

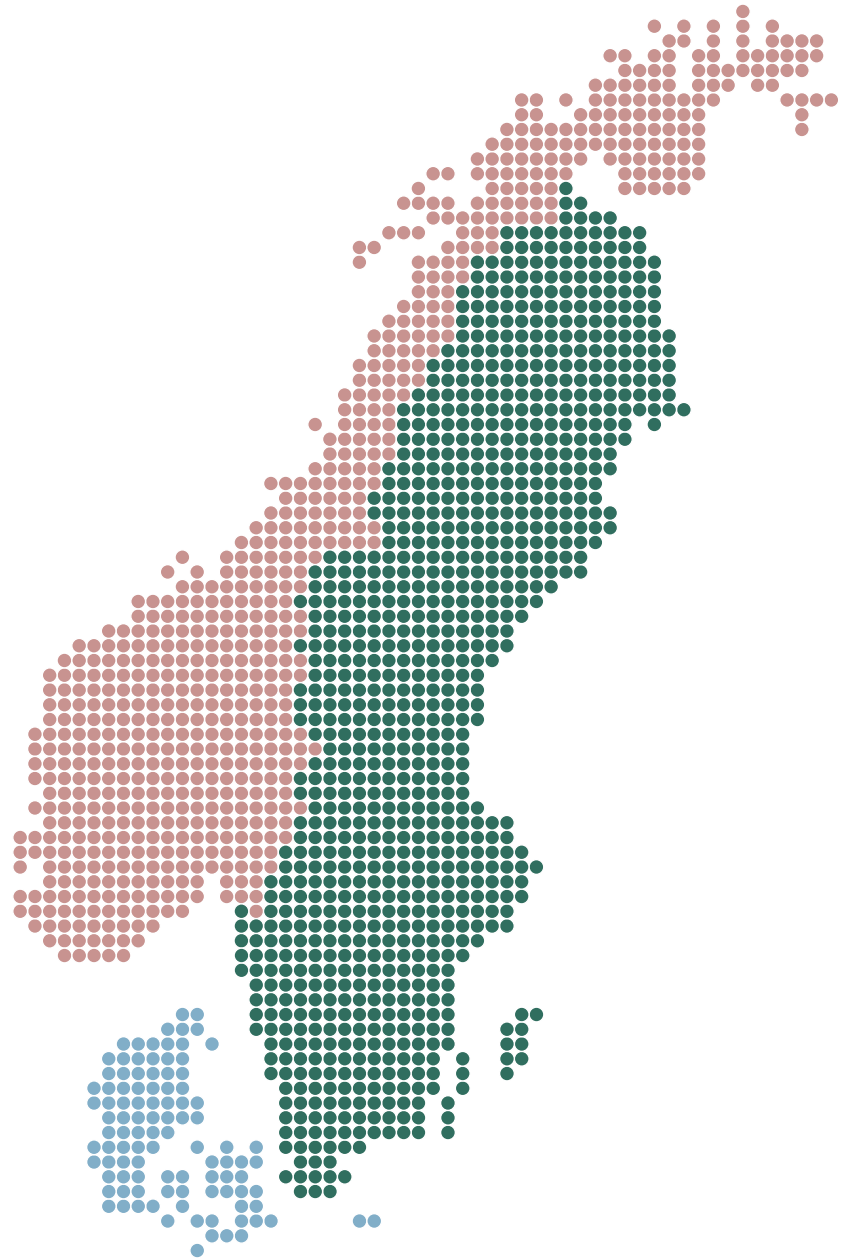


2021

# Bransch- rapport

Framtidens jurist

Skandinavisk rapport  
med insikter från  
juristbranschen i  
Sverige, Danmark  
och Norge.





# Innehåll

Inledning	1
Pandemieffekter	11
Psyisk hälsa	36
Tech washing	64
Den kreativa juristen	88
Sammanfattning	108

Skandinavien jurister har talat

# Norstedts Juridik vill inspirera till vidare dialog om våra gemensamma utmaningar för att stärka morgondagens juristbransch.

Vi har ambitioner med rapporten du nu läser. *Framtidens jurist 2021* innehåller data från Norstedts Juridiks och Karnov Groups skandinaviska undersökning 2021. I rapporten delas insikter angående hälsa och välbefinnande i den skandinaviska juristbranschen samt perspektiv på teknik och innovation, nya affärsmodeller, arbetsprocesser och reflektioner angående framtida yrkesmässiga krav och personliga egenskaper. Sist, men inte minst, beskrivs i årets rapport hur covid-19-pandemin har påverkat och förändrat yrkesverksamma i branschen på ett djupgående sätt.

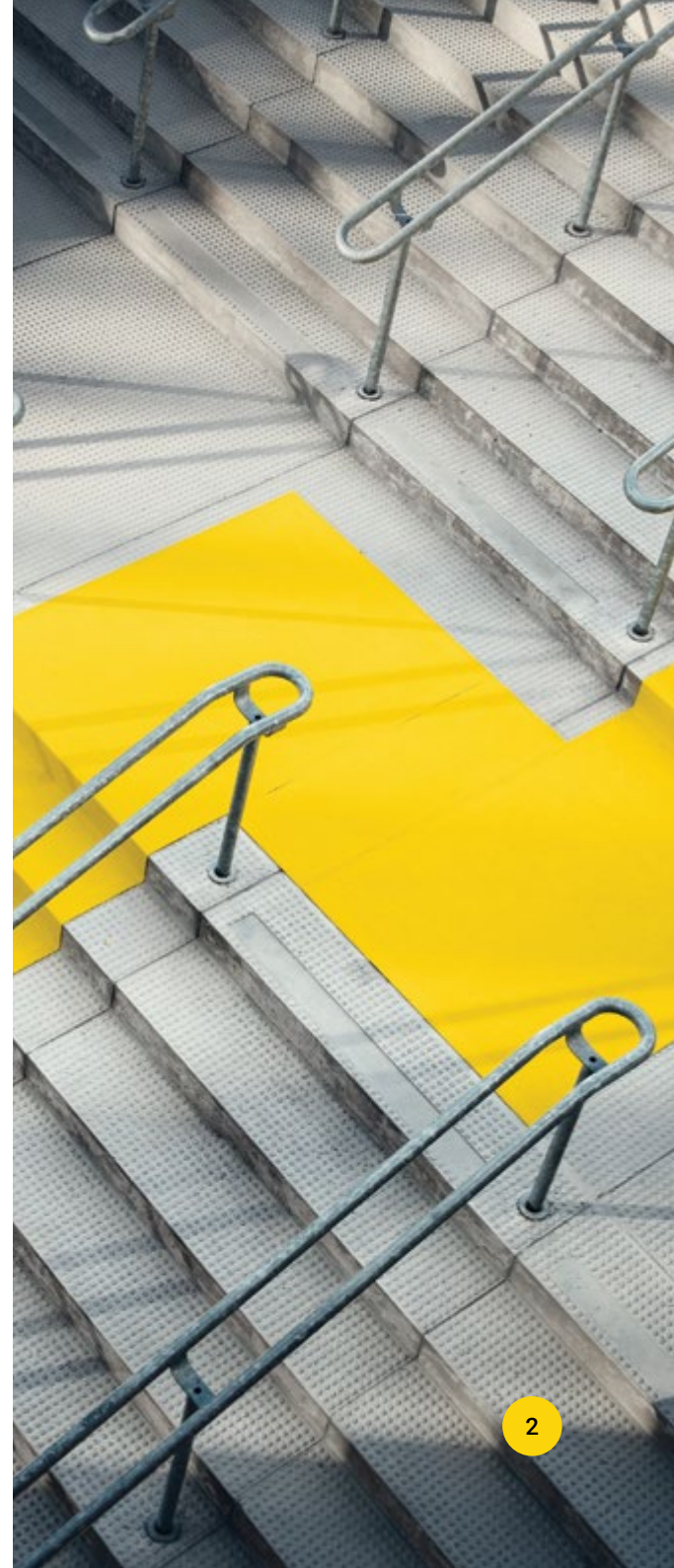
## Starkare tillsammans

Norstedts Juridik är stolta över att presentera branschrapporten *Framtidens jurist* för tredje året i rad. Vi menar att juristbranschens hälsa och utveckling går hand i hand med individens hälsa och möjlighet till personlig utveckling. Därför fördjupar sig rapporten i både personliga utmaningar och de faktorer som påverkar organisationer och nuvarande affärsmodeller. Vi hoppas att de insikter som delas är lika användbara för arbetsgivare som för anställda i alla de sektorer som ingår i undersökningen. Vi vill ge läsarna en djupare förståelse för vår bransch och våra gemensamma utmaningar och inspirera till vidare dialog mellan jurister angående våra gemensamma önskemål, angelägna frågor och de utmaningar som behöver hanteras idag för att möta morgondagens juristbransch.

## Tack för att ni delat med er

Uppgifterna och insikterna i denna rapport grundas på feedback från fler än 3 300 heltidsjurister i Skandinavien. Genom djupintervjuer och digitala enkäter har ni generöst delat med er av era tankar. Ett stort tack till er alla för er ärlighet, passion och engagemang!

Välkommen till *Framtidens jurist 2021*.  
Trevlig läsning!





# Framtidens jurist 2021

Mycket har hänt i juristbranschen under det senaste året. Den digitala utvecklingen har fått rejäl fart under pandemin och det för med sig många bra saker. Nu behöver vi ta vara på det vi lärt oss och fortsätta vår digitala resa – det finns mycket nytt att testa och implementera och vi bör göra det för vårt eget, våra organisationers och våra kunder bästa.

Det är min förhoppning att *Framtidens jurist 2021* kan hjälpa till att stärka den juridiska branschen och att rapporten kan fungera som en källa för inspiration och en språngbräda för fortsatt diskussion: Hur vill vi att framtiden ska se ut, vad behöver vi fokusera på här och nu och hur vilka utmaningar behöver vi ta tag i.

För mig känns utmaningarna kring hälsa och välbefinnande extra viktiga att diskutera. Vi bör aldrig kompromissa med vår hälsa. Att bryta det tabu kring mental ohälsa som många i branschen ger uttryck för känns mycket angeläget och något jag hoppas att chefer och ledare kan kraftsamla för att ta tag i.

Trevlig läsning!



**Alexandra Åquist**  
VD, Norstedts Juridik



# 4 områden som påverkar juristbranschen

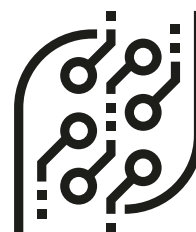


## Covid-19 medförde förändringar – på gott och ont

På flera områden har covid-19-pandemin påverkat juristbranschen. Siffrorna visar att balans mellan arbete och privatliv och psykisk hälsa inte alltid hänger samman och att det globala språnget mot mer digitala arbetsprocesser har konsekvenser. Detta understryker behovet av verktyg för kunskapsdelning och alternativa sätt att arbeta effektivare i ett digitalt landskap för att undvika intern konflikt och stress, samtidigt som starka kundrelationer bibehålls.

## Den psykiska hälsan måste uppmärksammas

Psykiska hälsoproblem präglar juristbranschen i Skandinavien. Data i undersökningen visar att alltför många i vår bransch lider av arbetsrelaterad stress och oro – och hur tabubelagt det är. Svaren visar att få agerar, vilket har haft negativ inverkan på juristbranschen och kräver omedelbar uppmärksamhet.



**3** Skandinaviska länder

**3** Sektorer i juristbranschen

**3,379** Heltidsjurister

Denna rapport genomförs årligen av Norstedts Juridik och Karnov Group och baseras på undersökningsdata från Norstedts Juridik, Karnov Group, Danmark och Lovdata, Norge.

Rapporten är den första i sitt slag som undersöker den skandinaviska juristbranschen. Alla respondenter i undersökningen är heltidsjurister.

Rapporten genomfördes i samarbete med det oberoende svenska analysföretaget Augur.

## Metod

- Djupgående expertintervjuer med jurister i Skandinavien.
- Digitala frågeformulär som besvarats av 3 379 heltidsjurister i Norge, Sverige och Danmark.

## Sektorer

- Jurister från offentliga organisationer
- Jurister från privata organisationer
- Jurister och advokater från advokatbyråer



# Demografi

Respondenter i undersökningen:

Sverige (n = 1 837), Danmark (n = 997), Norge (n = 545)

Kön	SE	DK	NO
Man	39%	40%	40%
Kvinna	59%	58%	58%
Övriga	2%	2%	2%

Ålder	SE	DK	NO
23-29 år	13%	16%	18%
30-39 år	28%	27%	32%
40-49 år	27%	28%	24%
50-59 år	22%	18%	18%
60-69 år	9%	9%	6%
70+ år	1%	1%	0%

Erfarenhet	SE	DK	NO
> 3 år	11%	16%	17%
3-5 år	14%	13%	13%
6-10 år	15%	17%	15%
11-20 år	28%	25%	27%
21-30 år	20%	18%	18%
< 30 år	11%	11%	9%

Organisationstyp	SE	DK	NO
Större jurist- / advokatbyrå	16%	17%	18%
Medelstor jurist- / advokatbyrå	6%	5%	8%
Mindre jurist- / advokatbyrå	14%	5%	8%
Företag	15%	11%	15%
Organisation (tex NGO/Facklig)	5%	7%	2%
Kommun	8%	10%	1%
Domstol	16%	9%	5%
Övriga myndigheter	21%	37%	44%



## Kapitel 1

# PANDEMIEFFEKTER

Hur har jurister påverkats  
av covid-19-pandemin?



## Introduktion - Kapitel 1

# Pandemin har förändrat juristbranschen i grunden

Covid-19-pandemin har påverkat många aspekter av människors dagliga liv. Förändringen är både positiv och negativ.

Pandemin gjorde att juristbranschen tog ett stort steg mot ökad digitalisering. Men med nya teknikinitiativ uppstår behovet av nya metoder och verktyg för kunskapsdelning och personlig utveckling.

Balansen mellan arbete och privatliv i juristbranschen påverkades positivt. Om man tittar tillbaka på tidigare rapporter har denna förbättring behövts länge (källa: *Framtidens Jurist 2019 och 2020*). Frågan är hur man kan dra lärdom av dessa insikter .

Att arbeta på distans kan ge bättre balans mellan arbete och privatliv, men möjligheten innebär också utmaningar. Data i undersökningen lyfter fram individens behov av att tillhöra en grupp och tydliggör viktiga sociala effekter som inte kan bortses från. Mer press ligger nu på individen att agera och ta ansvar för sin egen dagordning och planering.

Data illustrerar att även om balansen mellan arbete och privatliv har förbättrats under pandemin så har den psykiska hälsan och välbefinnandet i juristbranschen inte gjort det. Problemen med den psykiska hälsan och välbefinnandet ökar i juristbranschen – och behöver omedelbar uppmärksamhet!





***Pandemin och distansarbetet har tydliggjort hur viktigt det är att ha uppsikt och se till att vår personal mår bra både fysiskt och psykiskt. Särskilt de yngre är det viktigt att hålla extra koll på så att de inte arbetar för mycket.***

// HR Manager, företag

# Pandemin sätter press på vår psykiska hälsa

39 % av juristerna i Skandinavien har upplevt en negativ effekt på sin psykiska hälsa och välbefinnande under pandemin.

Det är ett stort antal. Men man kan inte skylla detta skrämmande perspektiv helt på pandemin. Som kommer att visas i rapporten kämpar branschen generellt med psykiska hälsoproblem. Covid-19-pandemin verkar bara ha förstärkt ett redan existerande problem.

Ett antagande är att förlusten av kontroll, orsakad av pandemin, störde människors vardag. Pandemin tvingade många av oss att arbeta på distans, att ta oss an nya digitala verktyg och ändra våra vanor och rutiner. Denna press tar inte hänsyn till organisationsstrukturer och är ännu tyngre för personer som är vana vid att ha kontroll.

Ytterligare ett antagande är att psykisk ohälsa är ett kulturellt problem, som har formats och ökat under många år – ett problem som har blivit mer synligt än någonsin på grund av konsekvenserna av pandemin, som perioder av nedstängning, distansarbete etc.

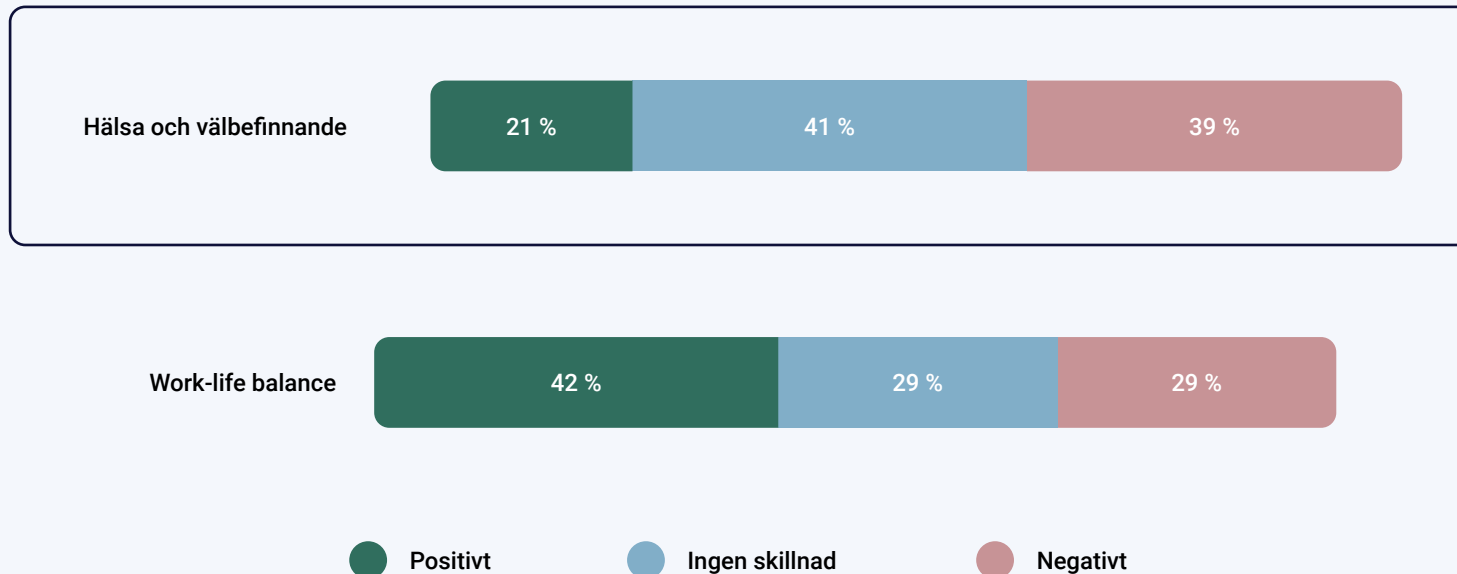
Bristen på god psykisk hälsa och allmänt välbefinnande verkar hänga samman med andra faktorer än balansen mellan arbete och privatliv. Den psykiska hälsan hos människor i olika åldrar och av olika kön påverkas starkt. Detta kommer att undersökas vidare på de kommande sidorna.



***Min work-life balance har blivit bättre men arbetsbördan har ökat. Avbrotten i arbetet har minskat och det finns en förväntan att man ständigt är vid datorn. Innan pandemin kunde man ta luncher utanför kontoret och prata med kollegor. Distansarbetet gör att gränsen mellan arbete och fritid suddas ut och det är svårt att logga ut.***

// Jurist, större privat företag

## Fråga: Hur anser du att din arbetsdag och ditt yrkesliv påverkats av pandemin?



Figur 1.0

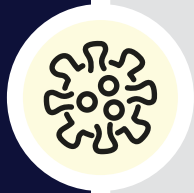
***Domstolsväsendet har inte tagit hänsyn till medarbetarnas hälsa/oro för att bli smittade eller att man riskerar att smitta andra. Vi har varit tvungna att arbeta som vanligt. Hemarbetet är frivilligt. De flesta känner att de måste vara på plats för att det ska se bra ut inför chefen.***

// Jurist, domstol



# Begränsad social interaktion – men gott om tid för familjeliv och fritid

42 %



29 %

42 % anser att balansen mellan arbete och privatliv påverkades positivt av pandemin.  
29 % upplevde en negativ effekt.

I en öppen fråga, som handlade om hur pandemin påverkade balansen mellan arbete och privatliv, beskrev respondenter i alla sektorer i branschen att distansarbete har inneburit större flexibilitet mellan arbete och privatliv. Att lägga mindre tid på att pendla till och från jobbet frigör värdefull tid och gör att respondenterna till exempel kan utföra hushållssysslor mellan möten, vilket ger mer kvalitetstid med familjen och mer tid för fritidsaktiviteter.

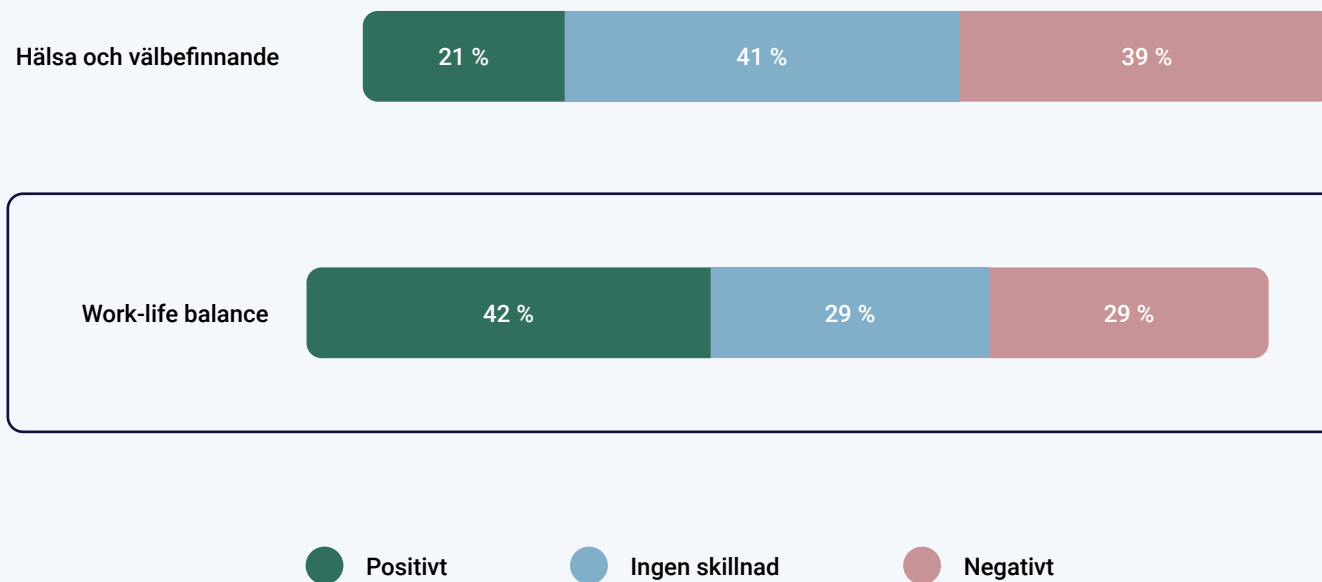
Svaren lyfter den intressanta frågan huruvida män och kvinnor är lika positivt påverkade av pandemin när det gäller balansen mellan arbete och privatliv. Detta ska snart undersökas mer i detalj.



***I stort har det påverkat mitt liv till det bättre - familjen har fått mycket mer tid tillsammans tack vare uteblivna restider till/från kontor. Mycket stress kopplat till att behöva resa till/från kontor och stressa till förskola/skola har försvunnit. Likaså stress genom arbete i öppet landskap har jag också blivit av med i och med hemarbete där jag arbetar ostört.***

// Advokat, medelstor advokatbyrå

### Fråga: Hur anser du att din arbetsdag och ditt yrkesliv påverkats av pandemin?



Figur 1.1

# Kvinnor uppskattar nya flexibla arbetsförhållanden

## Pandemin lyfter fram ojämlikhet i balansen mellan arbete och privatliv.

Om man tittar på könsskillnaderna tycker 47 % – nästan hälften – av de kvinnliga respondenterna att pandemin har inneburit en förbättring av deras balans mellan arbete och privatliv. För männen är siffran 33 % – vilket motsvarar en tredjedel av respondenterna.

Svaren på enkätens öppna frågor illustrerar att många kvinnor upplever att arbete hemifrån ger dem större möjlighet till flexibilitet – till exempel ger det dem möjlighet att utföra hushållssysslor i pauser från arbetet, vilket leder till mer kvalitetstid med familjen eller till egna intressen.

Totalt är det nästan 39 % av respondenterna som uttrycker att deras psykiska hälsa och välbefinnande påverkades negativt av pandemin, med bara en liten skillnad mellan kvinnor och män.

Den positiva effekten på den psykiska hälsan och välbefinnandet utgör den mest väsentliga skillnaden mellan kvinnor och män. Pandemin påverkade 25 % av de kvinnliga respondenterna positivt medan endast 14 % av de manliga respondenterna tycker att pandemin hade en positiv effekt på deras psykiska hälsa och välbefinnande.

**Vardagsstressen har minskat markant.  
Barnen får kortare dagar på fritids då jag  
slipper resorna och jag kan sköta vissa  
hushållsgöromål under arbetsdagens pauser.**

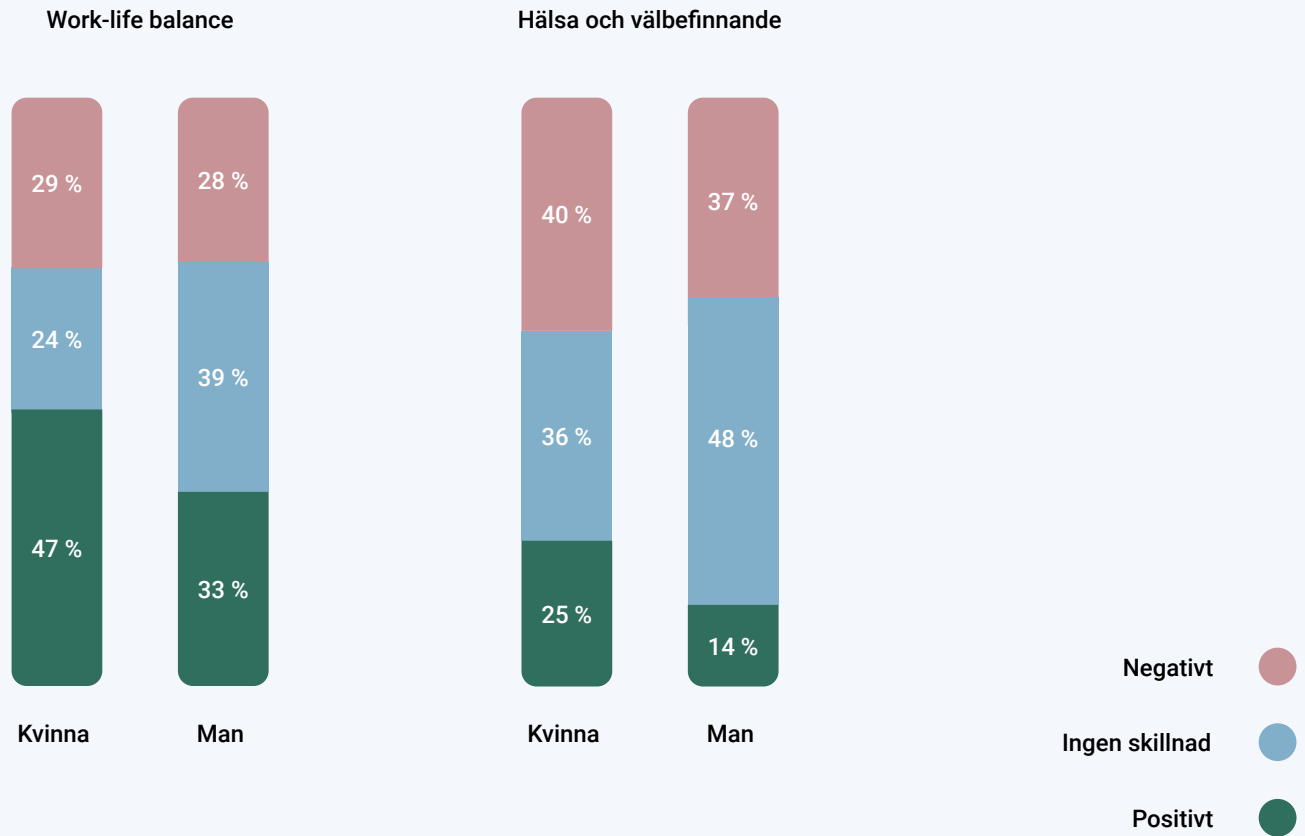
//Jurist, organisation



**Jag upplever att jag arbetar mer men ändå  
fått mer tid över till familj och fritid tack vare  
att jag inte behöver pendla och kan styra mer  
över arbetstiden då jag inte behöver vara på  
kontoret. Det går tex att på en rast att tömma en  
diskmaskin eller dra igång robotdammsugaren.  
Det blir mer tid över till familj på kvällarna.**

// Jurist, myndighet

## Fråga: Hur anser du att din arbetsdag och ditt yrkesliv påverkats av pandemin?



Figur 1.2

# Covid-19 gav bränsle till digitalisering

## Användningen av nya digitala arbetsverktyg fick en rivstart under pandemin.

82 % av de skandinaviska juristerna i undersökningen anser att användning av teknik och digitala verktyg i arbetet är en positiv effekt av pandemin. Trots den digitala gnistan tyder undersökningsresultaten på att det fortfarande finns behov som inte tillgodosetts.

55 % tycker att kunskapsdelningen har påverkats negativt.

49 % har upplevt en negativ påverkan vad gäller sin professionella utveckling.

Rapporterna *Framtidens Jurist 2019 och 2020* innehöll undersökningsresultat som visade hur mycket utvecklingen av digitala verktyg efterfrågades.

En positiv effekt av pandemin har varit en effektiv rivstart för den utvecklingen.

Den ökade användningen av digitala verktyg har utlöst ett behov av uppgradering av digitala kompetenser och nya sätt att arbeta på distans. Detta nya fokus på teknik understryker vikten av kunskapsdelning inom organisationen och/eller teamet. Det visar också hur befintliga verktyg i många fall inte motsvarar kraven i den nya digitala verkligheten.

Nuvarande standarder kan få lämna plats åt agila, post-pandemiska arbetsplatser med hybridformer för utbildning och utveckling.

82 % 

av de skandinaviska juristerna i undersökningen anser att användning av teknik och digitala verktyg i arbetet är en positiv effekt av pandemin.

55 % 

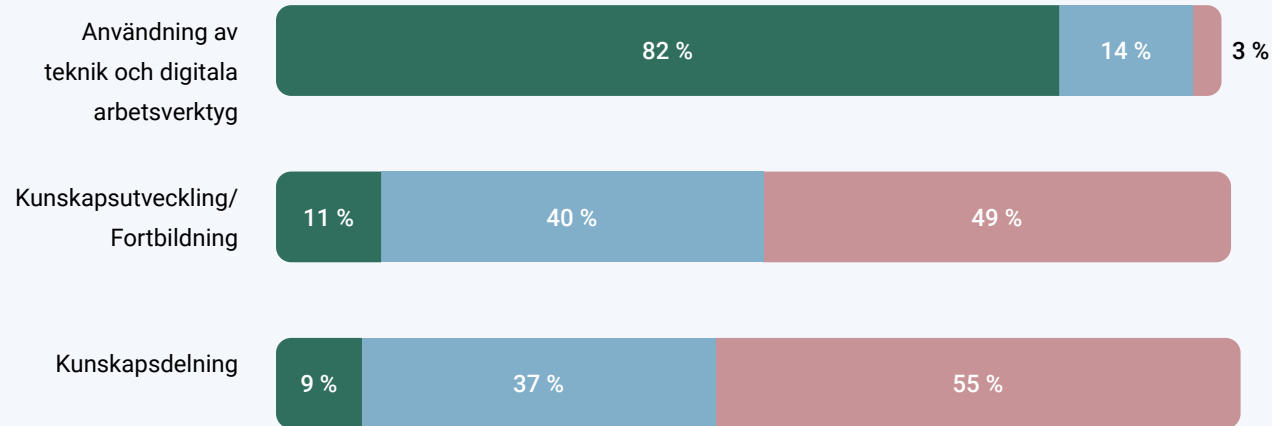
tycker att kunskapsdelningen har påverkats negativt.

49 % 

har upplevt en negativ påverkan vad gäller sin professionella utveckling.



## Fråga: Hur anser du att din arbetsdag och ditt yrkesliv påverkats av pandemin?



***Både på gott och ont. Minskad stress då det är lättare att få ihop livspusslet utan restider och större flexibilitet men ökad stress av att inte ha samma möjligheter till utbyte med kollegor. Utbildningar på distans är inte heller lika givande som att vara fysiskt på plats.***

//Jurist, privat företag



Negativt   
Ingen skillnad   
Positivt 

Figur 1.3

# Ditt team spelar roll

## Samtidigt som balansen mellan arbete och privatliv frodas blir sociala relationer lidande.

Juristbranschen är känd för att vara tuff och bestå av starka och konkurrensinriktade individer. Trots det känner alla människor ett behov av att höra till, och mer än någonsin har pandemin påmint oss om värdet av kollegor och de sociala fördelarna med att arbeta på ett kontor.



66 %

är överens om att pandemin har haft en negativ effekt på relationen till arbetskamraterna.

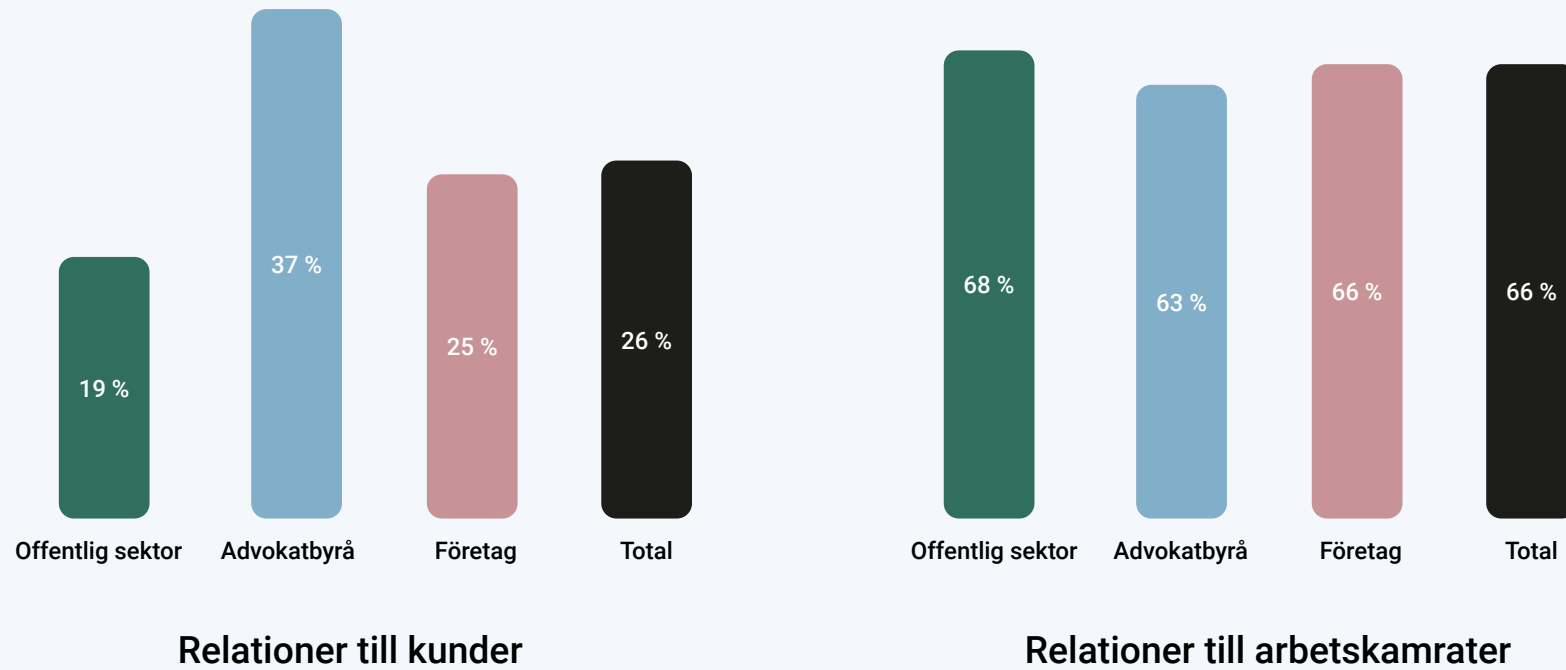
En fråga att utforska kan vara hur vi kan hålla kvar den förbättrade balansen mellan arbete och privatliv och möjliga hybridstrukturer utan att skada de sociala aspekterna. Detta skulle kunna bli en stark parameter för arbetsgivare när de försöker locka till sig talanger i framtiden.

Den verkliga frågan är kanske: Vad är den optimala balansen mellan digital och fysisk interaktion i framtiden? Hur mycket interaktion kan flyttas till den digitala sfären utan att relationen till kunder och kollegor äventyras?

Data tyder på att relationerna till kunderna har blivit lidande under pandemin. Advokatbyråer har affärsstrukturer som är beroende av relationen med kunder och därför har kundrelationerna blivit mest lidande på advokatbyråerna, jämfört med andra sektorer.

Fråga: Hur anser du att din arbetsdag och ditt yrkesliv påverkats av pandemin?

Negativ påverkan



Figur 1.4

Artikel

# Pandemins påverkan på affärslivet och konsekvenserna för juristbranschen

Av Kim Haggren, vice verkställande direktör  
och advokat, Dansk Industri

När covid-19-pandemin började spridas från Kina till resten av världen i början av 2020 fick den omfattande konsekvenser för den globala handeln. I ett försök att begränsa pandemin stängdes snabbt hela samhällen ner, anställda skickades hem och införandet av restriktioner minskade möjligheterna att bedriva affärsverksamhet och resa internationellt. Affärsvärlden stod inför helt nya problem som globalt begränsade möjligheterna till fri rörlighet för varor och tjänster. En unikt svår situation som mycket få företag var förberedda för, praktiskt och juridiskt. Situationen ledde snabbt till försenade leveranser och krav på snabba och effektiva lösningar för kunder och leverantörer.

Många företag påverkades direkt eller indirekt av restriktionerna, t.ex. förbud mot folksamlingar och nedstängningar. På bara några få dagar försvann intäktunderlaget för dessa företag. Vid den tidpunkten var åtgärder som att anta ekonomiska kompensationspaket, flexibla trepartsöverenskommelser och planer för att skjuta upp skatter och moms avgörande för att man skulle undvika en stor våg av konkurser.



**Kim Haggren**

Photo: Hans Søndergård



***Anställdas begränsade rörlighet över gränserna är ett allvarligt problem som är en direkt följd av pandemin. Denna brist på fri rörlighet har utmanat försäljningen av varor och tjänster på den globala marknaden.***

Anställdas begränsade rörlighet över gränserna är ett allvarligt problem som är en direkt följd av pandemin. Denna brist på fri rörlighet har utmanat försäljningen av varor och tjänster på den globala marknaden. Som ett svar på detta har danska företag i stället gjort stora investeringar i ökad digitalisering av verksamheterna för att göra dem mer motståndskraftiga mot den här sortens begränsningar, nu och i framtiden. Denna digitala utveckling kommer bara att öka under de kommande åren, och det är viktigt att den också får stöd av juristbranschen genom legal tech-initiativ.

Det är helt naturligt att juristbranschen, efter pandemin, borde ta sig ännu närmare företagets nya affärsverklighet. När det gäller att utforma juridiska överenskommelser för att stå emot oväntade situationer och, inte minst, genom att vara en proaktiv partner som ensam eller genom sitt nätverk kan bidra med globala lösningar på praktiska, kommersiella och juridiska problem. Helst innan utmaningarna uppstår – en rådgivande roll som kräver att mer tid tillbringas hos företagen och mindre på det egna kontoret.

Den ökande komplexiteten i företagets verklighet kräver också att juristbranschen, ensam eller i samverkan med andra rådgivande instanser, följer med företagen in på globala marknader och värdekedjor. En ny slags "facility management" för juridiska frågor där olika kompetenser går samman för en helhetslösning på problemet. Om juristbranschen inte antar denna utmaning kommer andra att glupskt ta tillfället i akt. På det sättet har pandemin – även i juristbranschen – ändrat spelplanen, vilket har förändrat landskapet och öppnat för nya möjligheter.

# Lärdomar från undersökningen

- Pandemin har haft både positiva och negativa effekter på juristernas arbetsliv.
- Nästan 40 % av juristerna i Skandinavien upplevde en negativ påverkan på sin psykiska hälsa och sitt välbefinnande, som en direkt följd av pandemin.
- Kvinnliga jurister verkar ha haft större fördel än männen av pandemin när det gäller balansen mellan arbete och privatliv.
- Införandet av nya digitala verktyg som en följd av pandemin har varit positivt, men vi måste fortfarande lösa behovet av ökad kunskapsdelning och kompetensutveckling.
- Relationen till kunder och arbetskamrater har blivit lidande inom alla juridiska sektorer – men mest på advokatbyråerna.

## Diskussionsfrågor

- Är de nya digitala verktygen effektiva nog och kan branschen utnyttja deras potential fullt ut, eller finns det fortfarande behov som just nu inte kan tillgodoses?
- Vilken är den optimala mixen av digital och fysisk interaktion? Hur kan fördelarna med distansarbete behållas utan att arbetsrelationerna skadas?
- Distansarbete ställer högre krav på individen vad gäller självledarskap. Hur kan chefer hjälpa antälda och stärka deras färdigheter på detta område?
- Hur kan juristbranschen hantera en stor nedgång i den psykiska hälsan?







***Absolut till det bättre. Heja tekniken! Älskar att kunna planera mitt arbete på ett friare sätt. Slippa känna att man "måste" åka till kontoret utan istället kunna sätta sig vid datorn riktigt tidigt, jobba undan och sedan ta en längre paus.***

***Kunna välja mer när och hur man jobbar.***

*// Advokat, medelstor advokatbyrå*

# Siffror bakom de viktigaste slutsatserna

- Trots att 82 % av juristerna anser att pandemin skyndade på införandet och användningen av digitala verktyg tycker 55 % att kunskapsdelningen påverkats negativt och 49 % upplever en negativ påverkan vad gäller sin professionella utveckling.
- När det gäller balansen mellan arbete och privatliv har de kvinnliga skandinaviska juristerna känt sig mer positivt påverkade av pandemin (47 %) än de manliga respondenterna (33 %).
- Kvinnorna upplevde också positiva effekter i högre grad när det gäller psykisk hälsa (25 %) under pandemin jämfört med männen (14 %).
- 2/3 (66 %) av respondenterna anser att deras relation till arbetskamraterna har påverkats negativt av pandemin.
- 26 % uttrycker att deras relation till kunderna har påverkats negativt.



## Kapitel 2

# Psykisk hälsa

Kan vi slutligen ta oss an tabut kring psykisk hälsa?



## Introduktion - Kapitel 2

# Hur mycket längre kan vi låta bli att tala om psykisk hälsa?

I detta kapitel ska vi titta mer på de skandinaviska juristernas psykiska hälsa och välbefinnande. För att få bättre förståelse för den aktuella situationen frågade vi om respondenterna emellanåt upplever stress och/eller oro på grund av arbetet.

Data bekräftar att en stor andel av juristerna i Skandinavien kämpar med psykiska hälsoproblem.

Föregående kapitel förklarade hur pandemin påverkade den psykiska hälsan negativt. Detta kapitel kommer visa att påfrestningen på den psykiska hälsan inte endast beror på pandemin utan snarare har byggts upp över tid.

På kommande sidor kommer vi att titta närmare på hur juristbranschen hanterar denna utmaning. Är psykisk ohälsa, stress och oro ämnen

som juristerna känner sig bekväma att tala om med sin chef – och gör vi, som bransch, tillräckligt?

21 % känner inte att de kan tala med sin arbetsgivare om sin psykiska hälsa.

49 % tycker inte att branschen gör tillräckligt för att förbättra juristernas psykiska välbefinnande.

Siffrorna är betydande. Det är vår förhoppning att den här rapporten ska bidra till att stötta dialogen om den psykiska ohälsan i juristbranschen genom att sätta mer fokus på detta känsliga ämne.



***Undersökningar visar att jurister är mer benägna att få stressrelaterade sjukdomar och att neurotisk beteende som OCD är överrepresenterat hos jurister. Vi behöver förstå vad som driver detta.\****

\*Källa: Brezina, D. (2017). The lawyer's paradox: The link between personality and psychopathology in lawyers. *International In-House Counsel Journal*, 10(40), 1–8

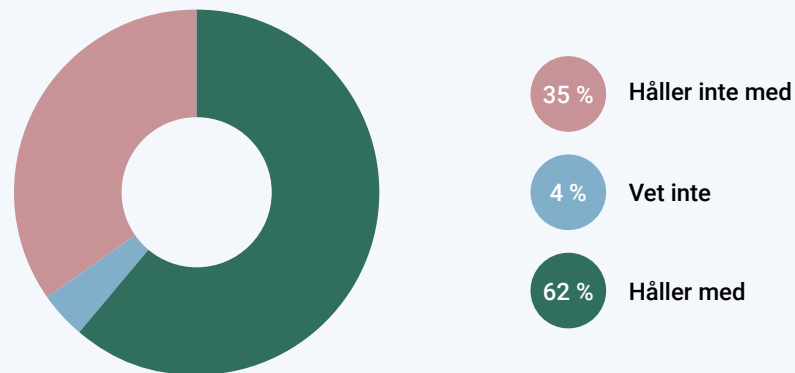
# Ett ohälsosamt yrke: Juristbranschen kämppar med psykisk ohälsa

Juristens arbetsdag definieras inte sällan av många timmar, ekonomiska mål och intensiv press att prestera och leverera.

Rapporten visar att 62 % av juristerna i Skandinavien emellanåt upplevt arbetsrelaterad stress eller oro.

Enligt respondenterna är detta ett välkänt faktum och borde därför inte komma som en överraskning. Då kvarstår frågan: Hur kunde denna skrämmande realitet komma att nå det nuvarande läget – och vad behöver göras?

Påstående: Jag upplever emellanåt stress/oro kopplat till mitt arbete



Figur 2.0



*Juristyrket är fantastiskt men det är en hård bransch. Ribban är hög och man förväntas arbeta oerhört mycket. Unga jurister blir ofta utnyttjade med låga löner men förväntas arbeta mycket övertid. Psykisk ohälsa är fortfarande tabu och något man inte riktigt accepterar i branschen men den ökar inom branschen.*

// Jurist, organisation



# Budskapet är tydligt: Agera nu! Den psykiska hälsan i juristbranschen är alarmerande.

## Det finns utrymme för förbättring när det gäller att förebygga psykiska hälsoproblem.

Bara 9 % anser att branschens nuvarande ansträngningar är tillräckliga för att förbättra den psykiska hälsan och välbefinnandet för juristerna i Skandinavien.

49 % anser att mer kan göras för att förbättra situationen.

Detta är ett problem företagsledningen med fördel bör uppmärksamma mer. Vad behöver göras och vem tar ansvar för att driva den förändring som så tydligt efterlysts i branschen?

I undersökningen ställs frågan om juristerna känner att de kan vara öppna angående detta inför sina arbetsgivare. 65 % svarade ja.

Hur förklarar vi då att varannan jurist fortfarande upplever psykisk ohälsa, trots att 65 % känner att de kan diskutera frågan med sin arbetsgivare?

Det verkar bara finnas en slutsats att dra: Vi kanske talar om psykiska hälsoproblem men det verkar inte som om några åtgärder vidtas för att förbättra juristernas hälsa och välbefinnande.

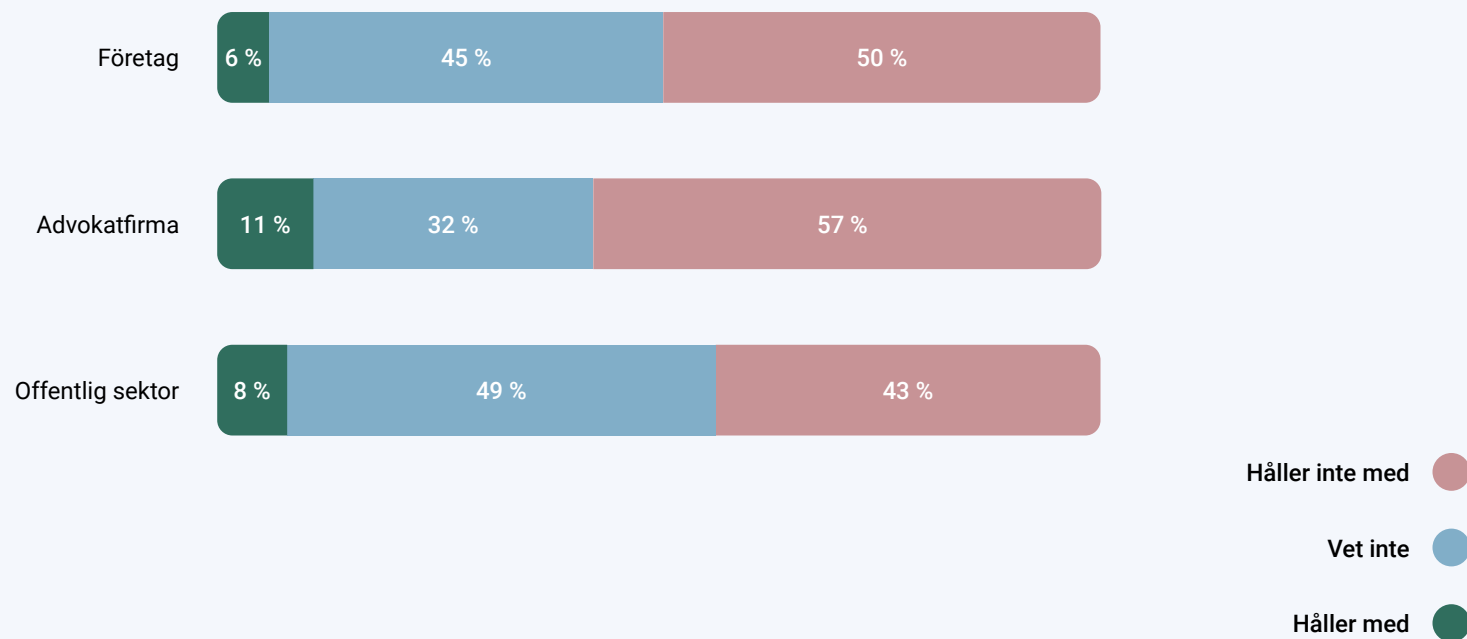
9 %



49 %

## Fråga: Välj huruvida du instämmer i dessa påståenden.

Branschen gör tillräckligt för att förbättra juristernas psykiska välbefinnande.



Figur 2.1

# Branschens största tabu?

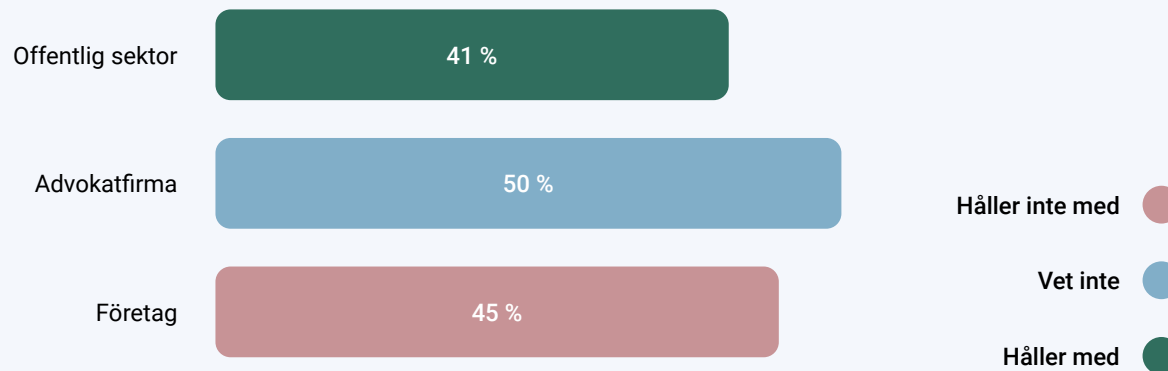
**62 % upplever arbetsrelaterade hälsoproblem – och 45 % anser att ämnet är tabubelagt.**

Data från den här studien visar att 45 % av de skandinaviska juristerna anser att det finns ett tabu kring psykisk ohälsa i branschen. Denna uppfattning är spridd i alla tre sektorerna, men den är starkast i advokatbyråsegmentet.

För att förstå detta och kunna vidta åtgärder för att förbättra situationen måste vi ställa rätt frågor: Var och när börjar problemet, vad driver en sådan arbetskultur och hur kan den förändras?

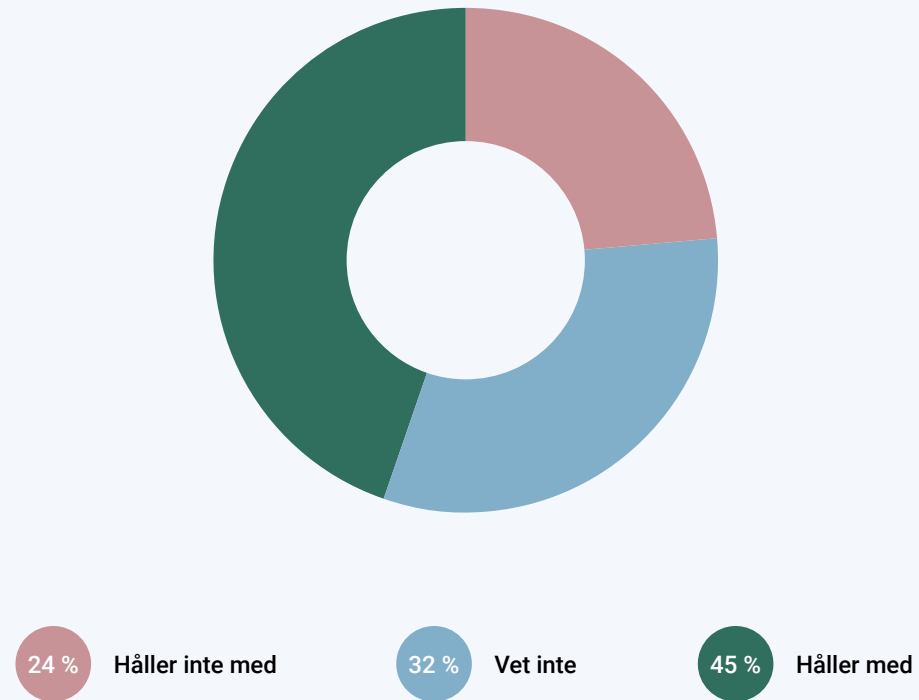
Nu när branschen höjer rösten, kan stigmat runt psykisk hälsa äntligen adresseras? För en djupare förståelse kommer vi på de följande sidorna att titta närmare på den psykiska hälsan inom juristbranschen i Skandinavien.

Håller du med om detta påstående?  
Det finns ett tabu kring psykisk ohälsa i juristbranschen.



Figur 2.2

**Påstående: Det finns ett tabu kring psykisk ohälsa i juristbranschen.**



Figur 2.3

# Påverkar arbetskulturen den psykiska hälsan och välbefinnandet?

## Vilka blir konsekvenserna?

Även om antalet respondenter som upplever arbetsrelaterad stress och oro får anses vara högt i alla de sektorer som är representerade i den här rapporten är det särskilt högt på advokatbyråerna.

Tidigare rapporter har redan visat hur i synnerhet juristerna på advokatbyråer efterfrågar en bättre balans mellan arbete och privatliv. Detta förutspåddes vara en av de viktigaste parametrarna för att behålla unga talangfulla anställda i framtiden (källa: *Framtidens Jurist 2019 och 2020*).

En relevant fråga skulle vara om behovet av bättre balans mellan arbete och privatliv på något sätt är möjligt att upptäcka i nuvarande affärsmodell – och i så fall, hur säkerställs en hälsosammare arbetskultur i framtiden?

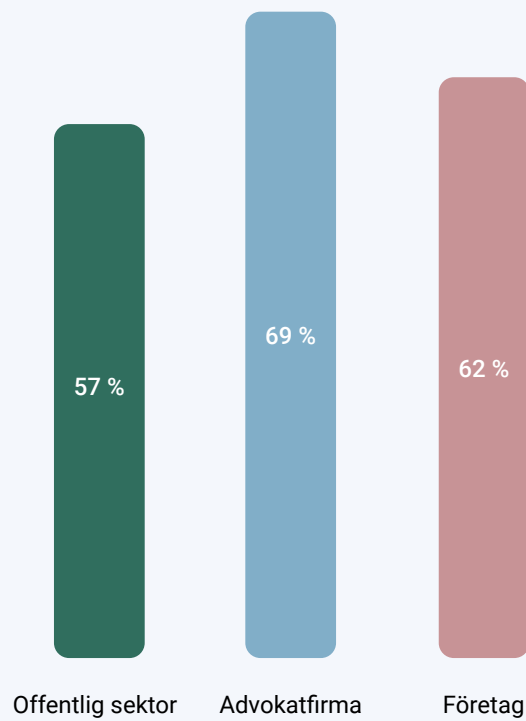
Den nuvarande kulturen har byggts upp under flera år och är fortfarande allmänt accepterad av branschen. Frågan är vilka konsekvenserna blir om inga åtgärder vidtas?



***Juristbranschen måste vakna upp och inse att det inte håller att ha så höga debiteringskrav på sina anställda och meritera dem som sitter kvar sent på kvällarna. Det driver på och gynnar en miljö som förespråkar stress och övertid vilket leder till utmattning och andra hälsoproblem. Det måste finnas ett hållbarhetstänk. Det är den anställdes ansvar att genomföra sitt jobb, men det är arbetsgivarens ansvar att se till att den anställda är rimligt belastad.***

// Advokat, medelstor advokatbyrå

**Påstående: Jag upplever emellanåt stress/oro kopplat till mitt arbete (instämmer).**



Figur 2.4

# Hemligheten vi alla känner till

## Hur kan psykisk ohälsa förbli ett tabu om alla känner till och pratar om det?

Det är en intressant paradox. Även om flertalet tror att psykisk ohälsa är ett tabubelagt ämne i juristbranschen, är det ändå mer än 65 % som känner att de kan vara öppna inför sina arbetsgivare angående sin psykiska hälsan.

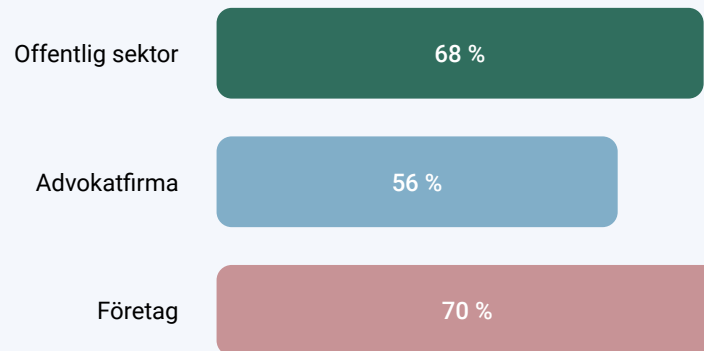


65 %

Vad säger detta oss? Kanske att frågan om psykisk hälsa är mer accepterad i en kulturell eller strukturell kontext än i direkt relation till individen. Anställda kan känna att de kan vara öppna inför sin chef eller kollega angående stress och välbefinnande men att ämnet riskerar att hanteras enbart på en strukturell nivå – vilket förstärker en negativ och ohälsosam arbetskultur.

Men var startar denna ohälsosamma miljö? Kan det vara en nedärvd del av utbildningssystemet på universitetet?

### Påstående: Jag kan prata öppet om min hälsa och välbefinnande med min arbetsgivare



Figur 2.5





Artikel

# Framtidens jurister och spöken från det förgångna: Motgångar utvecklar?

Av Kristian Cedervall Lauta, Prodekan för utbildning,  
Juridiska fakulteten, Köpenhamns universitet

På den tiden då jag var student gick det historier. Om hur advokater på vissa advokatbyråer förväntades debitera 2 500–3 000 timmar per år (nästan 60 timmar i veckan) och hur rekryteringen ibland omfattade auktionsliknande löneförhandlingar – men omvänt, enligt kriteriet: Hur lite är du villig att jobba för?

Så långt tillbaka jag kan minnas har juristers – och i synnerhet advokaters – arbetsliv beskrivits som ohälsosamt. Förnedring och orimliga arbetsförhållanden förmedlas som magiska initiationsriter grundade på uppfattningen: Om du kan klara detta, kan du klara allt. I grunden är det en berättelse som mer liknar att bli antagen till militären än till att integreras på en vanlig arbetsplats.

Förhoppningsvis står dessa extrema fall långt ifrån många juristers vardag och arbetslivet är nästan garanterat mycket bättre än sitt rykte.



Kristian Cedervall Lauta

Alla dessa historier rör sig runt ett allmänt accepterat kulturellt och samhälleligt antagande: Motgång leder till utveckling. För att bli så smart och tålig som jag har blivit måste man vänja sig vid det onda. Både antagandet att sådan orättvisa kommer att förvandla dig från en ung, oprövad jurist till en mogen, självständig advokat eller ledare och att lidandet faktiskt utgör en tröskel kan omformuleras så här: Efter att ha genomlidit alla dessa kval är du nu annorlunda än alla andra i samhället. Du är en advokat, en chefsjurist eller som naturligt har utvecklat en självuppfattning och solidaritet med dina likar.

Våra undersökningar av juriststudenterna vid Köpenhamns universitet visar att våra studenter är mer stressade än de flesta av sina studentkamrater vid andra fakulteter, och särskilt nedslående är att de blir ensamare ju närmare de kommer juristernas förlovade land. Norstedts Juridiks och Karnov Groups rapport visar tydligt att detta inte upphör när studentlivet blir arbetsliv – tvärtom.

Vid det här laget kanske vissa läsare invänder att saker inte har blivit så mycket värre sedan jag var student för 20 år sedan eller sedan de själva var det för 40 år sedan – och vi överlevde allihop. Detta är en helt naturlig mänsklig reaktion. Men man bör tänka på vad man inom filosofin beskriver som det naturalistiska misstaget: Det går inte dra slutsatser om hur världen borde vara utifrån hur världen är.

Och tiden är mogen – världen borde vara annorlunda. "Mina" studenter kommer inte längre att acceptera att inte kunna kombinera ambition

och välbefinnande. De vill ha ett utmanande men balanserat arbetsliv, en krävande men förstående omgivning – och ansvar utan ensamhet. Och: Det är möjligt. Enligt undersökningen kommer framtidens jurister att uttrycka sitt välbefinnande mycket bättre än tidigare generationer – och det tackar vi för!

Med ökat fokus på att säkerställa diversitet i alla arbetskategorier måste vi ta detta krav från framtiden på mycket större allvar. Inget är mindre motiverande för dem som redan är underrepresenterade än bilden av onödigt hårt arbete, hårda debiteringskrav eller en oförstående, tuff arbetsmiljö. När 62 procent i åldersgruppen 23–39 år, övervägande andelen kvinnor, upplever att deras hälsa blir åsidosatt kommer de att hitta något annat att göra. Detta är till nackdel för både de arbetsplatser som förlorar talanger och de unga som blir tvungna att överge sin drömkarriär.

Bortsett från den mytiska berättelsen om initiationsriter verkar det finnas risk för en annan vanföreställning på arbetsplatser i Skandinavien: att sårbarhet är en svaghet. När bara 56 procent av advokaterna känner att de kan vara öppna angående sin psykiska hälsa inför sin närmaste chef är det ett tecken på att något har gått snett. Att inte hantera sårbarhet – det är en svaghet. Förtigande och tabun är roten till problemet – inte att någon ibland känner sig pressad, obehaglig till mods eller orolig. Vi behöver känna till och acceptera våra svagheter och därigenom lära oss att vara öppna med var vi behöver anstränga oss lite extra och hur vi hanterar det – det är superhjälmateriäl. this learn to be open about where to put the extra effort and how to deal with it – that is superhero material.





***Kravet på ett arbetsliv i bättre balans kan inte avvisas med argumentet att juridikbranschen helt enkelt är tuff. Den viktiga frågan är hur professionen borde utforma morgondagens studie- och arbetsmiljö.***

## Hönan eller ägget: Tillsammans för framtidens jurister

Kravet på ett arbetsliv i bättre balans kan inte avvisas med argumentet att juridikbranschen helt enkelt är tuff. Den viktiga frågan är hur professionen borde utforma morgondagens studie- och arbetsmiljö. Hur det är nu, eller hur det har varit, styr inte hur det borde vara – eller hur det kan vara att vara jurist.

Varifrån ska förändringen komma? Hur ändrar man självuppfattningen hos en hel yrkeskår? Svaret på detta är som svaret på så mycket annat: ett försiktigt, långsamt steg i taget. På juridiska fakulteten vid Köpenhamns universitet har vi inrättat ett trivselsråd. Genom undersökningar och insatser går vi noga igenom alla faktorer som påverkar studenternas välbefinnande: strukturer, förväntningar, branschen, studenterna själva, och givetvis vår undervisning.

Målet är att skapa en helhetsplan för de första stegen mot en ambitiös gemenskap som medger att våra studenter kan sikta mot stjärnorna och samtidigt känna att de har fötterna stadigt på jorden. Svaren är inte alltid enkla. Att upphäva tabun är en bra början, men ibland är livet bara hårt. Vi vill inte linda in våra studenter eller anställda i bomull eller ta bort förhållanden i världen som är som de är. Att förbättra välbefinnandet är som att dra i en lös tråd. Varje tråd man drar i öppnar upp nya frågor och skapar nya utmaningar. Det viktigaste i den här uppgiften är att vi behöver dig. Arbetslivet och branschen är nödvändiga för oss som institution och för studenternas uppfattning om världen.

Betrakta detta som en öppen inbjudan. Vi trevar oss fram med en uppriktig önskan att skapa en grundläggande förändring till det bättre. Men vi vill ha med dig. Vi välkomnar alla initiativ där vi kan spela en roll. Första steget är att erkänna utmaningen – därifrån kan saker bara bli bättre.

# Kan den yngre generationen bidra till förändring?

## Yngre jurister är medvetna om behovet av att ta itu med stigmat kring psykisk ohälsa – men är mindre benägna att avslöja sina egna problem.

Yngre jurister utmanar stigmat kring psykisk ohälsa i större utsträckning än äldre jurister – och är mer missnöjda med hur branschen hanterar frågan.

I tidigare rapporter (*Framtidens Jurist 2019 och 2020*) drogs slutsatsen att yngre jurister lägger nya värderingar på bordet. De har höga förväntningar när det gäller sina framtida arbetsgivares skyldigheter (t.ex. balans mellan arbete och privatliv, diversitet och hållbarhet).

Skillnaden mellan generationerna är betydande. Tanken att branschen inte gör tillräckligt delas av 62 % av respondenterna i åldern 23–39 år och 39 % av respondenterna i åldern 40–69 år – en differens på 23 %.

En annan skillnad är att den äldre generationen tenderar att tycka att det är lättare att prata med chefen om sitt välbefinnande än den yngre generationen (70 % i åldersgruppen 40–69 och 58 % i åldersgruppen 23–39). Detta väcker naturligtvis frågan om huruvida den yngre generationen håller tillbaka av rädsla för att det skulle kunna skada deras karriär att tala om sina bekymmer.

62%

23 - 39 år

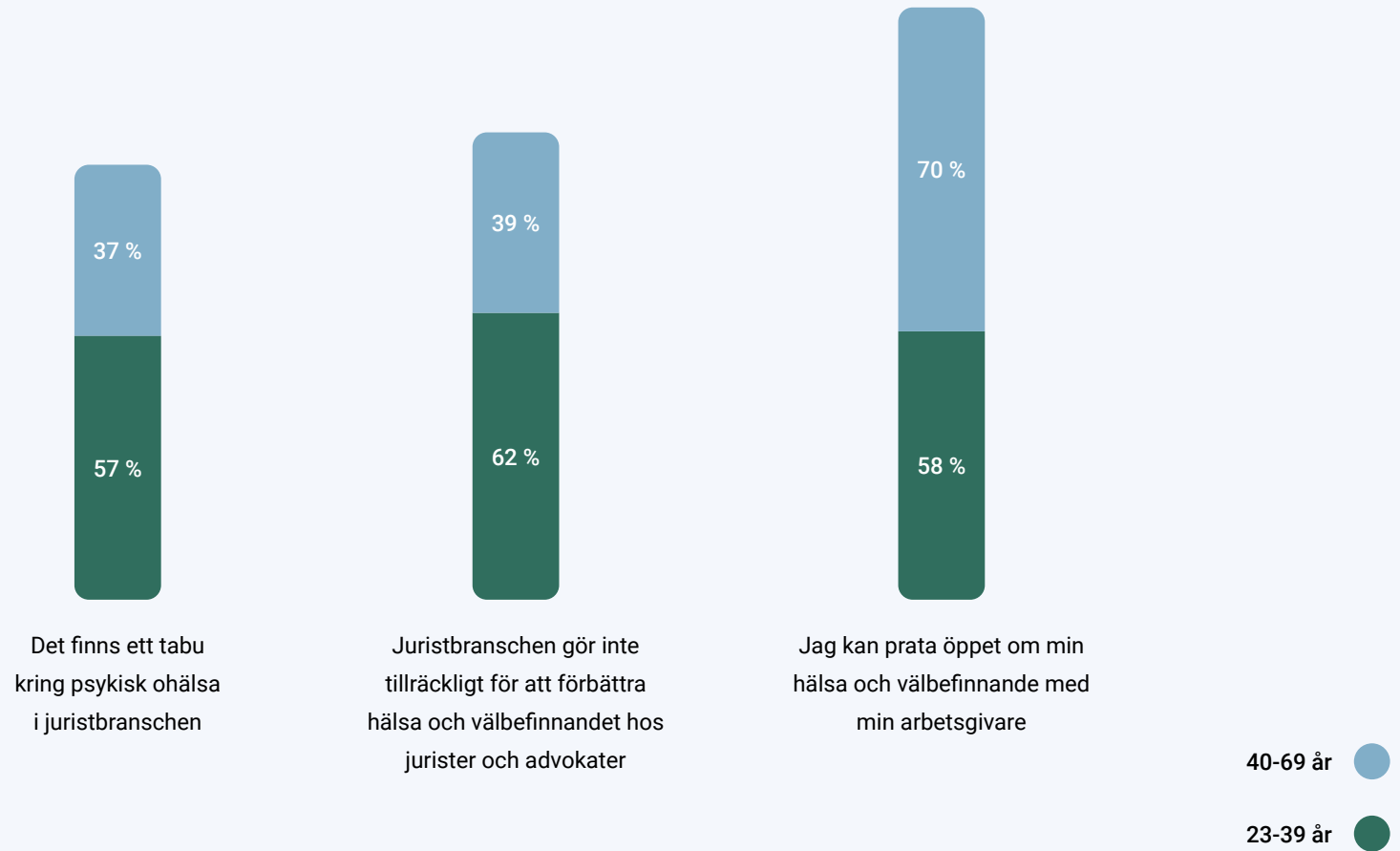


39%

40 - 69 år



## Fråga: Välj huruvida du instämmer i dessa påståenden.



Figur 2.6

# Förlorar juristbranschen talangfulla kvinnor på grund av ett tabu kring psykisk hälsa?

Är kvinnor mer öppna och ärliga angående hur de mår eller är det så att de sannolikt generellt upplever mer arbetsrelaterad stress och/eller oro än män?

Undersökningens data visar hur kvinnor, jämfört med män, är mer utsatta för arbetsrelaterad stress och oro – och hur de generellt är mer missnöjda med den psykiska hälsosituationen i branschen.

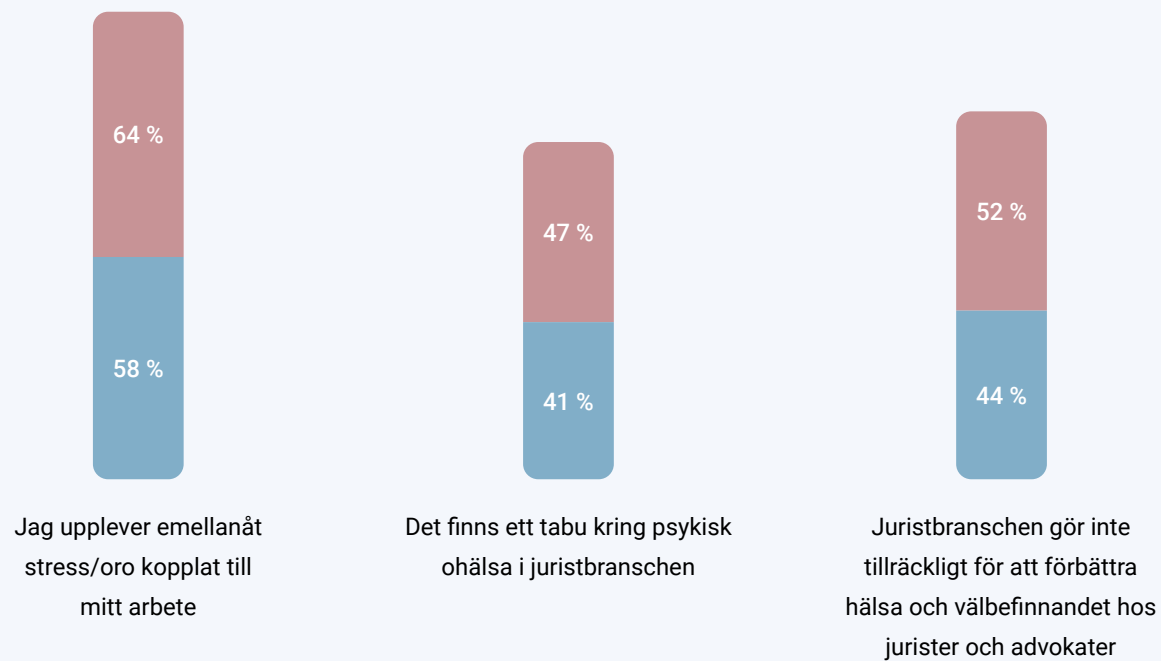
Det verkar som om ålder och kön är de två faktorer som påverkar upplevelsen av psykiska hälsoproblem mest. Därför påverkas troligtvis yngre kvinnor mer negativt av arbetskulturen i branschen. För att klara utmaningen med diversitet i juristbranschen måste detta åtgärdas.



***Livet har blivit oerhört inskränkt, så gott som alla sociala kontakter utanför arbetet har reducerats till ett minimum. Att ovanpå detta dessutom vara tvungen att utföra arbetet hemifrån i ett hem som inte är inrättat för att vara en arbetsplats, är ärligt talat rätt eländigt. Det funkade hyfsat de första månaderna men det är bara att konstatera att jag nu gränsar till depression. Jag lyckas helt enkelt inte tanka positiv energi i tillräckligt stor utsträckning.***

// Jurist, myndighet

Fråga: Välj huruvida du instämmer i dessa påståenden.



Kvinna

Man

Figur 2.7

# Lärdomar från undersökningen

- Stress är ett stort problem i juristbranschen. Undersökningsresultaten visar att fler än 6 av 10 jurister upplever arbetsrelaterad stress och oro.
- I synnerhet advokatbyråer tenderar att odla en mer negativ och ohälsosam arbetskultur. Det är mer sannolikt att jurister som arbetar på advokatbyråer lider av stress och oro.
- Det finns ett tabu kring psykisk hälsa i juristbranschen som kan stå i vägen för en förbättrad arbetskultur.
- Den yngre generationen jurister är missnöjda med branschkulturen när det gäller psykisk hälsa.
- Skandinavien jurister är överens om att branschen inte gör tillräckligt för att förbättra den psykiska hälsan och välbefinnandet.
- Kvinnor i juristbranschen påverkas sannolikt mer negativt av arbetskulturen i branschen.

## Diskussionsfrågor

- Hur påverkas individens arbetsprestation av branschens negativa effekt på den psykiska hälsan?
- På vilket sätt märks tabu kring mental hälsa i branschen eller på arbetsplatsen?
- Hur kan branschen komma till rätta med stigmat kring psykisk hälsa och, ännu viktigare, vad behöver göras för att arbetskulturen ska förändras?



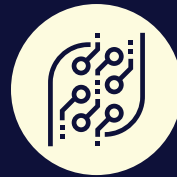


***Framtiden för juristyrket kan endast säkras om arbetsgivarna faktiskt tar till sig av den kritik som ofta riktas mot dem, såsom arbetsvillkor som egentligen inte efterlevs och svårigheter att kunna leva ett balanserat liv mellan arbete och fritid.***

// Jurist, domstol

# Siffror bakom de viktigaste slutsatserna

- 62 % upplever emellanåt arbetsrelaterad stress och/eller oro.
- 45 % av skandinavien jurister håller med om att det finns ett tabu kring psykisk hälsa i juristbranschen.
- 49 % anser att branschen inte anstränger sig tillräckligt för att förbättra den psykiska hälsan och välbefinnandet.
- Endast 9 % anser att branschen gör tillräckligt för att förbättra juristernas psykiska hälsa och välbefinnande.
- 68–70 % av juristerna i privat och offentlig sektor känner att de kan vara öppna inför sin arbetsgivare angående psykiskt välbefinnande – jämfört med 56 % på advokatbyråer.
- De unga juristerna (23–39) är mycket mer benägna att tycka att det existerar ett stigma kring psykisk hälsa i juristbranschen (57 %) jämfört med vad de äldre juristerna (40–69+) upplever (37 %).
- De flesta (62 %) unga jurister (23–39) tycker att branschen inte anstränger sig tillräckligt mycket för att förbättra psykisk hälsa och välbefinnande, medan denna uppfattning inte är lika utbredd (39 %) bland de äldre juristerna (40–69+).
- De unga juristerna (23–39) känner inte att de kan vara lika öppna angående sina psykiska hälsoproblem inför sin arbetsgivare (58 %) som de äldre juristerna (40–69+) känner att de kan (70 %).



## Kapitel 3

# Tech washing

Lägger branschen tillräcklig  
fokus på innovation?





## Introduktion - Kapitel 3

# Att utveckla de juridiska tjänsterna

## Vem eller vad kommer att driva innovation i branschen?

Legal tech har varit i fokus under flera år. Det har beskrivits som en utveckling som kommer splittra den juridiska branschen och fundamentalt utmana dynamiken på marknaden som vi känner den.

Förra året rapporterade vi förutsägelsen från 60 % av juristerna i Sverige och Danmark; att legal tech skulle vara en stark kraft för förändring i morgondagens juristbransch (källa: *Framtidens Jurist 2020*). Har det blivit så och i så fall, hur?

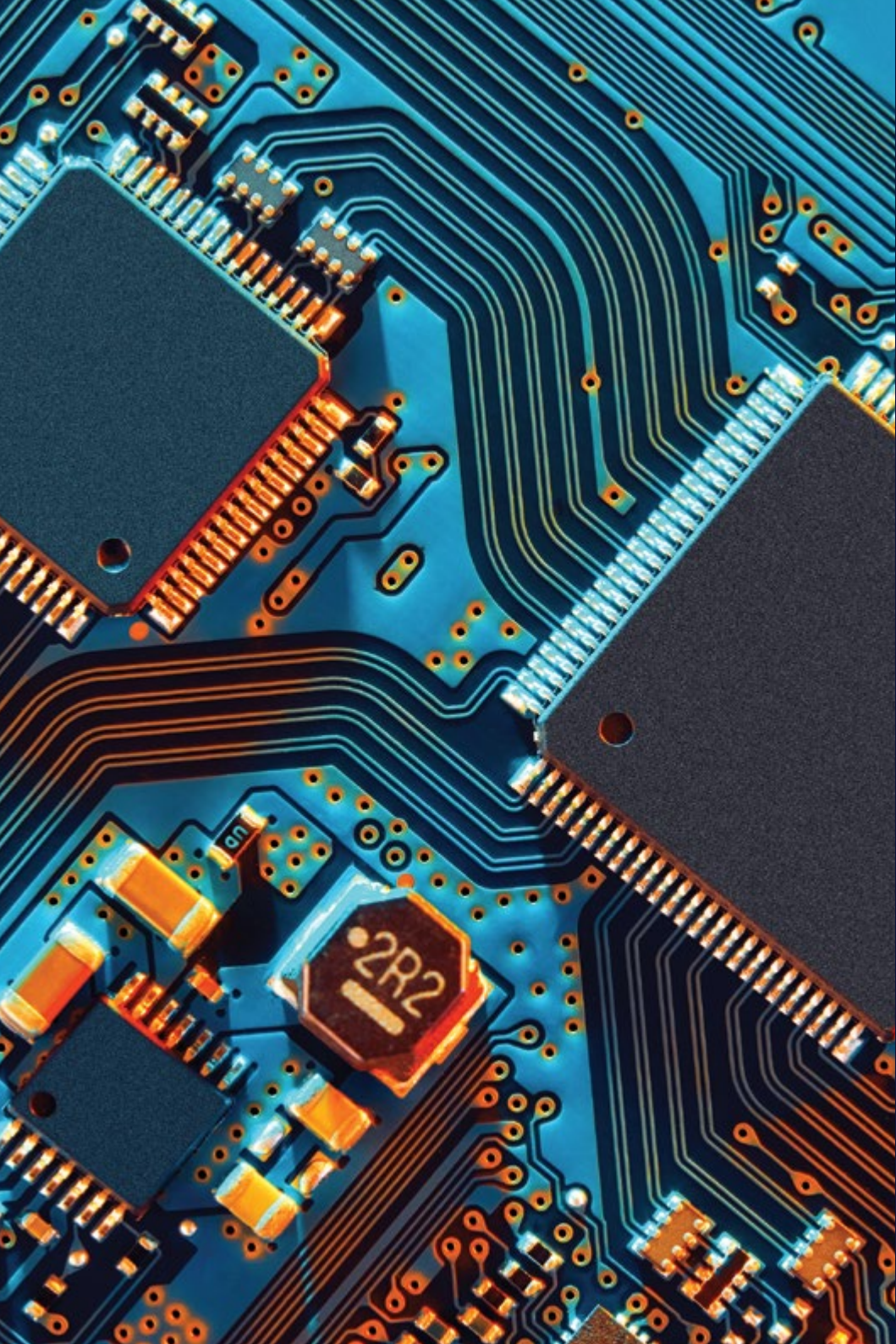
Ett modebegrepp som nu används i juristbranschen är "tech washing". Begreppet hänvisar till praktiken att lägga till en trendig etikett på juridiska lösningar och rida på teknikvågen för att stärka ett varumärkes image men utan att ha så mycket att backa upp det med.

Enligt årets undersökning är den allmänna uppfattningen i den skandinaviska juristbranschen att en massa har sagts om legal tech – men att lite har blivit gjort. Detta kan naturligtvis även bero

på bristande erfarenhet och kunskap eller en generell tvekan inför att förändra nuvarande arbetsprocesser och affärsmodeller.

Frågan är om det är möjligt att lyfta juristbranschens inställning till teknik? Hur kan teknik appliceras på juridiska arbetsprocesser och vilken utgångspunkt är den bästa?

En intressant slutsats i årets undersökning är att majoriteten av respondenterna i alla de skandinaviska länderna tror att kunderna ska driva förändringen mot ökad användning av teknikbaserade lösningar – i första hand på grund av kraven på snabbare och billigare tjänster. Alla områden i vardagen idag präglas av ökad förväntan på bekvämare och mer kostnadseffektiva tjänster. Det är intressant att notera att detta kan ha en djupgående effekt även på juristbranschen.



“

***Många advokatbyråer pratar om att använda den senaste tekniken men de verkar endast kommunicera detta för att bygga sitt varumärke. Jag tror faktiskt inte att de använder tekniken så som de säger att de gör.***

// Jurist, företag

# Legal tech förväntas spela en nyckelroll i förändringen av branschen

## Hur snabbt kan förändringen ske?

I förra årets utgåva av denna rapport (*Framtidens Jurist 2020*) förutspåddes legal tech och ökade krav på bättre balans mellan arbete och privatliv att vara de två mest inflytelserika pådrivarna av utvecklingen inom det juridiska området.

I år ser vi att förutsägelsen stämmer. Det är intressant att följa utvecklingen och ökningen av nyetablerade legal tech företag, se hur de får ökat inflytande och hur de utmanar det nuvarande sättet att utföra juridiskt arbete.

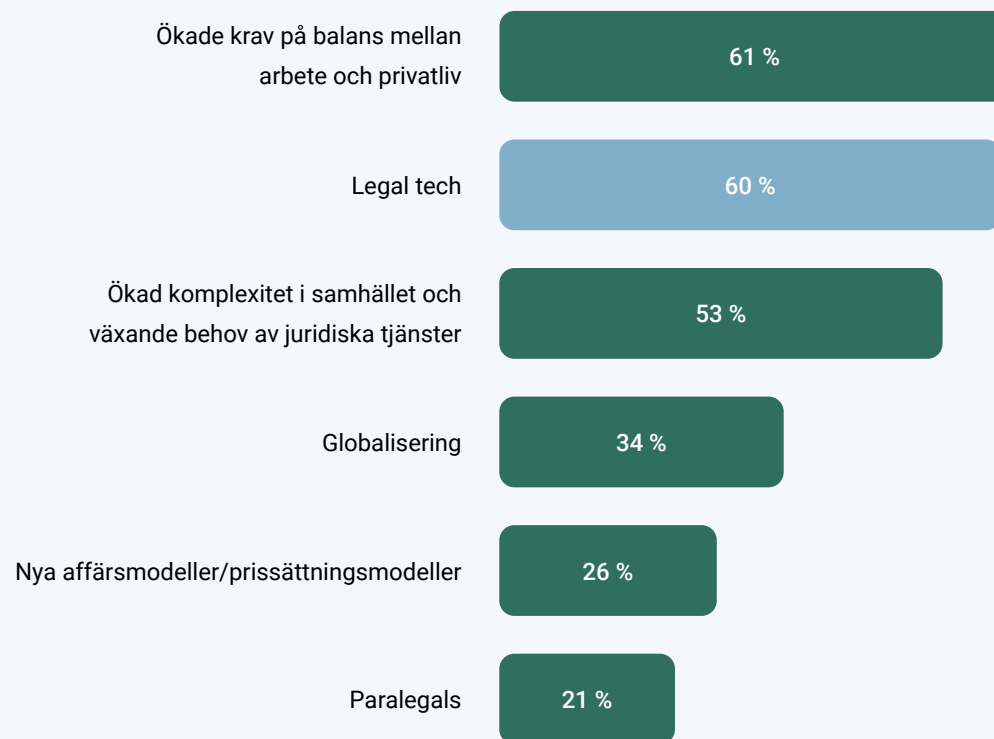
Kommer etablerade organisationer att anamma och införa fler legal tech-lösningar inom en nära framtid och kommer detta att påverka det offentliga, det privata eller advokatbyråsegmentet först?



***Företag som PocketLaw och LegalBuddy kommer stjäla uppdrag från de större byråerna. Inte bara juridiska uppdrag utan mindre tjänster som byråerna idag tar mycket betalt för.***

// Jurist företag

**Fråga: Vilka tre av de följande alternativen tror du kommer att driva/påverka utvecklingen av juristbranschen mest iframtiden?**



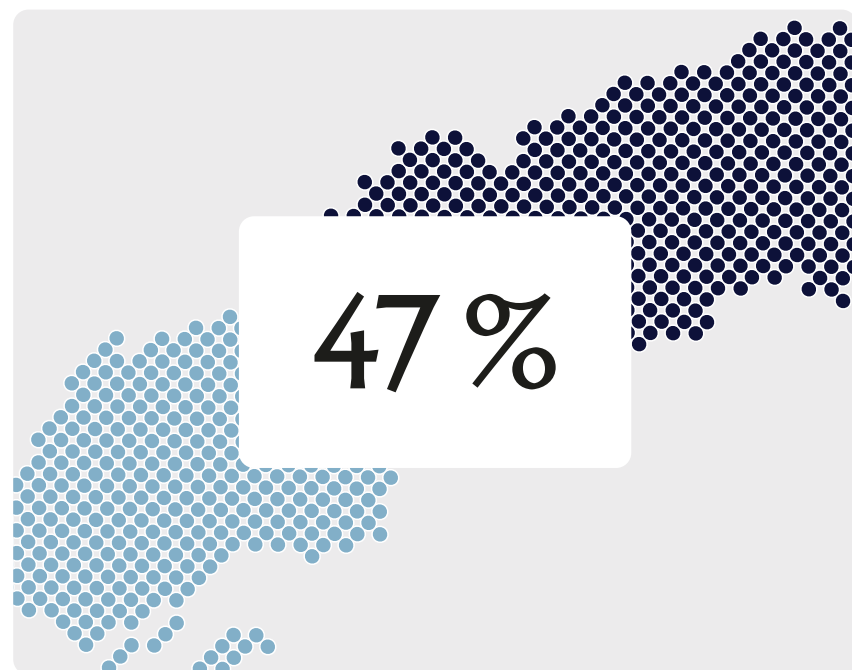
Figur 3.0

Källa: *Framtidens jurist 2020*

# Mycket snack men lite verkstad?

## Ökad risk att innovation framstår som tech washing

Data i den här rapporten bekräftar att det finns en lucka mellan den förutspådda betydelsen av legal tech och hur mycket juridiska organisationer faktiskt anammar det till vardags.



Nästan hälften (47 %) i juristbranschen i Skandinavien anser att tech washing äger rum i branschen – att juridiska organisationer kommunicerar sin användning av ny, innovativ teknik men utan att faktiskt implementera den i arbetsprocesserna. Detta verkar stämma bäst för advokatbyråerna där konkurrensen är hårdast.

Vilka är de möjliga skälen till denna tech washing-tendens? Är de tekniska

lösningarna fortfarande inte tillräckligt bra? Är det upplevda värdet av att använda dem för lågt? Eller handlar det helt enkelt om att man är för bekväm med nuvarande arbetsprocesser?

För att förbli relevanta som tjänsteleverantörer och arbetsgivare kommer juridiska organisationer att behöva vara mer öppna och agila inför ny teknik och nya arbetsprocesser.

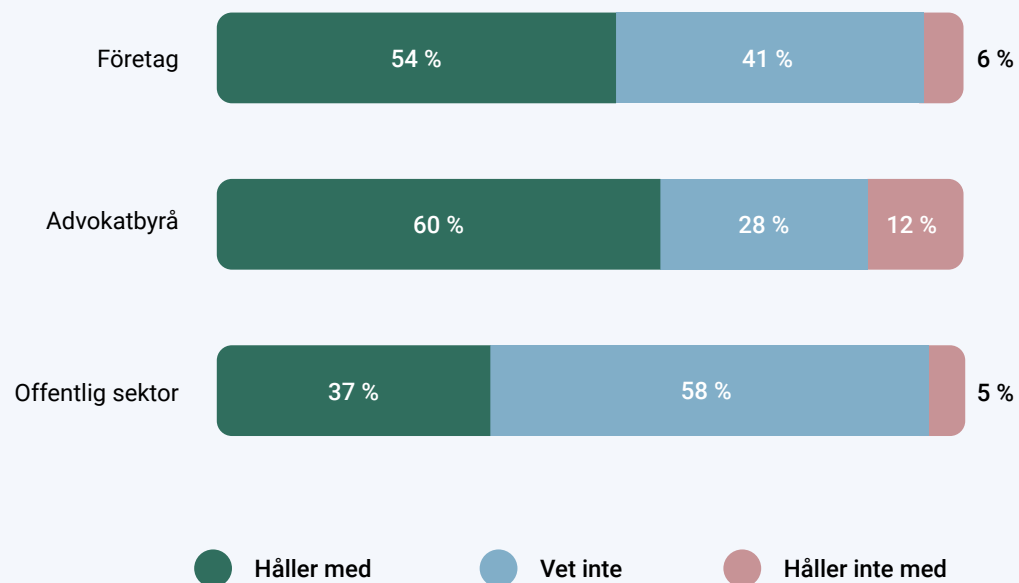


***Min erfarenhet är att ledningen uppmuntrar innovation och digitalisering men att seniora medarbetare motsätter sig förändring.***

// Jurist, organisation

## Fråga: Välj huruvida du instämmer i dessa påståenden

Många jurist- och advokatbyråer talar om att integrera ny teknik men omsätter det inte i handling



Figur 3.1

# Det är bråttom

## En växande efterfrågan på snabbare juridiska tjänster förväntas vara den viktigaste pådrivaren av förändring.

I undersökningen ombads juristerna rangordna de faktorer de tror kommer att driva innovation och förändring mest i juristbranschen. Den högst rankade faktorn är kundernas behov av snabbare tjänster, medan den näst högst rankade faktorn är nya affärsmodeller.

Framtidens juristbransch förväntas ha ännu högre tempo och utvecklas kontinuerligt. Lägg sedan till ständigt ökad konkurrens och att företag kommer att behöva juridiska tjänster i större utsträckning än i dag. För att tillgodose detta behov måste leverantörer av juridiska tjänster vara snabba och agila.

Vi kan sannolikt förvänta oss en ökning av kraven på verktyg som förbättrar effektiviteten i juridiskt arbete.

Samtidigt växer nya affärsmodeller fram och de kommer troligtvis att påverka hur juridiskt arbete utförs. När konkurrensen ökar kommer kunderna att kräva större transparens i prissättningen, vilket i sin tur kan utmana den rådande affärsmodellen med debitering per timme. Kan detta innebära en gradvis övergång till abonnemangsbaserade affärsmodeller och fasta priser?

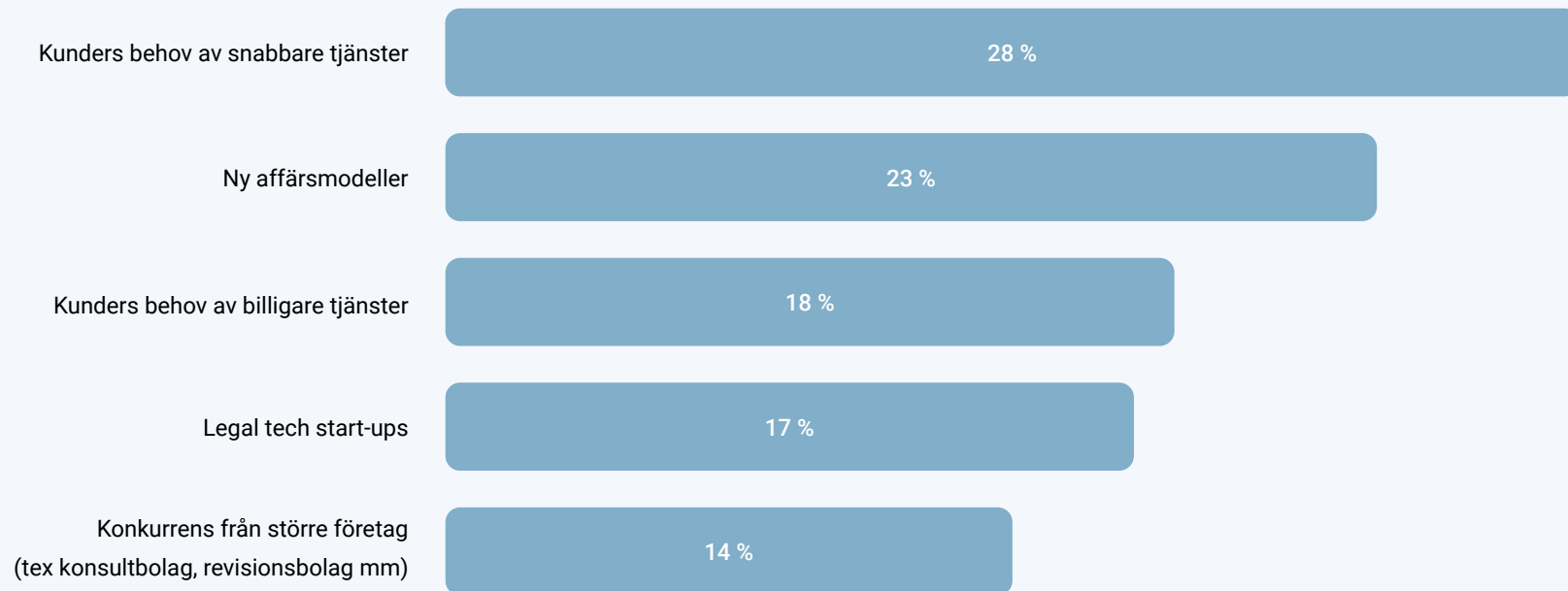


***Den snabba informationsdelningen i samhället riskerar att påverka synen på juristens roll med krav på snabb leverans, dvs snabbhet före kvalitet.***

// Jurist, myndighet



**Fråga: Vilka av följande alternativ anser du kommer driva förändring/innovation mest i juristbranschen? (Rangordning)**



Figur 3.2

# Är nuvarande affärsmodeller och ägarstrukturer hinder för innovation?

Samhället förändras snabbare än någonsin och det gör även juristbranschen. Därför tvingas juridiska organisationer att ifrågasätta nuvarande affärsmodeller och ägarstrukturer.

Mer än en tredjedel (38 %) av de skandinaviska juristerna tror att traditionella affärsmodeller – debitering per timme – kommer att bli mindre relevanta i framtiden. Förutsägelsen är naturlig eftersom kunderna förväntar sig både snabbare tjänster och större pristransparens.

Dessutom ifrågasätts juristbranschens vanliga ägarstrukturer. 36 % tror att det skulle innebära en gnista för innovation och inspirera advokatbyråer att tänka utanför boxen om personer med olika yrkesbakgrund tilläts bli ägare. Även bland advokatbyråerna själva tror 37 % att detta stämmer.

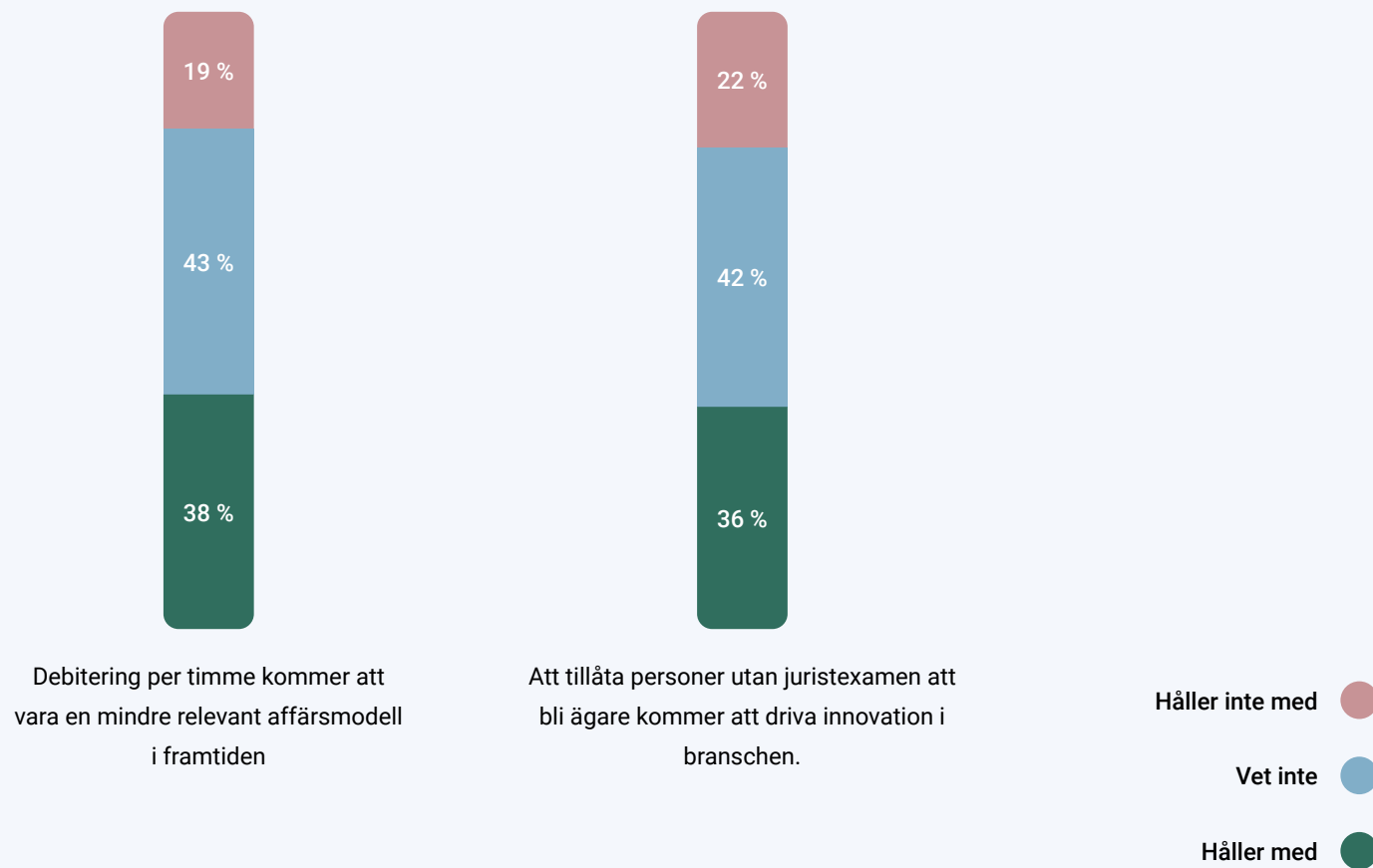
På andra marknader, t.ex. Storbritannien (England och Wales), har ägarstrukturen redan avreglerats. Kommer de skandinaviska marknaderna att följa efter?



***Endast advokater kan bli delägare idag i Skandinavien medan det är avreglerat på andra marknader tex UK. Dessa länder kommer leda branschens utveckling och svenska byråer riskerar att hamna efter. Om de stora internationella skandinaviska byråerna vill fortsätta vara relevanta på den internationella arenan behöver ägarstrukturen avregleras.***

// Jurist, företag

Fråga: Välj huruvida du instämmer i dessa påståenden.



Figur 3.3

# Avskaffande av debitering per timme

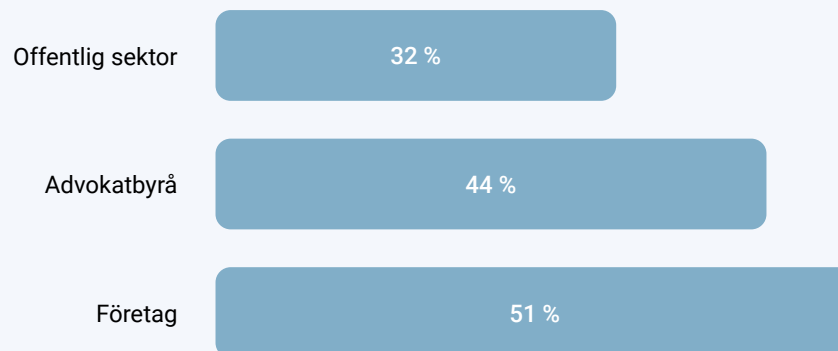
Om vi tittar på skillnaderna mellan sektorerna ser vi att juristerna inom privat sektor är mer skeptiska till nuvarande affärsmodeller jämfört med juristerna i offentlig sektor och på advokatbyråer.

Det ska bli intressant att se om advokatbyråerna kommer att börja anamma andra affärsmodeller och deras potentiella fördelar. Svaren i fritext i den här undersökningen visar tydligt att debitering per timme medför flera negativa kostnader för individen – eftersom behovet av att redovisa varje arbetad minut skapar en mycket stressig arbetsmiljö.

Pandemin har redan ökat diskussionen om en bättre balans mellan arbete och privatliv och hur man ska undvika ohälsosam psykisk press. Att avskaffa debitering per timme skulle mycket väl kunna bli en parameter som arbetsgivare överväger för att locka till sig och behålla talanger i framtiden.

**Fråga: Välj huruvida du instämmer i dessa påståenden.**

**Debitering per timme kommer att vara en mindre relevant affärsmodell i framtiden (Instämmer).**



Figur 3.4



*På något sätt bara måste fixeringen vid timtaxa försvinna. Den skapar så många negativa konsekvenser, både för jurister och klienter. Den delar upp hela juridikområden, styr försäkringsbolag och bidrar till en oerhört stressfylld arbetsmiljö. Vilken annan yrkesgrupp måste redovisa vilken debiterbar nytta de gör varje minut av sin arbetstid?*

*// Advokat, mindre advokatbyrå*

“

Artikel

# Tech har inget egenvärde – det enda som räknas är output

Av John Engholm, Jurist, entreprenör och investerare

Rapporten *Framtidens Jurist 2021* konstaterar att det är mycket snack om hur tech påverkar juristbranschen, men att inte så mycket förändras i praktiken. Vad beror det på?

Handlar det verkligen om så kallad "tech washing" bland landets juristfirmor? Begreppet är hämtat från "green washing" vilket syftar på bolag som lyfter fram insatser för klimat och hållbarhet i sin kommunikation, trots att de saknar verklig substans och egentligen bara är marknadsföringstrick. Det är säkert så att en del juristfirmor känner ett behov av att lyfta fram sina teknitativ, oavsett vilken faktisk inverkan de har, men begreppet tech washing antyder mer ond tro än jag tror att det är fråga om här.



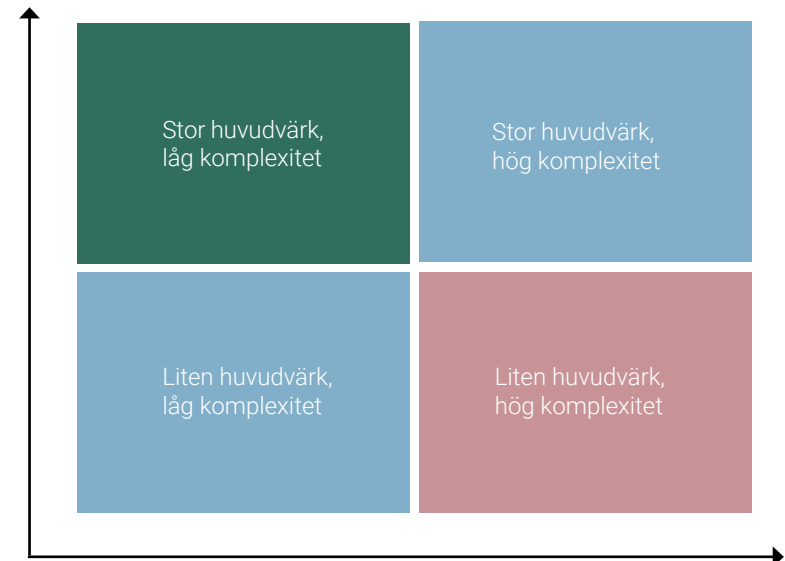
John Engholm

# Lätt att fastna i “buzzwords”

Jag är helt övertygad om att det finns en genuin vilja bland juristfirmor att implementera mer teknik, följa med i tiden och förbli relevanta för sina klienter. Problemet är nog bara att många inte riktigt vet var de ska börja. Då är det lätt att fastna i alla buzzwords och trender och helt plötsligt har man partners som frågar “Har vi något med AI?” eller “Var står vi med blockchain?”. Det är såklart att angripa frågan från helt fel håll.

Tech och nya verktyg har inget egenvärde - det enda som räknas är output. Är din output bättre, billigare eller fick jag den snabbare som klient? Om inte så bryr jag mig faktiskt inte om ifall du använde en AI-robot eller penna och papper. Risken med att börja med en teknologi istället för det problem du vill lösa är att du hittar på nya problem där den här teknologin skulle kunna användas, men som ingen egentligen bryr sig om. Börja istället alltid med en inventering av vilka problem som på riktigt skapar huvudvärk för dig eller din klient och leta sedan efter den enklast möjliga lösningen.

De bästa problemen att börja med är såklart de där huvudvärken är stor och lösningen är enkel (den gröna rutan). Vilken av de två blå rutorna som är bäst att ta sig an därefter är inte lika självklart och något att fundera över. Men du vill aldrig börja rota runt i den rosa rutan innan alla de andra är hanterade.





# Fokus på enkla lösningar

Att börja med enkla lösningar kommer ofta betyda att du inte får leka runt med maskininlärning eller blockchain. Det kanske inte ens blir inom legal tech, utan bara helt vanlig tech, som de lägsta hängande frukterna finns. Enkla lösningar är sällan särskilt spännande, och det är helt ok. De flesta jurister kan inte ens använda Microsoft Word eller Outlook till dess fulla potential trots att vissa spenderar upp till 80 % av sin vakna tid i de verktygen.

Så under överskådlig framtid kommer nog framstegen inom juristfirmorna att vara rätt trista ur ett tekniskt perspektiv och inget som skulle imponera på en ingenjör. Men juristfirmor har heller inte som affärsidé att imponera på ingenjörer och jag tycker faktiskt att det är ganska hälsosamt att vi inte hör mer om snabba utryllningar av superavancerad teknologi i branschen.

Låt oss lägga själva teknologin åt sidan en stund och istället titta på vilka lösningar vi kan förvänta oss under de närmaste åren.

De flesta techinitiativ inom juristfirmor är interna verktyg som ska göra juristerna mer effektiva i produktionen av samma output som de alltid levererat. Varför är det inte fler som istället bygger verktyg som klienten kan använda på egen hand och betala en licensavgift för, utan att juristen behöver spendera någon tid över huvudet? Det är såklart mer skalbart än att fakturera per timme, det ger en återkommande intäkt och det är förmodligen mer tilltalande för många klienter som inte vill interagera med konsulter i onödan.

Här pratar jag inte om rådgivande robotadvokater som skulle kunna skapa problem med intressekonflikter etc. Jag syftar på enkla lösningar, som de två legal tech-produkter jag själv har lanserat och framgångsrikt sålt till hundratals bolag över hela Europa.

Den första är InsiderLog, ett complianceverktyg för noterade bolag som i princip bara ersätter listor som annars skulle ha förts i Excel och massor av manuella mail fram och tillbaka.

Den andra är Poströsta.se som möjliggör digital poströstning inför stämmor och som inte är mycket mer än en formulärtjänst kopplad till signeringslösningar och sedan lite makron i Excel för att få den insamlade datan att se prydligare ut.

## Fler self service-produkter

Båda dessa verktyg kunde enkelt ha utvecklats av vilken juristfirma som helst. Även de mindre firmorna har expertisen, kundbasen, kapitalet, personalen och renomméet som behövs. Jag hade inget av det och lyckades ändå tjäna massor av pengar på deras klienter. Vi vet att juristfirmor inte hatar pengar, så varför satsar de inte mer på de möjligheter som de har mitt framför näsan? Om jag kunde göra det så kan de såklart också, så jag tror och hoppas att vi kan förvänta oss fler så kallade self service-produkter framöver.

Jag hoppas också på att få se fler verktyg som kan hjälpa jurister att bli mer proaktiva istället för reaktiva. De flesta verktyg som finns idag förutsätter att användaren förstår när de ska användas och har en ganska klar uppfattning om vad som ska uppnås. Det är såklart coolt att kunna ladda upp hundratals avtal i ett verktyg och få ut sammanfattningar och analyser, men det vore ännu coolare om verktyget hjälpte mig när jag inte ens visste att jag behövde hjälp.

Tänk er ett verktyg som proaktivt poppar upp av sig självt för att meddela mig att en ny ändring i tysk lagstiftning skulle kunna påverka ett av mina gamla

leverantörskontrakt eller att det har upptäckts att vi betalar ut lön till en ny person utan att ha ett anställningsavtal på plats. Den typen av överblick kan vara nästintill omöjlig för en mänsklig jurist att upprätthålla men borde inte vara alltför komplicerad ur ett tekniskt perspektiv.

För att summera så håller jag med om att det finns mycket att göra och massor av potential i att implementera teknologi i juristbranschen. Men jag tror inte att det behöver vara den allra senaste och mest avancerade teknologin och jag tror att vi skulle gynnas av att kolla på bredare verktyg som kan användas av hela verksamheten, snarare än att fokusera på nischad legal tech. Så vi borde sluta sätta press på juristfirmorna att berätta om sina senaste framsteg inom AI och istället tala om för dem vilka problem vi faktiskt har i vår vardag.

# Enkla och användbara verktyg, inte enbart byggda för jurister

- Trello, ett av de mest använda projekthanteringsverktygen, kan användas för att hålla ordning på alla aktiviteter och arbetsflöden i M&A-projekt eller tvistemål.
- Doodle och Calendy gör det superenkelt att boka möten, även med externa deltagare, utan att behöva mejla fram och tillbaka för att kontrollera allas tillgänglighet.
- Med Typeform kan du skapa dynamiska formulär för att ställa frågor och ge feedback baserat på svaren. Kan användas som ett första supportlager för att guida kunder till standardlösningar – och om ärendet är för komplext, presentera en Calendy-länk för att boka ett möte.

\*Disclaimer (jag är trots allt jurist): Alla dessa är molnbaserade verktyg, vilket innebär att du bör överväga krav på integritet och sekretess innan användning)

# Lärdomar från undersökningen

- Legal tech betraktas fortfarande som en viktig förändringsfaktor för juristbranschen och förväntas fortsätta att utvecklas och forma framtidens juridiska arbete.
- Juridiska organisationer verkar tala mer om legal tech än de faktiskt anammar innovativa lösningar.
- Kundernas krav på snabbare tjänster och nya affärsmodeller kommer att tvinga juridiska organisationer att ta itu med innovation.
- Nuvarande affärsmodeller och ägarstrukturer kan vara hinder för utveckling och innovation.

## Diskussionsfrågor

- Varför anammar inte fler juridiska organisationer ny teknik?
- Vilka är hindren för innovation i den juridiska kulturen?
- Kommer byråernas kunder att driva förändring mot ett ökat användande av nya tekniker genom sin efterfrågan på snabbare och billigare tjänster?
- Vilken teknik kommer i grunden att förändra juristbranschen som vi känner den idag?





**“ Allt bättre digitala verktyg och AI minskar behovet av bulkjuridik. Advokatrollen kommer att utvecklas till en bredare rådgivarroll, där jurister inte kan skygga för kommersiella och teknologiska aspekter. Samtidigt blir behovet även av en bredare juridisk kunskapsbas viktigare, eftersom juristen måste kunna “se det roboten inte ser”. Alltför tidig specialisering kommer att vara negativt för unga jurister mot den bakgrunden.**

// Jurist, privat företag

# Siffror bakom de viktigaste slutsatserna

- Nästan hälften (47 %) i juristbranschen i Skandinavien tror att tech washing äger rum i branschen. Många juridiska organisationer talar om att integrera teknik men gör ganska lite i praktiken.
- 54 % tror att nyetablerade legal tech företag kommer att driva innovation i juristbranschen.
- Kundernas krav på snabbare tjänster rangordnas som den mest inflytelserika faktorn för att driva innovation (28 %), följt av nya affärsmodeller (23 %).
- Totalt 38 % tror att debitering per timme kommer att bli en mindre relevant affärsmodell i framtiden. Siffran är högst för juristerna i privat sektor (51%).
- Den nuvarande ägarstrukturen ifrågasätts. 36 % tror att innovation i branschen skulle underlättas om personer med olika yrkesbakgrund tilläts bli ägare.

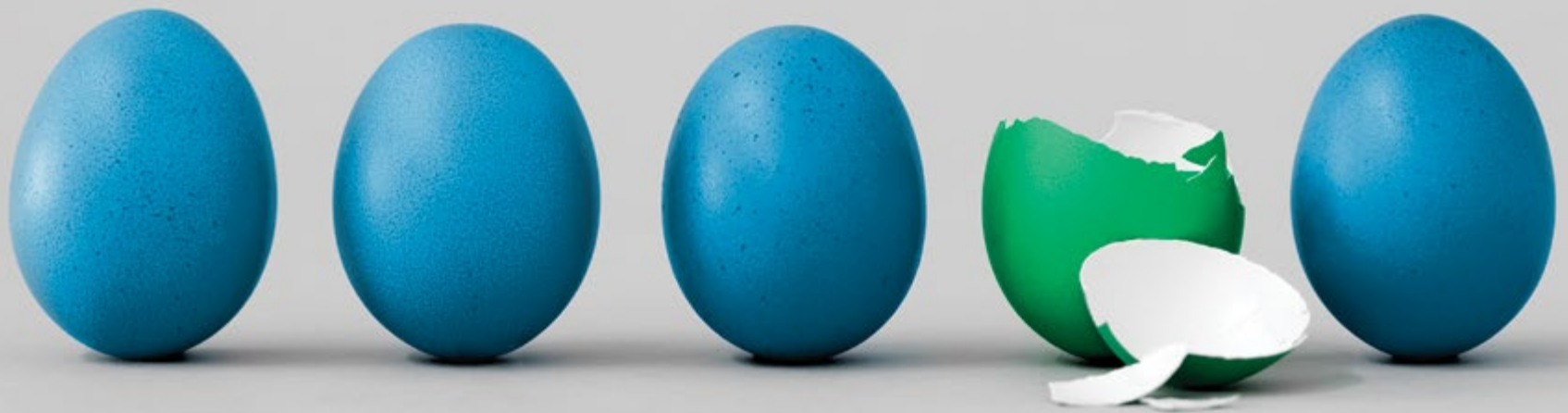


## Kapitel 4

# Den kreativa juristen

Branschen förutspår ytterligare kompetenser för framtidens jurist.





## Introduktion - Kapitel 4

# Ökat behov av anpassningsbara och proaktiva jurister – med förmåga att vara förutseende

Vad gör jurister beredda att ta sig an utmaningarna i en föränderlig värld och arbetsmiljö? Vilken är den idealiska kompetensen som gör att individen blomstrar?

Dessa komplicerade frågor har länge sysselsatt branscheexperter – och det finns naturligtvis inget kort eller enkelt svar. Men tendenserna är förhållandevis tydliga. I tidigare utgåvor av denna rapport (*Framtidens Jurist 2019 och 2020*) rapporterades behovet av kreativt tänkande och att anlägga bredare perspektiv på utövandet av juristyrket.

Samhällsförändringar och en allt mer globaliserad arena har påverkat juristbranschen. Detta har påverkat juristers arbetsliv och vikten av att skaffa en större förståelse för frågor utanför juridiken ökar.

Det fäster också större vikt vid starka analytiska färdigheter, arbetsrelaterade relationer och multidisciplinära arbetssätt. Sist, men inte minst, betonar det vikten av att inneha vissa personliga egenskaper, t.ex. kreativt tänkande.



***Vi ser en ökad  
efterfrågan på jurister  
som kombinerar juridisk  
specialisering med  
discipliner utanför  
juridiken.***

// Professor juridik

# Kreativ och proaktiv problemlösning är morgondagens färdigheter



40 %

I undersökningen ombads den skandinaviska juristbranschen att identifiera de kompetenser de tror kommer att bli de viktigaste för framtidens jurister. 40 % lyfte fram kreativa och proaktiva problemlösningsfärdigheter följt av tvärdisciplinär expertis (29 %).

Det är knappast förvånande att den ökade takten av förändring och juridisk komplexitet gör anpassningsbarhet och flexibilitet till de viktigaste egenskaperna. Regler och bestämmelser ändras snabbare än någonsin tidigare. Jurister behöver kunna förutse dessa förändringar för att kunna hjälpa sina kunder eller organisationer på bästa sätt.

Dessutom ser vi en ökning av tvärfunktionellt arbete – i synnerhet för advokater i privat sektor – vilket kommer att kräva en mer mångsidig kompetens. Det kommer sannolikt att bli vanligare att jurister utvecklar kompetenser inom flera områden (t.ex. ledarskap eller teknik).

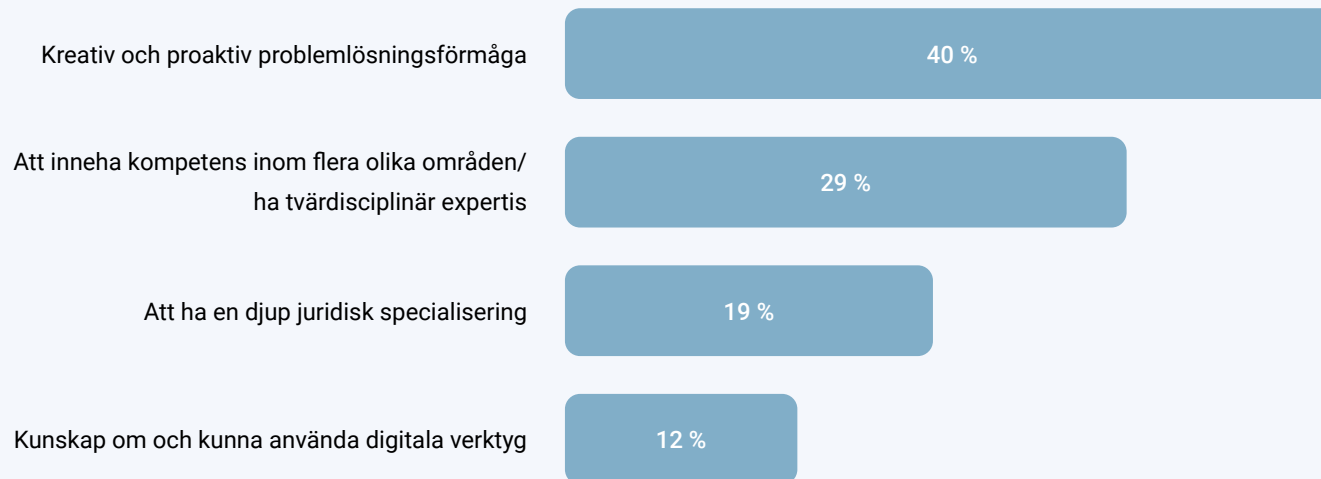
Detta föranleder en annan intressant fråga: Vad krävs av våra universitet? Hur behöver de anpassa sig för att hjälpa studenterna att möta denna nya världsordning när de inleder sina karriärer? Trots allt startar förändring där de framtida advokaterna formas.



***Jurister är traditionellt sett reaktiva. Om du ger dem ett problem löser de det. Men vad betyder det att vara en proaktiv jurist? Det betyder att man är förutser problem innan de händer. Behovet av det kommer att öka allt eftersom lagar och regler ändras i en allt högre takt.***

// Professor juridik

**Fråga: Vilka av följande kompetenser och färdigheter tror du kommer att vara mest viktig för jurister i framtiden?**

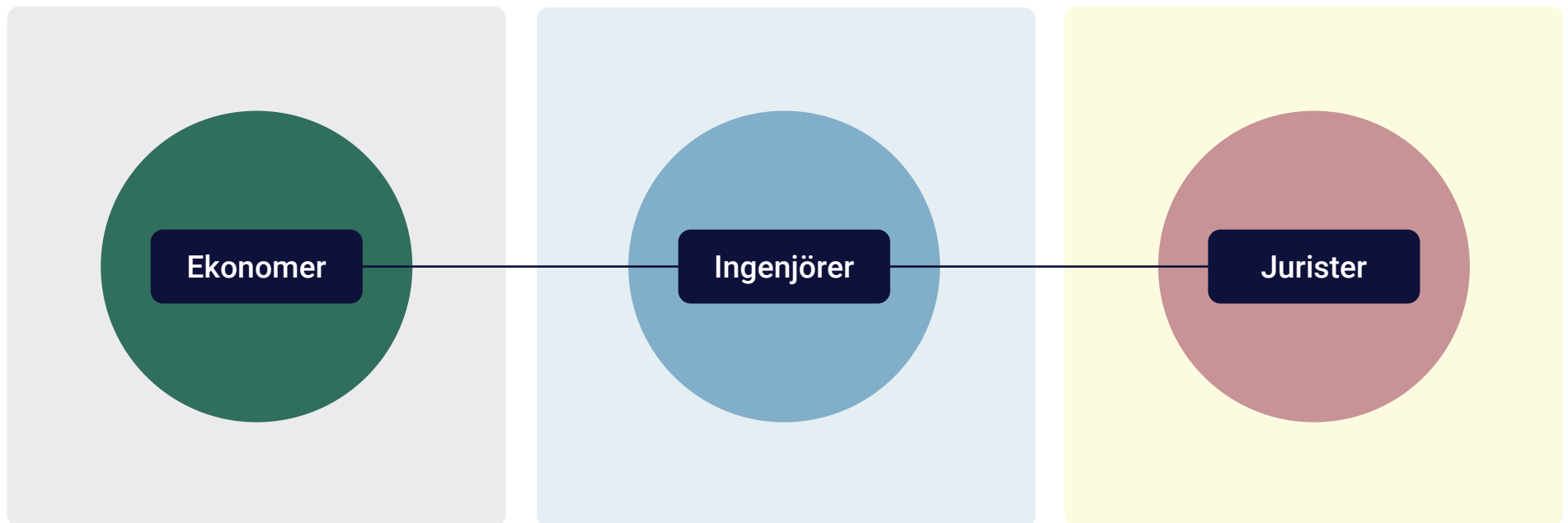


Figur 4.0

# Kommer multidisciplinära arbetssätt vara nyckeln till effektiv hantering av affärsutmaningar?

Respondenterna i denna undersökning kommenterar att juridiska avdelningar i framtiden inte längre kommer att vara separata självständiga enheter utan snarare ingå i tvärfunktionella team. Detta kommer troligtvis att påverka hur jurister arbetar och vilken kompetens de behöver.

Jurister efterfrågas alltmer inom områden där de tidigare har varit mindre framträdande, t.ex. affärsutveckling eller marknadsföring. Innebär detta att behovet av diversitet i vidare bemärkelse kommer att öka – diversitet när det gäller erfarenhet, bakgrund, utbildning och kunskap?



*Jurister är inte längre isolerade på 12:e våningen utan integrerade med andra avdelningar. Affärskomplexiteten idag kräver att vi tillhandahåller mer diversifierade kompetenser och perspektiv för att lösa problem mer effektivt.*

*// Jurist, företag*



# Advokatbyråerna tror i större utsträckning på en djupare specialisering

Undersökningens resultaten bekräftar att juristerna på advokatbyråer tror att specialisering kommer att vara relevant för framtidens jurist i större utsträckning (25 %) än juristerna i offentlig sektor (17 %) och privat sektor (14 %).

Å andra sidan tror juristerna inom offentlig och privat sektor att tvärdisciplinär expertis kommer att vara ännu viktigare (offentlig sektor 34 %, privat sektor 29 %, advokatbyråer 21 %). Det är naturligtvis troligt att båda kommer att vara viktiga. Den ökade juridiska komplexiteten i samhället kommer att kräva specialistkunskaper

för avancerade juridiska frågor, vilket ger utrymme för nischade advokatbyråer att blomstra. Samtidigt kommer behovet av proaktivitet och kreativitet på det juridiska området att bli vanligare som tvärdisciplinära arbetssätt för juridiska frågor.

Tvärdisciplinär expertis kommer att bli viktigare i organisationer som består av flera avdelningar och vars arbete sträcker sig bortom enbart det juridiska området.

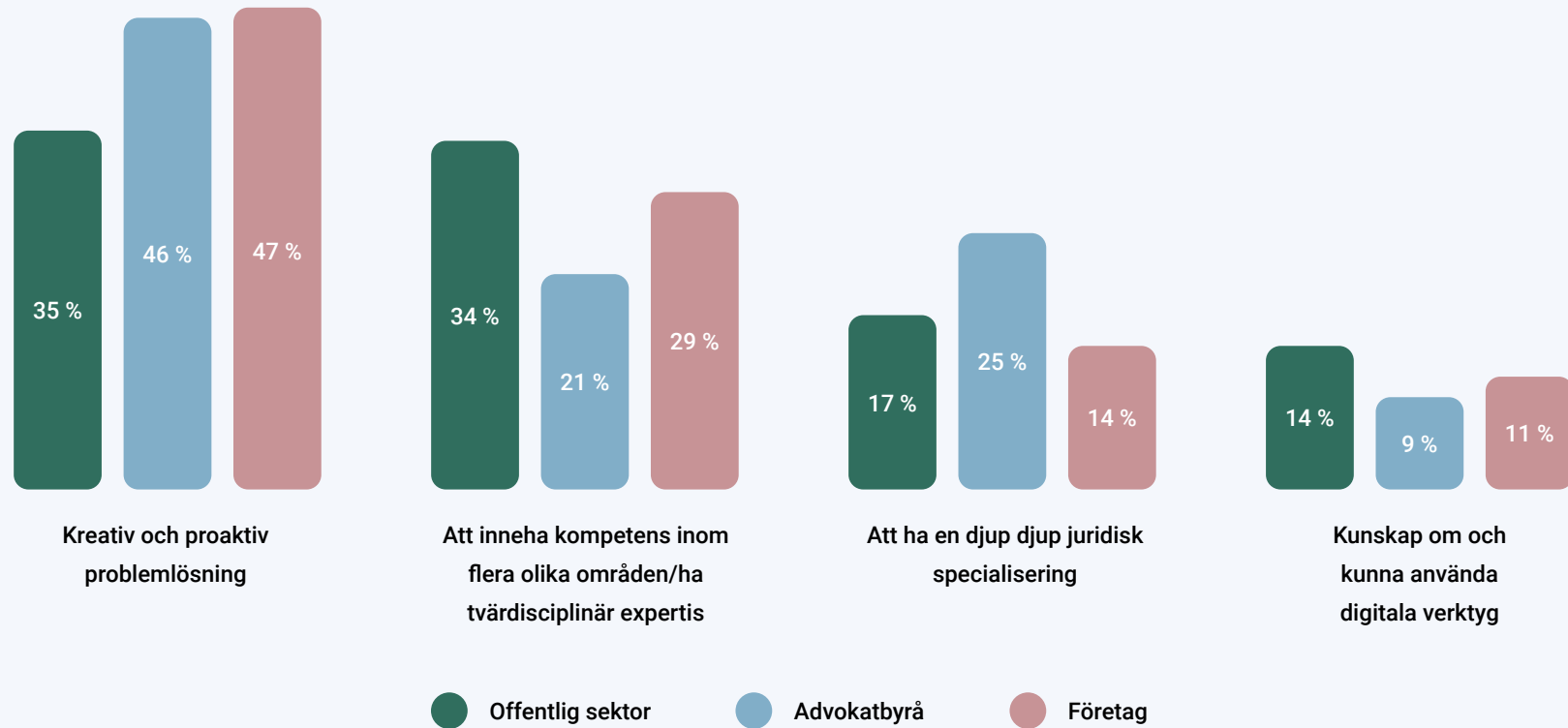


***Jag tror vi i framtiden behöver både generalister och specialister inom juridik. Samtidigt tror jag vi alla kommer att behöva följa med i olika tekniska lösningar för att genomföra vårt arbete effektivt.***

// Jurist, organisation



Fråga: Vilka av följande färdigheter och kompetenser tror du kommer att vara de viktigaste för framtidens jurist?



Figur 4.1

Artikel

# Den inte alltid så kreativa juristen

Av Susanne Tillqvist, Senior rådgivare och grundare Still Consulting

Juristyrket hamnar för de flesta av oss förmodligen inte så högt upp på listan när vi tänker på kreativa yrken. Kreativa yrken handlar oftast om konst och kultur – artister, sångare, låtskrivare, skådespelare. Det tycker nog de flesta av oss är kreativa yrken.

Å andra sidan skulle man kunna hävda att juristyrket toppar, eller åtminstone borde toppa, listan över kreativa yrken – inte minst när det handlar om att tolka och tillämpa lagen. Det finns alltid utrymme för tolkning av lagen, och så länge man håller sig inom lagens riktmärken finns det nästan inga begränsningar. Varför är jurister och advokater inte alltid lika bra på att vara kreativa när det gäller utveckling av de egna organisationerna och arbetsprocesser?

I undersökningsföretaget Prosperas genomgång 2019 över advokatbyråer i den högsta kategorin (tier 1) i Sverige rangordnade kunderna 15 områden utifrån grad av betydelse. Området "Juristens skicklighet" bedömdes som mest betydelsefull. Området "Att vara i framkant när det gäller digitalisering" ansågs vara minst betydelsefullt. Även om jag bedömer att pandemiåret 2020 påverkat hur kunderna skulle rangordna samma områden idag tror jag inte att skillnaden skulle vara dramatisk. Och om kunderna inte är särskilt intresserade av att advokatbyråerna fokuserar på digitalisering, varför ska byråerna då investera i det?



Susanne Tillqvist

## Från leverantör av juridiska tjänster till kreativ och betrodd rådgivare

Jag tror att många jurister vill komma bort ifrån att ses som en leverantör av juridiska tjänster för att istället ses och uppfattas som en betrodd strategisk rådgivare som arbetar nära kundens affär. För att ta det språnget behöver advokatbyråer och chefsjurister vara mer kreativa när det kommer till hur de hanterar och levererar sina tjänster. Att vara en betrodd rådgivare (jag vet vad jag talar om efter att ha varit partner hos EY i många år) innebär att man behöver ligga ett antal steg före kunden eller, om man arbetar internt, några steg före affärsverksamheten. När tekniken tar allt mer plats i alla branscher måste man som jurist också förstå tekniken med dess möjligheter, begränsningar, och utmaningar för att kunna diskutera det med kunden.

Här finns utrymme för mer kreativitet, liksom innovation och nytänkande – utrymmet för att inspireras av hur andra konsultverksamhet fungerar är stort.

Vad är det då som hindrar advokater och jurister från att vara ännu mer kreativa? Jag menar att man kan urskilja tre starka hinder.

**Ett. Pengarna fortsätter att rulla in.** Juristbranschen upplever en stadig tillväxt sedan många år tillbaka. Under några oroliga månader i början av 2020 när vi växlade från personliga till digitala möten på grund av covid-19-pandemin var vi inom konsultbranschen inte säkra på att våra konsultverksamheter skulle kunna upprätthållas. Men det gjorde dem. Och verksamheten fortsatte att växa. Och växa. När jag lyssnar på mina kollegor i jurist- och konsultbranschen berättar de att verksamheterna blomstrar. Vem behöver ändra på sig när pengarna fortsätter att rulla in, kunderna fortsätter att ringa och vi har fler kandidater än platser att tillsätta? Det brinner inte i knutarna att vara kreativ.



**Två. Juristbranschen är männens bransch.** Trots att andelen kvinnor inom konsultverksamheten är minst 50 procent på de lägre nivåerna, dominerar männen fortfarande i toppen. Och det är i toppen på advokatbyråer som besluten tas. Vad händer när du i ett rum placerar en grupp människor (kvinnor eller män) med samma bakgrund, samma utbildning, samma kön och ber dem lösa ett problem och vara kreativa? De kläcker mycket likartade idéer. De har troligen också lättare att komma överens om lösningen (och därmed fatta beslut), med mindre chans till innovation. Jag hävdar att detta leder till att kunderna inte alltid får den bästa lösningen eller det bästa teamet – det mest kreativa teamet – till sina projekt. Kunderna får istället homogena team som har en tendens till att klappa varandra på axeln. Det saknas därmed även av denna anledning starka förutsättningar för förändring.

**Tre. Jurister har lärt sig att följa textboken.** När man diskuterar med jurister och jämför juristutbildningen med t.ex ekonomiutbildningen finns det en stor skillnad: På juristutbildningen ska man läsa tusentals sidor av kurslitteratur. På ekonomiutbildningen gör man i betydligt större utsträckning case och ägnar därför mer tid åt att tillämpa kunskaper. På juristutbildningen handlar det mycket mer om att lära sig paragraferna. Det kan förstås leda till att utrymmet för kreativitet generellt sett blir väsentligt mindre. Jag skulle också vilja påstå att kulturen på advokatbyråer och interna juristavdelningar, jämfört med ett konsultföretag, bidrar till mindre samarbeten, och att seniorer i högre utsträckning ger order till juniorer, utan att ta in deras åsikter. Jag hävdar att konsultföretag är mycket mer teamorienterade och uppvisar mer samarbete och inkludering, utan att för den delen vara bäst på det. Jurister lär sig därför inte i samma utsträckning som andra konsulter att vara kreativa.



***Jag föreslår att juristbranschen använder sin starka ekonomiska ställning till att bli mer diversifierad och därmed mer kreativ.***

## Finns det utrymme för jurister att vara kreativa?

Att vara innovativ innebär naturligtvis inte att man ska röra sig fritt bortom etiska regler och rättsliga ramar. Det förstår vi alla.

Advokatsamfunden spelar en viktig roll för att upprätthålla dessa regler och ramar. Men kan det vara så att advokatsamfunden och de rättsliga ramar jurister arbetar inom begränsar utrymmet för kreativitet?

Om vi börjar med lagen, de rättsliga ramarna. Precis som med all annan text går det att tolka och tillämpa lagen på olika sätt. En innovativ tolkning och tillämpning av lagen kan naturligtvis vara framgångsrik utan att vara obetänksam eller omdömeslös. Jag är övertygad om att utrymmet för innovativa lösningar inom fastställda rättsliga ramar är stort i juristbranschen. När det gäller de etiska reglerna är min uppfattning att de – på det hela taget - fungerar. De bidrar till ökat förtroende eftersom de upprätthåller "lag och ordning" inom branschen. Som jag nämnde tidigare ser jag dock att andra yrkesroller än jurister kan spela stor roll för att öka kreativiteten och innovation i juristbranschen, och vi kan nog vara överens om att ny kompetens behövs för att en advokatbyrå verkligen ska bli kundfokuserad och fullt ut anamma legal tech. Då advokatsamfunden har särskilda regler som hindrar en person med annan yrkesmässig bakgrund än en juristexamen från att vara partner/delägare eller att sitta i styrelsen för en advokatbyrå, skulle jag vilja hävda att dessa regler är hämmande och omoderna. Vi ser redan att

advokatbyråer anställer projektledare och IT-utvecklare. Men de tillåts inte ingå i ledningen eller vara partner/ägare, och kan därmed inte fullt ut vara med och påverka. Enligt min uppfattning är detta en fråga som behöver lyftas och diskuteras i syfte att potentiellt tillåta andra yrkesgrupper inneha viktiga ledande positioner på advokatbyråer.

Sammanfattningsvis skulle receptet för att jurister ska bli mer kreativa vara: tjäna mindre pengar, bli mer diversifierad och förändra utbildningsprocessen på juristprogrammet. Och lobba för att advokatsamfunden ska vara mer flexibla. Inga enkla åtgärder på kort sikt. Men, skämt åsido, jag föreslår att branschen borde använda sin starka ekonomiska ställning till att bli mer diversifierad och därmed kreativ. I debatten handlar större diversitet ofta om bristen på kvinnor i ledande positioner och inom delägarkretsar. Självklart en viktig fråga. Men det handlar lika mycket om diversitet när det gäller kompetenser. Med ökad konkurrens från alternativa leverantörer av juristtjänster (t.ex. Big 4) och allt fler initiativ inom det tekniska området är mitt råd till juristbranschen att anställa fler projektledare, systemutvecklare och andra kompetenser som krävs för att flytta juristbranschen in i det 21:a århundradet. Förändring sker oavsett om vi gillar det eller inte och resan blir mer spännande om man inte sitter i baksätet och bara anpassar sig och åker med. Det är dags att använda den kreativa potentialen hos jurister för att hålla takt med utvecklingen. Jurister behöver bli än mer kreativa och de behöver hjälp utifrån. De vet bara inte alltid om det.

# Lärdomar från undersökningen

- Framtidens jurist kommer att behöva en annan kompetens än den som traditionellt har krävts.
- Icke-traditionell kompetens som kreativitet, proaktivitet och tvärdisciplinär expertis är på uppåtgående.
- Multidisciplinära arbetssätt kommer att vara nyckeln till att effektivt lösa affärsproblem i framtiden efter hand som organisationer växer och juridiken blir mer integrerad i samhället och på konsumentmarknader.
- Det finns ett växande behov av mer specialiserade advokater eftersom komplexiteten i samhället ökar.

## Diskussionsfrågor

- Hur kan universiteten anpassa sig för att tillgodose de nya kraven på morgondagens advokater?
- Vilken kompetensmix och diversitet kommer juridiska organisationer att behöva för att vara framgångsrika i framtiden?
- Vilka kompetenser behöver framtidens jurister och vad behöver branschen göra för att stärka dessa?







***Framtidens jurist behöver kunna "stå på två ben" och både inneha kunskap om, och kunna presentera, gällande rätt på ett pedagogiskt sätt, men också att kunna se och presentera möjliga lösningar på uppdragsgivarens problem, och riskerna med dem.***

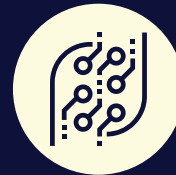
// Jurist, organisation

# Siffror bakom de viktigaste slutsatserna

- 40 % tror att kreativ och proaktiv problemlösning kommer att vara de viktigaste kompetenserna för framtidens jurister, följt av tvärdisciplinär expertis (29 %).
- Juristerna på advokatbyråer tror på behovet av specialiserade jurister i större utsträckning (25 %) jämfört med privat sektor (14 %) och offentlig sektor (17 %).
- Juristerna inom offentlig sektor (34 %) och privat sektor (29 %) förväntar sig att tvärdisciplinär expertis blir viktigare jämfört med juristerna på advokatbyråer (21 %).

# Sammanfattning

Insikter 2021







## Kapitel 1. Pandemieffekter

- Pandemin har haft både positiva och negativa effekter på juristernas arbetsliv.
- Nästan 40 % av juristerna i Skandinavien upplevde en negativ påverkan på sin psykiska hälsa och sitt välbefinnande, som en direkt följd av pandemin.
- Kvinnliga jurister verkar ha haft större fördel än männen av pandemin när det gäller balansen mellan arbete och privatliv.
- Införandet av nya digitala verktyg som en följd av pandemin har varit positivt, men vi måste fortfarande lösa behovet av ökad kunskapsdelning och kompetensutveckling.
- Relationen till kunder och arbetskamrater har blivit lidande inom alla juridiska sektorer – men mest på advokatbyråerna

## Kapitel 2. Psykisk hälsa

- Stress är ett stort problem i juristbranschen. Undersökningsresultaten visar att fler än 6 av 10 jurister upplever arbetsrelaterad stress och oro.
- I synnerhet advokatbyråer tenderar att odla en mer negativ och ohälsosam arbetskultur. Det är mer sannolikt att jurister som arbetar på advokatbyråer lider av stress och oro.
- Det finns ett tabu kring psykisk hälsa i juristbranschen som kan stå i vägen för en förbättrad arbetskultur.
- Den yngre generationen jurister är missnöjda med branschkulturen när det gäller psykisk hälsa.
- Skandinaviska jurister är överens om att branschen inte gör tillräckligt för att förbättra den psykiska hälsan och välbefinnandet.
- Kvinnor i juristbranschen påverkas sannolikt mer negativt av arbetskulturen i branschen.





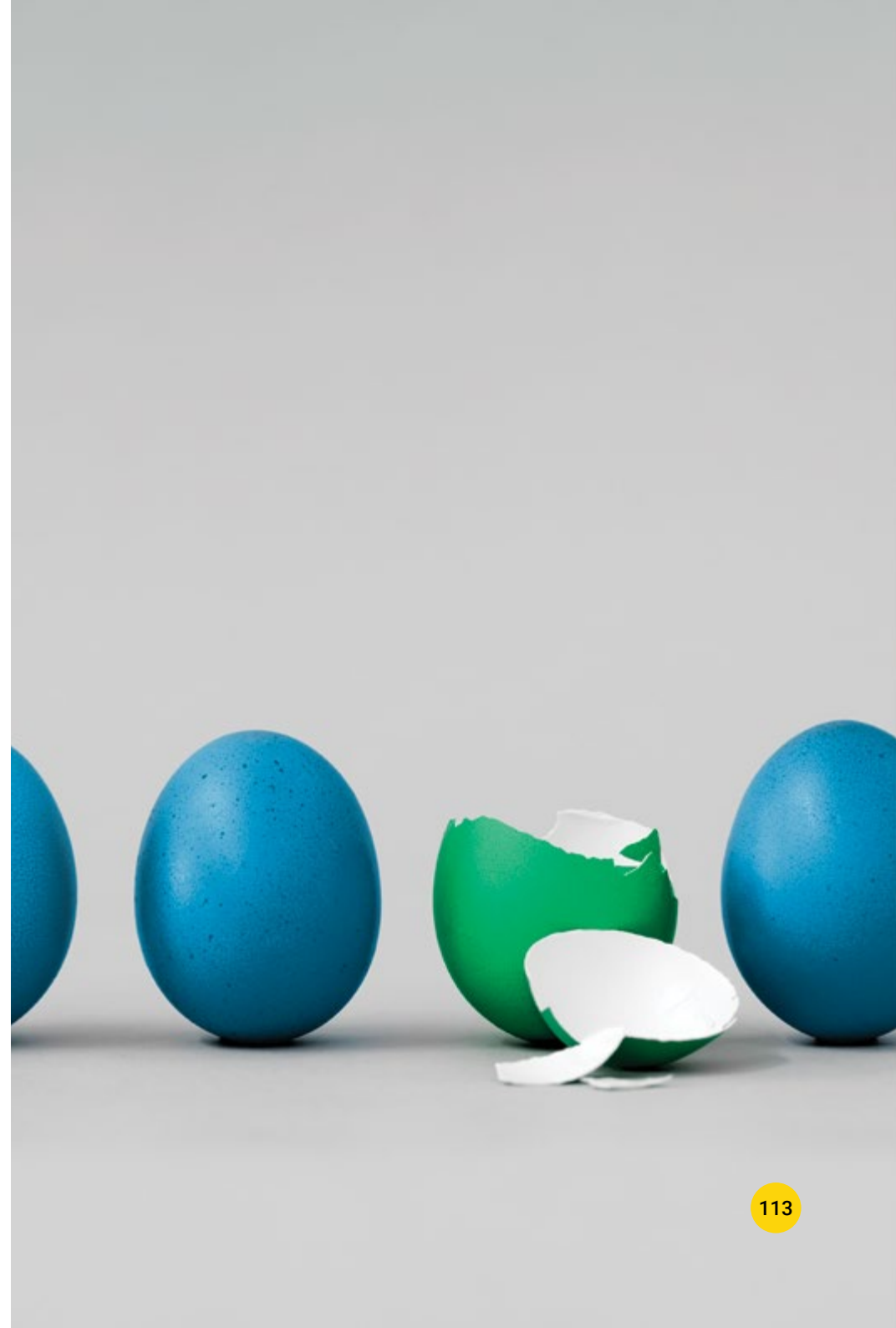
## Kapitel 3. Tech washing

- Legal tech betraktas fortfarande som en viktig förändringsfaktor för juristbranschen och förväntas fortsätta att utvecklas och forma framtidens juridiska arbete.
- Juridiska organisationer verkar tala mer om legal tech än de faktiskt anammar innovativa lösningar.
- Kvinnliga jurister verkar ha haft större fördel än männen av pandemin när det gäller balansen mellan arbete och privatliv.
- Kundernas krav på snabbare tjänster och nya affärsmodeller kommer att tvinga juridiska organisationer att ta itu med innovation.
- Nuvarande affärsmodeller och ägarstrukturer kan vara hinder för utveckling och innovationshastighet.



## Kapitel 4. Den kreativa juristen

- Framtidens jurist kommer att behöva ytterligare kompetens än den som traditionellt har krävts.
- Icke-traditionell kompetens som kreativitet, proaktivitet och tvärdisciplinär expertis är på uppåtgående.
- Flerdisciplinära arbetssätt kommer att vara nyckeln till att effektivt lösa affärsproblem i framtiden efter hand som organisationer växer och juridik blir mer integrerad i samhället och på konsumentmarknader.
- Det finns ett växande behov av mer specialiserade advokater eftersom komplexiteten i samhället ökar.



***Framtidens jurist 2021* behandlar ämnen den juridiska branschen behöver vara medveten om och arbeta med idag och i framtiden. Rapporten baseras på slutsatser från en undersökning som besvarats av 3379 heltidsarbetande jurister i Skandinavien.**

**Hur ser du på utvecklingen av den juridiska branschen?**

Dela gärna med dig av dina tankar och åsikter och berätta för oss vad du skulle vilja läsa om i nästa års rapport.

Maila oss gärna på: [framtidensjurist@nj.se](mailto:framtidensjurist@nj.se)

[nj.se/framtidensjurist](https://nj.se/framtidensjurist)

**|||NORSTEDTS**  
**JURIDIK** | KARNOV  
GROUP