

# Hur påverkar klienterna jämställdheten på advokatbyråerna?

En rapport från Cirio Advokatbyrå, Regi och Jens Näsström

# Innehåll

1	Inledning .....	3
2	Sammanfattning .....	4
3	Bakgrund till rapporten – en könsanalys av 360-utvärderingar .....	5
4	Köper manliga klienter tjänster bara av manliga advokater?.....	7
5	Kan klienterna påverka advokatbyråernas jämställdhet? .....	9
6	Vilka egenskaper har den ideala advokaten?.....	12
7	Skillnader i 'agency' respektive 'communality'-egenskaper .....	15
8	M&a-advokaterna Peter, Johan och Petra .....	22
9	Diskussion.....	26
10	Vägen framåt .....	30
	Kontakt .....	32
	BILAGA 1.....	33

# 1 Inledning

Denna rapport är resultatet av ett samarbete mellan Cirio Advokatbyrå, analysföretaget Regi och arbetspsykologen Jens Näsström, supporterad med enkätdata av bl.a. Sveriges Bolagsjurister. Syftet med rapporten är att **skapa ett diskussionsunderlag för att lyfta frågan om mångfald och jämställdhet på advokatbyråer till en fråga som också handlar om relationen mellan advokatbyråerna och deras klienter.**

Jämställdhet och mångfald på Sveriges advokatbyråer har under senare år blivit en alltmer angelägen fråga, för såväl advokatbyråerna själva, deras anställda som för klienterna. Allt fler klienter blir, vid upphandlingar av advokattjänster och på andra sätt, tydligare i sina förväntningar på mångfald och jämställdhet. I rapporter från bland annat Akavia rapporteras om såväl bristande mångfald som jämställdhet samt utmaningarna för att nå förbättringar.<sup>1</sup>

Som framgår av denna rapport, svarar samtidigt nästan 60 % av klienterna att de inte kan eller inte vet om de kan påverka jämställdheten på de advokatbyråer de anlitar. Av dessa är en majoritet manliga köpare av advokattjänster. Eftersom vi som står bakom denna rapport är övertygande om att klienterna kan ha och har stor påverkan i denna fråga ser vi det som angeläget att sprida information och inleda en dialog mellan advokatbyråerna och deras klienter om dessa frågor.

---

<sup>1</sup> Se t.ex. Akavia: [https://www.akavia.se/siteassets/04-om-akavia/rapporter/jamstallldhet-pa-affarsjuridiska-byraer\\_2021.pdf](https://www.akavia.se/siteassets/04-om-akavia/rapporter/jamstallldhet-pa-affarsjuridiska-byraer_2021.pdf)

# 2 Sammanfattning

- I Regis studie Årets Advokatbyrå 2021 svarade 60 % av respondenterna att de inte kan eller inte vet om de kan påverka jämställdheten på de advokatbyråer de anlitar. 67 % de manliga respondenterna svarade så.
- Vi anser dock att klienterna i stor utsträckning kan påverka jämställdheten hos advokatbyråer, inte minst genom att välja hur och av vem de köper advokattjänster.
- Klienternas preferenser för olika egenskaper hos advokater har sannolikt betydelse i valet av advokat. Klienter ser kompetens, lyhördhet och förmåga att vara lösningsorienterad och pragmatisk som de viktigaste egenskaperna för en advokat att ha. Detta skiljer sig dock åt mellan manliga och kvinnliga klienter.
- Klienterna – oberoende av kön och titel – visar vidare en tydlig preferens hos sina advokater för s.k. 'communality'-egenskaper såsom inlyssnande, förstående m.m., egenskaper som typiskt sett förknippas med kvinnor. Män ger dock högre poäng än kvinnor för s.k. 'agency'-egenskaper, egenskaper som typiskt sett förknippas med män. Detsamma gäller för VD:ar jämfört med chefs- och bolagsjurister.
- Trots klienternas preferenser för egenskaper som typiskt sett förknippas med kvinnor köps en majoritet av de affärsjuridiska tjänsterna från manliga advokater. Ca två tredjedelar av säljarna/advokaterna är män. Ca två tredjedelar av köparna/klienterna är män. Av köpande chefs- och bolagsjurister är nästan hälften kvinnor. Chefs- och bolagsjurister utgör dock endast ca en tredjedel av de köpande klienterna. Många tjänster köps av VD, styrelseledamöter, personer med annan chefstitel m.m., av vilka en majoritet är män.
- Det finns anledning, givet forskningen inom området, att fråga sig om klienternas uppgivna preferenser för kompetens och erfarenhet är könsneutral eller om manliga respektive kvinnliga advokaters kompetens värderas olika. Det finns också anledning att fråga sig om kvinnliga advokater har samma förutsättningar som manliga advokater att bygga relationer med potentiella och befintliga klienter och därmed att sälja advokattjänster. Skillnader i dessa förutsättningar kan sannolikt ha betydelse för fördelningen mellan manliga och kvinnliga delägare på advokatbyråerna.
- Advokatbyråerna måste fortsätta och fördjupa sitt interna jämställdhetsarbete, inte minst genom att skapa jämställda förutsättningar för sina biträdande jurister att bygga sin kompetens, sina relationer med klienter och andra intressenter samt sina personliga varumärken.
- För att bidra till ökad jämställdhet på advokatbyråerna behöver klienterna:
  - Bli medvetna om sin stora möjlighet att, i egenskap av köpare, påverka advokatbyråernas jämställdhet,
  - Bli medvetna om sina preferenser för olika egenskaper hos advokater samt om dessa preferenser är könsneutrala,
  - Bli medvetna om sina köpmönster vid val av advokatbyråer och advokater.

# 3 Bakgrund till rapporten – en könsanalys av 360-utvärderingar

Data är en nyckel i allt mångfaldsarbete. En viktig anledning till bristande kunskap när det gäller jämställdhet är att data ofta inte analyseras ur ett könsperspektiv.

När Cirio år 2021 genomförde 360-utvärderingar analyserades datan från svaren också utifrån ett könsperspektiv. I dessa svar framkom svaga men likväl tydliga omedvetna föreställningar i fråga om kön och könsskillnader. Manliga jurister tenderade att, av både män och kvinnor, värderas något högre än kvinnliga jurister på frågor om med vilket förtroende man skulle anlita dem i arbete med att marknadsföra och sälja byråns tjänster, i affärsutveckling, vid utbildningar, i ärenden som kräver god affärsförståelse m.m. De manliga juristerna tenderade att utvärdera sig själva något högre när de fick frågan om med vilken förtroende de trodde att övriga kollegor skulle anlita dem i dessa frågor. Cirio delar med sig av dessa resultat eftersom byrån är övertygad om att dessa resultat inte är något som utmärker just Cirio utan att liknande resultat skulle kunna visa sig även i andra advokatbyråers analyser.

Resultaten diskuterades med samtliga medarbetare vid en av byråns kvartalsvisa mångfaldsluncher, vilka utgör en del av byråns mångfalds- och jämställdhetsprogram. Vad berodde detta på? Data indikerade förekomsten av omedvetna föreställningar utifrån kön, hos både män och kvinnor.<sup>2</sup> Vad handlar det om?

---

<sup>2</sup> Datan analyserades i flera dimensioner, bl.a. även utifrån ålder för att verifiera att det inte handlade om att en majoritet av de yngre juristerna var kvinnor, vilket skulle peka på att det handlade om ålder och inte kön. Mönstren kvarstod dock även när ålder beaktades, även om de minskade.

Ett av många perspektiv som lyftes fram från ett antal kvinnliga medarbetare var att man kunde uppleva att klienterna ibland visar större förtroende för manliga advokater än kvinnliga. Kunde det kunna vara så att klienternas preferenser på något sätt hade internaliserats? Detta kunde förstås inte vara hela förklaringen till resultaten från 360-undersökningen, men det fick Cirio att ställa sig frågan om klienter har omedvetna föreställningar om manliga respektive kvinnliga advokater och i så fall vad det kan medföra för konsekvenser. Om klienterna har sådana omedvetna föreställningar – har det betydelse för jämställdheten på advokatbyråerna?

För att börja undersöka denna fråga kontaktade Cirio arbetspsykologen Jens Näsström och analysföretaget Regi. Vi beslutade att i nästkommande upplaga av Regis rapport Årets Advokatbyrå också försöka studera klienternas omedvetna föreställningar om manliga respektive kvinnliga advokater. Detta gjordes också, i form av en specialstudie. Sveriges Bolagsjurister var också behjälpliga med att samla in en del av datan.<sup>3 4</sup> Datan från specialstudien kompletterades med data nedbruten på kön och titel från Regis stora studie Årets Advokatbyrå 2021.

Det ska påpekas att när Cirio genomförde en könsanalys av 360-resultaten för år 2022 så har könsskillnaderna minskat i utvärderingen av juristerna. Dock kvarstår svaga skillnader. När det gäller självskattningar kvarstår samma resultat: manliga jurister verkar ha något större förtroende för sig själva än kvinnliga jurister.

---

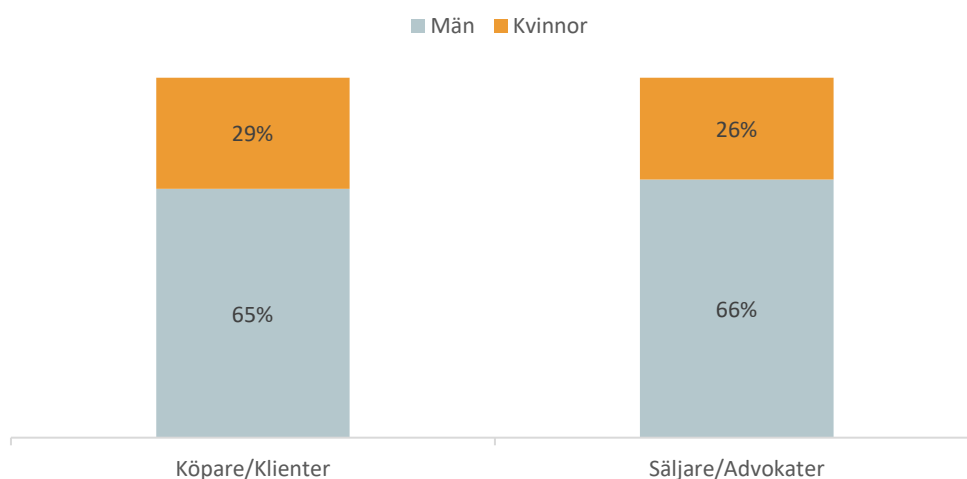
<sup>3</sup> 160 korta enkäter genomfördes med köpare av affärsjuridik. Undersökningsperiod var oktober-december 2021. Webbenkät var huvudmetod med komplettering av telefonintervjuer. Ca 60% av respondenterna var under 50 år och 40% över. Andelen kvinnor bland respondenterna var 30%, män 64% och övrigt/vill ej uppge 6%. De största titelgrupperna var VD:ar 22% och bolags- och chefsjurister 35%. Andra större grupper var övriga cheftitlar och styrelsemedlemmar.

Vi vill understryka att Regi inte har delat några personuppgifter, uppgifter om bolag eller annan liknande information med Cirio eller Jens Näsström. Cirio och Jens Näsström har endast fått del av data på aggregerad nivå.

<sup>4</sup> Vi har valt att presentera svar oberoende av statistisk signifikans. Vårt syfte med studien är inte att bevisa något utan att skapa medvetenhet och dialog och vi har därför inte velat tynga texten med denna annars viktiga faktor.

# 4 Köper manliga klienter tjänster bara av manliga advokater?

Hur ser könsfördelningen egentligen ut mellan köparna och säljarna av advokattjänster? Tabellen nedan visar på fördelningen utifrån respondenterna i Regis branschstudie Årets Advokatbyrå 2021:

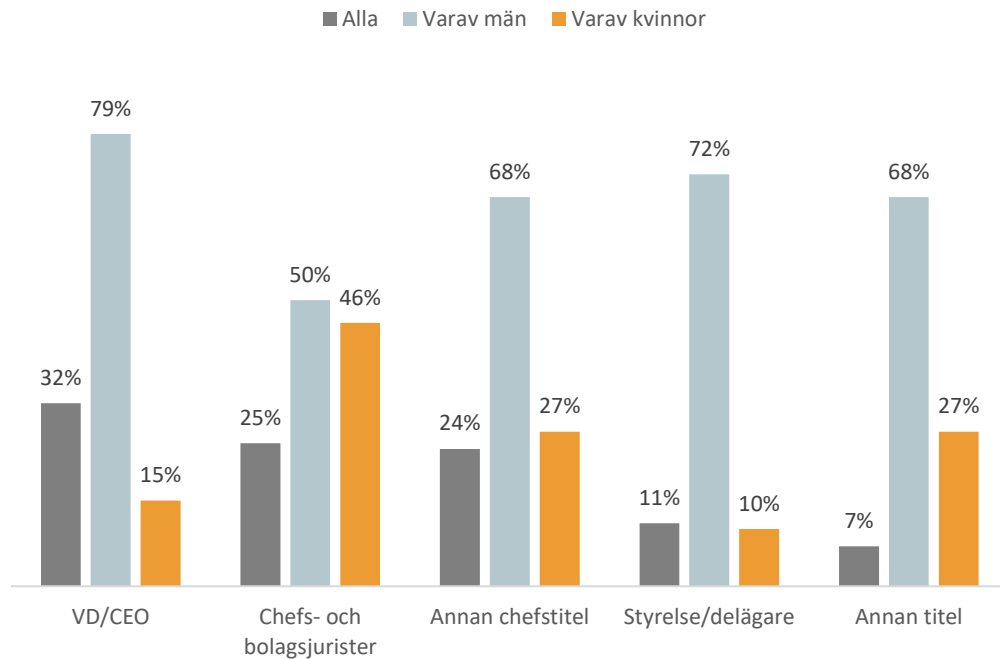


Då Regis branschstudie torde vara representativ för hur branschen för affärsjuridiska advokattjänster ser ut i stort ser vi att ca två tredjedelar av alla köpare av advokattjänster är män och likaså är ca två tredjedelar av advokaterna.<sup>5</sup> Kvinnor utgör helt klart en minoritet på både köpar- och säljarsidan.

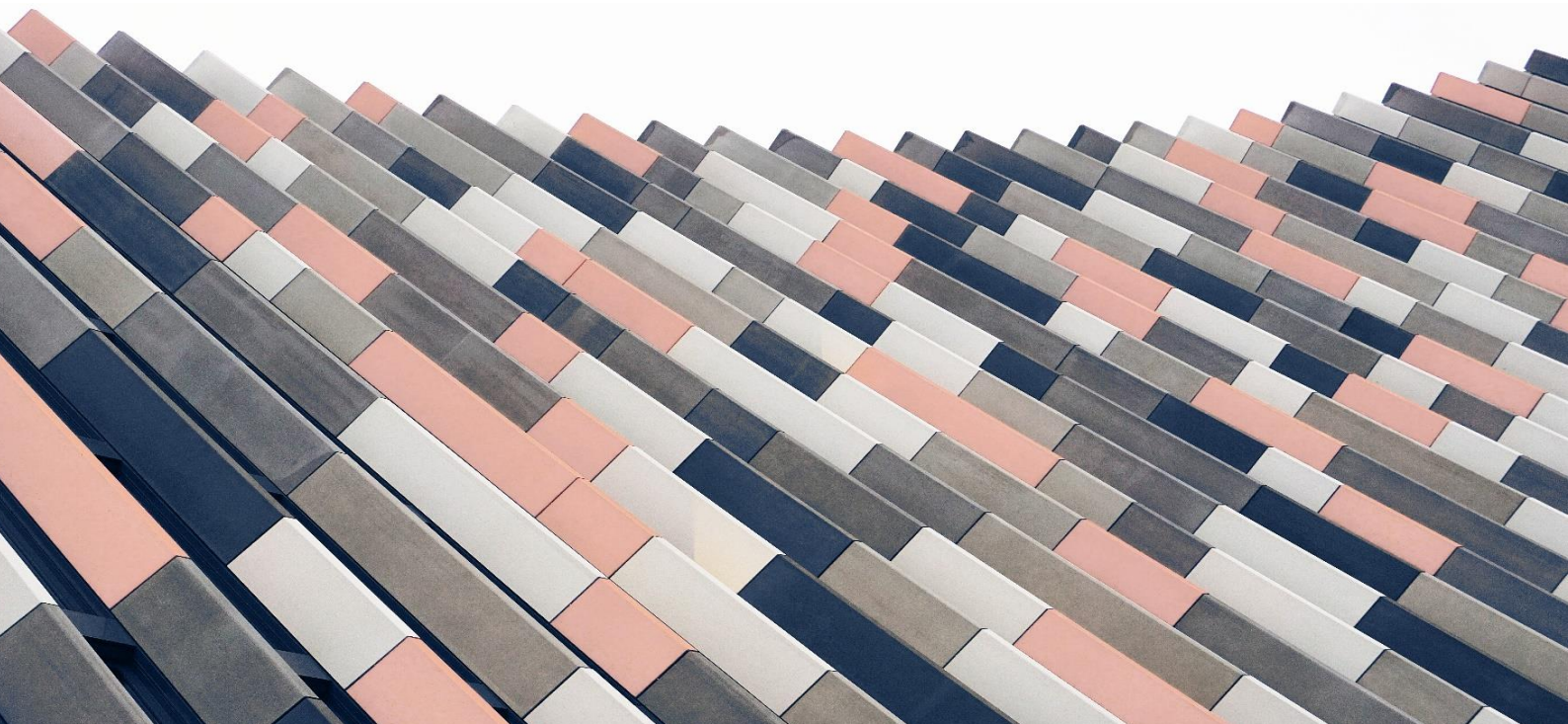
<sup>5</sup> Med säljande advokat menas här att klienten har en manlig eller kvinnlig advokat som sin huvudsakliga kontakt på advokatbyrån.

Av skäl som framgår nedan är det intressant att även ser hur klienterna fördelar sig på titel.

*Respondenterna i Årets Advokatbyrå 2021, fördelat på titel och kön. Den gråa stapeln anger en titels andel av det totala antalet respondenter. Blåa respektive orange staplar visar könsfördelning inom en viss titel, i den mån respondenten har uppgett sitt kön.*



En klar majoritet av köpande klienter är således VD, styrelseledamot eller annan person i ledande ställning. Ca två tredjedelar av dessa är män. Chefs- och bolagsjuristerna utgör ca en fjärdedel av köparna. Bland dessa utgör, i Regis branschstudie, nästan hälften kvinnor.



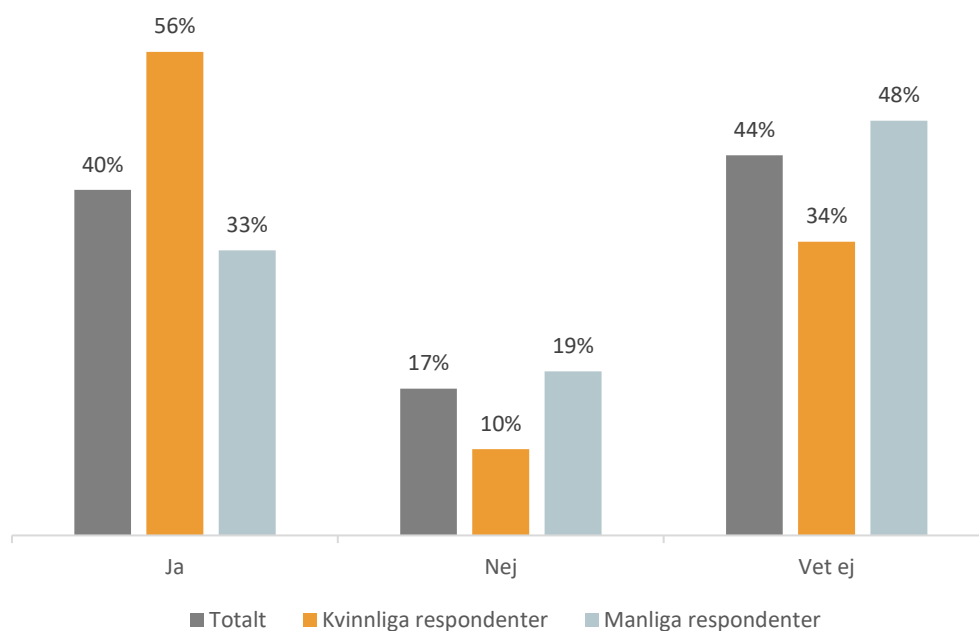


# 5 Kan klienterna påverka advokatbyråernas jämställdhet?

En klar majoritet av köparna av affärsjuridiska tjänster är således män. Vi tror att detta har betydelse på flera plan, inte minst i frågan om klienter kan påverka jämställdheten på byråerna. Denna fråga, visar det sig, är nämligen inte självklar. I Årets Advokatbyrå 2021 ställdes frågan till klienter på ett flertal av landets affärsjuridiska advokatbyråer:<sup>6</sup>

*Kan du som köpare bidra till jämställdheten på de advokatbyråer du anlitar?*

Så här svarade respondenterna:



<sup>6</sup> Årets Advokatbyrå är en årlig branschstudie som 2021 utvärderade över 1000 relationer mellan byråer och klienter. Frågan rörande byråernas jämställdhet tillhörde studiens branschdel och hade en bas på 620 personer.

Ca 60 % av respondenterna svarade alltså nej eller att de inte vet om de som köpare kan påverka jämställdheten på advokatbyråer. Hela 67 % av de manliga respondenterna – som alltså utgjorde 65 % av det totala antalet respondenter – svarade så.

I förhållande till framförallt de klienter som svarade att de inte kan eller inte visste om de kan påverka jämställdheten på advokatbyråerna framstår det som angeläget att skapa ökad förståelse och medvetenhet.

I diskussioner om jämställdhet på advokatbyråer lyfts ofta det faktum fram att medan ungefär lika många kvinnliga som manliga jurister nyanställs på byråerna så är det en tydlig majoritet av män som blir delägare. I en rapport från Akavia rapporteras t.ex. att endast 19 % av delägarna på byråerna är kvinnor.<sup>7</sup>

I diskussionerna om vad detta beror på är det ett perspektiv som typiskt sett *inte* lyfts fram, nämligen just klienternas betydelse i frågan. Delägarskap innebär en mängd saker, men i strikt mening handlar det om att vara med att dela på advokatbyråns vinst i kraft av aktieäggande. På de flesta advokatbyråer är det flera kriterier som avgör om övriga aktieägare är beredda att dela på vinsten med ytterligare en aktieägare, d.v.s. om ytterligare en delägare ska väljas in. Ett specifikt kriterium kommer dock sannolikt alltid att vara viktigt, och det handlar om *delägarkandidatens potential för att bidra till att generera intäkter och därmed vinst till advokatbyrån och därmed till övriga aktieägare*. Affärsjuridiska advokatbyråer är som bekant vinstdrivande företag, liksom de flesta av deras klienter.

På många advokatbyråer är det en mer eller mindre ständig diskussion om på vilka sätt en advokat bidrar till att generera intäkter till advokatbyrån. I slutändan kommer en viktig faktor dock alltid vara *advokatens förmåga att bidra till att klienterna anlitar byrån*, antingen genom advokaten själv eller dennes kollegor.

Här finns en mängd saker som advokatbyråerna själva kan och bör göra för att bidra till den enskilde advokatens möjligheter och förmåga, och inte minst se till att dessa möjligheter och förmågor inte skiljer sig mellan män och kvinnor. Det kan handla om att se till att advokaten får rätt kompetensutveckling, får interagera med klienter, får ansvar för ärenden och synliggörs på olika sätt. Här ligger ett mycket stort ansvar på advokatbyråerna.

---

<sup>7</sup> [https://www.akavia.se/siteassets/04-om-akavia/rapporter/jamstallldhet-pa-affarsjuridiska-byraer\\_2021.pdf](https://www.akavia.se/siteassets/04-om-akavia/rapporter/jamstallldhet-pa-affarsjuridiska-byraer_2021.pdf)

I slutändan är det dock alltid klienterna som väljer vem eller vilka advokater de vill anlita. Om klienterna oftast väljer manliga advokater kommer det att innebära att manliga advokater oftare genererar mer intäkter. Det i sin tur kommer ofta att innebära att manliga advokater har lättare att bli delägare än kvinnliga advokater.

Utan att på något sätt vilja reducera det stora ansvar som åvilar advokatbyråerna vill vi likväl lyfta fram att klienterna således har en stor påverkan på frågan om kvinnliga advokaters generering av intäkter och således möjligheter till delägarskap.

Eftersom det är på detta sätt ställde vi oss alltså frågan om det kan vara så att klienterna bär på omedvetna föreställningar som kanske påverkar deras preferenser i val av advokat. Inte minst om det finns omedvetna föreställningar rörande manliga respektive kvinnliga advokater som gör att de hellre anlitar manliga än kvinnliga sådana. Resultaten av vår studie var i vissa delar faktiskt inte helt vad vi förväntade oss.



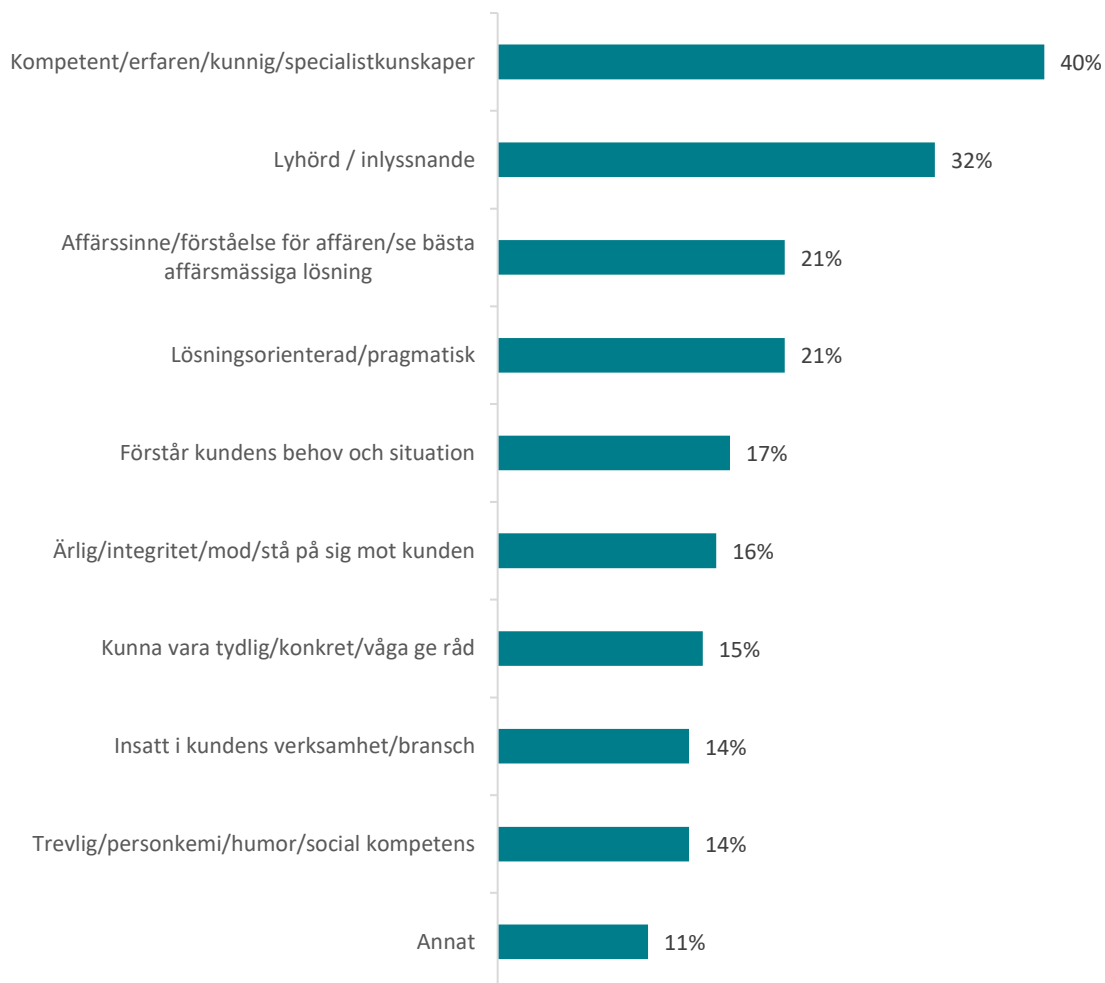
# 6 Vilka egenskaper har den ideala advokaten?

Hur kan man studera klienternas omedvetna föreställningar om manliga respektive kvinnliga advokater? Svaret på den frågan är inte givet. Eftersom det handlar om *omedvetna* föreställningar går det inte att ställa frågan rent ut: har du olika förtroende för manliga respektive kvinnliga advokater? Samtidigt är det inte etiskt självklart att ställa vissa frågor när det *egentligen* är andra frågor man vill ha svar på.

Vi kom snart fram till att en fråga som känns viktig att få mer kunskap om, oavsett könsfrågan, är om klienterna har specifika preferenser när de gäller advokaters egenskaper rent generellt. Denna fråga blev utgångspunkten i studien.

Den utskickade enkäten inleddes med en fritextfråga om hur respondenten skulle beskriva den "ideala advokaten". Svaren har därefter kodats så att grupper av egenskaper har kunnat skönjas i materialet. De tio viktigaste egenskaper som lyftes fram visas i grafen nedan.

Andel personer av totalt antal respondenter som nämner en viss egenskap. 10 viktigaste egenskaper, fritextsvar.



Ovan framträder en bild av den ideala advokaten som erfaren och kunnig med förmåga att lyssna, kombinerat med god affärsförståelse och lösningsorientering. Vårt fokus i studien har varit att se på skillnader i uppfattning beroende på advokatens kön. Men det är självklart också intressant att fråga sig om klienterna skiljer sig åt i sina uppfattningar beroende på vilket kön de har, inte minst som två tredjedelar av klienterna är män. Och så visade det sig kanske inte helt förvånande vara. Nedan framgår de manliga respektive kvinnliga respondenternas tio viktigaste egenskaper.

Den ideala advokaten, 10 viktigaste egenskaper, fritextsvar, manliga respektive kvinnliga respondenter. Svar där respondentens kön är okänt har uteslutits nedan.

Män		Kvinnor	
Kompetent/erfaren/kunnig/ specialistkunskaper	44%	Lyhörd /inlyssnande	49%
Lyhörd /inlyssnande	25%	Kompetent/erfaren/kunnig/ specialistkunskaper	34%
Affärssinne/förståelse för affären/se bästa affärsmässiga lösning	25%	Lösningsorienterad/pragmatisk	27%
Förstår kundens behov/situation/vad kunden egentligen behöver	17%	Kunna vara tydlig/konkret/våga ge råd	22%
Lösningsorienterad/pragmatisk	16%	Förstår kundens behov/situation/vad kunden egentligen behöver	20%
Insatt i kundens verksamhet/bransch	15%	Affärssinne/förståelse för affären/se bästa affärsmässiga lösning	17%
Trevlig/personkemi/humor/social kompetens	15%	Ärlig/integritet/mod/stå på sig mot kunden/inte översälja	17%
Ärlig/integritet/mod/stå på sig mot kunden/inte översälja	12%	Insatt i kundens verksamhet/bransch	15%
Kunna vara tydlig/konkret/våga ge råd	10%	Trevlig/personkemi/humor/social kompetens	15%
Tillgänglig	9%	Tillgänglig	12%

Här är det intressant att notera viktiga skillnader mellan manliga och kvinnliga klienter. Kompetens och lyhördhet är högt prioriterade för båda könen, men t.ex. affärssinne/affärsförståelse framstår som viktigare för manliga klienter än för kvinnliga medan just lyhördhet framstår som viktigare för kvinnliga klienter.

# 7 Skillnader i 'agency' respektive 'communality'-egenskaper

Klienternas svar om den ideala advokaten är mycket intressanta, inte minst som de uppvisar vissa skillnader i svar beroende på klienternas kön. Men detta förde oss inte närmare frågan om klienter hade olika preferenser när det gällde advokaternas kön. Hur kan vi studera detta?

Vi valde här att utgå från väletablerad socialpsykologisk forskning om könsstereotyper. En mängd studier har visat att människor gör en grundläggande uppdelning mellan s.k. 'agency'-egenskaper och 'communality'-egenskaper när de iakttar, bedömer och interagerar med andra.<sup>8</sup> 'Agency'-egenskaperna tolkas som karaktäristiska för män och 'communality'-egenskaperna för kvinnor. Exempel på 'agency'-egenskaper är:

---

målorientering (kompetent, ambitiös),

---

en tendens att ta kommando (bestämd, dominant, kraftfull),

---

självständighet, och

---

rationalitet (analytisk, objektiv, logisk).

---

---

<sup>8</sup> Se t.ex. Heilman, M. E. Gender stereotypes and workplace bias, *Research in Organizational Behavior*, Volume 32, 2012, Pages 113-135.

Exempel på 'communality'-egenskaper är:

---

en tendens att bry sig om andra (snäll, omvårdande),

---

relationsskapande (varm, vänlig, samarbetande),

---

att visa aktning (respektfull, underordnad), och

---

sensitivitet (uppmärksam, intuitiv, förstående).

---

Notera att det inte rör sig om faktiska egenskaper utan om förväntade egenskaper enligt de socialt konstruerade könsrollerna.

Varför utgå från denna forskning? Vad har det för praktisk betydelse?

Samma forskning visar att om män respektive kvinnor agerar i strid med de förväntningar som de omedvetna föreställningarna ger så kan det leda till negativa reaktioner.<sup>9</sup> Som ett exempel: studier har visat att när man har testat hur manliga respektive kvinnliga jobbkandidater uppfattas om de framhäver sig själva (s.k. self-promoting behavior), har både män och kvinnor då uppfattas som mer kompetenta. Men beteendet har också visat sig ha en negativ effekt på kvinnors anställningsbarhet, vilket det inte hade för män.<sup>10</sup> Studier har även visat hur könsstereotyper tydligt gör att manliga entreprenörer har lättare att få investeringar från venture capital-bolag än kvinnliga entreprenörer.<sup>11</sup>

Vår tanke blev här att låta klienterna se en lista där dessa 'agency'-respektive 'communality'-egenskaper förekom blandat och sedan ange hur viktiga de tyckte att respektive egenskap var hos en advokat.<sup>12</sup> Skulle det här visa sig att klienterna föredrog advokater som primärt uppvisar 'agency'-egenskaper, d.v.s. det som man skulle tro typiskt sett är manliga advokater?

---

<sup>9</sup> Se t.ex. Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657–674.

<sup>10</sup> Rudman LA. Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. *J Pers Soc Psychol*. 1998 March 74(3):629-45.

<sup>11</sup> Hassan et al, How the VC Pitch Process Is Failing Female Entrepreneurs, *Harvard Business Review* 13 januari 2020.

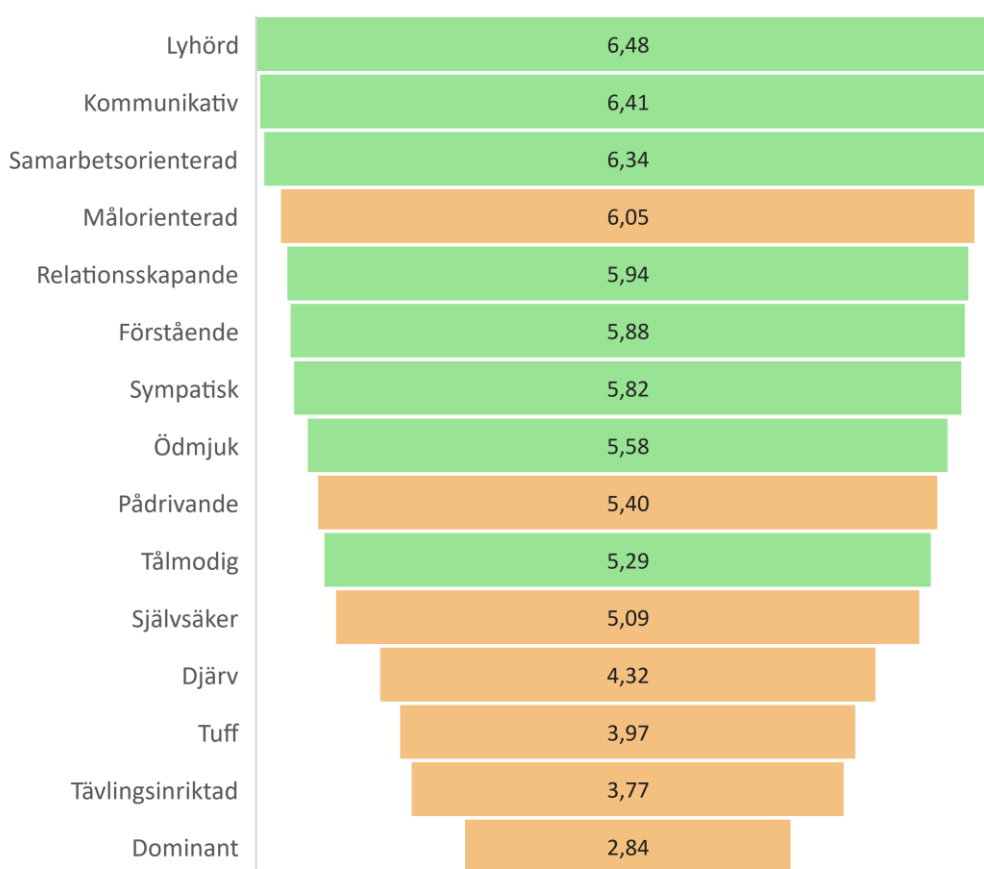
<sup>12</sup> Listan över egenskaper hämtades från ovan nämnda forskning rörande könsstereotyper och hittades alltså inte på av oss.



## Klienterna verkar överlag föredra 'communality'-egenskaper

Svaret på den sista frågan blev ett tydligt... nej. Det övergripande resultatet från denna del av studien framkommer i följande bild:

*Samtliga respondenters värdering av 'agency' respektive 'communality'-egenskaper. Grönt: 'communality'. Orange: 'agency'. Skala 1-7.*



Bilden visar här en tydlig preferens för 'communality'-egenskaperna.<sup>13</sup> När datat har analyserats och respondenterna har brutits ner på kön respektive titel visar det sig att den övergripande rangordning av de föredragna egenskaperna är förhållandevis stabil, även om vissa skillnader förekommer.

<sup>13</sup> I diskussioner rörande egenskaper mellan oss och bland medarbetare på Cirio har vissa menat att resultaten inte är förvånande eftersom de listade agency-egenskaperna skulle ha en "negativ klang". Det kan här diskuteras om inte denna typ av kommentarer just ger uttryck för de sociala normer som vi har försökt studera. Att något har en negativ klang är ju inte något som är givet av naturen utan istället uttrycket för en socialt konstruerad värdering.

I följande bild visas skillnaderna mellan manliga respektive kvinnliga respondenter.

*Skillnader mellan mäns och kvinnors rangordning i 'agency'- respektive 'communality'-egenskaper. Grönt: 'communality'. Orange: 'agency'.*

Alla		Män		Kvinnor	
Lyhörd	6,48	Lyhörd	6,4	Kommunikativ	6,56
Kommunikativ	6,41	Kommunikativ	6,26	Lyhörd	6,55
Samarbetsorienterad	6,34	Samarbetsorienterad	6,18	Samarbetsorienterad	6,49
Målorienterad	6,05	Målorienterad	6,05	Relationsskapande	6,21
Relationsskapande	5,94	Förstående	5,98	Sympatisk	6,1
Förstående	5,88	Relationsskapande	5,66	Målorienterad	6,05
Sympatisk	5,82	Sympatisk	5,53	Förstående	5,78
Ödmjuk	5,58	Ödmjuk	5,48	Ödmjuk	5,67
Pådrivande	5,40	Tålmodig	5,36	Pådrivande	5,5
Tålmodig	5,29	Pådrivande	5,3	Tålmodig	5,22
Själsäker	5,09	Själsäker	5,05	Själsäker	5,13
Djärv	4,32	Tuff	4,17	Djärv	4,53
Tuff	3,97	Djärv	4,1	Tuff	3,76
Tävlingsinriktad	3,77	Tävlingsinriktad	3,99	Tävlingsinriktad	3,54
Dominant	2,84	Dominant	3,01	Dominant	2,67

I följande bild framgår istället skillnader mellan VD:ar, bolagsjurister och chefsjurister.

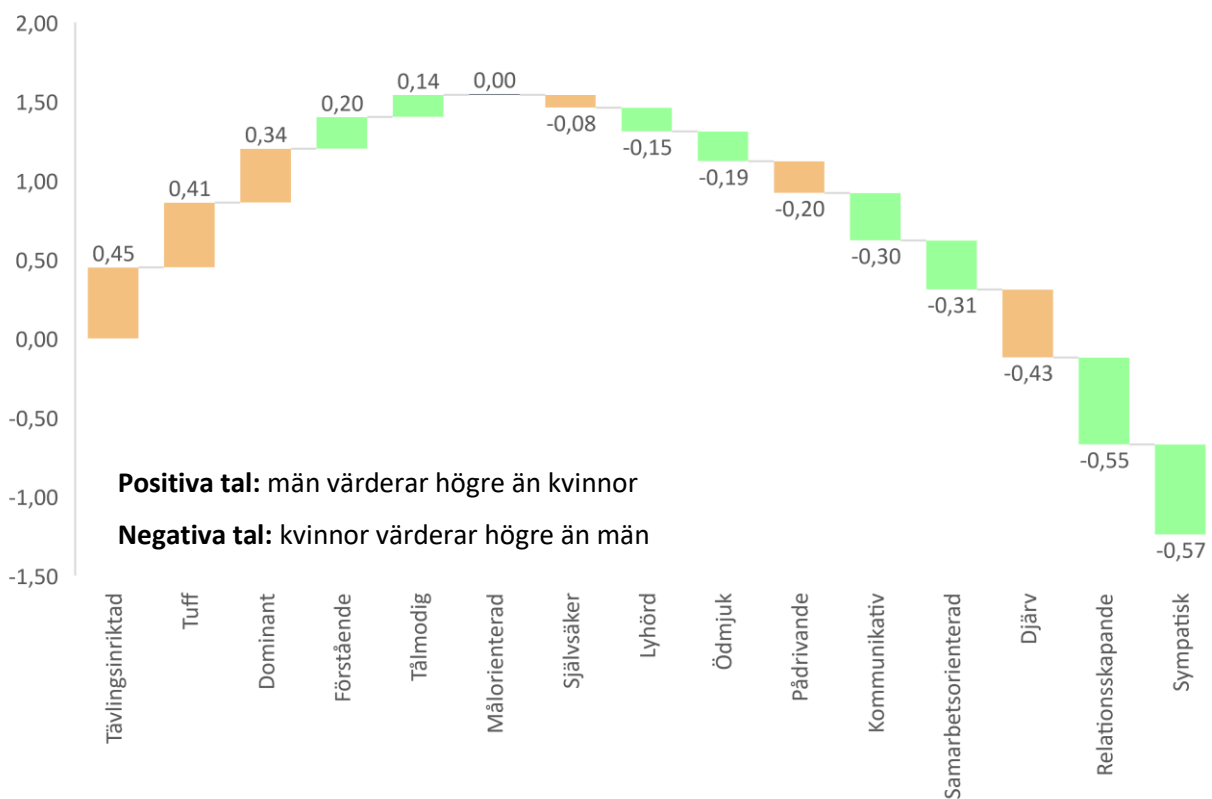
*Skillnader mellan VD:ar, chefsjurister och bolagsjurister i rangordning avseende 'agency'- respektive 'communality'-egenskaper.*

VD		Chefsjurist		Bolagsjurist	
Lyhörd	6,41	Lyhörd	6,53	Kommunikativ	6,43
Kommunikativ	6,28	Kommunikativ	6,31	Lyhörd	6,38
Förstående	6,25	Samarbetsorienterad	6,31	Samarbetsorienterad	6,33
Samarbetsorienterad	6,22	Sympatisk	6	Sympatisk	6,05
Målorienterad	6,16	Relationsskapande	5,97	Målorienterad	5,71
Sympatisk	5,75	Ödmjuk	5,85	Förstående	5,7
Relationsskapande	5,74	Målorienterad	5,75	Relationsskapande	5,57
Pådrivande	5,44	Förstående	5,71	Ödmjuk	5,55
Tålmodig	5,39	Tålmodig	5,18	Pådrivande	5,33
Ödmjuk	5,35	Själsäker	4,94	Själsäker	5,32
Själsäker	5,2	Pådrivande	4,91	Tålmodig	5,24
Djärv	4,31	Djärv	4,25	Djärv	4,71
Tävlingsinriktad	4,26	Tuff	3,61	Tävlingsinriktad	3,81
Tuff	4,19	Tävlingsinriktad	3,47	Tuff	3,76
Dominant	3,41	Dominant	2,44	Dominant	2,95

## Skillnader i styrkan i värderingarna

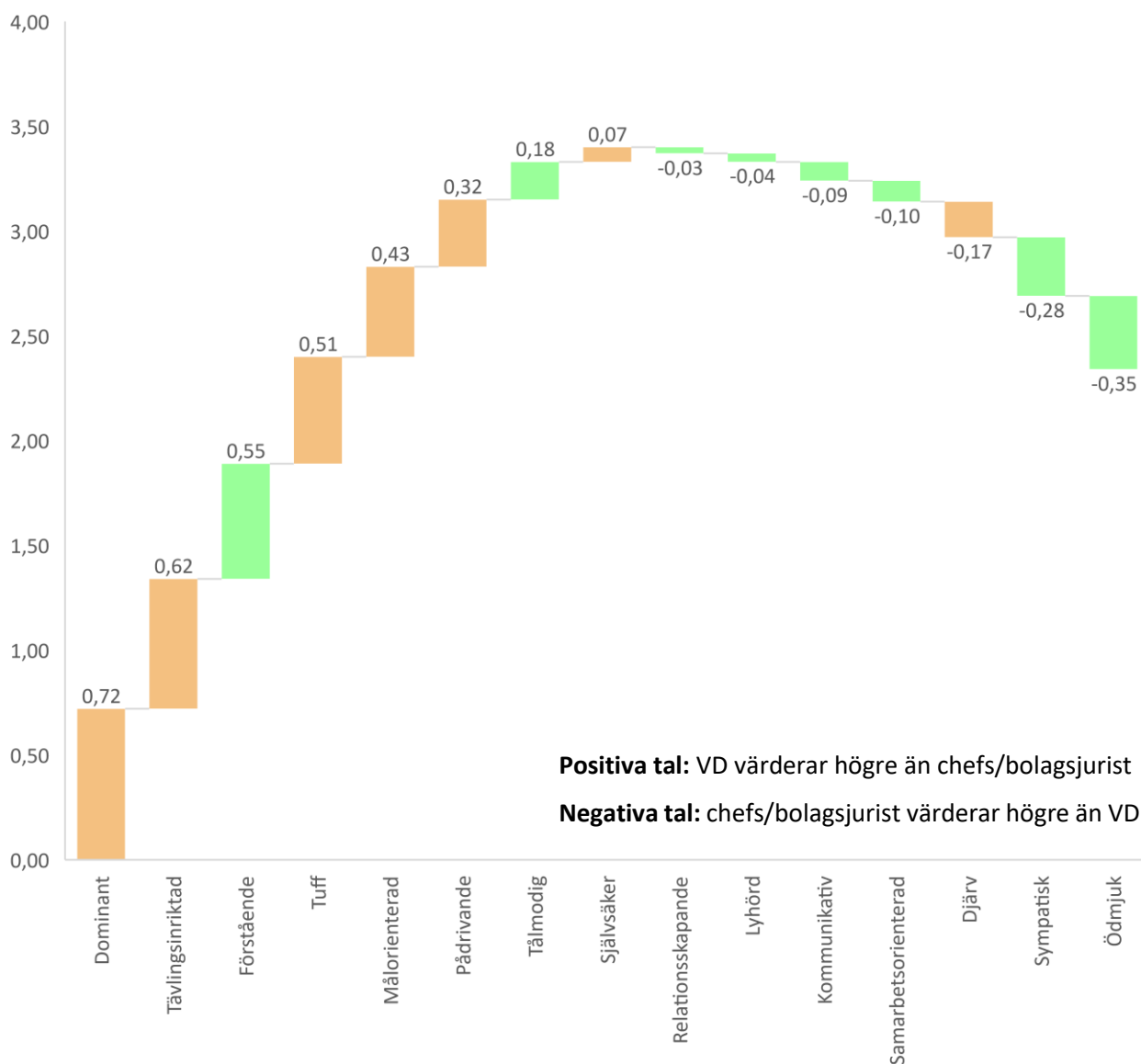
Datan visade således en tydlig preferens hos klienterna för 'communality'-egenskaper. En närmare analys av datan visar upp en intressant skillnad, mellan såväl respondenter av olika kön som med olika titlar. Det handlar om skillnad i styrkan i värderingen av de olika egenskaperna.

*Skillnader mellan manliga och kvinnliga respondenters värdering av 'agency' respektive 'communality'-egenskaperna.*



Som framgår av bilden ovan är mönstret inte helt entydigt. Men manliga respondenter har gett högre poäng än kvinnor till 'agency'-egenskaperna tävlingsinriktad, tuff och dominant medan kvinnliga respondenter har gett högre poäng än män till 'communality'-egenskaperna sympatisk, relationsskapande, samarbetsorienterad och kommunikativ. Det som förstås bryter av mot mönstret är att de manliga respondenterna har gett högre poäng än kvinnor till communality-egenskapen förstående, medan kvinnor har gett högre poäng till agency-egenskaperna djärv och pådrivande. Även om själva rangordningen var densamma indikerar data dock att skillnader finns beroende på respondentens kön.

Även om vi ser till respondenternas titel framkommer skillnader i styrkan i värderingarna.



I grafen ovan framkommer en liknande men ännu tydligare skillnad mellan VD:ars (varav 80 % utgjordes av män) respektive chefsjuristers poängsättning av olika egenskaper som de skillnader som visades ovan mellan könen. VD:ar gav högre poäng till 'agency'-egenskaperna än chefs- och bolagsjuristerna och de senare gav något högre poäng till 'communality'-egenskaperna än VD:arna.

# 8 M&A-advokaterna Peter, Johan och Petra

Frågorna ovan om preferenser för 'agency'- respektive 'communality'-egenskaper handlar inte uttryckligen om preferenser för män respektive kvinnor. Det rör sig om stereotyper och inte nödvändigtvis om verkliga egenskaper. Vi ville därför göra ett mer uttryckligt test i ett val mellan manliga och kvinnliga advokater.

Låt säga att en klient ska genomföra ett företagsförvärv och står i begrepp att välja mellan två advokater. Låt vidare säga att dessa advokater har samma kompetens, erfarenhet och pris. Spelar det då någon roll vilket kön advokaten har? Och hur slår de ovan redovisade preferenserna för 'communality'-egenskaper då igenom?

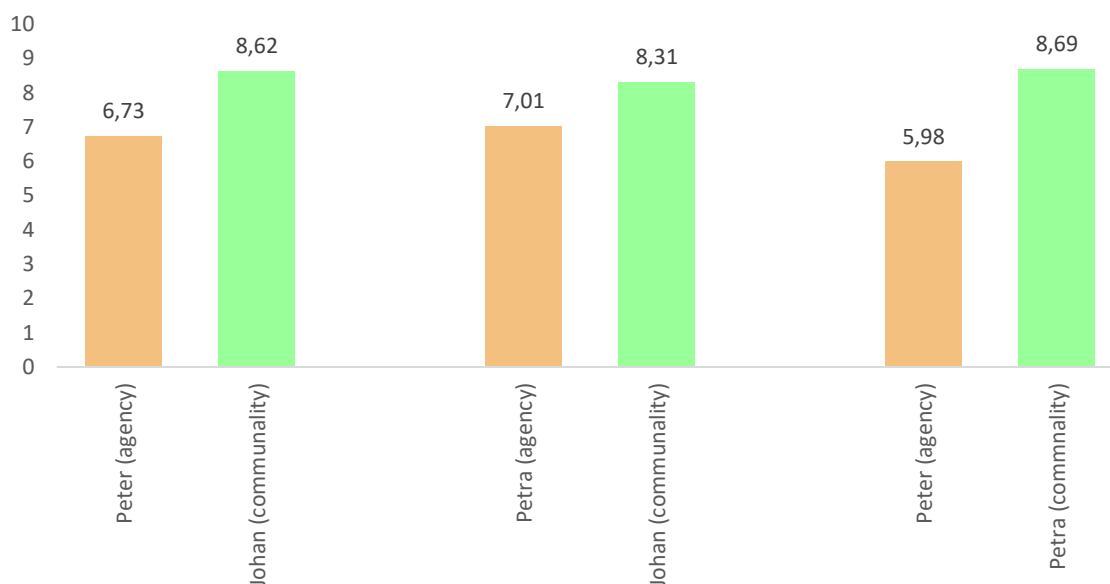
Detta blev vår sista fråga till klienterna. Respondenterna fördelades slumpvis i tre olika kategorier där alla ställdes inför just ett sådant val mellan två advokater. Kompetens och pris angavs vara likvärdiga. Den första advokaten hade i alla grupper primärt 'agency'-egenskaper och den andra primärt 'communality'-egenskaper. Skillnaden mellan de tre grupperna var enkel: vi varierande mellan manliga och kvinnliga namn, för att se om detta skulle ha någon påverkan på svaren.

I tabellen nedan redovisas de tre grupperna och de alternativ vi ställde upp. Respondenterna fick svara på vilken advokat de skulle välja samt även med vilken grad av sannolikhet de skulle välja den aktuella advokaten. Vi kunde på så sätt försöka mäta både själva valet samt även styrkan i valet. I bilaga 1 anges hur frågorna ställdes.

	Advokat	Primärt 'agency'-egenskaper	Primärt 'communality'-egenskaper
Grupp 1	Peter	X	
	Johan		X
Grupp 2	Petra	X	
	Johan		X
Grupp 3	Peter	X	
	Petra		X

Hur blev då resultaten? Nedan ser vi resultaten från samtliga respondenter.

*Val av M&A-advokat, medelvärden från samtliga respondenter.*

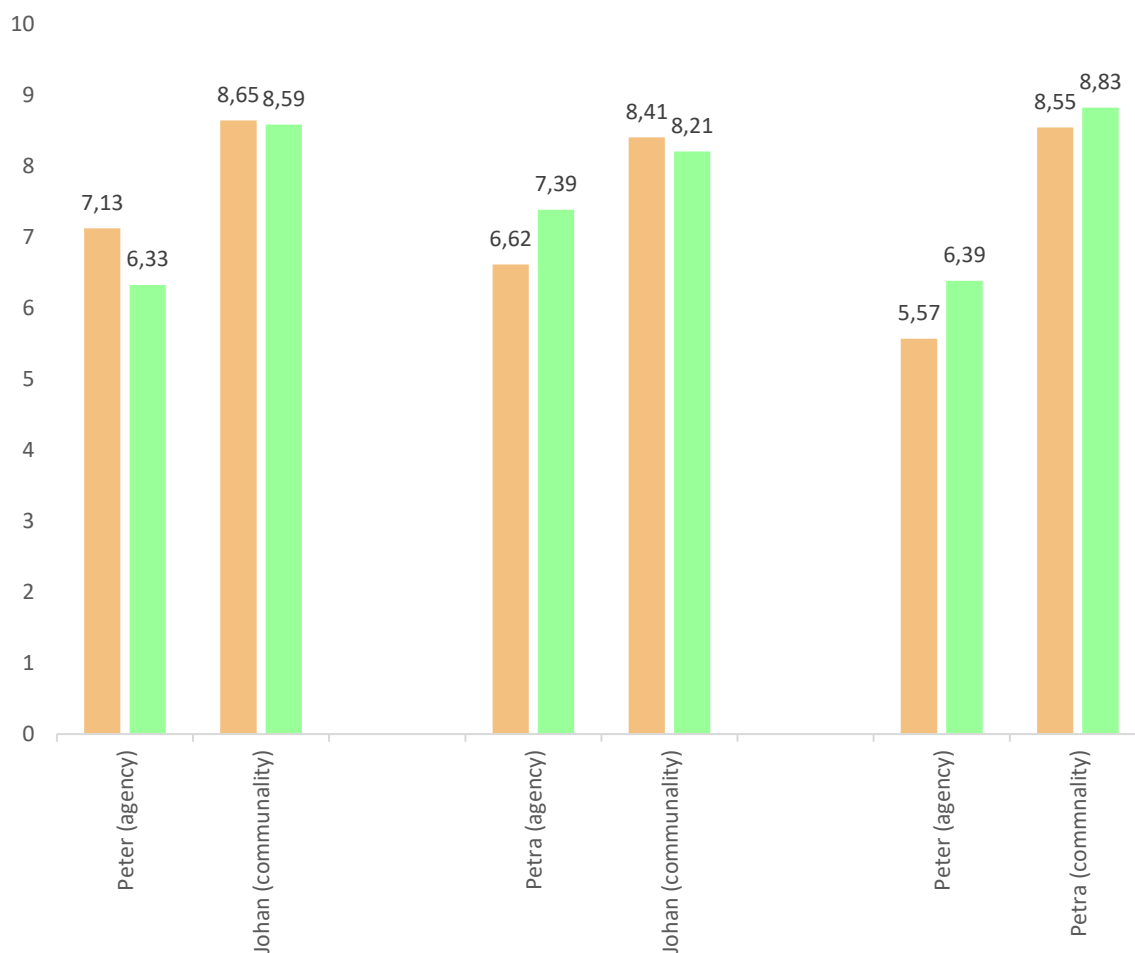


Som framkommer ovan så värderade respondenterna genomgående advokaten med 'communality'-egenskaper högre än advokaten med 'agency'-egenskaper. Detta resultat är inte förvånande, med tanke på hur respondenterna i övrigt har svarat rörande sina preferenser mellan dessa kategorier av egenskaper.

Dessa svar, som inte gör skillnad på respondenters kön eller titel, indikerar att namnbytet *inte* spelade någon roll. Skillnaden i svar mellan grupp 1 och 2 är marginella.

Även dessa resultat har vi brutit ner på kön respektive titel. Då visar sig en något annan bild.

*Manliga respektive kvinnliga respondenters svar i valet av M&A-advokat.*

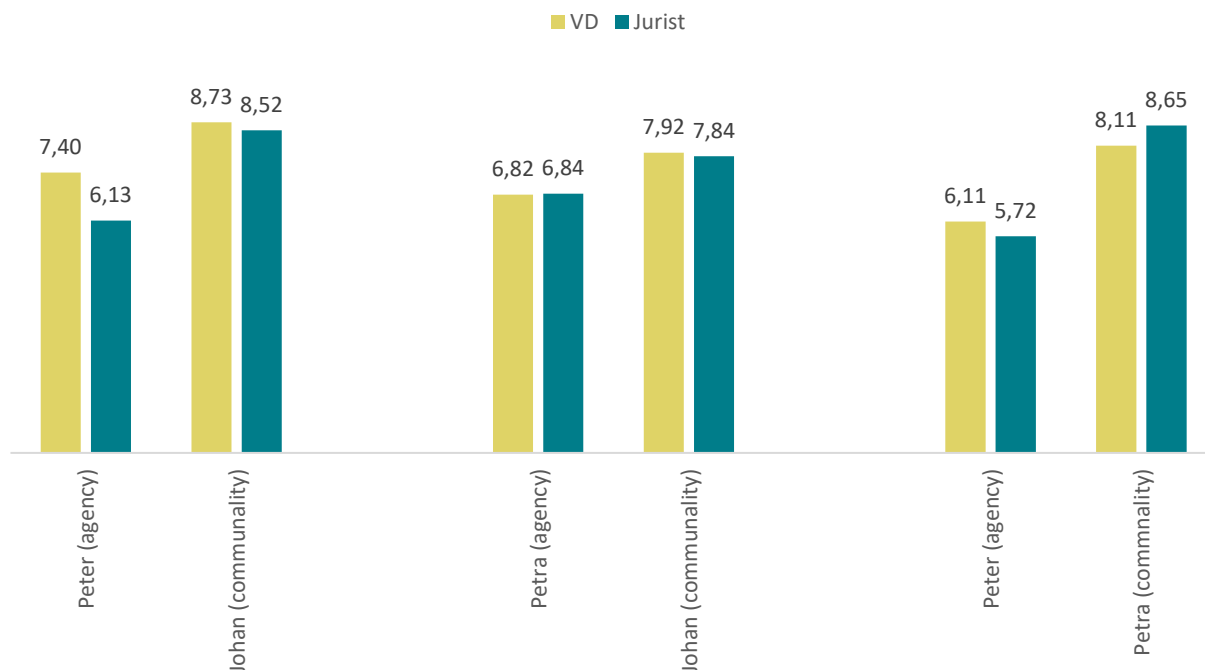


Grafen ovan öppnar upp för olika tolkningar. Den visar bl.a. att både manliga och kvinnliga respondenter hellre ville anlita advokaterna med 'communality'-egenskaper än advokaterna med 'agency'-egenskaper. Men **kvinnliga respondenter** reagerar på bytet av namn från Peter till Petra, genom att värdera Petra med 'agency'-egenskaper högre än Peter med 'agency'-egenskaper. **Manliga respondenter** värderar tvärtom en Peter med 'agency'-egenskaper något högre än en Petra med 'agency'-egenskaper. Men både kvinnliga och manliga respondenter värderar Peter med 'agency'-egenskaper lägst när han jämförs med Petra med 'communality'-egenskaper. Var det alltså så att namnbytet ändå spelade roll?



Följande graf visar resultaten när de bryts ner efter respondenternas titel.

VD:ar respektive juristers svar i valet av M&A-advokat.



Både VD och jurister värderar advokaterna med 'communality'-egenskaper högst. Mönstret är liknande det som gäller manliga respektive kvinnliga respondenter.

Vad säger oss dessa resultat angående betydelse av byte från manligt till kvinnligt namn? Vi ska inte spekulera för mycket. De bekräftar förstås på övergripande nivå preferensen för advokater med primärt 'communality'-egenskaper (givet samma kompetens, pris m.m.). Samtidigt indikerar datan också att kön respektive titel på den som väljer advokat spelar roll och att valen inte ser likadana ut beroende på vilket kön advokaterna ifråga har.

# 9 Diskussion

Vårt syfte med denna rapport är som sagt att expandera frågan om mångfald och jämställdhet på advokatbyråer till en fråga som också handlar om relationen mellan advokatbyråerna och deras klienter. Bakgrunden till studien var resultaten från könsanalysen av resultaten från Cirios egna 360-utvärderingar, vilka – bland annat – väckte frågan om klienterna har omedvetna föreställningar om advokater beroende på deras kön. I ljuset av att ca 60 % av klienterna svarade *nej* eller *vet inte* på frågan om de tror att de kan påverka jämställdheten på advokatbyråerna framstår frågan som än mer angelägen. Om det finns köpmönster bland klienterna som kollektiv så kommer dessa mönster att påverka advokaterna som kollektiv. Om klienterna framförallt köper tjänster från manliga advokater kommer manliga advokater att generera mer intäkter och därmed ha lättare att bli delägare.

Idag är det så. Klienterna köper framförallt tjänster från manliga advokater. Regis studie Årets Advokatbyrå 2021 visade dessutom en något större benägenhet för manliga klienter jämfört med kvinnliga klienter att köpa tjänster från manliga advokater.<sup>14</sup> Vad beror det på?

Låt oss börja leta efter orsaker hos advokatbyråerna själva. På en affärsjuridisk advokatbyrå är det många faktorer som påverkar den enskilde biträdande juristen och sedermera advokatens framgång. Tre avgörande faktorer är advokatens kompetens, advokatens relationer med kollegor, klienter och potentiella klienter samt – i brist på bättre ord – advokatens personliga varumärke.<sup>15</sup> I hög grad är det dessa "tillgångar" som

---

<sup>14</sup> 70 % av de manliga klienterna respektive 58 % av de kvinnliga klienterna uppgav sig ha manlig advokat som klientansvarig. 24 % av de manliga klienterna respektive 33 % av de kvinnliga klienterna uppgav sig ha en kvinnlig advokat som huvudansvarig.

<sup>15</sup> Cirios jämställdhetsprogram är utformat för att tillse att alla jurister har jämlika och jämställda möjligheter att bygga kompetens, relationer och personligt varumärke.

påverkar inte bara hela advokatbyråns utan också den enskilde advokatens framgång. Framgång här mätt i termer av förmåga att generera intäkter och därmed vinst.

Advokatbyråerna själva har ett stort ansvar för att tillse att kompetens, relationer och personligt varumärke kan byggas på ett jämlikt och jämställt sätt på advokatbyråerna. Genom fördelning av arbetsuppgifter som bygger kompetens, genom att se till att jurister av båda könen får möjlighet att bygga relationer med klienter osv. På så sätt kan advokatbyråerna över tid utveckla ungefär lika många kvinnliga som manliga jurister med de kvalifikationer som krävs för att sälja och tillhandhålla byråns tjänster.

Men, som vi redan har påpekat ovan, i slutändan är det klienten som väljer. Eftersom majoriteten av affärsjuridiska tjänster köps från manliga advokater faller det sig naturligt att ställa sig frågan om klienterna har preferenser som gynnar just manliga advokater. Låt oss därför också leta efter orsaker på klientsidan.

Resultaten från den studie vi gjort ger utrymme för flera tolkningar. De enda tydliga resultaten är att:

- 
1. klienterna överlag verkar ha en preferens för 'communality'-egenskaper,
  2. det finns skillnader mellan manliga och kvinnliga klienter i det att manliga klienter överlag ger 'agency'-egenskaper högre poäng än kvinnliga klienter och att kvinnliga klienter överlag ger 'communality'-egenskaper högre poäng än manliga klienter,
  3. VD:ar ger 'agency'-egenskaper högre poäng än chefs- och bolagsjurister.
- 

Vi tycker att det är svårt att dra några egentliga slutsatser från frågan där vi bytte namn på advokater från mans- till kvinnonamn.

Om man ser på dessa resultat isolerat så blir ju svaret förstås att data indikerar att klienterna *inte* har preferenser för manliga advokater, om vi antar att manliga advokater oftare än kvinnliga uppfyller normen med primärt 'agency'-egenskaper och kvinnliga advokater normen för 'communality'-egenskaper. Om preferenserna som framkommer i vår studie hade haft avgörande betydelse så är det nog rimligt att tänka, allt annat lika, att efterfrågan på kvinnliga advokater borde vara större än på manliga advokater. Men så verkar det ju inte vara. Andra faktorer, som vi inte ser i studien, påverkar mer än dessa preferenser. Allt annat verkar inte vara lika. På vilket sätt? Vi vill här ta upp fyra faktorer som skulle kunna ha påverkan.

## Fler manliga advokater?

En förklaring till att klienter främst köper tjänster av manliga advokater skulle kunna vara att det helt enkelt finns fler manliga advokater. Denna förklaring är dock sannolikt bristfällig. Det är viktigt att inte endast se till den enskilda advokatens kapacitet i form av tid utan istället till den kapacitet på advokatbyrån som advokaten förfogar över, i form av andra jurister på byrån. Kvinnliga advokater skulle kunna hantera en mycket större efterfrågan på sina tjänster än vad som finns idag eftersom de har tillgång till resurser som också kan utföra arbetet, resurser som idag används av manliga advokater. Förenklat: 50 % av tjänsterna skulle i princip kunna köpas av den tredjedel av advokaterna som är kvinnor. Vi tror därför att denna faktor endast har begränsat betydelse.

## Kompetens och erfarenhet?

I fritextsvaren om "den ideala advokaten" framkommer, inte helt förvånande, att kompetens och erfarenhet är det som klienterna lyfter fram som viktigast. Både manliga och kvinnliga klienter lyfter fram detta, men framförallt män. Väl medvetna om att frågeställningen är känslig: Finns det fler "kompetenta" manliga än kvinnliga advokater på de affärsjuridiska byråerna? Ja kanske. Men inte för att män rent faktiskt skulle vara mer kompetenta utan för att begreppet kompetens inte är vare sig entydigt eller könsneutralt.

Många känner till hur många symfoniorkestrar har gått från att vara helt mansdominerade till att ha en jämlik fördelning mellan män och kvinnor. Detta skedde genom s.k. "blind auditions", d.v.s. genom att de som vid antagningsprover väljer ut de som ska få spela i orkestern inte kan se den som spelar, och alltså inte vet vilket kön denne har. När de förutsättningarna infördes ökade antalet antagna kvinnliga musiker. "Kompetens" hade uppenbarligen inte varit det enda som avgjorde tidigare, även om de flesta nog trodde det.<sup>16</sup>

Andra studier visar att när män och kvinnor utvärderas, t.ex. i chefspositioner, så bedöms kvinnor mer efter 'communality'-egenskaper medan män mer bedöms efter 'agency'-egenskapen kompetens. Inte sällan framstår män således som mer kompetenta bara för att de är män, oavsett om de är mer kompetenta än kvinnor eller inte.<sup>17</sup>

Vi kan inte från vår studie dra några slutsatser kring om detta gäller även för klienterna som svarade på enkäten. Men eftersom fenomenet är känt från andra områden i samhället är frågan legitim: Är klienternas kompetensbedömning av advokater könsneutral? Och har kanske manliga och kvinnliga klienter olika sätt att bedöma kompetens?

<sup>16</sup> Se t.ex. <https://www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/oct/14/blind-auditions-orchestras-gender-bias>.

<sup>17</sup> En bra genomgång av relevanta studier inom detta område finns i Denise, S. 'Competent' or 'Considerate'? The Persistence of Gender Bias in Evaluation of Leaders, Nordic journal of working life studies, Volume 10, March 2020.

## Möjlighet att bygga relationer?

Dessutom är det förstås så att de flesta köpare av juridiska tjänster inte gör en inventering på marknaden efter vem som är mest kompetent på marknaden för varje enskilt ärende. Man brukar säga att advokatyrket är en "people's business". Många klienter har börjat använda sedvanliga inköpsmetoder med förfrågningsunderlag, anbud och utvärderingar vid köp av advokatbyråer men i de allra flesta fallen så genereras advokatbyråers uppdrag från klienter genom personliga relationer. Har manliga och kvinnliga advokater samma möjligheter att bygga sådana relationer? Vi tror att det kanske inte är så.

Många uppdrag genereras genom befintliga relationer. Advokater och klienter kan på olika sätt ingå i samma sociala och professionella nätverk. Med en majoritet av klienter som är män finns anledning att tro att fler manliga än kvinnliga advokater ingår i om inte annat informella nätverk där klienterna finns. Detta bör leda till "konkurrensfördelar" för manliga advokater.

Inte sällan genereras dock ärenden till advokatbyråer genom att nya relationer etableras, ofta genom att proaktivt marknadsförings- och försäljningsarbete från advokatens sida. En fråga som då uppstår: Är det lika självklart för kvinnliga advokater att försöka bygga nya relationer med klienter som det är för manliga advokater? Det finns även här anledning att tro att det inte är så. Inte för att kvinnliga advokater skulle vara sämre på att bygga relationer utan för att det sannolikt är enklare för en manlig advokat att t.ex. äta lunch med en manlig klient och eftersom det finns fler manliga klienter. Om det stämmer bör även detta leda till "konkurrensfördelar" för manliga advokater, eftersom ca två tredjedelar av klienterna är män.

## Samma förutsättningar för att sälja tjänster?

Till detta kommer den forskning som redan hänvisats till nedan rörande hur män och kvinnor uppfattas olika när det försöker framhäva sig själva. Det är svårt att sälja advokattjänster utan att framhäva sin kompetens och erfarenhet. I anställningsintervjuer har det ju här dock visat sig att medan både män och kvinnor då uppfattas som mer kompetenta, så uppfattas kvinnor som mindre anställningsbara. Sannolikt för att de bryter mot en könsnorm om att kvinnor inte ska göra just så – framhäva sig. Kan det måhända vara på samma sätt när manliga respektive kvinnliga advokater ska anlitas? Vi vet inte, men frågan är värd att ställa i ljuset av forskning från andra områden.

Det finns naturligtvis en mängd andra faktorer att lyfta fram som förklaringar i manliga och kvinnliga klienters köpmönster. Fortsatta studier och diskussioner behövs för att identifiera vilka faktorer det skulle vara.

# 10 Vägen framåt

Det har länge talats mycket om jämställdhet i advokatbranschen. Det görs också mycket för att åstadkomma en mer jämställd bransch, men sannolikt räcker inte nuvarande åtgärder. Vilka praktiska slutsatser om vad som kan och bör göras kan vi dra av resultaten från vår studie och annan forskning? Vad är vägen framåt?

Helt klart är förstås att **advokatbyråernas interna arbete med mångfald och jämställdhet måste fortsätta och sannolikt fördjupas**. Att ca två tredjedelar av såväl köparna som säljarna av juridiska tjänster enligt Årets Advokatbyrå 2021 är män beror självklart inte enbart på att en majoritet av klienterna är män. Det handlar också i hög grad om hur advokatbyråerna arbetar för att skapa förutsättningar för kvinnliga advokater att bygga sin kompetens, bygga relationer med klienter, bygga sina personliga varumärken och liknande frågor. Hade det funnits fler kvinnliga delägare på advokatbyråerna hade sannolikt klienterna också oftare köpt juridik från kvinnliga advokater. Men som vi redan har anfört ovan har denna faktor sannolikt endast begränsad betydelse.<sup>18</sup>

Vårt fokus i den här rapporten har dock inte legat på advokatbyråerna utan på klienterna och relationen mellan klient och advokatbyrå.

Ökande medvetenhet ser vi som en viktig väg framåt. Vi vill här lyfta fram tre viktiga områden.

- ✓ **Klienternas medvetenhet om sin påverkan.** Klienterna behöver enligt oss först och främst bli medvetna om *att* de har stor påverkan. 60 % av respondenterna – 67 % av de manliga – i Årets Advokatbyrå 2021 säger sig inte kunna eller inte veta om de kan påverka jämställdheten på advokatbyråerna. Här finns ett viktigt behov av ökad medvetenhet, något som denna rapport förhoppningsvis kan bidra till. Klienternas köpmönster kommer att ha stor påverkan på advokatbyråernas strukturer, inte minst fördelning mellan manliga och kvinnliga delägare.

---

<sup>18</sup> Se sid 28 ovan.

- ✓ **Klienternas medvetenhet om sina preferenser.** Klienterna bör bli medvetna om sina preferenser i valet av advokat. Vår specialstudie visade en allmän preferens hos alla köpare för 'communality'-egenskaper. Den visade också att manliga köpare värderar 'agency'-egenskaperna högre än kvinnor, likaså VD:ar jämfört med chefs- och bolagsjurister (vilket sannolikt speglar könsfördelningen bland dessa kategorier av köpare). Vi har ovan också hänvisat till forskning som visat att en preferens för kompetens – vilken är helt självklar i valet av advokat förstås – inte alltid är så tydlig och att män och kvinnor ibland bedöms på olika sätt avseende just kompetens. Varje klient bör fråga sig: när jag säger att jag tycker att kompetens är bland det viktigaste, vad menar jag då med kompetens? Är det strikt juridisk kompetens? Är det att *framstå* som kompetent? Kompetent på vad? Har jag samsyn med mina kollegor rörande vad vi menar med kompetens?
- ✓ **Klienternas medvetenhet om sina köpmönster.** Klienternas behöver vidare bli medvetna om *hur* de påverkar. Detta handlar bl.a. om klienternas köpmönster. Regis data indikerar att ca två tredjedelar av köparna är män. Ca hälften av köpande chefs- och bolagsjurister är kvinnor, men juristerna utgör lite mindre än en tredjedel av köparna. Mer än hälften av köparna utgörs av VD:ar, styrelseledamöter m.fl. och två tredjedelar av dessa är män. Här är det också värt att påpeka att Regis data också visar att en klar majoritet av köparna av transaktionsjuridik – företagsförvärv, finansieringar m.m. – utgörs av män, vilket har betydelse eftersom sådan juridik ofta utgör en majoritet av advokatbyråernas intäkter. Köparna köper slutligen till ca två tredjedelar affärsjuridiska tjänster av manliga advokater.

I Årets Advokatbyrå 2021 framgick att av de respondenter som ansåg sig kunna påverka jämställdheten på advokatbyråer så tyckte många att kravställande på advokatbyråerna på jämställdhetsarbete, presentation av jämställda teams m.m. är viktiga åtgärder. Det stämmer förstås. Klienterna behöver dock också vara medvetna om att vilka advokater de slutligen köper av – manliga eller kvinnliga – har en mycket stor påverkan. Vill man ha större jämställdhet på advokatbyråerna kommer jämställda köpmönster att vara en starkt bidragande faktor.

Det finns förstås en mängd ännu mer konkreta åtgärder som klienterna, om de tycker att frågan är viktig, skulle kunna vidta, t.ex. i upphandlingar av juristtjänster. Allt måste dock börja med medvetenhet, varför vi har valt att fokusera på detta här.

Vi hoppas därför att vägen framåt för ökad jämställdhet på advokatbyråerna kan inbegripa ökad medvetenhet bland klienterna och en dialog om dessa frågor mellan advokatbyråerna och deras klienter. Det är vår förhoppning att denna rapport kan bidra till sådan medvetenhet och dialog.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Vi - Cirio, Regi och Jens Näsström - kommer förstås att fortsätta arbetet med att belysa och skapa dialog kring dessa frågor.

# Kontakt



## Cirio Advokatbyrå

David Frydinger

[david.frydinger@cirio.se](mailto:david.frydinger@cirio.se)

+46 (0)76-617 09 85



## Regi

Sara Kallin

[Sara.kallin@regi.se](mailto:Sara.kallin@regi.se)

+46 (0)70-922 52 30



## Jens Näsström

[jens@nasstrom.info](mailto:jens@nasstrom.info)

+46 (0)76-888 25 22



## Cirio Advokatbyrå

Emma Dansbo

[emma.dansbo@cirio.se](mailto:emma.dansbo@cirio.se)

+46 (0)76-617 08 01



# Bilaga 1

## Bedömning av två advokatprofiler

Din organisation är i en expansiv fas och ni står nu i begrepp att göra ett större förvärv och behöver anlita en advokatbyrå.

Du träffar följande advokater där båda offererar identiska och förväntade priser, har branschkunskapen och den kompetens du efterfrågar samt kan uppvisa goda resultat i tidigare förvärv.

### Advokat 1:

- {Namn} har arbetat med företagsförvärv i 15 år,
- framstår som beslutsam och säker,
- är känd för att vara analytiskt kompetent och skarpsinnig,
- skissar snabbt upp ett förslag på handlingsplan,
- sägs vara målorienterad och något dominant i förhandlingar.

### Advokat 2:

- {Namn} har arbetat med företagsförvärv i 20 år,
- framstår som lyhörd och kommunikativt skicklig,
- visar god förståelse för dina synpunkter och önskemål i sin rådgivning,
- är känd för att bygga ett starkt och givande samarbete,
- sägs vara lösningsorienterad med fokus på win-win i förhandlingar.

## Vilken advokat är det mest sannolikt att du skulle välja?

(svarsalternativen anpassas efter slumpad namngrupp)

Gradera ditt intryck genom att ange hur sannolikt det är att du för ett uppdrag skulle anlita...

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	?
Johan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Petra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motivera gärna dina val