

# Hur påverkar klienterna jämställdheten på advokatbyråerna?

Cirio Advokatbyrå, analysföretaget Regi och arbetspsykolog Jens Näsström

# 1 Inledning

Jämställdhet och mångfald på Sveriges advokatbyråer har under senare år blivit en alltmer angelägen fråga, såväl för advokatbyråerna själva och deras anställda som för klienterna. Allt fler klienter blir tydligare i sina förväntningar på mångfald och jämställdhet hos byråerna.

På advokatbyråer är en majoritet av de som blir delägare män, trots att det anställs lika många kvinnliga som manliga jurister. I diskussionerna om vad detta beror på är det ett perspektiv som typiskt sett inte lyfts fram, nämligen just klienternas betydelse i frågan.

I Regis studie "Årets Advokatbyrå 2021" svarade 60 procent av respondenterna (köpare av advokattjänster) att de inte kan eller inte vet om de kan påverka jämställdheten på de advokatbyråer de anlitar. Av de manliga respondenterna var motsvarande andel 67 procent. Vi anser dock att klienterna i stor utsträckning kan påverka jämställdheten på advokatbyråerna, inte minst genom att välja hur och av vem de köper advokattjänster. Om klienterna framför allt köper tjänster från manliga advokater kommer manliga advokater att generera mer intäkter och därmed ha lättare att bli delägare.

Detta betyder inte på något sätt att advokatbyråerna inte behöver ta sin del av ansvaret. Advokatbyråerna måste fortsätta att fördjupa sitt interna arbete med att skapa jämställda förutsättningar för sina biträdande jurister. Men det finns också anledning att fråga sig om kvinnliga advokater har samma förutsättningar som manliga advokater att bygga relationer med klienter och därmed att sälja advokattjänster och öka sina chanser att bli delägare.

Syftet med den här rapporten är att studera detta närmare och därmed bredda frågan om jämställdhet på advokatbyråer till att även inkludera relationen mellan advokatbyråerna och deras klienter. Vi ser det som angeläget att sprida kunskap och starta dialoger om köp- och säljbeteende utifrån ett könsperspektiv hos advokatbyråerna – tillsammans med sina klienter. Det är vår förhoppning att denna rapport kan bidra till sådan medvetenhet och dialog.

## 2 Bakgrund

När Cirio år 2021 genomförde interna 360-utvärderingar analyserades datan också utifrån ett könsperspektiv. I svaren framkom indikationer på omedvetna föreställningar i fråga om kön och könsskillnader, både hos män och kvinnor. Resultaten diskuterades vid en av byråns kvartalsvisa mångfaldsluncher, som en del av Cirios mångfalds- och jämställdhetsprogram. Ett perspektiv som lyftes fram av ett antal kvinnliga medarbetare var en upplevelse av att klienter ibland visar större förtroende för manliga advokater än kvinnliga. 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 omedvetna föreställningar – har det betydelse för jämställdheten på advokatbyråerna?

Affärsjuridiska advokatbyråer är som bekant vinstdrivande företag, liksom de flesta av deras klienter. I strikt mening handlar delägarskap om att vara med och dela på företagets vinst i kraft av aktieäggande. Ett viktigt kriterium som avgör om ytterligare en delägare ska väljas in kommer sannolikt alltid att handla om delägarkandidatens potential att bidra till att generera intäkter och därmed vinst till advokatbyrån och övriga aktieägare.

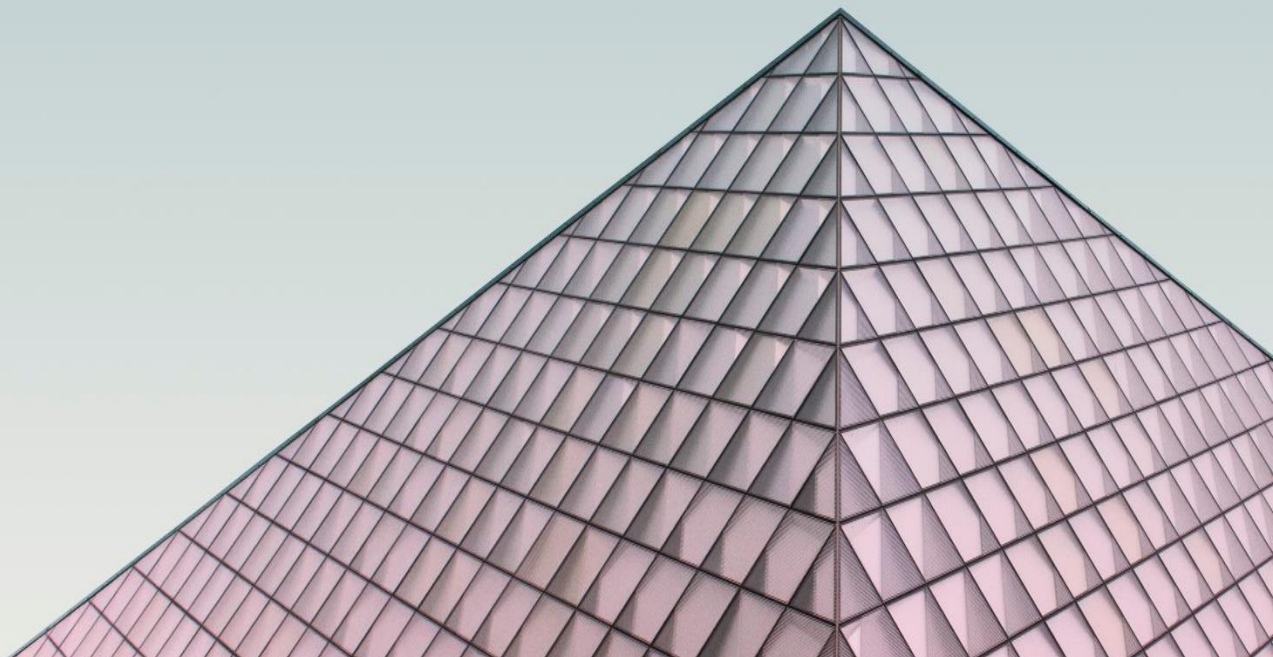
Här finns en mängd saker som advokatbyråerna själva kan och bör göra för att bidra till den enskilde advokatens möjligheter och förmåga, och inte minst se till att dessa möjligheter och förmågor inte skiljer sig mellan män och kvinnor. I slutändan är det dock alltid klienterna som väljer vem eller vilka advokater de vill anlita. Om klienterna oftast väljer manliga advokater kommer det att innebära att manliga advokater oftare genererar mer intäkter. Det kommer i sin tur ofta att innebära att manliga advokater har lättare att bli delägare än kvinnliga advokater. Detta är en av flera anledningar till varför klienters omedvetna föreställningar om manliga respektive kvinnliga advokater kan ha betydelse för jämställdheten på advokatbyråerna.

För att undersöka klienters omedvetna föreställningar om kvinnliga respektive manliga advokater kontaktade Cirio psykologen Jens Näsström och analysföretaget Regi. Vi beslutade att i nästkommande upplaga av Regis rapport Årets Advokatbyrå också

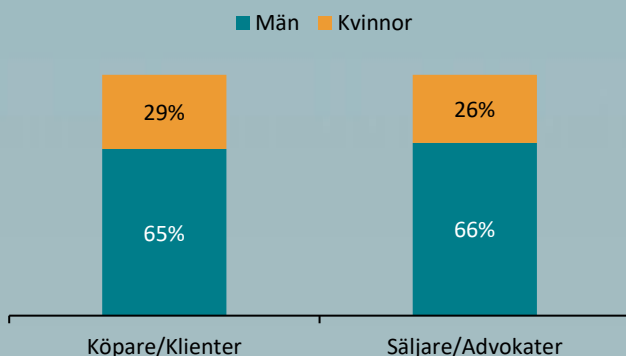
försöka studera klienternas omedvetna föreställningar om manliga respektive kvinnliga advokater. Detta gjordes också, i form av en specialstudie. Sveriges Bolagsjurister var också behjälpliga med att samla in en del av datan. Datan från specialstudien kompletterades med data nedbruten på kön och titel från fjolårets upplaga av Regis stora studie Årets Advokatbyrå 2021.

## Om studien

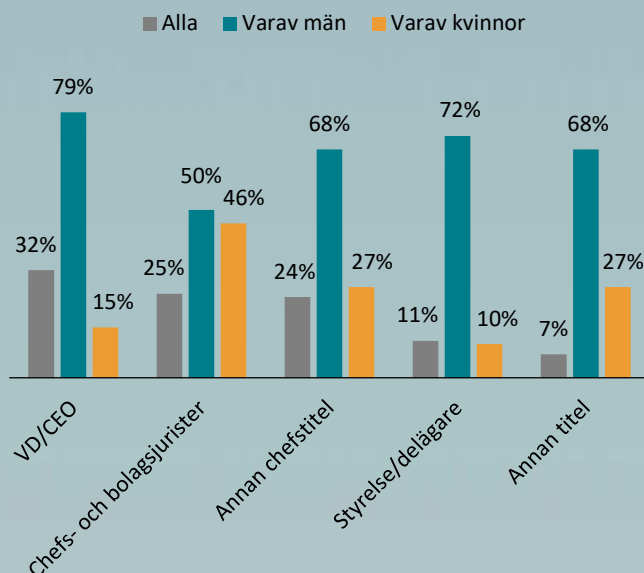
- 160 korta enkäter genomfördes med köpare av affärsjuridik.
- Undersökningsperiod var oktober-december 2021.
- Webbenkät var huvudmetod med komplettering av telefonintervjuer.
- Cirka 60 procent av respondenterna var under 50 år och 40 procent över.
- Andelen kvinnor bland respondenterna var 30 procent,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



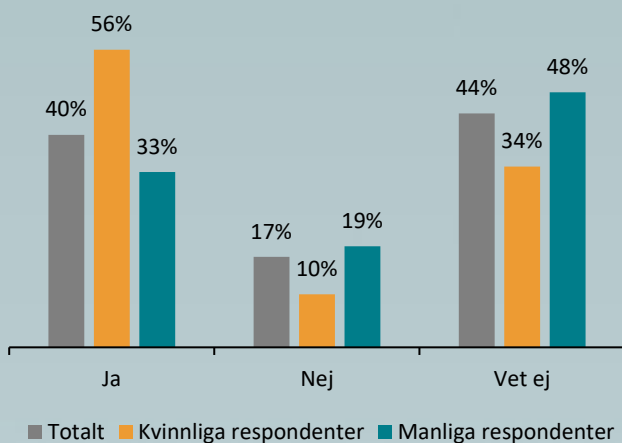
# Insikter från Regis branschstudie Årets Advokatbyrå 2021



Cirka två tredjedelar av alla köpare av advokattjänster är män och likaså är cirka två tredjedelar av advokaterna män. Kvinnor utgör helt klart en minoritet på både köpar- och säljarsidan.



När man tittar på hur köpande klienter fördelar sig på titel är en klar majoritet av dem VD, styrelseledamot eller annan person i ledande ställning. Cirka två tredjedelar av dessa är män. Chefs- och bolagsjuristerna utgör cirka en fjärdedel av köparna. Bland dessa utgörs knappt hälften av kvinnor.

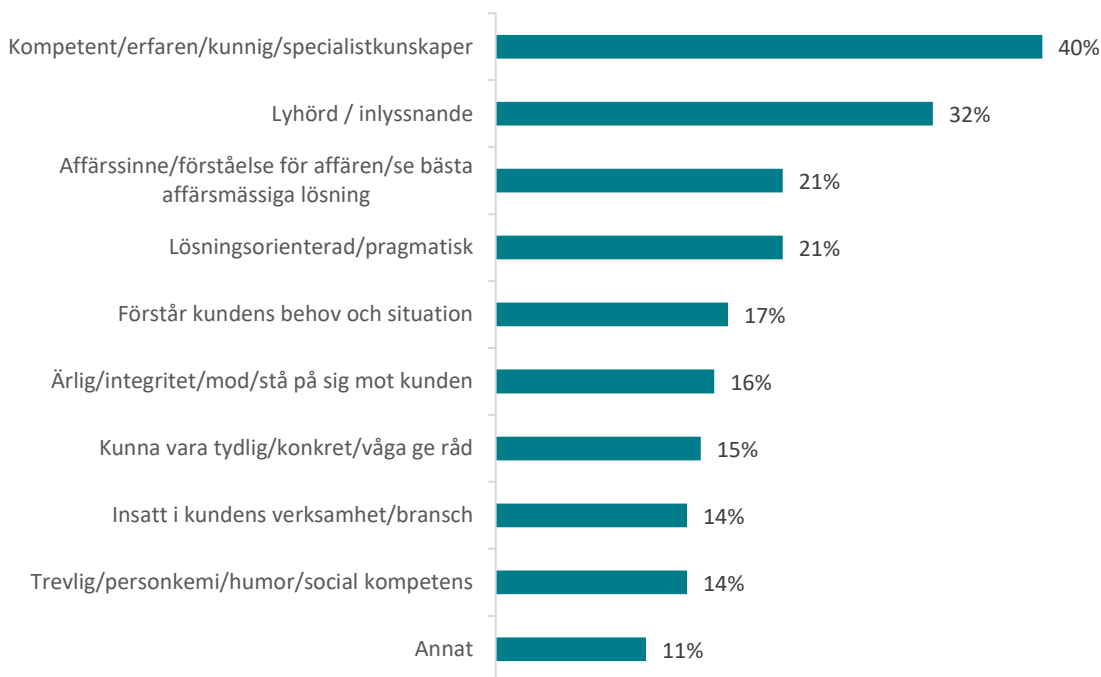


När klienterna fick svara på frågan "Kan du som köpare bidra till jämställdheten på de advokatbyråer du anlitar" svarade 60 procent att de inte kan eller inte vet om de kan påverka jämställdheten på de advokatbyråer de anlitar. Av de manliga respondenterna var motsvarande andel 67 procent.

# 3 Resultat från studien

## 1. Den ideala advokaten

Att studera klienternas omedvetna föreställningar om manliga respektive kvinnliga advokater är inte helt enkelt. Eftersom det handlar om *omedvetna* föreställningar går det inte att ställa frågan rakt ut. 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. Vi valde också att studera svaren utifrån respondentens, det vill säga klientens, kön.



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%

Kompetens och lyhördhet visade sig vara högt prioriterade för båda könen, men till exempel affärssinne/affärsförståelse framstod som viktigare för manliga klienter än för kvinnliga medan just lyhördhet framstod som viktigare för kvinnliga klienter.

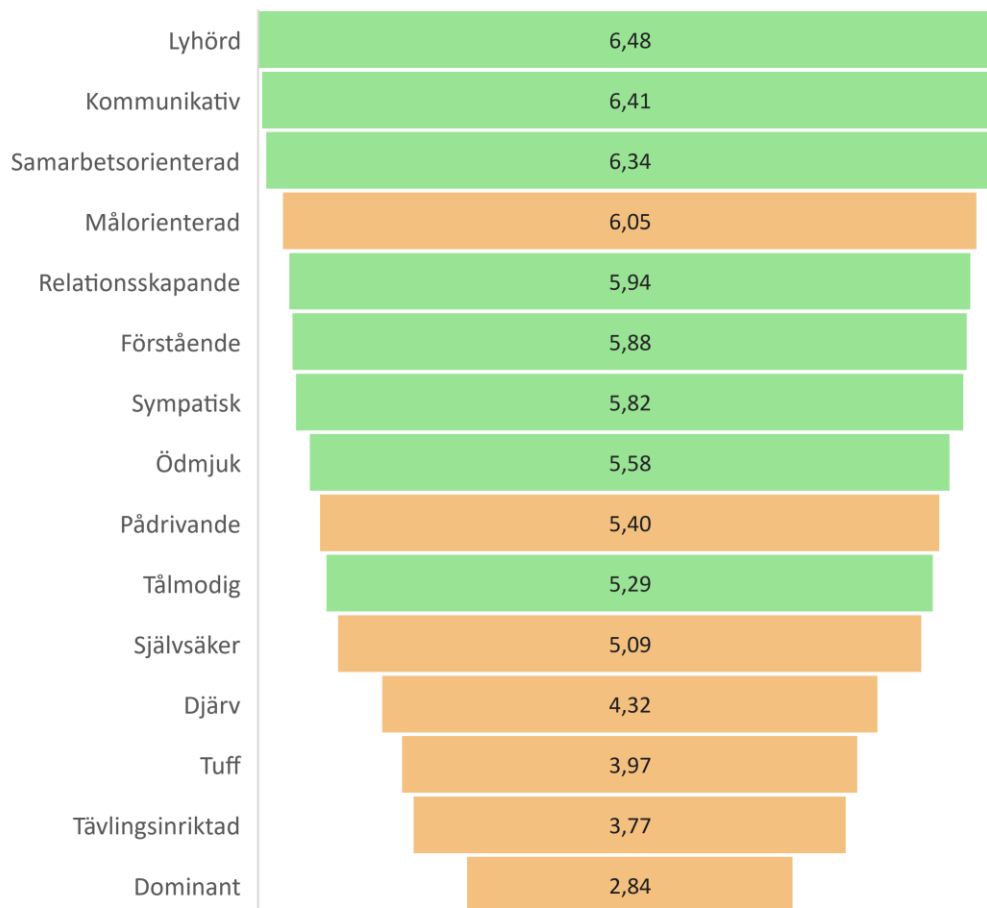
## 2. "Agency"-egenskaper vs "communality"-egenskaper

För att kunna studera klienternas preferenser när det gäller advokaternas kön valde vi därefter att utgå från väletablerad socialpsykologisk forskning om könsstereotyper. En mängd studier har visat att människor gör en grundläggande uppdelning mellan så kallad "agency"-egenskaper och "communality"-egenskaper när de iakttar, bedömer och interagerar med andra. Agency-egenskaperna tolkas som karaktäristiska för män och communality-egenskaperna för kvinnor. Vår metod byggde på 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.

## ”Agency”- vs ”communality”-egenskaper

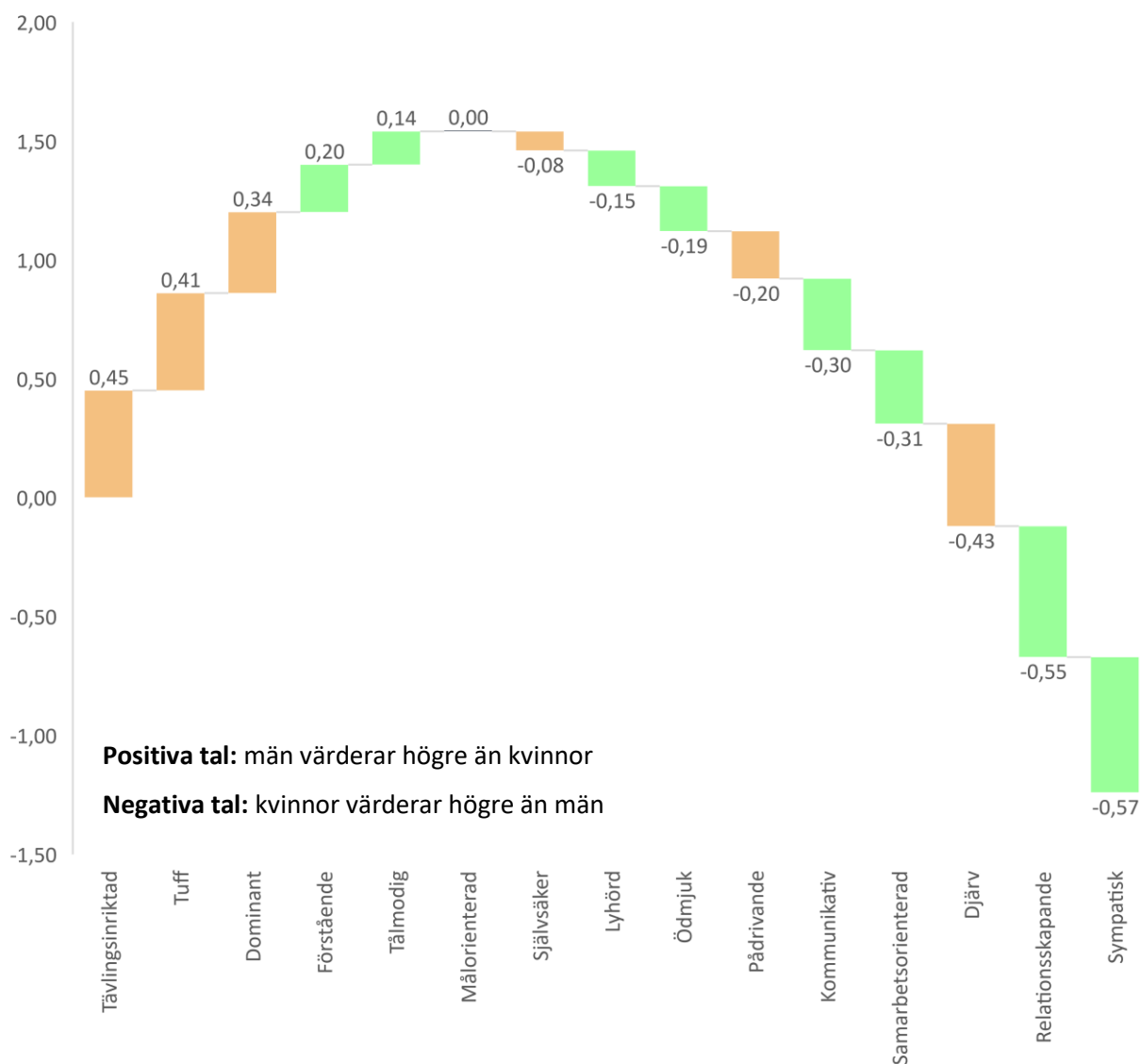
Exempel på agency-egenskaper är: målorientering (kompetent, ambitiös), en tendens att ta kommando (bestämd, dominant, kraftfull), självständighet, och rationalitet (analytisk, objektiv, logisk).

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).

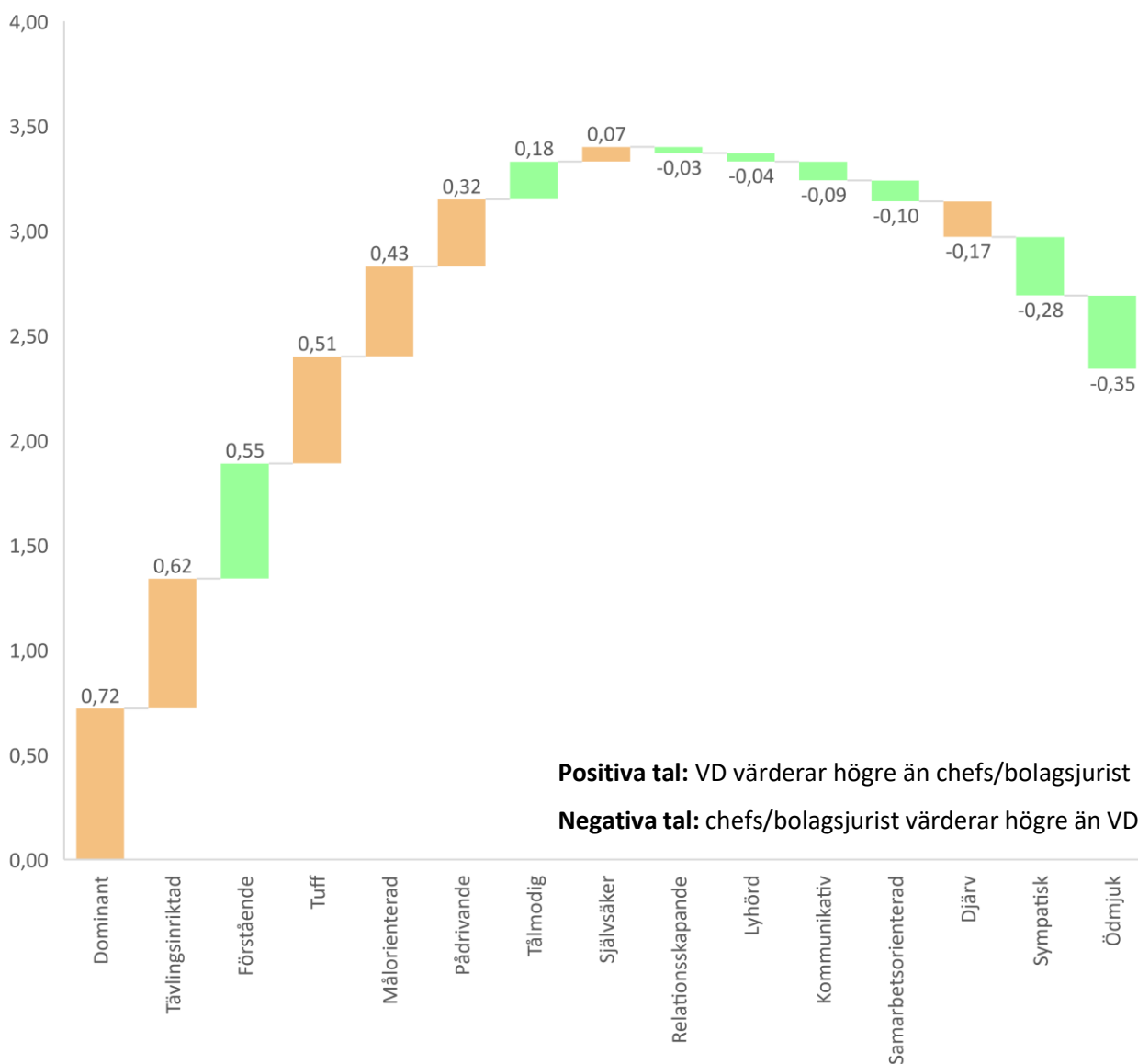


Över lag verkade klienterna föredra communality-egenskaper.





Som framgår av bilden ovan är mönstret inte helt entydigt. Men manliga respondenter har gett högre poäng än kvinnliga 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. VD:ar ger agency-egenskaper högre poäng än chefs- och bolagsjurister.

I grafen ovan framkommer en liknande men ännu tydligare skillnad mellan VD:ars (varav 80 procent 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.

### 3. Test med namnbyte

För att djupdyka i frågan om stereotyper gjorde vi också inom ramen för studien ett mer uttryckligt test i ett val mellan manliga och kvinnliga advokater. Klienterna fördelades slumpvis i tre olika kategorier där alla ställdes inför ett val mellan två M&A-advokater med likvärdigt pris, erfarenhet och kompetens. Den ena advokaten hade primärt agency-egenskaper och den andra primärt communality-egenskaper. Skillnaden mellan de tre grupperna var enkel: vi varierade mellan manliga och kvinnliga namn, för att se om detta skulle ha någon påverkan på svaren.

Resultaten (varav fullständiga finns på s. 23–25 i [vår fullständiga rapport](#)) bekräftade på den övergripande nivån preferensen för advokater med primärt communality-egenskaper. Samtidigt indikerade datan 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. Vi ville dock inte spekulera för mycket och i slutändan bedömde vi att det var svårt att dra några egentliga slutsatser från denna del av studien.

#### Sammanfattande slutsatser

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

- Klienterna verkar över lag ha en preferens för communality-egenskaper
- Det finns skillnader mellan manliga och kvinnliga klienter i form av att manliga klienter över lag ger agency-egenskaper högre poäng än kvinnliga klienter och att kvinnliga klienter över lag ger communality-egenskaper högre poäng än manliga klienter
- VD:ar ger agency-egenskaper högre poäng än chefs- och bolagsjurister.

# 4 Diskussionfrågor

Om preferenserna för s.k. communality-egenskaper som framkommer i vår studie hade haft avgörande betydelse är det rimligt att tänka, allt annat lika, att efterfrågan på kvinnliga advokater borde vara större än på manliga advokater, eller i vart fall större än vad den verkar vara idag. 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 några faktorer som skulle kunna ha påverkan:

Är klienternas kompetensbedömning av advokater könsneutral?

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 framför allt män. Frågeställningen är känslig, men kan ändå ställas: Finns det fler "kompetenta" manliga än kvinnliga advokater på de affärsjuridiska byråerna? Kanske. Men inte för att män rent faktiskt skulle vara mer kompetenta utan för att begreppet *kompetens* inte är vare sig entydigt eller könsneutralt. Inte sällan framstår män i olika stunder som mer kompetenta bara för att de är män, oavsett om de är mer kompetenta än kvinnor eller inte. 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 kan manliga och kvinnliga klienter ha olika sätt att bedöma kompetens?

## Har manliga och kvinnliga advokater samma möjligheter att bygga relationer med klienter?

Man brukar säga att advokatycket 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 fall genereras advokatbyråers uppdrag 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.

## Bryter kvinnor mot en könsnorm när de framhäver sig själva?

Till detta kommer den forskning rörande hur män och kvinnor uppfattas olika när de försöker framhäva sig själva. Det är svårt att sälja advokattjänster utan att framhäva sin kompetens och erfarenhet. I anställningsintervjuer har det dock visat sig att trots att 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.

# 5 Ökad medvetenhet en del av vägen framåt

Helt klart är att advokatbyråernas interna arbete med mångfald och jämställdhet måste fortsätta och fördjupas. Vårt fokus i den här rapporten har dock inte legat på advokatbyråerna utan på klienterna och relationen mellan klient och advokatbyrå. Ökad medvetenhet genom diskussion är ett viktigt verktyg för att komma 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. 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.
- ✓ **Klienternas medvetenhet om sina preferenser.** Klienterna bör bli medvetna om sina preferenser i valet av advokat. 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.** Klienterna behöver vidare bli medvetna om *hur* de påverkar. Detta handlar bland annat om klienternas köpmönster. Regis data indikerar att cirka två tredjedelar av köparna är män. 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 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 cirka två tredjedelar affärsjuridiska tjänster av manliga advokater.

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

---

*För fullständiga källor och forskningsstudier vi har utgått ifrån, se gärna den fullständiga rapporten på Cirios hemsida.*