Mand, 23-29, advokatfirma, DK

Farvel til dårlig ledelse

Eksisterende utilfredshed med jobbet tilskrives af halvdelen af alle respondenter dårlige kvalifikationer hos en demotiverende leder.

Jurister, der vidnede om utilfredshed med deres job, blev bedt om at angive årsagerne. Halvdelen af alle respondenter giver deres leder skylden for professionel mistriivsel (49%). De andre hyppigste årsager til utilfredshed er manglende balance mellem arbejde og privatliv (24%) samt dårlig arbejdskultur og arbejdsmiljø (18%) i virksomheden generelt.

De følgende sider vil uddybe, hvad jurister søger hos deres ledere og dykke ned i de faktorer, der har positiv indflydelse på medarbejdere.

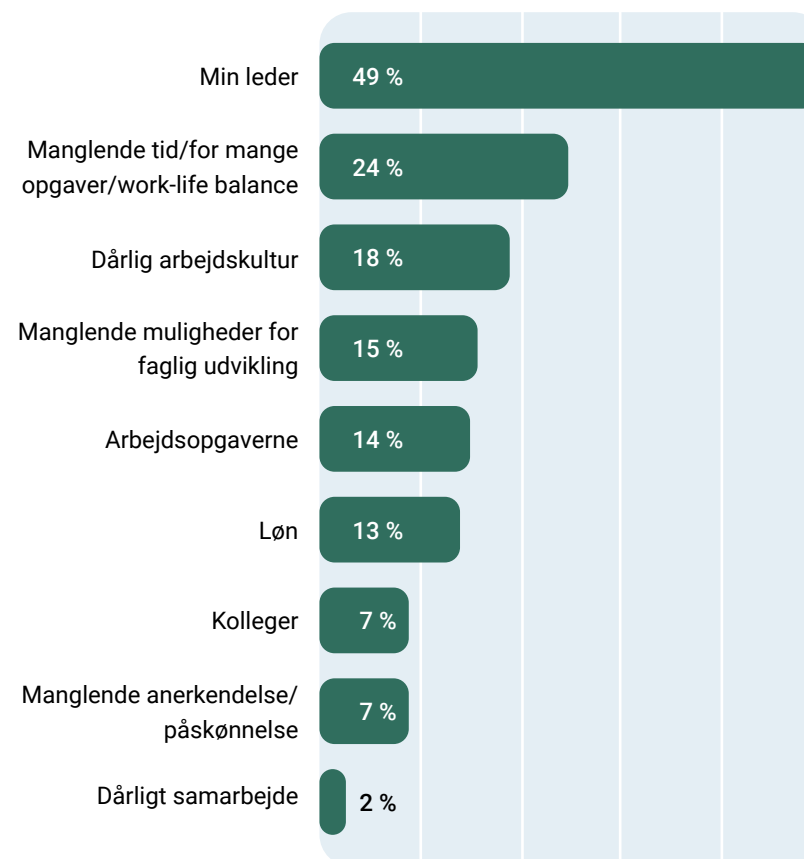


Ledelseskulturen, manglende involvering af medarbejderne, for stort arbejdspress, alt for mange urimeligt korte deadlines, forventningen om konstant tilgængelighed – og forventningen om, at man arbejder væsentligt længere end normen, jo højere stilling har besidder. Selvom du avancerer i systemet med erfaringen – fuldmægtig-specialkonsulent-chefkonsulent – betyder det ikke, at du som medarbejder finder det ønskeligt eller rimeligt at arbejde væsentligt mere end 37 timer om ugen.

Kvinde, 30-39, offentlige sektor, DK

Figur 39.

Hvad er du mest utilfreds med i dit nuværende job?



*kodede åbne svar

K.O.M. - lederens vigtigste egenskaber

Den skandinaviske jurist har brug for ledere, der kommunikerer og viser omsorg, og som er stærke i deres rolle som mentor.

Jurister blev bedt om at nævne de vigtigste kvalifikationer hos en god leder. Langt de fleste nævner færdigheder relateret til kommunikation, omsorg og mentoring.

Kommunikation 73%

"Kommunikerer på en klar måde"

Omsorg 72%

"Behandler mig med respekt"

Mentor 65%

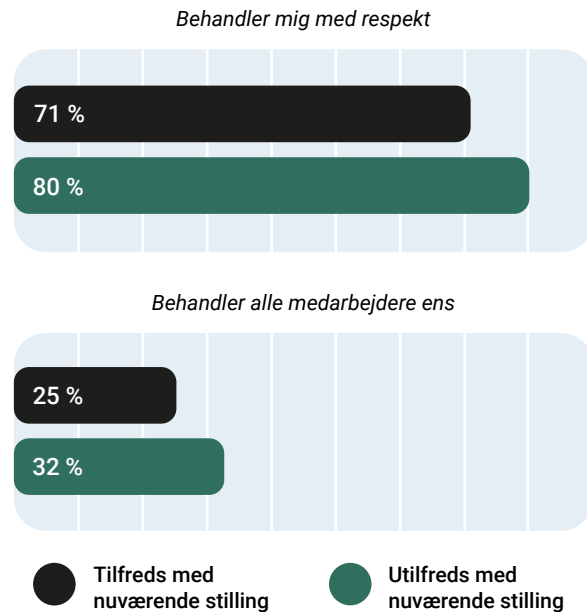
"God til at give feedback"

Figur 40.

Hvilke af følgende egenskaber anser du for at være de vigtigste hos en leder?



Figur 41.



Ved at krydsanalysere udtalelser fra jurister, der er tilfredse med deres nuværende stilling, og jurister, der er utilfredse, finder vi forudsigelige variationer. Flere utilfredse medarbejdere angiver "Behandler mig med respekt" (80%) som en vigtig lederegenskab end tilfredse medarbejdere (71%). Hver tredje (32%) utilfredse medarbejder har angivet "Behandler alle medarbejdere ens" sammenlignet med hver fjerde (25%) af de tilfredse fagfæller.



Fantastisk leder – værdsætter mit arbejde, er tydelig, empatisk og imødekommende, men også handlekraftig.

Kvinde, 30-39, offentlig sektor, SE

[Jeg er glad for] at have en leder, der – udover at være dygtig – er empatisk og behandler alle med respekt og som ligeværdige. Mærkeligt at det skulle være noget at være forundret over, det burde være sådan overalt.

Kvinde, 30-39, offentlig sektor, DK

Fremragende ledere, der fungerer som gode rollemodeller – empatiske, omsorgsfulde og støttende

Mand, 23-29, private sektor, SE

LEDELSE! Bedre ledere og interesse for at stimulere og værdsætte medarbejderne. Bedre kommunikation fra ledelsen. Større tryghed, udvikling og brug af den ekspertise, der allerede findes i virksomheden.

Kvinde, 50-59, offentlig sektor, NO

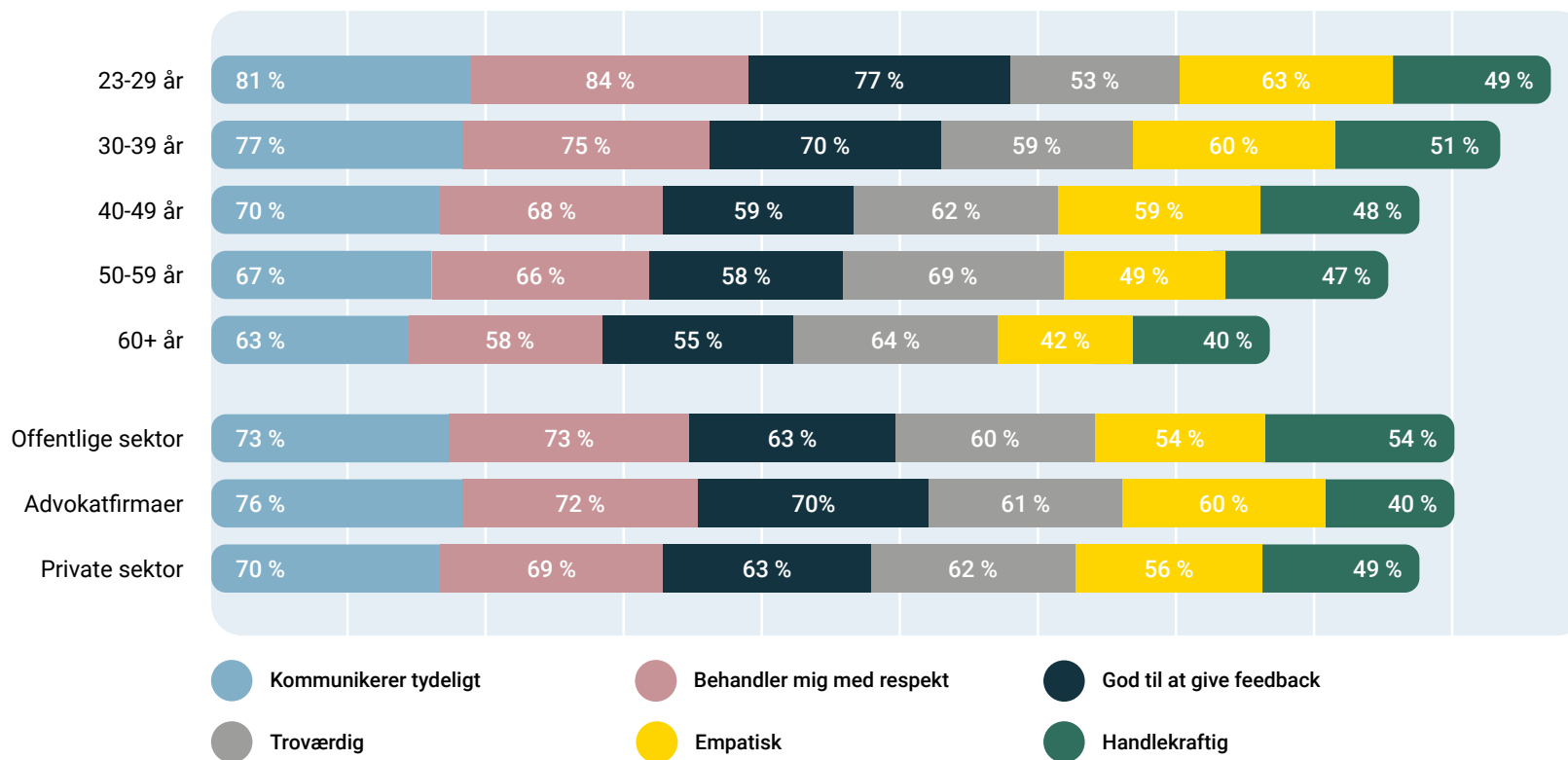
Kortlægning af lederes kvalifikationer

Undersøgelsens resultater indikerer stigende og faldende præferencer blandt jurister på tværs af aldersgrupper og sektorer.

En analyse på tværs af aldersgrupper og juridiske sektorer af de seks mest fremherskende egenskaber, som jurister søger hos en god leder, viser et tydeligt mønster: Behovet for at have en leder, der mestrer klar kommunikation, behandler medarbejderne med respekt og er gode til at give feedback, falder med alderen.

Figur 42.

Hvilken af de følgende egenskaber betragter du som den vigtigste hos en leder?



81% – fire ud af fem – af de yngste jurister i alderen 23-29 år angiver kommunikation, omsorg og coaching som de vigtigste kvalifikationer hos en leder. Antallet falder med mere end tyve procent til 63% blandt den ældste aldersgruppe, 60+. Der kan være flere årsager. Erfaring og stigende faglig selvtilid kan være en. En anden kunne være, at mange jurister avancerer til lederstillinger med alderen og herved får nye perspektiver.

Pålidelighed er til gengæld en kvalitet, der i stigende grad værdsættes med alderen. Troværdighed betragtes som det vigtigste af jurister i alderen 50+, blandt hvem denne egenskab ligger højest med 69%. Kun halvdelen af de yngste jurister (53%) anser det for en særlig kvalitet at være troværdig.

53%

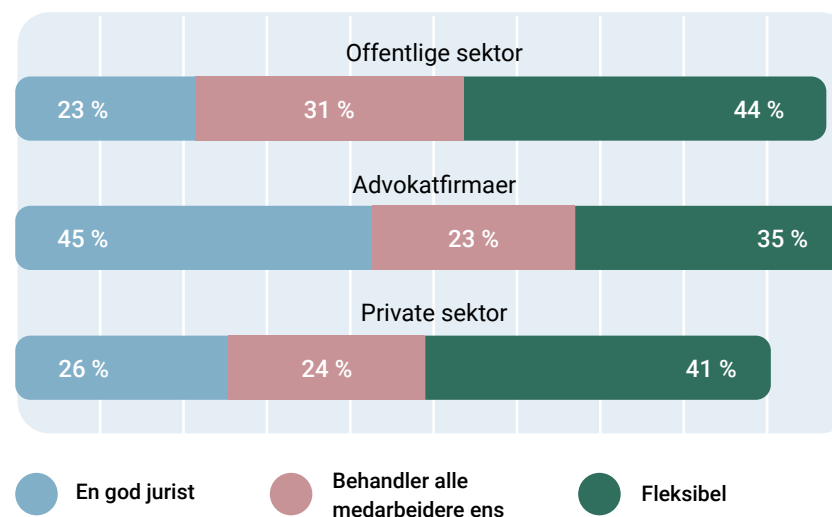
af de yngste juridiske fagfolk betragter det kun som en bemærkelsesværdig kvalitet at være troværdig

På tværs af de juridiske sektorer viser resultaterne også, at der er forskelle i forhold til, hvad der anses for at være en leders vigtigste kvaliteter. Skandinaviske jurister er generelt enige i alle tre sektorer. Ikke desto mindre har advokater tendens til at værdsætte evnen til god feedback i højere grad (70%) end den offentlige sektor og den private sektor (begge 63%). Tre ud af fire advokater (76%) sætter desuden pris på klar kommunikation – så meget som ti procent mere end den private sektor (70%). Hvor blot to ud af fem advokater (40%) dog angiver evnen til at være handlekraftig og ressourcestærk, værdsættes netop denne kvalitet af over halvdelen (54%) af juristerne i den offentlige sektor.

Det at være en god jurist, at behandle alle medarbejdere ens og at være fleksibel hører ikke til blandt de mest efterspurgte egenskaber hos en leder. De repræsenterer dog kvaliteter, der illustrerer væsentlige forskelle på tværs af sektorer.

Næsten en tredjedel af jurister i den offentlige sektor – 31% – anser det for en vigtig egenskab hos en leder at behandle alle medarbejdere på samme måde sammenlignet med næsten hver fjerde i advokatfirmaer (23%) og den private sektor (24%). For næsten halvdelen af medarbejderne i advokatfirmaer – 45% – er det at være en god advokat en væsentlig kvalitet i en leder – en holdning, som kun deles af 23% i den offentlige sektor og 26% i den private sektor.

Figur 43.



En person - ikke et produkt

Fire ud af fem skandinaviske jurister angiver, at deres leder ser dem som individer – og ikke kun faglige aktiver.

Jurister er mænd og kvinder – ikke maskiner. Heldigvis er den fremherskende opfattelse hos skandinaviske jurister (80%), at deres leder også betragter dem som individer og ikke kun arbejdsressourcer. Analysens resultater viser små variationer i de respektive juridiske sektorer. Opfattelsen deles af 72% advokater og 87% – tyve procent flere – af jurister i det private erhvervsliv.

Sidste års rapport viste, at 39% anså en "leder, der ser mig som et menneske, ikke bare en arbejdsressource", som en vigtig, medvirkende faktor for at opnå bedre balance mellem arbejde og privatliv. Dette års resultater kunne tyde på, at ledere allerede er ved at tage denne observation til sig.



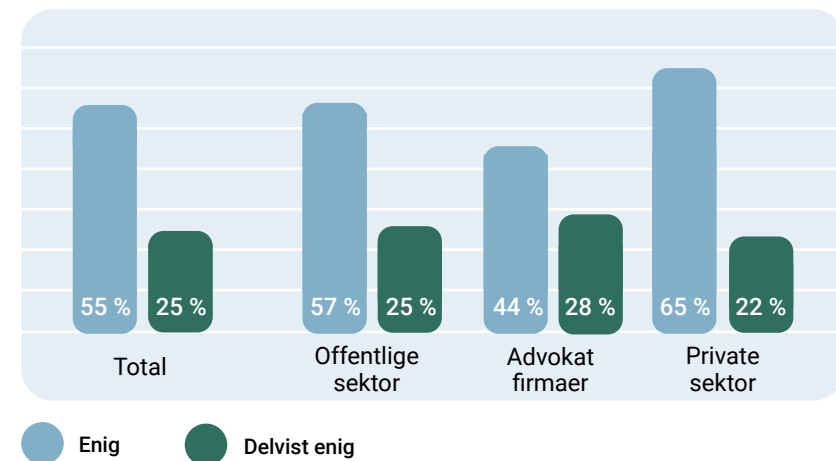
Min leder ser mig som en person og giver mig en realistisk mængde tid til at løse mine opgaver. Jeg kan også indgå i spændende juridiske projekter og ikke kun de rutinemæssige og administrative opgaver, hvor jeg ikke i tilfredsstillende grad kan bruge min juridiske uddannelse.

Kvinde, 30-39, advokatfirma, DK

Figur 44.

Er du enig eller uenig i følgende udsagn:

Min leder ser mig som et menneske og ikke kun som en arbejdsressource.



Min leder værdsætter fuldt ud, at jeg, udover at være en dedikeret jurist og medarbejder, også er et menneske.

Kvinde, 30-39, offentlige sektor, DK



Opmærksomhed skaber opmærksomhed

Virksomheder kan forblive attraktive for jurister ved at være opmærksomme på de arbejdsrelaterede områder, som jurister helst vil ændre. Øverst på ønskelisten står at få begrænset ekstremt overarbejde og interkollegial støtte.

Jurister blev opfordret til at nævne tre ting, som de gerne ville ændre ved deres nuværende arbejdsmiljø (psykisk såvel som fysisk). Blandt mange forskellige områder er de to oftest nævnte emner nedsat arbejdstid (38%) og mere støtte og samarbejde mellem kolleger (37%). Disse resultater er værd at bemærke for enhver leder, der er ivrig efter at holde på værdifulde medarbejdere.

38%

ønsker reduktion
i antallet af
arbejdstimer

37%

ønsker mere støtte
og samarbejde
kolleger imellem

Ved at krydsanalysere ovenstående svar med, hvorvidt juristen er tilfreds eller utilfreds med sit nuværende job, fremkommer to interessante resultater: Lidt over halvdelen – 51% – af de utilfredse jurister ville ønske at ændre deres leders kvalifikationer, sammenlignet med kun 14% af dem, der er tilfredse eller meget tilfredse.

Figur 45.

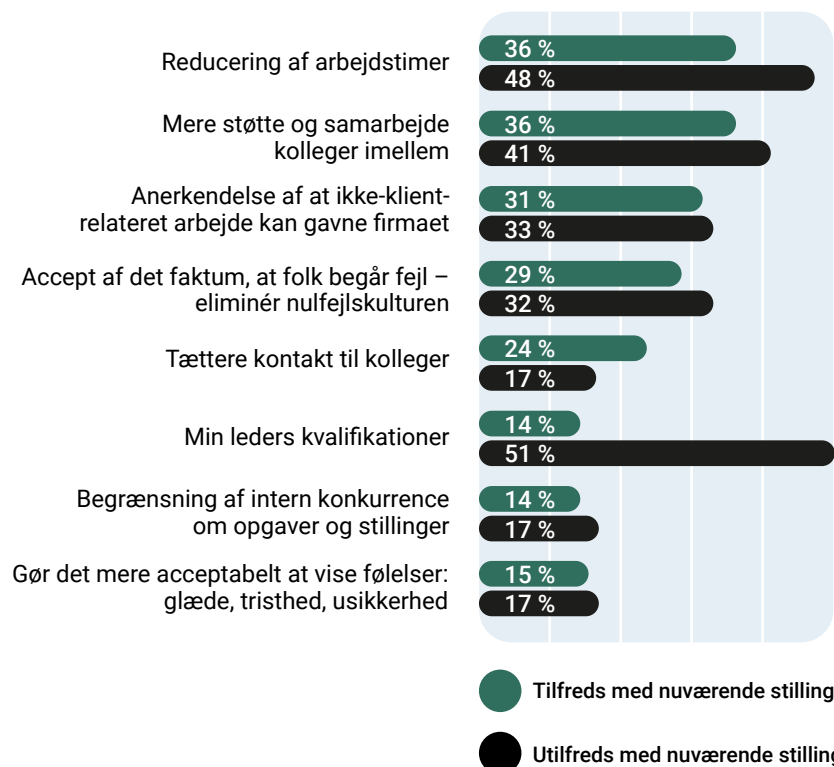
Hvis du kunne ændre tre ting ved dit nuværende arbejdsmiljø (mentalt såvel som fysisk), hvad skulle det være?



Det giver perfekt mening, idet utilfredse medarbejdere ofte er i konflikt med deres ledere af forskellige årsager. Desuden ønsker næsten halvdelen – 48% – af de jurister, som er utilfredse eller endda meget utilfredse med deres nuværende job, at få reduceret arbejdstiden – sammenlignet med kun omkring hver tredje (36%) blandt deres mere tilfredse kolleger.

Figur 46.

Hvis du kunne ændre tre ting ved dit nuværende arbejdsmiljø (mentalt såvel som fysisk), hvad skulle det være?



Efter min mening får en god leder tingene til at ske – dvs. lytter ikke kun forstående til dine professionelle ambitioner og er enig, men handler rent faktisk på det [...] Hvis mit mål er at få møderet for Højesteret eller at blive udstationeret, hjælper min leders sympati for denne drøm og tro på, at det er en god idé, mig ikke. En god leder skal også tage visionen alvorligt og være med til at sikre, at den kan realiseres.

Mand, 30-39, advokatfirma, DK

Langt over nul

På tværs af lande, køn og sektorer er to tredjedele af alle jurister enige om, at tiden er kommet til at sige farvel til nulfejlskulturen.

Alle ved, at øvelse gør mester, men af en eller anden grund er forestillingen om nulfejlskulturen strømmet nedad fra ledelsen til de ansatte i den juridiske branche. Jurister har brugt deres energi på at slå sig selv oven i hovedet og føle sig stresset af angst over, at deres arbejde ikke lever op til de indforståede krav om perfektion. Sådan plejede det i hvert fald at være.

I dag mener to tredjedele – 67% – af de skandinaviske jurister, at det er på tide at se konflikten i øjnene og helt eliminere nulfejlskulturen. Denne overbevisning har flere tilhængere blandt danske (77%) og svenske (65%) jurister.

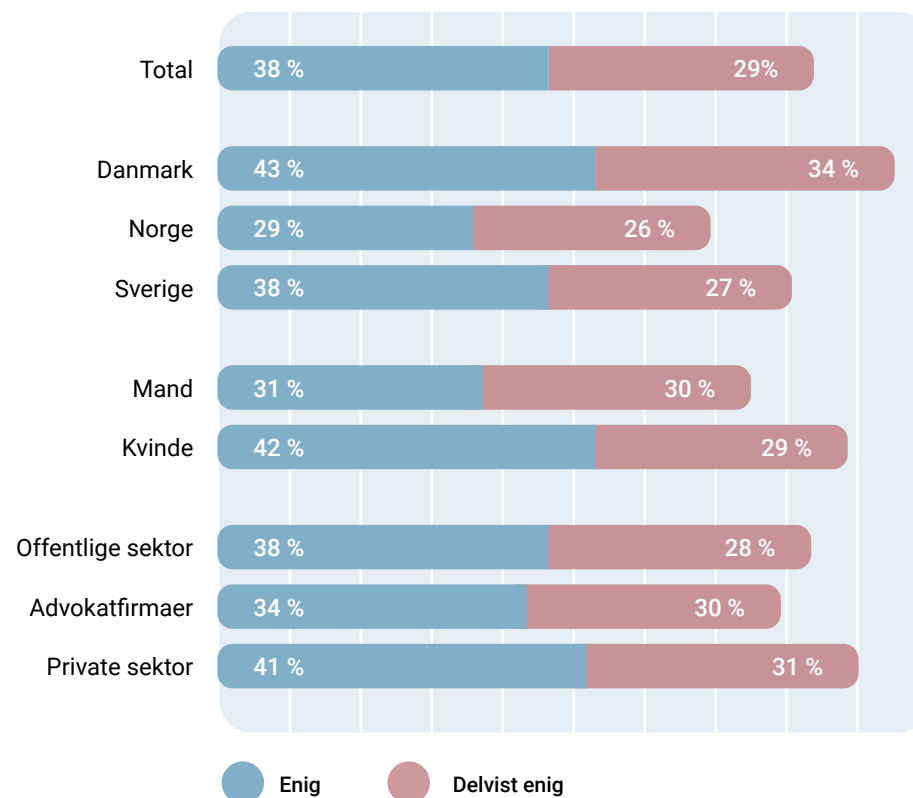
67% mener, at vi skal af med nulfejlskulturen i den juridiske branche

Blandt de to biologiske køn afslører data også forskellige synspunkter. 71% af de kvindelige jurister ønsker at afskaffe kulturen, hvor fejl ikke er tilladt – omkring 15% flere end deres mandlige jævnaldrende, hvoraf 61% støtter den betragtning.

Det skal blive spændende at følge udsigten til en fejl-favnende kultur i den kommende tid. For trods alt – hvis det ikke var for lærerige fejl, ville menneskeheden ikke være kommet ret langt.

Figur 47.

Er du enig eller uenig i følgende udsagn:
Vi skal af med nulfejlskulturen i den juridiske branche.





Nulfejlskulturen hæmmer ikke kun individuel udvikling, men også organisationen omkring det enkelte individ. Efterhånden som ny teknologi vinder frem, vil pedantiske grammatikryttere og andre lignende typer ledere gradvist miste deres eksistensberettigelse, fordi kunstig intelligens, der processerer sprog, altid vil stave korrekt. I forbindelse med den udvikling bliver det langt vigtigere for jurister at kunne tænke kreativt og strategisk og frem for alt at have menneskelig indsigt

Mand, 30-39, anden sektor, DK

Arbejdsmiljøet er rigtig godt, hvor jeg arbejder i den offentlige sektor. Jeg har gode relationer og får støtte fra kollegaer. Min arbejdsplads har implementeret Just Culture (et ansvarlighedsværktøj, red.), så nuldefektkulturen er ikke et problem for os.

Kvinde, 30-39, offentlige sektor, NO

At der er en varm og tryk atmosfære, at der er plads til og forståelse for at lave fejl. Alle spørgsmål er tilladt, og vi hjælper og støtter hinanden. Det er et empatisk klima.

Kvinde, 23-29, private sektor, SE





Vigtigste konklusioner

- Næsten en tredjedel af de skandinaviske jurister (32%) fik nyt job i 2022. Hver fjerde (25%) skiftede til en ny virksomhed. Mere interessante arbejdsopgaver, højere løn og bedre balance mellem arbejde og privatliv er juristers primære motiver til at skifte arbejde. 53% søgte nye faglige udfordringer i 2022 for at få mere inspirerende opgaver.
- Dårlig ledelse var en medvirkende årsag for mange af de jurister, der skiftede job i 2022. Næsten hver femte (18%) oplyste, at udsigten til en mere kompetent leder var en af hovedårsagerne til, at de søgte nye horisonter. Halvdelen af de jurister (49%), der i øjeblikket ikke er tilfredse i deres nuværende stilling, udtrykker utilfredshed med deres leder.
- **K.O.M.** Tre bogstaver karakteriserer de egenskaber, som jurister anser for vigtigst hos en leder: **K**ommunikation - "Kommunikerer tydeligt" (73%), **O**msorg - "Behandler mig med respekt" (72%) og **M**entor - "God til at give feedback" (65%).
- De områder, som jurister mest ønsker at ændre i deres arbejdsmiljø: "Reduceret arbejdstid" (38%), "Mere støtte/samarbejde mellem kolleger" (37%) og "Anerkendelse af, at ikke-klientrelateret arbejde kan gavne virksomheden" (31%).
- Undersøgelsen bekræfter det allerede velkendte fænomen, at tendensen til at skifte job aftager med alderen: 31% af den yngste aldersgruppe, 23-29 år, skiftede til en ny virksomhed, sammenlignet med kun 6% af aldersgruppen 60-69 år.
- Det er en utroligt positiv konklusion i undersøgelsen, at arbejdstilfredsheden generelt er meget høj blandt skandinaviske jurister: 84% er tilfredse eller endda meget tilfredse med deres nuværende job. Det er værd at bemærke, at det imponerende tal inkluderer jurister, der for nylig har skiftet job.



Spørgsmål til debat

- Reduceret arbejdstid står højt på juristers ønskeliste. For nogle handler det om et mindre ekstremt antal overarbejdstimer. For andre er det et dybfølt ønske at arbejde mindre og at få mere fleksibilitet. Er tiden inde til at gå videre med at undersøge muligheden for 4-dages arbejdsuger eller andre alternative løsninger?
- Hvordan arbejder ledere i den juridiske branche for at inkorporere K.O.M. – kommunikation, omsorg og mentor – i deres lederskab?
- Hvad bliver der i øjeblikket gjort på tværs af sektorerne i de skandinaviske lande for at fremme psykologisk sikkerhed og mod i juridiske teams? tekniske værktøjer?
- I hvilket omfang skifter jurister mellem sektorer – og hvad er konsekvenserne for de enkelte sektorer?



Nye karrierespor vinder frem i advokatbranchen – også spor, der indeholder fast, øvre arbejdstid. Jeg mener, det er vigtigt, at vi hele tiden fornyer os og tilbyder nye veje og muligheder til forskellige livssituationer. Et traditionelt partnerspor hverken kan eller skal stå alene.

Et solidt fundament at bygge videre på

Af: Jesper Rothe, formand for Danske Advokater.

Advokatbranchen er spændende og rummer et væld af muligheder, men den er naturligvis ikke perfekt. Der er bestemt udviklingsmuligheder, som vi skal gribe og gøre os umage med. Den opgave bliver vi aldrig færdige med, for det modsatte af udvikling er afvikling.

Det er selvfølgelig positivt, at rapporten her viser, at der er jobtilfredshed hos 84 procent af juristerne og advokaterne i Danmark, Norge og Sverige, men når det kommer til ledelse og medarbejdertilfredshed, skal man altid udvikle sig og forsøge at gøre det bedre. Det gør vi os umage med og har i brancheregi et stærkt fokus på moderne ledelse. Det gælder særligt i forhold til de unge generationer, hvis motivation, drømme, krav og forventninger har udviklet sig i forhold til min generations – uden at man naturligvis kan generalisere, men samfundet udvikler sig, og det gør advokatbranchen heldigvis også. Derfor har vi en god og konstruktiv dialog med Djøf Advokat om, hvordan vi sammen kan gøre en god branche endnu bedre.

Ledelse er helt klart et fokuspunkt, ligesom diversitet og inklusion er det. Jeg hæfter mig også ved selve udtalelserne bag tallene om jobtilfredshed. En siger bl.a.: *”Der er plads til, at jeg som ung familiefar ikke skal arbejde hele tiden. Jeg arbejder 37 timer om ugen som advokat”*. Netop fleksibilitet – også i karrierevejene – er helt afgørende for den moderne medarbejder. Teknologien hjælper os, og vi har lært under Corona, at det sagtens kan lade sig gøre at arbejde mere moderne og fleksibelt.

Nye karrierespor vinder frem i advokatbranchen – også spor, der indeholder fast øvre arbejdstid. Jeg mener, det er vigtigt, at vi hele tiden fornyer os og tilbyder nye veje og muligheder til forskellige livssituationer. Et traditionelt partnerspor hverken kan eller skal stå alene. Vigtigheden af fokus på ledelse anerkendes i dag bredt i advokatbranchen, og egentlig lederuddannelse er kommet stærkere på dagsordenen. Det afspejler sig nu også i den obligatoriske efteruddannelse for advokater, hvor uddannelse i ledelse i dag anerkendes på lige fod med efteruddannelse i traditionelle juridiske discipliner.

Jeg glæder mig til at diskutere rapporten, som er et godt bidrag til den samtale, vi hele tiden skal have med hinanden i branchen – når vi skal sætte nye mål for, hvordan vi videreudvikler branchen, så den både er et godt lærested og et godt værested med spændende arbejdsopgaver og god mulighed for fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen.

Ledelse er i min optik netop at skabe forudsætningen for samtaler, der ellers ikke ville have fundet sted. Jeg glæder mig til alle samtalerne – også de svære, for som jeg indledte med, så er branchen ikke perfekt, og vi er helt bevidste om forbedringspotentialerne, men vi har et fornuftigt udgangspunkt for at gøre det bedre for både medarbejdere og kunder. Det er kun styrket med denne rapport.

Hvor står næste generation?

En indsamling af alle svar relateret til det yngste segment af jurister kan bidrage til at forstå fremtidige forventninger, ufravigelige krav og gode overvejelser.

“

For den yngre generation er det meget vigtigere at blive set, både som kunder og medarbejdere. Det vil blive stadig mere vigtigt for advokatfirmaer at skabe personlige relationer i alle aspekter, særligt som arbejdsgiver. For få år siden ville det have været utænkeligt at sende en smiley til sin chef, men nu ser man det oftere og oftere.

Anonym, private sektor, NO

“

Hele den juridiske branche er drevet af, at man skal arbejde sig selv ihjel, og det vil de unge simpelthen ikke, det vil de bare ikke. Og de ønsker heller ikke arbejde samme sted. Det plejede at være et adelsmærke – nærmest japanske forhold – at man arbejdede det samme sted, til man døde. Det er overhovedet ikke det, de unge ønsker.

Anonym, offentlige sektor, DK



Digitale færdigheder

Den yngste aldersgruppe (23-29 år) betragtes ofte som såkaldte digitale natives, der er kommet til verden midt i den digitale virkelighed.

Noget overraskende viste undersøgelsens resultater, at næsten halvdelen (45%) af de yngste jurister (23-29 år) frygter, at de ikke besidder de nødvendige digitale færdigheder til at få optimalt udbytte af nye tech-værktøjer til branchen.

Denne konstatering understreger vigtigheden af ikke at tage noget eller nogen for givet, hvad angår at være klar til at gå fremtidens digitale værktøjer i møde.



Digital uddannelse

Den yngste generation (23-29 år) er mere tilbøjelige til at placere ansvaret for deres løbende digitale undervisning hos deres leder.

Opfattelsen af, at medarbejdere selv er primært ansvarlige for at få den uddannelse/undervisning, der skal til for at opnå de nødvendige digitale kompetencer, stiger med alderen.

Blandt multiple choice-mulighederne anså kun 4% af det yngste jurister sig selv som primært ansvarlige for deres digitale skoling. 18% foretog ikke flere valg, men valgte kun deres leder.



Diversitet og ligestilling

De yngste jurister (23-29 år) tror meget på diversitet/ligestillingsdagsordenen.

79% – fire ud af fem – af de yngre advokater mener, at ligestilling på ledelses-/partnerniveau garanterer bedre beslutningstagning.

77% mener, at diversitet kan forbedre resultaterne på deres arbejdsplads.

Unge jurister vurderer i væsentlig høj grad (61%) end de ældre, at det er sværere for kvinder end for mænd at få en topstilling.

Unge kvinder er særligt opmærksomme på ligestillingskompleksitet: 70% af de yngste kvindelige jurister mener, at det er sværere for kvinder end for mænd at få en toppost – og 50% mener, at der er kønsbestemte lønforskelle på deres arbejdsplads.



Forventninger til lederen

De yngste jurister (23-29 år) nævnte flere egenskaber, som de anser for vigtige i en leder, end nogen anden aldersgruppe. I gennemsnit valgte de yngste jurister 7 kvaliteter mod kun 5 blandt den ældste aldersgruppe (60-69 år).

Dette indikerer, at den nye generation generelt har højere forventninger til deres leder – og derfor anser flere kvalifikationer som afgørende hos en troværdig leder.

Mere specifikt har unge jurister brug for ledere, der kommunikerer tydeligt, behandler dem med respekt og er gode til at give feedback.



Jobskifte

Et større antal yngre jurister (23-29 år) skiftede job i 2022 sammenlignet med deres ældre fagfæller.

I alt søgte fire ud af ti (41%) af de yngste jurister nye udfordringer. Næsten hver tredje (31%) jurist i alderen 23-29 år blev ansat i en ny virksomhed i 2022.

25% af alle de jurister, der fik job i en ny virksomhed i 2022, er unge, kvindelige jurister.



Resumé

Indsigter 2023





1 Appetit på tech

Jurister hungrer efter fremtidens digitale menu

Resumé

Skandinaviske jurister er meget opmærksomme på vigtigheden af teknologiske kompetencer. Næsten alle jurister (96%) anser det for vigtigt/delvist vigtigt for fremtidens jurist at kunne forstå og anvende nye digitale værktøjer.

Teknologi betragtes som stadig mere vigtigt. I år nævner 77% 'teknologi (f.eks. automatisering, AI)' som en væsentlig drivkraft for fremtidens juridiske branche – en stigning på 17% i forhold til 2022-undersøgelsen. Det eksisterende globale fokus på AI kan være en del af forklaringen.

I betragtning af teknologiens stigende popularitet er det ikke så overraskende, at 71% af de skandinaviske jurister ser frem til en endnu mere digital fremtid.

Næsten halvdelen (48%) af de skandinaviske jurister frygter, at de mangler de nødvendige færdigheder til at få fuldt udbytte af nye juridiske tech-produkter. Ikke overraskende er jurister, der mener, at de allerede besidder de rette kompetencer, mere ivrige efter at byde en endnu mere digital fremtid velkommen end jurister, der betvivler egne tekniske færdigheder – 81% sammenlignet med 64%.

Jurister er klar til at tage udfordringen op, men betragter primært ansvaret for digital læring som en fælles indsats. Kun 10% anser sig selv for at være eneansvarlig for deres digitale uddannelse. 62% mener, at de skal være med til at sikre, at de selv får den rette uddannelse/undervisning, mens 74% også anser det for et leder-/ledergruppeansvar.

Innovation er populært, og fraværet af innovation bliver bemærket af 40% af juristerne, som mener, at deres arbejdsplads ikke lægger nok kræfter i at prioritere innovation. 44% fra den offentlige sektor, 51% fra advokatfirmaer og 60% fra det private erhvervsliv er enige om, at innovation prioriteres tilstrækkeligt i deres virksomhed.



2 Mål for lige vilkår

Er alle jurister lige for loven?

Resumé

80% af juristerne er enige om, at ligestilling mellem kønnene kan forbedre den generelle arbejdstilfredshed.

49% af de kvindelige jurister betragter diversitet som et strategisk middel til at forbedre en virksomheds resultater – i højere grad end deres mandlige fagfæller, hvoraf 30% deler denne opfattelse.

Dobbelt så mange kvinder som mænd anser det for vigtigt, at et ledelsesteam afspejler diversitet. Næsten halvdelen af alle kvindelige jurister (48%) støtter denne opfattelse sammenlignet med kun 23% af mændene.

65% af kvinderne og 43% af mændene er enige i, at mangel på ligestilling gør en virksomhed mindre attraktiv.

50% af kvinderne mener, at der er en kønskløft på deres arbejdsplads, mens kun 17% af mændene deler denne opfattelse. Undersøgelsen viser også kontraster på tværs af Skandinavien om det samme emne: 58% af de danske kvindelige jurister og 51% af de norske kvindelige jurister er enige om, at kønsbestemte lønforskelle findes – sammenlignet med 40% af deres svenske kvindelige kolleger.

61% af de kvindelige jurister anser det for sværere for en kvinde at avancere til en toppost end for en mand. Til sammenligning er kun halvt så mange mænd (30%) enige.

I alt beretter 45% af juristerne, at deres arbejdsplads har en rekrutteringspolitik, der aktivt fremmer ligestilling. Bag dette tal gemmer sig store forskelle i tilgang til ligestilling mellem de skandinaviske lande: 69% af de norske jurister mener at være ansat ud fra en rekrutteringspolitik, der fremmer ligestilling, sammenlignet med 33% af juristerne i Danmark.

En ud af fem jurister (21%) har oplevet ekskluderende adfærd på deres arbejdsplads i det seneste år. Dette område viser også betydelige kønsrelaterede forskelle, da en ud af fire kvindelige jurister (24%) har oplevet ikke-inkluderende adfærd på arbejdet inden for de sidste 12 måneder – sammenlignet med kun 14% af deres mandlige kolleger.



3 Nye veje

Frem mod nye professionelle udfordringer

Resumé

Næsten en tredjedel af de skandinaviske jurister (32%) fik nyt job i 2022. Hver fjerde (25%) skiftede til en ny virksomhed. Mere interessante arbejdsopgaver, højere løn og bedre balance mellem arbejde og privatliv er juristers primære motiver til at skifte arbejde. 53% søgte nye faglige udfordringer i 2022 for at få mere inspirerende opgaver.

Dårlig ledelse var en medvirkende årsag for mange af de jurister, der skiftede job i 2022. Næsten hver femte (18%) oplyste, at udsigten til en mere kompetent leder var en af hovedårsagerne til, at de søgte nye horisonter. Halvdelen af de jurister (49%), der i øjeblikket ikke er tilfredse i deres nuværende stilling, udtrykker utilfredshed med deres leder.

K.O.M. Tre bogstaver karakteriserer de egenskaber, som jurister anser for vigtigst hos en leder: Kommunikation - "Kommunikerer tydeligt" (73%), Omsorg - "Behandler mig med respekt" (72%) og Mentor - "God til at give feedback" (65%).

De områder, som jurister mest ønsker at ændre i deres arbejdsmiljø: "Reduceret arbejdstid" (38%), "Mere støtte/samarbejde mellem kolleger" (37%) og "Anerkendelse af, at ikke-klientrelateret arbejde kan gavne virksomheden" (31%).

Undersøgelsen bekræfter det allerede velkendte fænomen, at tendensen til at skifte job aftager med alderen: 31% af den yngste aldersgruppe, 23-29 år, skiftede til en ny virksomhed, sammenlignet med kun 6% af aldersgruppen 60-69 år.

Det er en utroligt positiv konklusion i undersøgelsen, at arbejdstilfredsheden generelt er meget høj blandt skandinaviske jurister: 84% er tilfredse eller endda meget tilfredse med deres nuværende job. Det er værd at bemærke, at det imponerende tal inkluderer jurister, der for nylig har skiftet job.

Fremtidens Jurist 2023

Data i denne rapport præsenterer aktuelle og fremtidige emner, der er relevante for den juridiske branche i Skandinavien.

Rapporten er baseret på et udførligt spørgeskema, besvaret af 3.213 fuldtidsansatte jurister.

Gør du dig tanker om, hvordan du ser udviklingen i branchen? Tøv ikke med at dele emner, som du gerne vil læse mere om i Fremtidens Jurist 2024. Gør os bekendt med dine ideer på [Karnovgroup.dk/fremtidensjurist](https://karnovgroup.dk/fremtidensjurist)

Djøf

I samarbejde med Djøf Advokat

**KARNOV
GROUP**

**DANSKE
ADVOKATER**

ISSN 2794-2422