



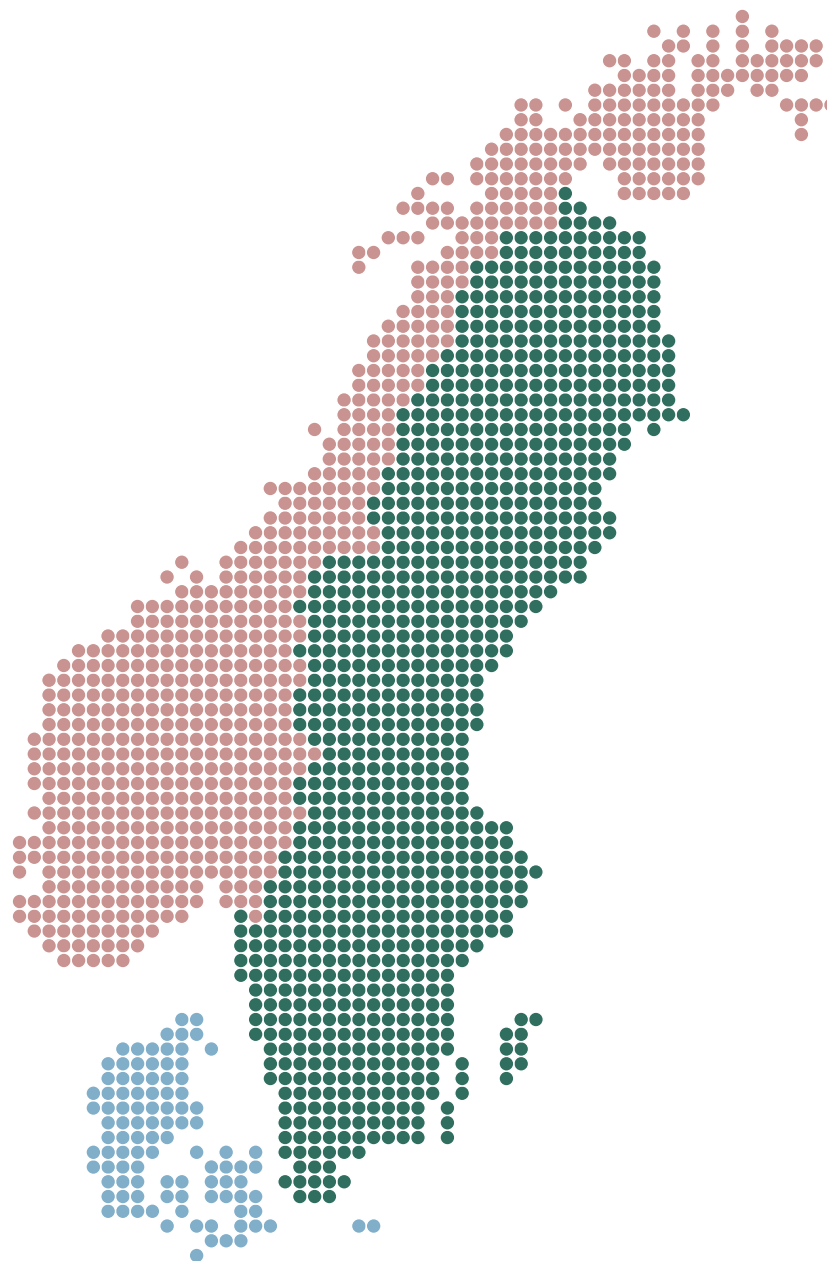
2021

Fremtidens jurist

Bransjerapport

 KARNOV
GROUP

Skandinavisk rapport med innsikter fra juristbransjen i Norge, Sverige og Danmark





Innhold

Introduksjon	1
4 områder som påvirker juristbransjen	5
Metode og demografi	7
Artikkel fra Lovdata	11
Effekter av pandemien	15
Psykisk helse	37
Teknologivasking	65
Den kreative advokaten	89
Oppsummering	107

Skandinaviske jurister tar bladet
fra munnen

Karnov Group tror på en sunn utvikling i juristbransjen og viktigheten av å dele kunnskap

Dette er en ambisiøs rapport. FREMTIDENS JURIST 2021 tar for seg konsise data fra Karnov Groups spørreundersøkelse i de skandinaviske landene i 2021. Rapporten belyser spørsmål knyttet til helse og trivsel blant jurister i Skandinavia, og formidler også perspektiver på teknologi og innovasjon, nye forretningsmodeller, arbeidsprosesser og refleksjoner om bransjekrav og personlige egenskaper som vil bli viktige i fremtiden. Sist, men ikke minst avslører årets rapport hvordan covid-19-pandemien har berørt og endret livene til folk i bransjen på en grunnleggende måte.

Sterkere sammen

Karnov Group er stolte over å presentere bransjerapporten vår for tredje år på rad. Vi mener at den generelle helsen og utviklingen i juristbransjen går hånd i hånd med helsen og den personlige utviklingen til den enkelte jurist eller advokat. Derfor tar rapporten for seg både personlige utfordringer og drivere som påvirker organisasjoner og gjeldende forretningsmodeller. Vi håper innsiktene vi presenterer her, er nyttige for både arbeidsgivere og ansatte i alle sektorene som inngår i undersøkelsen. Vi ønsker å gi leserne en dypere forståelse av bransjen vår og de felles utfordringene vi står overfor – og dermed inspirere til videre dialog blant jurister om hva vi ønsker videre, og hva som er de mest presserende problemstillingene og utfordringene vi må løse i dag for å bli godt rustet for morgendagens bransjelandskap.

Takk for at dere deler!

Dataene og funnene i denne rapporten er basert på tilbakemeldinger fra over 3300 fulltidsjurister i Skandinavia, som generøst har delt av sine tanker gjennom dybdeintervjuer og spørreundersøkelser på nettet. Karnov Group er takknemlig for ærligheten og engasjementet, og vil rette en takk til hver og en som har bidratt.

**Velkommen til rapporten FREMTIDENS
JURIST 2021 om de skandinaviske
landene – god lesning!**





Fremtidens jurist 2021

Vi har beveget oss digitalt siden pandemien startet, og det mener jeg er en god ting. Rapportene fra de siste to årene har vist at bransjen selv føler at vi ikke beveger oss raskt nok. Nå skjer det noe, og nå bør vi holde fast, lære og fortsette vår digitale reise. Det er mye spennende ny teknologi der ute som venter på å bli brukt, til fordel for oss selv, virksomheten og ikke minst kundene.

Med Jurist of the Future 2021 er det mitt håp at innsikten fra rapporten vil bidra til å styrke det jussfaglige området, enten du er i offentlig eller privat sektor. Jeg er klar over at forretningsmodeller og faglig tilnærming er differensiert og at det er forskjeller i utfordringene vi står overfor.

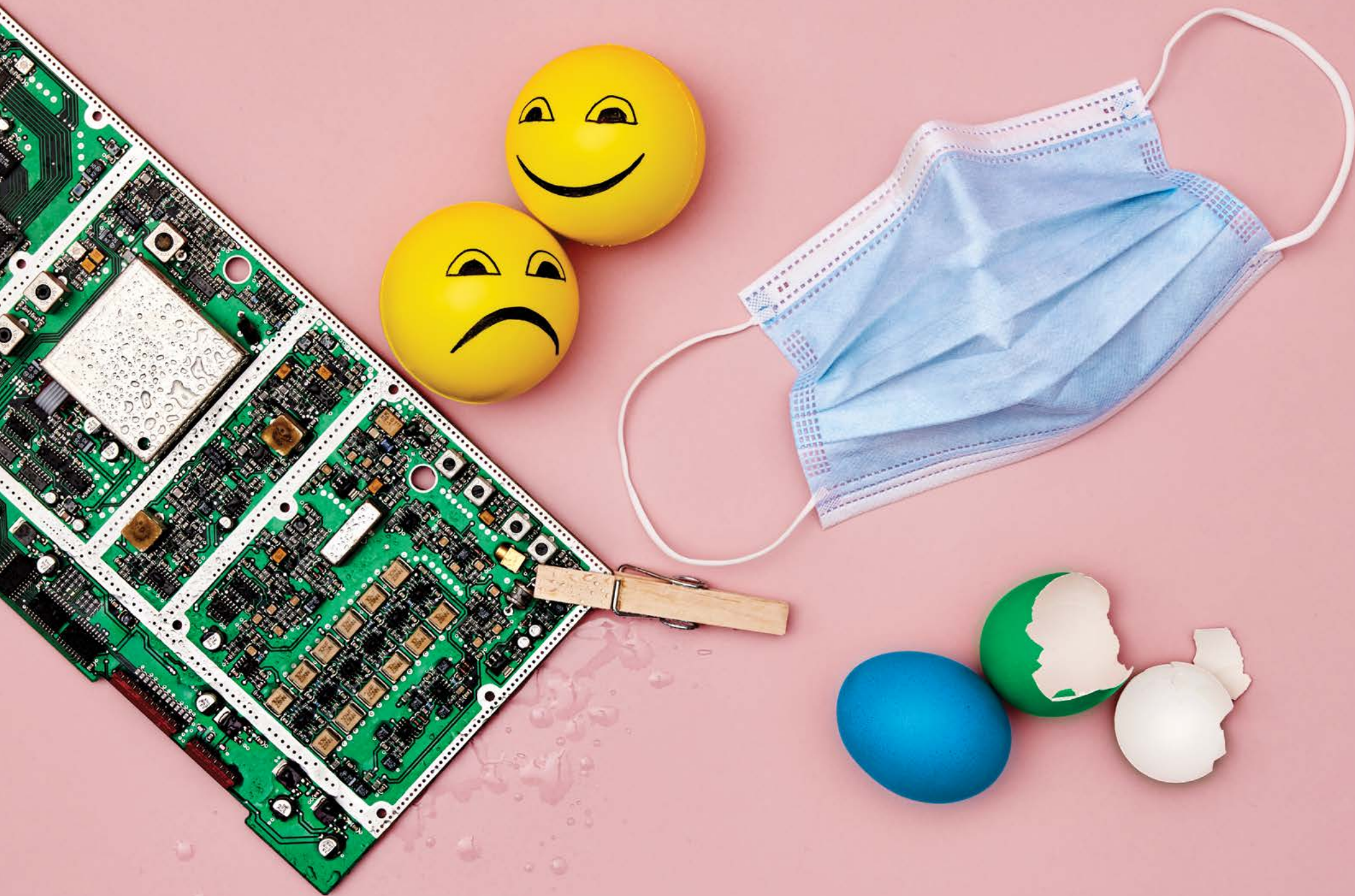
Men det er også utfordringer som berører hele det jussfaglige feltet der vi alle har en interesse. Vår mentale helse bør ikke kompromitteres, og for å bryte tabuet rundt selve presset som mange føler, er dette nettopp et av problemene som rapporten fremhever.

Dette er første gang vi i Norge er en del av Karnovs årsrapport, en spesiell takk til alle dere som har svart på spørreskjemaet som denne rapporten er basert på. Jeg håper at rapporten vil inspirere og styrke vår bransje – nå og i fremtiden.

Virkelig god lesning,

Kristian Hauan

Administrerende direktør i Karnov Group Norway



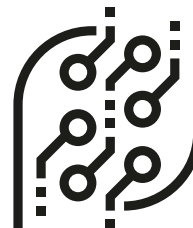
4 områder som påvirker juristbransjen

Covid-19 har ført til endringer – på godt og vondt

Covid-19-pandemien har hatt ringvirkninger i juristbransjen på en rekke områder. Tallene viser at psykisk helse og balansen mellom jobb og fritid ikke er direkte forbundet med hverandre, og at det globale spranget i retning av mer digitale arbeidsprosesser har hatt en rekke konsekvenser. Dette understreker behovet for gode verktøy for kunnskapsdeling og alternative måter å jobbe mer effektivt på i det digitale landskapet, slik at vi kan unngå interne konflikter og stress, samtidig som vi opprettholder solide relasjoner med klientene.

Psykisk helse må i søkelyset

Psykiske problemer er et gjennomgående problem i advokatbransjen i Skandinavia. Dataene fra undersøkelsen illustrerer hvordan alt for mange i bransjen vår lider av jobbrelatert stress og angstsymptomer – og at dette anses som et tabu. Tilbakemeldingene viser at det er få som tar grep, noe som påvirker juristbransjen negativt og krever umiddelbare tiltak. Og problemet er ikke bare i Skandinavia, men noe vi ser over hele verden.



Ny teknologi sliter med innpass

Innovasjon, teknologisk utvikling og implementering av nye løsninger er avgjørende når vi skal tilpasse oss fremtidige behov. Rettsteknologi, eller legal tech, er et tema som er i vinden som aldri før, men spørsmålet er om potensialet her faktisk utnyttes – og om juristbransjen egentlig er klare til å omfavne det. Dette kan endre seg i takt med økende krav til slike løsninger fra klienter og nykommere i markedet. Det er ingen tvil om at her gjelder det å sette opp farten.

Tradisjonell kompetanse blir utfordret

Juristbransjen har dyrket frem en kultur sentrert rundt tradisjonelle jussfaglige kompetanseområder. Denne kulturen vil bli utfordret i fremtiden. Nye organisasjonsstrukturer, krav fra klientene og påvirkningen fra ny teknologi vil gi økt etterspørsel etter ferdigheter som kreativ og proaktiv problemløsning.

3 skandinaviske land
sektorer i juristbransjen

3,379 fulltidsjurister

Denne rapporten ble initiert av Karnov Group AS, og er basert på undersøkelsesdata fra Karnov Group i Danmark, Norstedts Juridik i Sverige og Lovdata i Norge.

Alle respondentene i studien er jurister på heltid.

Som den første i sitt slag kartlegger denne rapporten juristbransjen i Skandinavia i et større omfang enn vi har sett tidligere.

Metode

- Dybdeintervjuer med jurister i Skandinavia
- Online-spørreskjema besvart av 3379 fulltidsjurister i Norge, Sverige og Danmark

Sektorer

- Jurister fra offentlige organisasjoner
- Jurister fra private organisasjoner
- Jurister og advokater fra advokatfirmaer

Rapporten er utarbeidet i samarbeid med det uavhengige svenske researchbyrået Augur.



Demografi

Respondenter:

Sverige (n = 1.837), Danmark (n = 997) Norge (n = 545)

Kjønn	SE	DK	NO
Mann	39%	40%	40%
Kvinne	59%	58%	58%
Annet	2%	2%	2%

Alder	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%

Erfaring	SE	DK	NO
Mindre end 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%
Mere end 30 år	11%	11%	9%

Organisasjonstype	SE	DK	NO
Større advokatfirma	16%	17%	18%
Mellomstort advokatfirma	6%	5%	8%
Mindre advokatfirma	14%	5%	8%
Bedrift	15%	11%	15%
Organisasjon	5%	7%	2%
Kommunalt	8%	10%	1%
Domstolene	16%	9%	5%
Annen offentlig	21%	37%	44%

Note: Tallene i grafene som presenteres i denne rapporter er avrundet til nærmeste hele tall. Dette kan medføre at summen blir mer eller mindre enn 100 % i enkelte grafer.

Artikkel

Lovdata Pro og Karnov

Av Ola Stenersen, Markedssjef Lovdata

Til tross for stor usikkerhet i koronaens tidlige dager, så var det med stor fremtidsstro at Lovdata og Karnov signerte en strategisk viktig samarbeidsavtale våren 2020. For Lovdata er målet å kunne tilby brukerne av Lovdata Pro tilgang til juridisk litteratur og lovkommentarer av høy kvalitet, i tillegg til det rike innholdet av rettskilder som Lovdata er kjent for fra før. Inn i samarbeidet tar Karnov med seg sin kommenterte EU-rett og en rekke ferske verk skrevet av dyktige norske jurister for et stort antall rettsområder. Brukerne vil oppleve at lovkommentarene fremstår med samme visuelle uttrykk og med samme funksjonalitet som de øvrige rettskildene i Lovdata Pro. Det vil effektivisere arbeidshverdagen for mange, som i dag gjør oppslag i andre plattformer for å få oversikt over lovkommentarer på sitt fagfelt. Tjenesten blir lansert i september 2021.

I Lovdata benytter vi også brukerundersøkelser for å få svar på hvor godt fornøyd kundene er med våre tjenester. På spørsmål om hva brukerne savner i Lovdata Pro er det ett svar som går igjen, lovkommentarer og juridisk berikende innhold samlet i en og samme plattform. Vi er veldig godt fornøyd med å kunne lansere Karnov Lovkommentarer som en tilleggstjeneste i Lovdata Pro, presentert der de naturlig hører hjemme, side om side med lovene.



Ola Stenersen



På oppdrag for Trygderetten har vi aidentifisert og publisert mange tusen kjennelser. Maskinene tar over en stadig større del av jobben, selv om vi fortsatt er avhengig av menneskelig kontroll for å ivareta personvernet og sikre kvaliteten på innholdet.

Derfor er vi også glade for å kunne samarbeide om Karnov Groups skandinaviske undersøkelse, Fremtidens Jurist. Ved å spørre Lovdatas brukere når undersøkelsen ut til et stort antall jurister i både offentlig sentralforvaltning, private virksomheter og i kommunene. Undersøkelsen gir oss informasjon om hva brukerne er opptatt av fremover innen temaer som spesialisering, digitalisering og work-life balance. Nytt av året, i forbindelse med Karnovs inntog i det norske markedet, er også norske juristers svar representert i rapporten. Dette setter rapporten i et interessant skandinavisk lys.

For oss i Lovdata er kapittel 3 i rapporten, om teknologi og innovasjon, spesielt interessant. Lovdata er ikke blant de

virksomhetene som snakker høyest om egen innovasjon og teknologisk utvikling. Vi ser tilbake på et år hvor vi har tatt store steg i videreutvikling av de prosesser og maskinlæringsalgoritmer vi benytter for å strukturere og aidentifisere rettsavgjørelser. På oppdrag for Trygderetten har vi aidentifisert og publisert mange tusen kjennelser. Maskinene tar over en stadig større del av jobben, selv om vi fortsatt er avhengig av menneskelig kontroll for å ivareta personvernet og sikre kvaliteten på innholdet. Som forvalter av store datamengder, må vi hele tiden finne måter å effektivisere produksjonen og fortsette å øke kvaliteten og mulighetene til å analysere de titusentalls dokumenter vi årlig publiserer. Forskning og utvikling innen Legal Tech er mer relevant enn noen gang og Lovdata vil å øke satsningen på innovasjon i året som kommer.



Kapittel 1

Effekter av pandemien

Hvordan har covid-19-pandemien
påvirket juristene?



Pandemien endrer juristbransjen på grunnleggende måter

Covid-19-pandemien har påvirket mange aspekter ved folks hverdag. Vi ser både positive og negative endringer.

Pandemien har pushet juristbransjen til å ta et stort skritt i retning av økt digitalisering. Med nye teknologiske satsninger oppstår det imidlertid også et presserende behov for bedre verktøy for kunnskapsdeling og nye måter å tilrettelegge for personlig utvikling på.

Det har vært en positiv endring i balansen mellom jobb og fritid i juristbransjen. Hvis vi ser på de tidligere rapportene, er det tydelig at dette er en forbedring som har vært etterspurt i lang tid (kilde: Fremtidens Jurist 2019 og 2020). Spørsmålet er da hvordan vi skal bruke den nye innsikten til å opprettholde dette momentumet og lære av erfaringene vi har gjort oss underveis.

Det å jobbe hjemmefra kan gi bedre balanse mellom jobb og fritid, men er også forbundet med visse utfordringer. Dataene fra undersøkelsen belyser enkeltmenneskets behov for å være en del av et fellesskap, og pandemien har medført sosiale implikasjoner som ikke må ignoreres. Det legges nå mer press på den enkelte for å ta grep og være ansvarlig for sin egen planlegging og organisering av arbeidet.

Dataene illustrerer at selv om balansen mellom jobb og fritid har blitt bedre under pandemien, ser vi ikke det samme når det gjelder psykisk helse og trivsel i juristbransjen. Vi kan trygt konkludere med at psykiske problemer og mangel på trivsel blir et stadig større problem i juristbransjen – og det må tas tak i umiddelbart!



For oss har pandemien og det å jobbe hjemmefra understreket hvor viktig det er å sørge for at de ansatte har det bra sett fra et psykologisk perspektiv. Du må holde øye med unge og ambisiøse jurister for å se til at de ikke jobber seg i hjel.

Pandemien legger press på vår psykiske helse

39 % av juristene i Skandinavia oppgir at pandemien har hatt en negativ innvirkning på deres psykiske helse og trivsel.

Dette er et betydelig antall. Vi kan imidlertid ikke bare skynde på pandemien for dette skremmende perspektivet. Som rapporten viser, sliter bransjen i sin helhet med psykiske problemer, og pandemien ser bare ut til å ha forsterket et eksisterende problem.

En antagelse er at tapet av kontroll i kjølvannet av pandemien har forstyrret dagliglivet til folk, idet vi har blitt nødt til å jobbe hjemmefra, ta i bruk nye digitale verktøy og gjøre om på etablerte vaner og rutiner. Dette presset tar ikke hensyn til eksisterende organisasjonshie-

rarkier, og er enda mer belastende for folk som er vant til å ha kontroll.

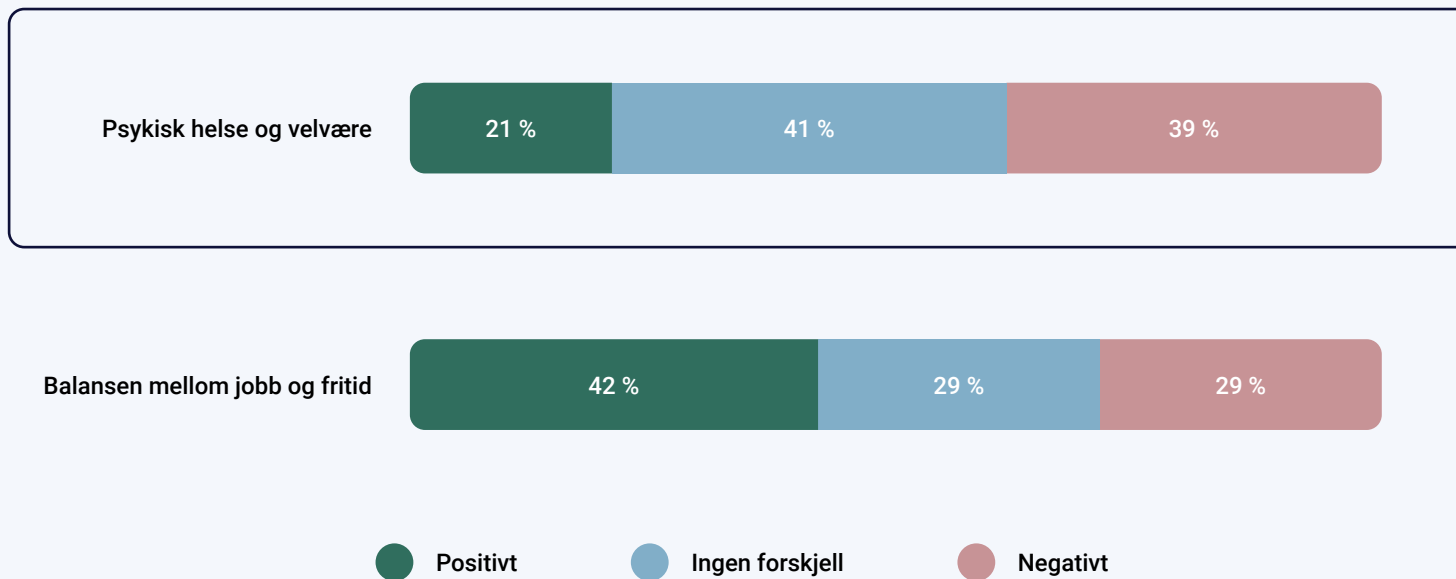
Det ser også ut til at problemene med psykisk helse er knyttet til en kultur som har blitt bygget opp og formet over mange år – og dette har blitt mer synlig enn noensinne under pandemien, med perioder med lockdown, jobbing hjemmefra osv.

Mangelen på god mental helse og generell trivsel ser ut til å være knyttet opp mot andre faktorer enn balansen mellom jobb og fritid. Psykisk helse ser ut til å være berørt i et bredt omfang, ikke minst på tvers av kjønn og aldersgrupper. Vi går nærmere inn på disse funnene på de neste sidene.



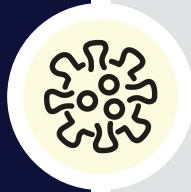
Mengden trening og fysisk aktivitet i hverdagen har gått ned siden man beveger seg mindre rundt, og skillet mellom arbeid og fritid har blitt visket ut. Det er færre pauser i løpet av arbeidsdagen, og det forventes at du er tilgjengelig ved datamaskinen hele dagen. Før pandemien var det rom for flere mindre pauser mellom møter, og du kunne sosialisere mer med kollegene. Alt dette har forsvunnet.

Hvordan har pandemien etter din mening påvirket de følgende aspektene ved å arbeide i juristbransjen?



Begrenset sosial interaksjon – men rikelig med fritid og familietid

42%



29%

42 % oppgir at balansen mellom jobb og fritid har blitt positivt påvirket av pandemien. 29 % opplevde en negativ effekt.

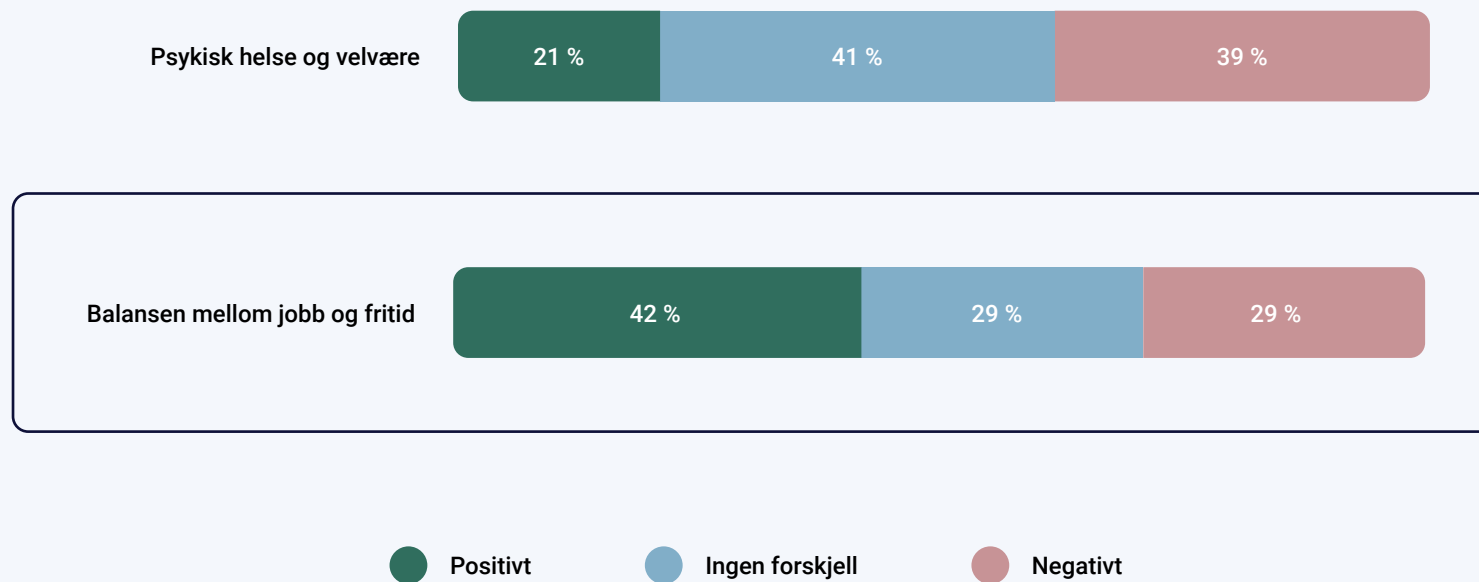
I et åpent spørsmål om hvordan pandemien hadde påvirket balansen mellom jobb og fritid, svarte respondenter på tvers av alle sektorene i bransjen at det å jobbe hjemmefra har gitt mer fleksibilitet i organiseringen av jobb og privatliv. Når respondentene bruker mindre tid på å reise til og fra jobb, frigjør de verdifull tid der de for eksempel kan gjøre husarbeid mellom møter – som i sin tur frigjør tid de kan tilbringe med familien og på fritidsaktiviteter.

Disse svarene gir opphav til det interessante spørsmålet om hvorvidt kvinner og menn opplever like store positive ringvirkninger av pandemien når det gjelder balansen mellom jobb og fritid. Dette skal vi gå nærmere inn på her.



Alt i alt har det påvirket livet mitt på en positiv måte – jeg tilbringer mer tid med familien, siden jeg ikke bruker tid på å reise til og fra jobb. Vanligvis er det veldig stressende å reise til og fra jobben og deretter skynde meg til barnehagen for å hente barna. Jeg jobber også mer effektivt når jeg er alene, uten andre mennesker til stede som kan forstyrre arbeidsflyten eller distrahere meg.

Hvordan har pandemien etter din mening påvirket de følgende aspektene ved å arbeide i juristbransjen?



Kvinner setter pris på den nye fleksibiliteten

Pandemien fremhever ulikheter i balansen mellom jobb og fritid.

Når vi ser nærmere på kjønnsforskjellene, oppgir 47 % – snaut halvparten – av de kvinnelige respondentene at pandemien faktisk har ført med seg en bedre balanse mellom jobb og fritid. For menn er tallet 33 % – tilsvarende en tredjedel av respondentene.

Svarene på de åpne spørsmålene om dette temaet i undersøkelsen belyser hvordan mange av kvinnene opplever at det å jobbe hjemmefra gir dem større rom for fleksibilitet – for eksempel ved at de blir i stand til å gjøre husarbeid når de tar pauser fra arbeidet, slik at de får mer kvalitetstid med familien eller mer tid til fritidsaktiviteter.

Totalt gir nærmere 39 % av respondentene uttrykk for at pandemien har hatt en negativ innvirkning på trivsel og psykisk helse, med små forskjeller mellom menns og kvinners erfaringer.

Vi ser den største forskjellen mellom menn og kvinner når det gjelder den positive effekten på psykisk helse og trivsel. Pandemien hadde en positiv innvirkning på den psykiske helsen til 25 % av de kvinnelige respondentene, mens bare 14 % av de mannlige respondentene opplevde det samme.

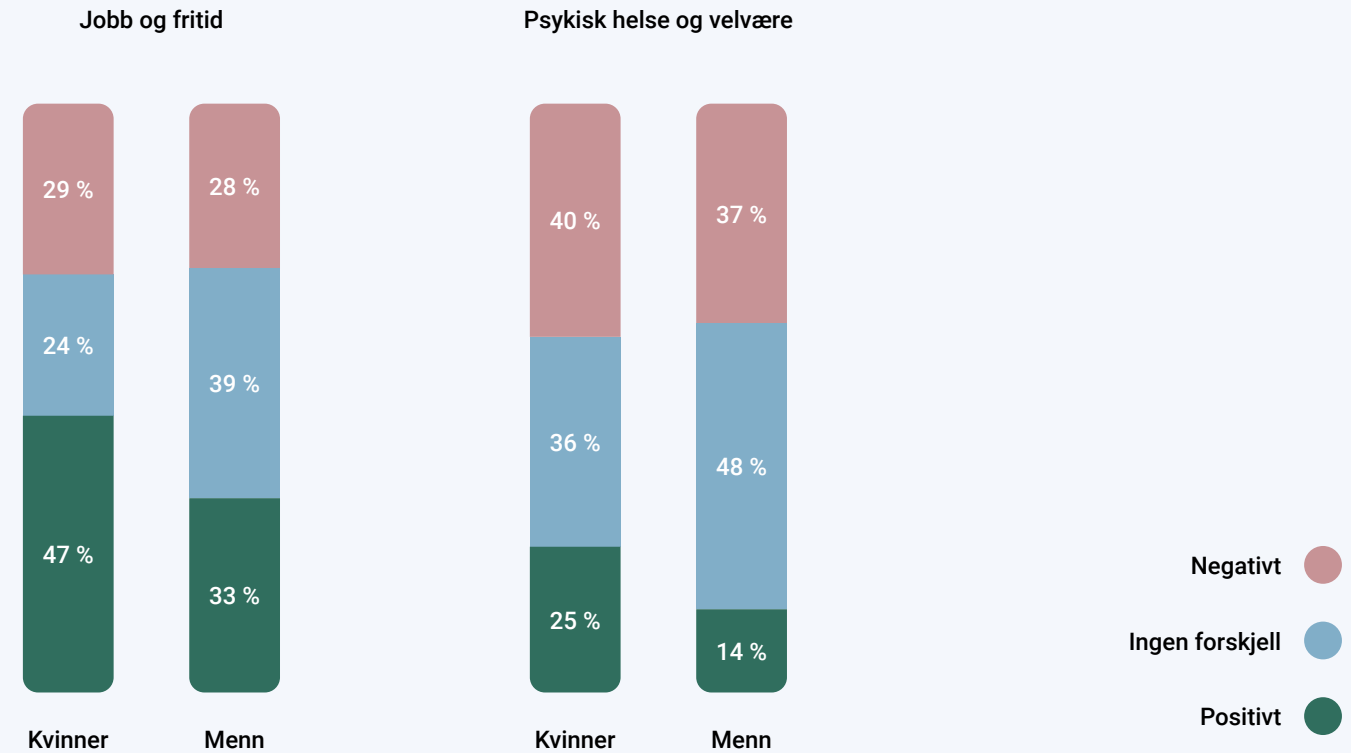
Det å jobbe hjemmefra har frigjort mer tid, noe som gjør at jeg for eksempel kan vaske klær mens jeg jobber. Jeg tror det har redusert stress og økt kvaliteten på fritiden.



Hverdagsstresset er redusert for min del. Barna tilbringer mindre tid i barnehagen, og jeg trenger ikke bruke så mye tid på å reise frem og tilbake på jobb. Jeg kan også gjøre husarbeid når jeg tar pauser i arbeidet, eller mellom møter.

Hvordan har pandemien etter din mening påvirket de følgende aspektene ved juristbransjen?

Balansen mellom



Digitale satsninger i kjølvannet av covid-19

Bruken av nye digitale arbeidsverktøy fikk en kickstart under pandemien.

82 % av de skandinaviske juristene i undersøkelsen mener at økt bruk av teknologi og digitale verktøy på jobben er en positiv effekt av pandemien. Men til tross for denne digitale tenningen tyder undersøkelsesresultatene på at det fortsatt finnes udekkede behov.

55 % opplever at kunnskapsdelingen har blitt negativt påvirket.

49 % har opplevd en negativ effekt på sin egen faglige utvikling.

I Fremtidens Jurist 2019- og 2020-rapportene fremgikk det av resultatene fra spørreundersøkelsene hvor etterspurt utviklingen av digitale verktøy faktisk var.

En positiv effekt av pandemien har vært at denne utviklingen har fått en kickstart.

Den utstrakte bruken av digitale verktøy har utløst et behov for å oppgradere den digitale kompetansen og nye måter å jobbe eksternt på. Dette nye fokuset på teknologi understreker viktigheten av kunnskapsdeling internt i organisasjonen og/eller teamet. Det viser også hvordan eksisterende verktøy i mange tilfeller ikke innfrir kravene til den nye digitale virkeligheten.

Gjeldende standarder må kanskje vike for mer smidige arbeidsplasser etter pandemien, med mer hybride tilnærminger til opplæring og utvikling.

82 % 

av de skandinaviske juristene i undersøkelsen mener at økt bruk av teknologi og digitale verktøy på jobben er en positiv effekt av pandemien.

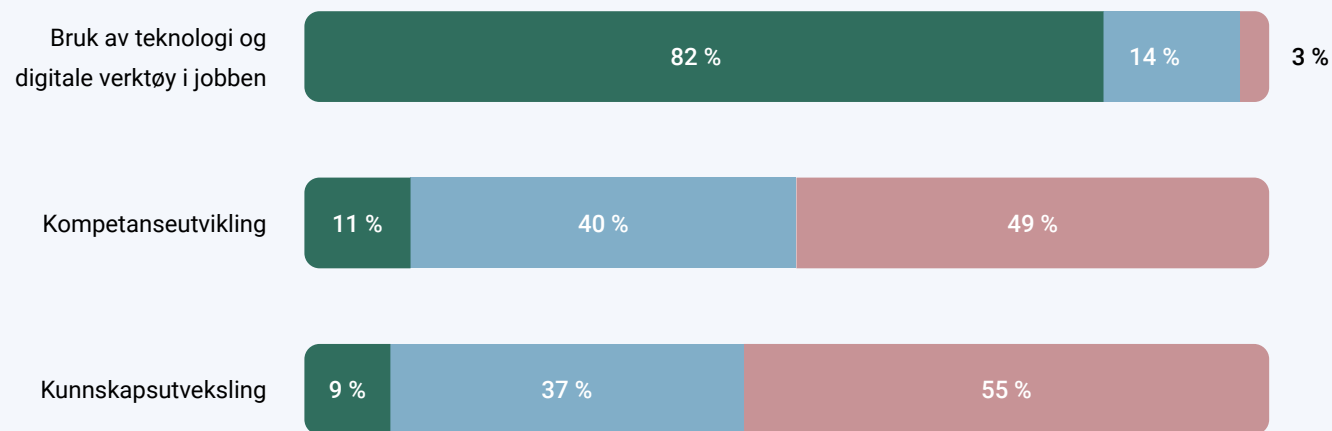
55 % 

opplever at kunnskapsdelingen har blitt negativt påvirket.

49 % 

har opplevd en negativ effekt på sin egen faglige utvikling.

Hvordan har pandemien etter din mening påvirket de følgende aspektene ved å arbeide i juristbransjen?



Digital utdanning og fjernundervisning er ikke like givende som det å være fysisk til stede.



Teamet ditt betyr noe

Balansen mellom jobb og fritid har bedret seg betydelig, men det sosiale er det verre med.

Juristbransjen er kjent for å være tøff og tiltrekke seg sterke og konkurranseorienterte personer. Likevel føler vi alle behov for tilhørighet, og pandemien har gjort at vi mer enn noen gang før er oppmerksomme på verdien av kolleger og de sosiale fordelene ved å jobbe på et kontor.

 66 %

er enige i at pandemien har hatt en negativ innvirkning på forholdet til kollegene.

Et spørsmål vi kanskje burde se nærmere på, er hvordan vi kan fortsette å holde på den forbedrede balansen mellom jobb og fritid og mulige hybridstrukturer, uten å gå på akkord med det sosiale. Dette kan bli et viktig moment for arbeidsgivere som vil tiltrekke seg attraktive kandidater i fremtiden.

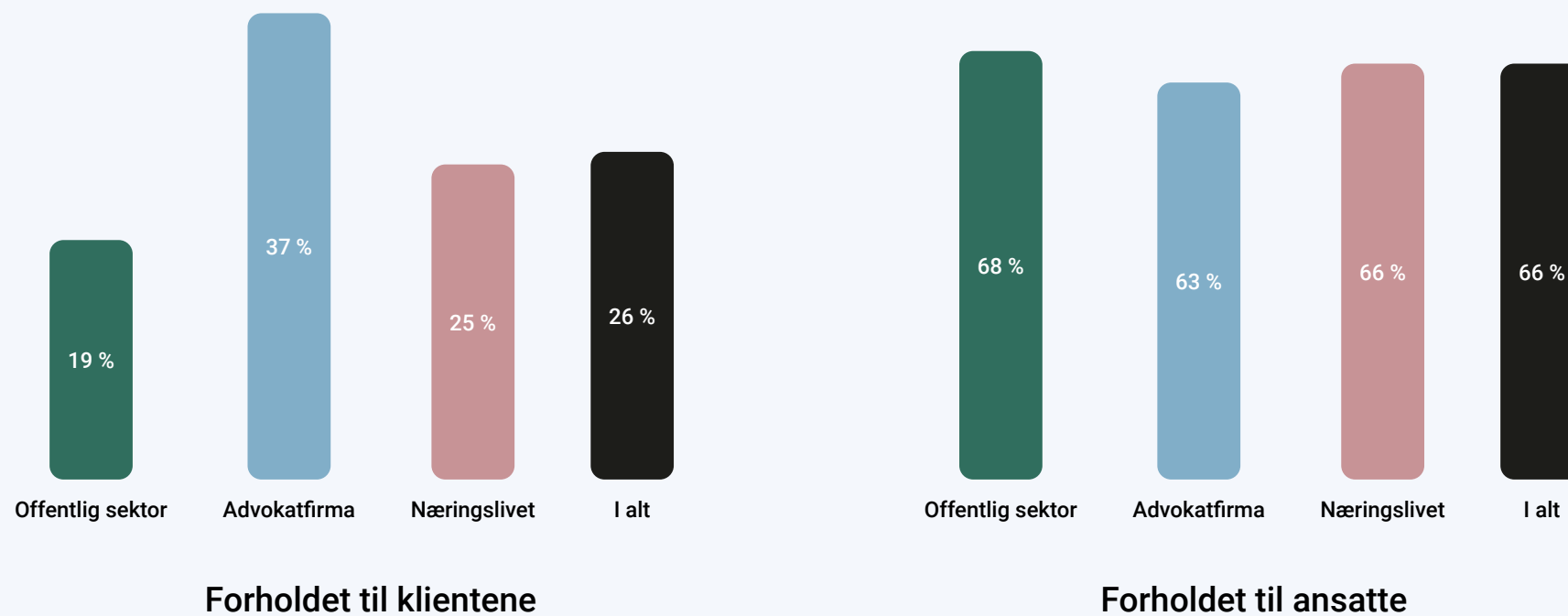
Dataene tyder på at forholdet til klientene har lidd under pandemien. Forretningsstrukturen

i advokatfirmaene er sterkt basert på tilgang til klienter, og dermed har pandemien i størst grad gått ut over forholdet til klientene i advokatfirmaer sammenlignet med andre sektorer.

Kanskje det egentlige spørsmålet er: Hva kommer til å bli den optimale balansen mellom digital og fysisk interaksjon i fremtiden? Hvor mye av interaksjonen kan flyttes inn i den digitale sfæren uten at det går ut over forholdet til klientene og kollegene?

Hvordan har pandemien etter din mening påvirket de følgende aspektene ved å arbeide i juristbransjen?

Negativt påvirket



Artikkel

Pandemiens påvirkning på virksomheten og konsekvensene for den juridiske industrien

Av Kim Haggren, visepresident
og advokat i Dansk Industri

Da koronapandemien spredte seg fra Kina til resten av verden tidlig i 2020, innebar det store konsekvenser for global handel. I et forsøk på å begrense pandemien ble hele samfunnet raskt stengt, ansatte ble sendt hjem og det ble innført restriksjoner for selskapers mulighet til å drive virksomheten. Selskaper sto overfor helt nye problemstillinger som begrenset mulighetene for fri bevegelse av varer og tjenester i hele verden. Selskaper sto overfor helt nye problemstillinger som begrenset mulighetene for fri bevegelse av varer og tjenester i hele verden - en meget krevende situasjon som svært få selskaper var praktisk eller juridisk forberedt på.

Mange danske selskaper ble direkte eller indirekte påvirket av restriksjoner som for eksempel forsamlingsrestriksjoner og nedstenging. På få dager forsvant inntektsgrunnlaget til disse selskapene. Her var etablering av økonomiske kompensasjonspakker, fleksible trepartsavtaler og utsatte skatte- og avgiftsordninger avgjørende for å unngå en stor konkursbølge.



Foto: Hans Søndergård

Kim Haggren



En stor utfordring – som følge av pandemien – er den begrensningen som kom ved at medarbeidere ikke lenger kunne bevege seg over landegrenser. Denne mangelen på mobilitet har utfordret det oppsøkende salget av varer og tjenester i det globale markedet.

En stor utfordring – som følge av pandemien – er den begrensningen som kom ved at medarbeidere ikke lenger kunne bevege seg over landegrensener. Denne mangelen på mobilitet har utfordret det oppsøkende salget av varer og tjenester i det globale markedet. Som en følge av dette har danske selskaper investert tungt i en økt digitalisering av sin virksomhet, noe som skal gjøre dem mer motstandsdyktige mot restriksjoner av denne art både nå og i fremtiden.

Den digitale utviklingen vil øke i årene som kommer, og det er avgjørende at den juridiske industrien fortsetter å støtte den ved legal tech-initiativer.

Samtidig er det naturlig at den juridiske industri, i kjølvannet av pandemien, kommer enda tettere på virksomhetens nye forretningssituasjon. Dette gjelder utforming av juridiske avtaler som tåler uventede situasjoner, og ikke minst som en proaktiv sparringspartner som enten selv eller gjennom nettverk bidrar med

løsninger på praktiske, kommersielle og juridiske utfordringer globalt. Løsningene bør foreligge før problemene oppstår, noe som krever at du som rådgiver sitter mindre på kontoret ditt og er mer ute hos selskapene.

Den økende kompleksiteten for selskaper krever også at den juridiske industrien følger selskaper inn i globale markeder og verdikjeder, enten selv eller i nært samarbeid med andre rådgivende grupper. En ny type "facility management" for juridiske spørsmål, hvor ulik kompetanse er satt sammen for å løse den overordnede oppgaven. Hvis den juridiske industrien ikke tar denne utfordringen, vil andre kaste seg over oppgaven med stor appetitt. På denne måten har pandemien – også i den juridiske industrien – vært en game changer, som har endret landskapet og åpnet for nye muligheter.

God arbeidslyst!

Erfaringer fra undersøkelsen

- Pandemien har hatt både positive og negative effekter på arbeidslivet for jurister.
- Nærmere 40 % av juristene i Skandinavia oppgir at pandemien har hatt en negativ direkte innvirkning på deres psykiske helse.
- Kvinnelige jurister ser ut til å ha dratt større fordeler av pandemien enn menn når det gjelder balansen mellom jobb og fritid.
- Implementeringen av nye digitale verktøy i kjølvannet av pandemien har vært positiv, men vi har ennå ikke løst behovet for økt kunnskapsutveksling og kompetanseutvikling.
- Pandemien har gått ut over forholdet til klienter og kolleger på tvers av alle juridiske sektorer, men særlig i advokatfirmaene.

Drøftingsspørsmål

- Er de nye digitale verktøyene gode nok til at bransjen får optimalt utbytte av dem, eller finnes det fortsatt viktige udekkede behov på disse områdene?
- Hva er den optimale balansen mellom digital og fysisk interaksjon? Hvordan kan vi holde på alle fordelene ved fjernarbeid uten at det går ut over forholdet til kollegene?
- Hvordan kan bransjen håndtere at den psykiske helsen blant jurister er blitt så mye dårligere?





“Jeg opplever en økt distanse til min ledelse og er blitt mer usikker på hva min arbeidsmessige retning skal være, og hva jeg blir målt på. Jeg har en økende følelse av at ledelsen ikke verdsetter min innsats, og jeg føler et stigende press for å gå på kompromiss med min juridiske faglighet og la ting “passere”, som ikke skal passere. Har fått stor ekstra arbeidsbyrde under korona og er presset som aldri før - et forhold jeg har påpekt overfor min ledelse, men absolutt ikke har funnet en løsning på. Tonen er også blitt hardere, mange er blitt veldig irritable og uvennlige. Søker ny jobb nå.”

Tallene og dataene bak konklusjonene

- Til tross for at 82 % av juristene mener at pandemien satte fart i implementeringen og bruken av digitale verktøy, mener fortsatt 55 % at kunnskapsutvekslingen ble påvirket negativt, mens 49 % har hatt problemer med manglende faglig utvikling.
- Når det gjelder balansen mellom jobb og fritid, opplevde kvinnelige skandinaviske jurister at pandemien hadde en mer positiv innvirkning på dette (47 %) enn det som var tilfellet for deres mannlige (33 %) kolleger.
- Også når det gjaldt psykisk helse, opplevde kvinnene høyere grad av positive ringvirkninger (25 %) under pandemien sammenlignet med menn (14 %).
- Pandemien har hatt en mer negativ innvirkning på psykisk helse i Norge (43 %) og Danmark (41 %) sammenlignet med Sverige (36 %).
- 2/3 (66 %) av alle respondentene oppgir at forholdet til kollegene har blitt negativt påvirket av pandemien.
- 26 % oppgir at forholdet til klientene har blitt negativt påvirket.



Kapittel 2

Psykisk helse

Kan vi endelig ta tak i
tabuet rundt psykisk helse?



Hvor mye lenger kan vi unngå å snakke om psykisk helse?

I dette kapitlet vil vi se nærmere på psykisk helse og trivsel blant skandinaviske jurister. For å danne oss et tydeligere bilde av den nåværende situasjonen, spurte vi respondentene i undersøkelsen om de av og til opplever stress og/eller angst i forbindelse med jobben.

Dataene bekrefter at en stor prosentandel av juristene i Skandinavia har problemer med den mentale helsen.

I forrige kapitlet tok vi opp hvordan pandemien har hatt en negativ innvirkning på psykisk helse. I dette kapitlet vil vi se at denne belastningen ikke bare skyldes pandemien, men snarere bygger seg opp over tid mer generelt.

Her tar vi en nærmere titt på hvordan juristbransjen

håndterer denne utfordringen. Er psykisk helse, stress og angst noe som jurister føler seg komfortable med å ta opp med nærmeste leder – og gjør vi som bransje nok med denne problemstillingen?

21 % føler ikke at de kan snakke med arbeidsgiver om sin mentale helse.

47 % mener at bransjen ikke gjør nok for å ivareta den psykiske helsen blant jurister.

Dette er alvorlige tall. Vi håper og har som mål at denne rapporten kan bidra til å støtte opp under god mental helse i juristprofesjonen ved å rette et sterkere fokus mot dette sensitive temaet.



Forskning har vist at advokater er svært utsatt for stressrelaterte sykdommer, og at nevrotisk atferd og tvangslidelser er overrepresentert blant advokater. Vi trenger å forstå hva det er som ligger til grunn for dette.*

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

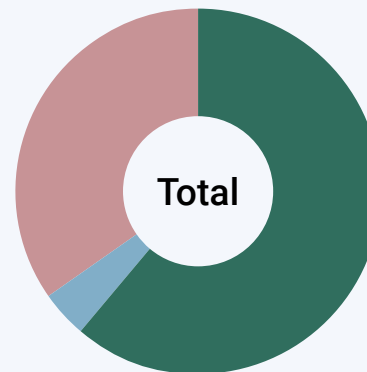
Et usunt yrke: Bransjen sliter med dårlig psykisk helse

En jurists arbeidshverdag er ikke sjelden definert av lange arbeidsdager, tøffe økonomiske mål og et intensivt press for å prestere og levere.

Denne rapporten konkluderer med at 62 % av juristene i Skandinavia tidvis har opplevd stress eller angst i forbindelse med jobb.

Ifølge respondentene i undersøkelsen er dette et allment kjent faktum som ikke bør komme som noen overraskelse. Spørsmålet blir da: Hvordan kom vi frem til denne skremmende situasjonen – og hva må gjøres?

Jeg har av og til opplevd stress og/eller angst i jobbsammenheng



Juristprofesjonen er fantastisk, men det er også en tøff bransje. Lista er lagt høyt, og du forventes å jobbe masse. Unge jurister blir ofte utnyttet ved at de får lav lønn, men forventes å jobbe overtid. Psykiske problemer er fortsatt tabu og ikke egentlig noe bransjen erkjenner, selv om det blir stadig mer utbredt.



Budskapet er klart: Ta grep nå! Psykisk helse i juristbransjen må få et løft

Det er rom for forbedring i arbeidet med å forebygge psykiske problemer.

Bare 9 % av alle respondentene anser at den nåværende innsatsen i bransjen er tilstrekkelig til å forbedre den psykiske helsen og velferden blant jurister i Skandinavia.

49 % mener at det kan gjøres mer for å forbedre situasjonen.

Dette er noe toppledelsen bør følge opp tett. Hva må gjøres, og hvem vil ta ansvar for å drive frem endringene som er så tydelig etterspurt i bransjen?

I undersøkelsen ble juristene spurt om de føler at de kan være åpne om dette temaet

overfor arbeidsgiver. 65 % svarte ja.

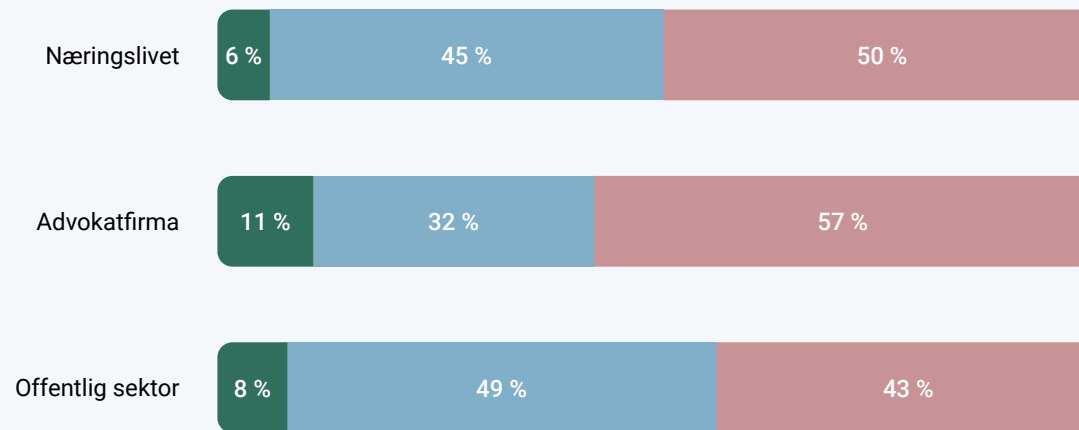
Hvordan forklarer vi da at selv om 65 % av respondentene føler at de kan ta opp emnet med arbeidsgiver, har fortsatt annenhver jurist psykiske problemer?

Her er det nok bare én konklusjon: Vi snakker kanskje om psykiske problemer, men det ser ikke ut til at det faktisk iverksettes noen tiltak for å forbedre den generelle trivselen og velferden blant juristene.



Er du enig eller uenig i følgende utsagn?

Bransjen gjør nok for å forbedre den psykiske helsen blant jurister



Uenig

Vet ikke

Enig



Bransjens fremtid kan bare sikres hvis arbeidsgiverne faktisk lytter til kritikken de så ofte mottar, og tar den på alvor – for eksempel ved å ta tak i dårlige arbeidsvilkår som har blitt neglisjert i lang tid, og vanskelighetene med å balansere jobb og privatliv på en god måte.

Det mest seiglivede tabuet i bransjen

62 % opplever psykiske problemer i forbindelse med jobben – og 45 % anser dette som et tabu.

Dataene fra denne studien viser at 45 % av skandinaviske jurister mener det finnes et tabu rundt psykisk helse i bransjen.

Denne oppfatningen er utbredt på tvers av alle de tre sektorene, men er mest dominerende i segmentet advokatfirmaer.

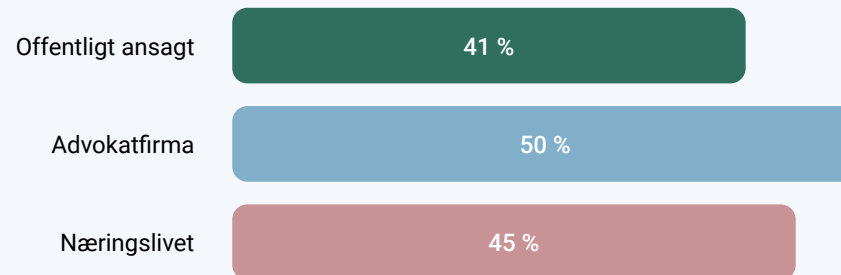
For å forstå dette og kunne treffe tiltak for å forbedre situasjonen, må vi stille de rette spørsmålene: Hvor og når oppstår dette problemet, hva er det som er drivkraften bak en slik

arbeidskultur, og hvordan kan det snus?

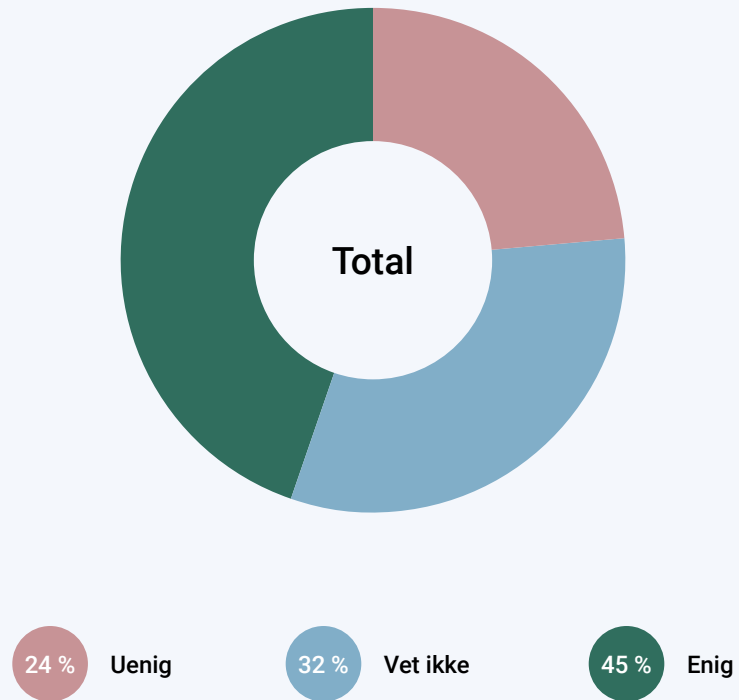
Nå som bransjen selv snakker ut om dette, vil stigmaet rundt psykisk helse endelig bli tatt tak i?

For å få en dypere forståelse av denne problemstillingen vil vi i den følgende delen se nærmere på psykisk helse i juristbransjen i Skandinavia.

Det er et tabu rundt psykisk helse i juridisk sektor



Det er et tabu rundt psykisk helse i juridisk sektor



Påvirker arbeidskulturen den psykiske helsen og trivselen?

Hva er konsekvensene?

Selv om antallet respondenter som opplever yrkesrelatert stress og angst er høyt i alle sektorene som omfattes av denne rapporten, er det særlig høyt blant advokatfirmaene.

Tidligere rapporter har allerede belyst hvordan særlig jurister i advokatfirmaer etterspør en bedre balanse mellom jobb og fritid, og det er spådd å bli en av de viktigste parametrene for å holde på unge og attraktive ansatte i fremtiden (kilde: Fremtidens Jurist 2019 og 2020).

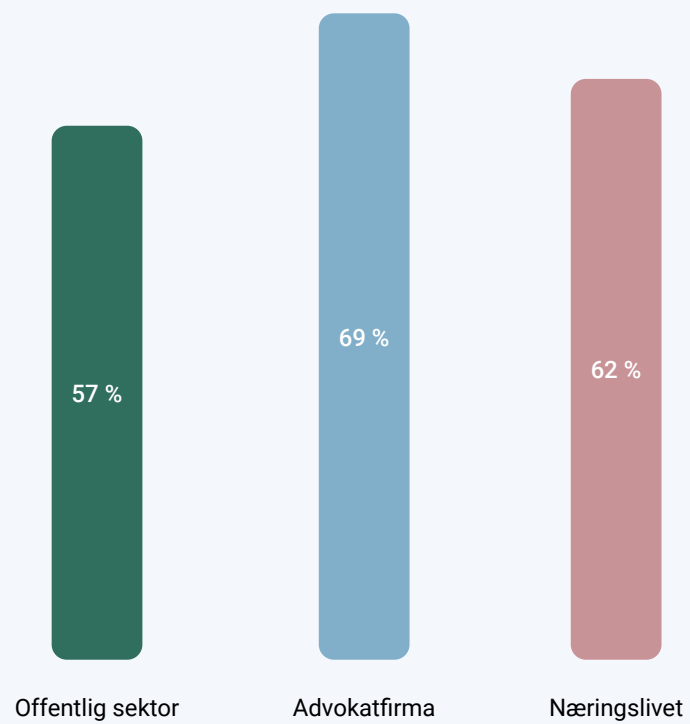
Et relevant spørsmål her vil være om behovet for bedre balanse mellom jobb og fritid på noen måte kan påvises i den nåværende forretningsmodellen – og i så fall: Hvordan skal det bli mulig å sikre en sunnere arbeidskultur i fremtiden?

Den rådende kulturen ser ut til å være noe som har bygd seg opp over mange år – og den har fortsatt bred aksept i bransjen. Og da er spørsmålet, hva vil konsekvensene bli om det ikke treffes noen tiltak for å ta tak i det?



Juristbransjen må våkne opp og innse hvilke konsekvenser det har å fastsette faktureringsmål for hver ansatt og belønne dem som jobber til langt på kveld. Dette bare forsterker og oppmuntrer til et miljø som fremmer stress og en usunn arbeidskultur som gjør at folk blir utbrente og får andre helseproblemer. Arbeidskulturen må være bærekraftig. De ansatte må gjøre jobben sin, men arbeidsgiverne må styre arbeidsmengdene.

Jeg har av og til opplevd stress og/eller angst i jobbsammenheng



Hemmeligheten på alles lepper

Hvordan kan psykisk helse fortsatt være et tabu hvis alle vet om det og snakker om det?

Dette er et interessant paradoks. Selv om et flertall mener at psykisk helse er et tabubelagt tema i juristbransjen, mener over 65 % av de kan være åpne om psykisk helse overfor arbeidsgiverne sine.



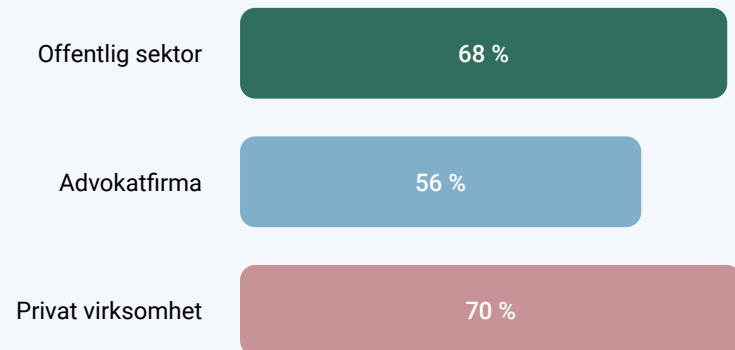
65 %

Hva forteller dette oss? Kanskje at problemer knyttet til mental helse er mer akseptert i en kulturell og strukturell kontekst enn når det er snakk om selve enkeltmennesket. De ansatte føler kanskje at de kan være åpne overfor lederen eller kollegene om stress og hvordan de har det, men det er en risiko for at temaet bare behandles på et strukturelt nivå – noe som bidrar til å forsterke den negative og usunne arbeidskulturen.

Men hvor starter egentlig dette usunne miljøet?

Kan det være en iboende del av selve juristutdanningen på universitetet?

Jeg kan være åpen om min mentale trivsel overfor min arbeidsgiver





Artikkel

Fremtidens jurister og spøkelses fra fortiden: Vekst gjennom motgang?

Av Kristian Cedervall Lauts, Prodekan for
utdanning, juridisk fakultet, Københavns Universitet

Da jeg var student, verserte det historier om hvordan det var forventet at advokater i enkelte advokatfirmaer fakturerte 2500–3000 timer i året (eller nærmere 60 timer i uken), og at rekrutteringsprosessen noen ganger involverte auksjonslignende lønnsforhandlinger, men i omvendt forstand – der premisset var: Hvor lite lønn er du villig til å jobbe for?

Så lenge jeg kan huske, har historier om yrkeslivet for jurister – og særlig advokater – vært forbundet med noe usunt. Ydmykelser og urimelige arbeidsvilkår formidles som nærmest magiske overgangsritualer basert på en idé om at «takler du dette, takler du alt». I bunn og grunn er dette en forestilling som minner mer om opptaket til Forsvarets befalsskole enn det å skulle bli en del av en ny arbeidsplass. Forhåpentligvis går det ikke til slike ytterligheter i de fleste juristers arbeidshverdag, og arbeidslivet er nok langt bedre i praksis enn det ryktene om det skulle tilsi.



Alle disse historiene kretser rundt en utbredt forestilling om at vekst kommer gjennom motgang. «For å bli like smart og sterk som meg, må du gjennom den samme skjærsilden». Med andre ord ligger det en forestilling om at det å gjennomgå slike urettferdige prøvelser vil forvandle deg fra en ung og uerfaren jurist til en moden og selvstendig advokat eller leder – og at lidelsene utgjør en slags terskel: Når du har utstått alle disse prøvelsene, er du på et annet plan enn resten av samfunnet. Du er en advokat, juridisk direktør eller noe annet høytstående, med dertil høyt selvbilde og er en del av et eksklusivt fagfellesskap.

Vi har gjennomført studier blant jusstudentene ved Københavns Universitet som viser at jusstudentene er mer stresset enn medstudenter ved andre fakulteter, og – noe som er enda mer nedslående – også ensommere jo nærmere de kommer det «forjettede land» der de er flyvedyktige jurister. Den nye undersøkelsen fra Karnov viser tydelig at dette ikke opphører når studentene trer ut i arbeidslivet – snarere tvert imot. Til dette kan leseren kanskje innvende at ting ikke har blitt så mye verre siden undertegnede var student for 20 år siden, eller leseren selv var det for 40 år siden – og vi overlevde jo. Og det er en veldig naturlig reaksjon. Likevel bør man da ha in mente det som i filosofien er kjent som den naturalistiske feilslutningen: Du kan ikke konkludere med hvordan verden skal være, basert på hvordan den er.

Og nå har tiden kommet for at verden burde være annerledes: «Mine» studenter godtar ikke lenger å ikke kunne kombinere høye ambisjoner med trivsel. De vil ha et utfordrende, men balansert arbeidsliv; krevende, men

forståelsesfulle omgivelser – og ansvar uten ensomhet. Og det er faktisk mulig. Som det ble konkludert med i undersøkelsen, vil fremtidens jurister i mye større grad evne å sette ord på hvordan de faktisk har det, enn tidligere generasjoner – og takk og pris for det!

Med det stadig økende fokuset på å sikre mangfold i alle jobbkategorier er det viktigere enn noensinne å ta dette fremtidskravet på alvor. Det er ingen ting som er mindre motiverende for dem som allerede er underrepresentert, enn utsiktene til unødvendig blodslit, intense faktureringskrav eller et usympatisk og hardt arbeidsmiljø. Når 62 % av personene i aldersgruppen 23–39 år, primært kvinner, opplever at helsen deres blir tilsidesatt, kommer de til å se seg om etter andre ting å gjøre i stedet. Dette er uheldig både for alle arbeidsplassene som mister kvalifiserte ansatte, og for de unge talentene som gir slipp på drømmekarrieren.

I tillegg til de nærmest mytiske forestillingene om «ildprøven» man må gjennom, ser det ut til å være enda en vrangforestilling i spill på skandinaviske arbeidsplasser – nemlig at sårbarhet er et tegn på svakhet. Når bare 56 % av juristene føler at de kan være åpne om sin psykiske helse overfor nærmeste leder, er det et tegn på at noe er virkelig galt. Å ikke være åpen om sårbarhet – det er en svakhet. Det er undertrykkelse og tabuer som er den faktiske roten til problemet – ikke at man tidvis føler seg stresset, urolig eller overveldet av angst. Vi burde bli kjent med og akseptere svakhetene våre, slik at vi blir i stand til å være åpne om hvor vi skal legge inn en ekstra innsats og takle dem – først da kan vi bli «superhelter».





Kravet om et mer balansert arbeidsliv kan ikke bare avfeies ved å si at advokatbransjen er en tøff bransje. Det vesentlige spørsmålet er hvordan profesjonen skal utforme morgendagens studie- og arbeidsmiljø. Hvordan det er nå, eller hvordan det har vært, styrer ikke hvordan det burde være – eller hvordan livet som jurist kan være.

Høna eller egget: Sammen for morgendagens jurister

Kravet om et mer balansert arbeidsliv kan ikke bare avfeies ved å si at advokatbransjen er en tøff bransje. Det vesentlige spørsmålet er hvordan profesjonen skal utforme morgendagens studie- og arbeidsmiljø. Hvordan det er nå, eller hvordan det har vært, styrer ikke hvordan det burde være – eller hvordan livet som jurist kan være.

Så hvor skal denne endringen komme fra? Hvordan går man frem for å endre selvopfatningen til en hel bransje? Som med så mange andre ting er svaret: med ett – sakte og motstrebende – steg av gangen. På Det juridiske fakultet ved Københavns Universitet har vi etablert et eget trivselsråd. Gjennom studier og tiltak arbeider vi oss møysommelig gjennom hver enkelt av faktorene som berører trivsel og velferd blant studentene: rammeverk, forventninger, bransjen, studentene selv – og selvsagt utdanningen vi tilbyr. Målet er å utarbeide en helhetlig plan for å ta de første

skrittene mot et ambisiøst fellesskap der det er rom for at studentene kan sikte høyt, samtidig som de opplever at de er trygt forankret i et sunt og trygt miljø. Svarene er ikke alltid åpenbare. Det å avskaffe gamle tabuer er en god start, men noen ganger er det også bare sånn at livet rett og slett er vanskelig. Vi er ikke ute etter å polstre elevene eller de ansatte fullstendig slik at de beskyttes mot alt som er vondt og vanskelig i verden. Når man skal jobbe med trivselsforbedrende tiltak, er det som å dra i løse tråder som stikker ut: for hver tråd du drar i, dukker det opp nye problemstillinger og utfordringer. Det viktigste i denne prosessen er imidlertid at vi trenger dere med på laget. Arbeidslivet og bransjen spiller en nøkkelrolle både for oss som institusjon og for studentenes verdensbilde.

Se på dette som en åpen invitasjon. Vi er helt i startfasen og føler oss frem, med et oppriktig ønske om å oppnå grunnleggende positive endringer – men vi trenger dere med på laget! Vi ønsker alle kreative initiativer velkommen med åpne armer. Det første skrittet er å erkjenne at vi har en utfordring – og derfra kan det bare gå oppover.

Vil den yngre generasjonen drive frem endringer?

Yngre jurister er klar over behovet for å ta stigmaet rundt psykisk helse ved hornene – men de er mindre tilbøyelige til å fortelle om sine egne problemer.

Yngre jurister utfordrer stigmaet rundt psykisk helse i større grad enn den eldre garde – og er mer misfornøyde med hvordan problemet håndteres i bransjen.

Tidligere rapporter (Fremtidens Jurist 2019 og 2020) konkluderte med at yngre jurister bringer nye verdier til bordet. De stiller høye krav til sine fremtidige arbeidsgivere i spørsmål som mangfold, bærekraft og balansen mellom jobb og fritid.

Her er det en betydelig generasjonsforskjell. Oppfatningen av at bransjen ikke gjør nok,

deles av 62 % av respondentene i aldersgruppen 23–39 år, og 39 % av respondentene i aldersgruppen 40–69 år – en forskjell på 23 prosentpoeng.

En annen ting som skiller disse to gruppene, er at den eldre generasjonen gir uttrykk for at de synes det er enklere å ta opp temaet helse og trivsel med lederne, enn den yngre generasjonen (70 % i aldersgruppen 40–69 mot 58 % i aldersgruppen 23–39). Da må man jo spørre seg om den yngre generasjonen holder igjen av frykt for at det kan skade karrieren deres å gi uttrykk for bekymringer og problemer.

62 %

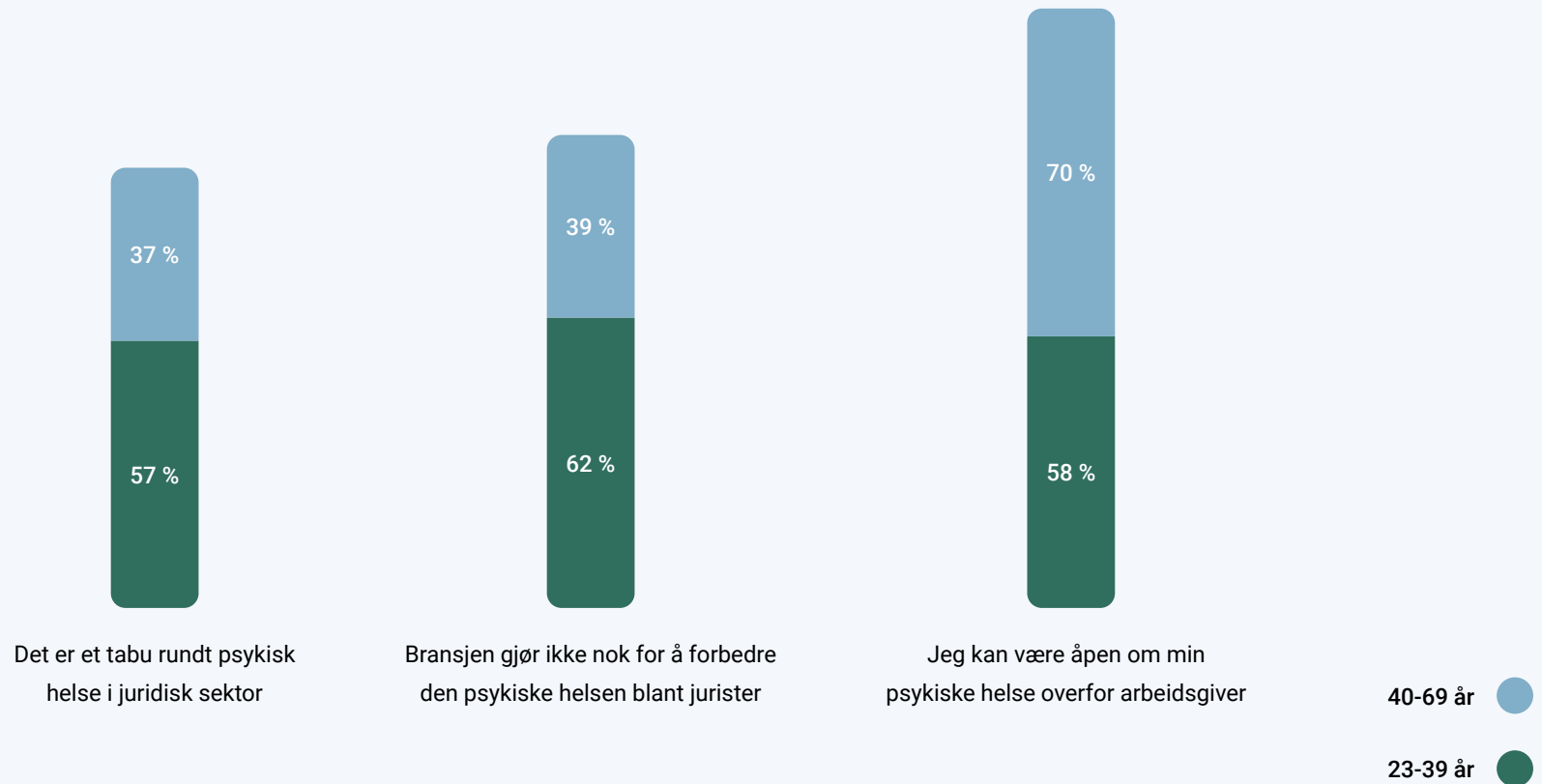
Alder: 23 - 39



39 %

Alder: 40 - 69

Er du enig eller uenig i følgende utsagn?



Går juristprofesjonen glipp av talentfulle kvinnelige kandidater på grunn av et tabu rundt psykisk helse?

Er kvinner mer åpne og ærlige om hvordan de har det, eller er det generelt større sjanse for at de opplever arbeidsrelatert stress eller angst enn det som er tilfellet blant menn?

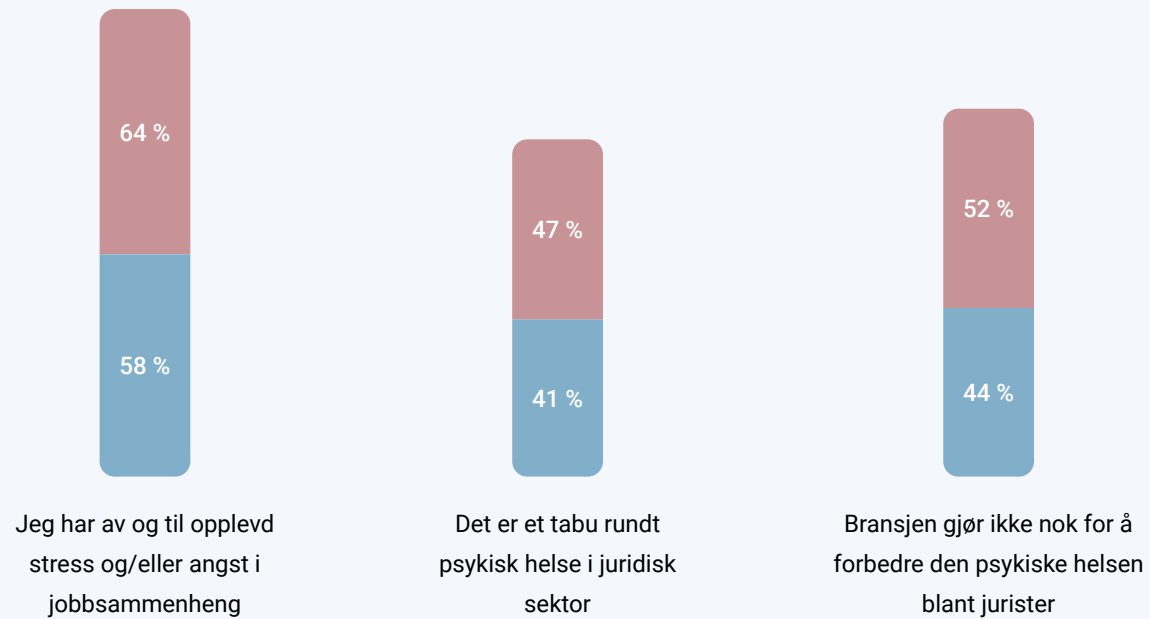
Dataene fra undersøkelsen viser at kvinner, sammenlignet med menn, er mer utsatt for stress og angst i forbindelse med jobb – og at de generelt er mer misfornøyde med situasjonen når det gjelder psykisk helse i bransjen.

Det ser ut til at alder og kjønn er de to faktorene som har størst innvirkning på oppfatningen av psykiske problemer. Følgelig er det større sannsynlighet for at yngre kvinner blir negativt påvirket av arbeidskulturen i bransjen. Dette er noe som må tas tak i for å imøtekomme utfordringen med å sikre tilstrekkelig mangfold i bransjen.



Det er behov for å skape normale arbeidstider, hvor den enkelte kan ha et privatliv og fritid.

Er du enig eller uenig i følgende utsagn?



Kvinne

Mann

Erfaringer fra undersøkelsen

- Stress er et betydelig problem i juristbransjen. Resultatene fra undersøkelsen viser at mer enn 6 av 10 jurister opplever jobbrelatert stress og angst.
- Særlig advokatfirmaer har en tendens til å ha en mer negativ og usunn arbeidskultur. Jurister som jobber i advokatfirmaer er mer utsatt for å ha problemer med stress eller angst.
- Det finnes et tabu rundt psykisk helse i juristbransjen som kan stå i veien for forbedringer i arbeidskulturen.
- Den yngre generasjonen jurister er misfornøyd med bransjekulturen når det gjelder psykisk helse.
- Skandinaviske jurister er enige om at bransjen ikke gjør nok for å forbedre trivsel og mental helse.
- Kvinner i juristbransjen blir negativt påvirket av arbeidskulturen i bransjen.

Drøftingsspørsmål

- Hvordan påvirker bransjens negative innvirkning på psykisk helse den enkeltes arbeidsprestasjoner?
- Hvordan manifesterer tabuet rundt psykisk helse seg i bransjen eller på arbeidsplassen?
- Hvordan kan bransjen overvinne stigmaet rundt psykisk helse, og – enda viktigere – hva må gjøres for at arbeidskulturen skal endres?

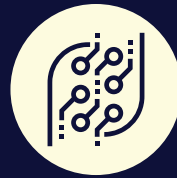




“Den mentale sunnhet og trivsel har vist seg å være svært avhengig av tydelig og synlig ledelse, som ikke har vært tilfellet i min avdeling. Det har i stor grad manglet en synlig ledelse ift. personalpleie, og det har alt å si når det handler om den enkeltes mentale helse under hjemmearbeid. Det har vært veldig travelt, og alle arbeider for effektivt. Derfor er det enda større behov for at ledelsen stopper opp og insisterer på personalpleie - og selv tenker ut av boksen, i stedet for å skyve «ansvaret» over på medarbeiderne. Arbeidsoppgavene fyller all tid, og en fredagspils annenhver uke utgjør ikke den store forskjellen. En kombinasjon av alt for mange oppgaver, og nesten total mangel på personalpleie, har ikke gagnet den mentale helsen.”

Tallene og dataene bak konklusjonene

- 62 % opplever av og til stress og/eller angst i forbindelse med jobb.
- 45 % av skandinaviske jurister er enige om at psykisk helse er tabu i advokatbransjen.
- 49 % mener at bransjen ikke gjør en god nok innsats for å forbedre trivsel og psykisk helse.
- Bare 9 % mener at bransjen gjør en god nok innsats for å forbedre trivsel og psykisk helse blant jurister.
- 68–70 % av respondentene i næringslivet og offentlig sektor føler at de kan være åpne overfor arbeidsgiver om psykisk helse – mot 56 % av ansatte i advokatfirmaer.
- Yngre jurister (23–39) er mye mer tilbøyelige til å mene at det eksisterer et stigma rundt psykisk helse i juristbransjen (57 %), i forhold til de eldre juristene (40–69+) opplever (37 %).
- Et flertall (62 %) av yngre jurister (23–39) mener også at bransjen ikke legger stor nok innsats i å fremme mental helse og trivsel – mens denne oppfatningen ikke er så utbredt (39 %) blant de eldre juristene (40–69+).
- Yngre jurister (23–39) føler at de ikke kan være like åpne om psykiske problemer med arbeidsgiver (58 %) som de eldre juristene (40–69+) føler at de kan (70 %).



Kapittel 3

Tech washing

Legger bransjen en god nok
innsats i innovasjon?



Gi de juridiske tjenestene et løft

Hvem eller hva vil drive frem innovasjon i bransjen?

Rettsteknologi, eller «legal tech», har vært et sentralt fokus i en årrekke. Det har blitt omtalt som en utvikling som vil snu opp ned på juristbransjen og fundamentalt utfordre dynamikken i markedet slik vi kjenner det.

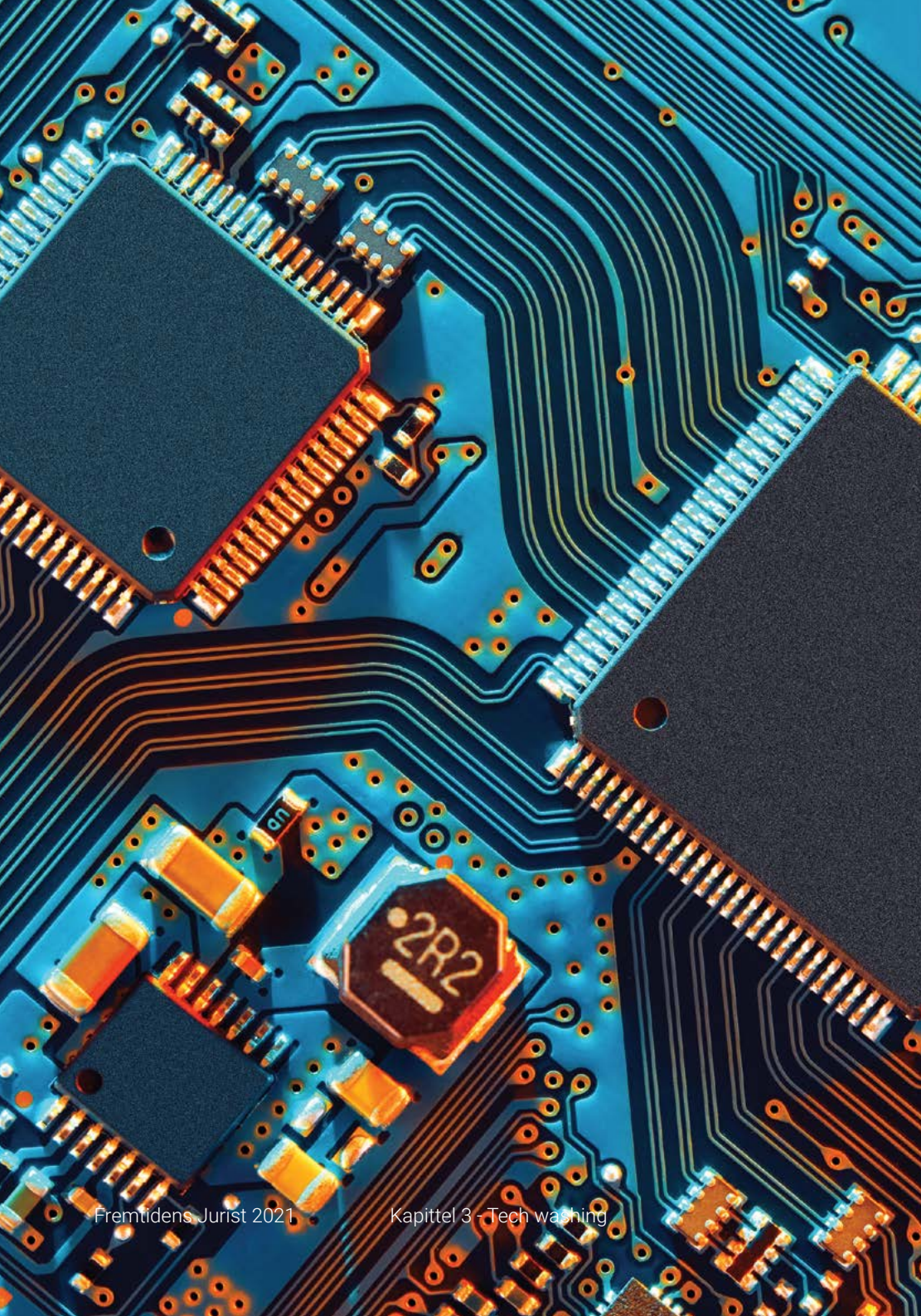
I fjor rapporterte vi om at 60 % av jurister i Sverige og Danmark trodde at rettsteknologi ville bli en betydelig endringskraft i morgendagens juristbransje (kilde: Fremtidens Jurist 2020). Har denne spådommen gått i oppfyllelse – og i så fall: hvordan?

Et moteord vi ser brukes om juristbransjen i dag, er 'tech washing', eller «teknologivasking». Begrepet viser til praksisen med å sette en trendy merkelapp på juridiske løsninger og kaste seg på teknologibølgen for å profilere seg, men uten at det egentlig er noe særlig substans i det. Ifølge årets undersøkelse er den generelle oppfatningen blant jurister i Skandinavia at det er mye snakk om rettsteknologi – men at lite

gjøres i praksis. Dette kan selvfølgelig også skyldes mangel på erfaring og kunnskap, eller at man nøler med å endre eksisterende arbeidsprosesser og forretningsmodeller.

Spørsmålet er om det egentlig er mulig å gi juristbransjens tilnærming til teknologi et løft? Og hvordan skal i så fall teknologien anvendes på de juridiske arbeidsprosessene, og hvor bør man begynne?

En interessant konklusjon i årets undersøkelse er at et flertall av respondentene i alle de skandinaviske landene mener at klientene vil være pådrivere for en endring der teknologibaserte løsninger tas i bruk i større grad – først og fremst som følge av behovet for raskere og billigere tjenester. Alle aspekter ved hverdagen preges av stadig større forventninger til mer praktiske og kostnadseffektive tjenester. Det kan være interessant å merke seg at dette også kan ha en betydelig innvirkning på juristbransjen.



Mange advokatfirmaer snakker om å ta i bruk den nyeste teknologien på jussfeltet, men egentlig dreier det seg hovedsakelig om profilering. Jeg tror ikke selskapene faktisk bruker denne teknologien i så stor grad som de sier.

Rettsteknologi forventes å spille en nøkkelrolle i endring av bransjen

Hvor snart kommer dette til å skje?

Fjorårets utgave av denne rapporten (Fremtidens Jurist 2020) kom med en spådom om at rettsteknologi og et økt behov for bedre balanse mellom jobb og fritid ville bli de to viktigste driverne for utvikling på jussfeltet.

Årets rapport viser at spådommen holder vann. Det er interessant å følge utviklingen og fremveksten av nye juridiske startups og se at de skaffer seg innflytelse og utfordrer den rådende måten å jobbe med juss på.

Vil etablerte organisasjoner tilpasse seg og implementere flere løsninger innen rettsteknologi i den nærmeste fremtiden, og vil dette påvirke jurister i det offentlige, næringslivet eller advokatsegmentet først?



Selskaper som PocketLaw og LegalBuddy kommer til å stjele oppdrag fra større firmaer. Ikke bare juridiske prosjekter, men de vil også snappe til seg mindre oppgaver til timepris som advokatfirmaer i dag tar seg godt betalt for.

Hvilke tre av følgende alternativer tror du vil påvirke/drive frem utviklingen av juristbransjen i størst grad i fremtiden?

Total

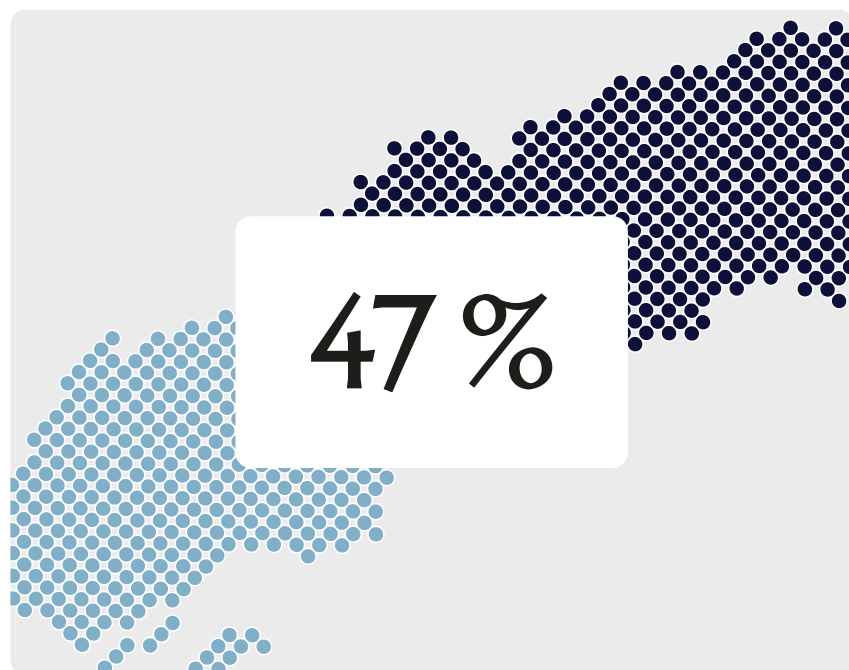


Data fra Fremtidens Jurist 2020

Bare prat og ingen handling?

Risiko for å fremstå som 'tech washing'

Dataene i denne rapporten bekrefter at det er et gap mellom spådommene om hvilken betydning rettsteknologi ville få, og hvor mye organisasjonene faktisk anvender dette i den daglige driften.



Nesten halvparten (47 %) av juristene i Skandinavia mener at det foregår teknologivasking i bransjen – altså at juridiske organisasjoner gjør et nummer ut av at de bruker ny og innovativ teknologi, men uten at de faktisk nyttiggjør seg teknologien i arbeidsprosessene sine. Dette ser ut til å stemme best for advokatfirmaer, der konkurransen er hardere.

Hva er mulige årsaker til denne tendensen til teknologivasking? Er det de teknologiske

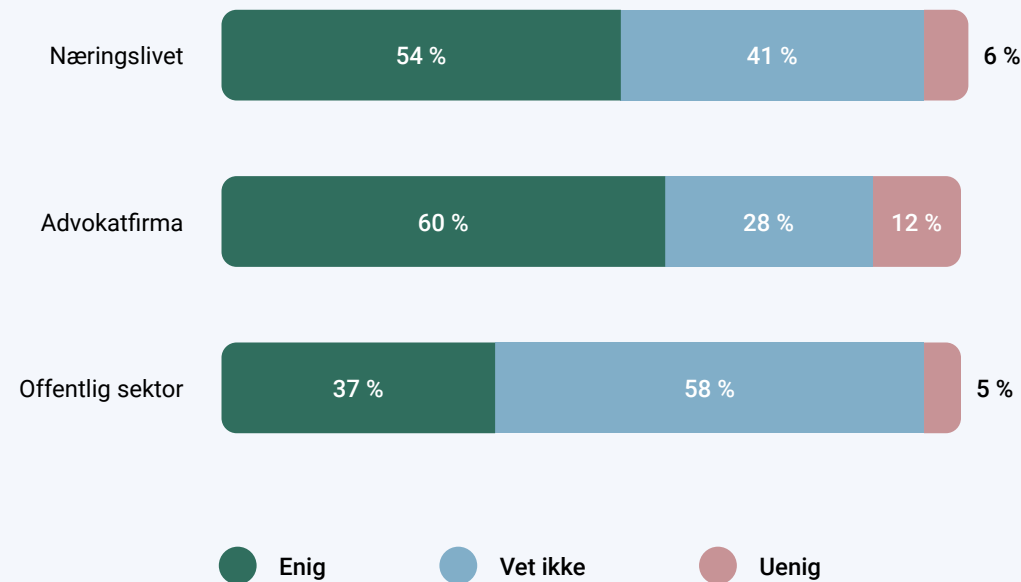
løsningene som rett og slett ikke er gode nok ennå? Oppfattes verdien av å bruke dem som for lav? Eller handler det helt enkelt om at man er for komfortabel med slik ting gjøres i dag?

For å holde seg relevante som tjenesteytere og arbeidsgivere må de juridiske organisasjonene bli mer åpne og fleksible overfor ny teknologi og nye arbeidsprosesser.



Etter min erfaring oppmuntrer ledelsen til innovasjon og digitalisering, men ansatte på seniornivå motsetter seg denne endringen.

Er du enig eller uenig i følgende utsagn?
**Mange snakker om å ta i bruk ny teknologi,
men følger ikke opp dette i praksis.**



Sett opp farten

Økende etterspørsel etter raskere juridiske tjenester forventes å bli en endringsdriver.

I undersøkelsen ble jurister bedt om å rangere faktorene de mener i størst grad vil drive frem innovasjon og endring i juristprofesjonen. Faktoren som ble rangert høyest, er klientenes etterspørsel etter raskere tjenester, mens nye forretningsmodeller kom på andreplass.

I fremtidens juridiske miljø vil tempoet bli skrudd enda mer opp, og feltet vil være i konstant utvikling. Konkurransen vil stramme seg til, og bedriftene vil ha enda større behov for juridiske tjenester enn i dag. For å imøtekomme dette behovet må leverandørene av

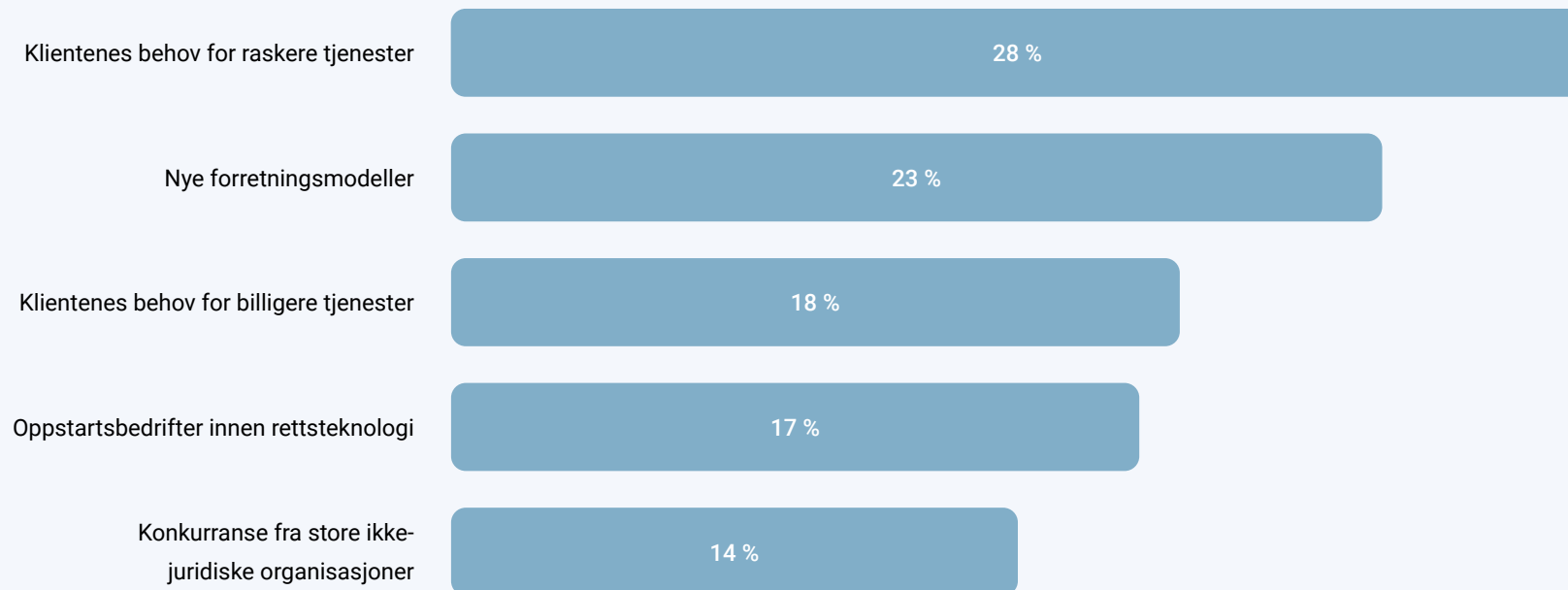
juridiske tjenester være smidige og kunne handle raskt. Mest sannsynlig kan vi forvente en økning i etterspørselen etter verktøy som øker effektiviteten på jussfeltet.

Samtidig er nye forretningsmodeller i emning, og disse vil trolig påvirke måten jurister og advokater arbeider på. Etter hvert som konkurransen hardner til, kommer klientene til å kreve mer transparent prising, noe som i sin tur kan utfordre den rådende timefaktureringsmodellen. Kan dette innebære en gradvis overgang i retning av abonnementsbaserte forretningsmodeller og fastpris?



Med den raske informasjonsdelingen i samfunnet i dag kan vi risikere at forventningene til advokatfunksjonen endres, med krav om raskere leveranser. Hastighet fremfor kvalitet.

Hva tror du vil være den største pådriveren for endring i juristbransjen? (rangert øverst)



Er nåværende forretningsmodeller og eierstrukturer til hinder for innovasjon?

Samfunnet er i raskere forandring enn noen gang, og det samme gjelder for juristbransjen. Dette tvinger juridiske organisasjoner til å revurdere rådende forretningsmodeller og eierstrukturer.

Over en tredjedel (38 %) av skandinaviske jurister tror at tradisjonelle forretningsmodeller – timefakturerer – vil bli mindre relevant i fremtiden, i takt med at klientene forventer både raskere tjenester og økt pristransparens.

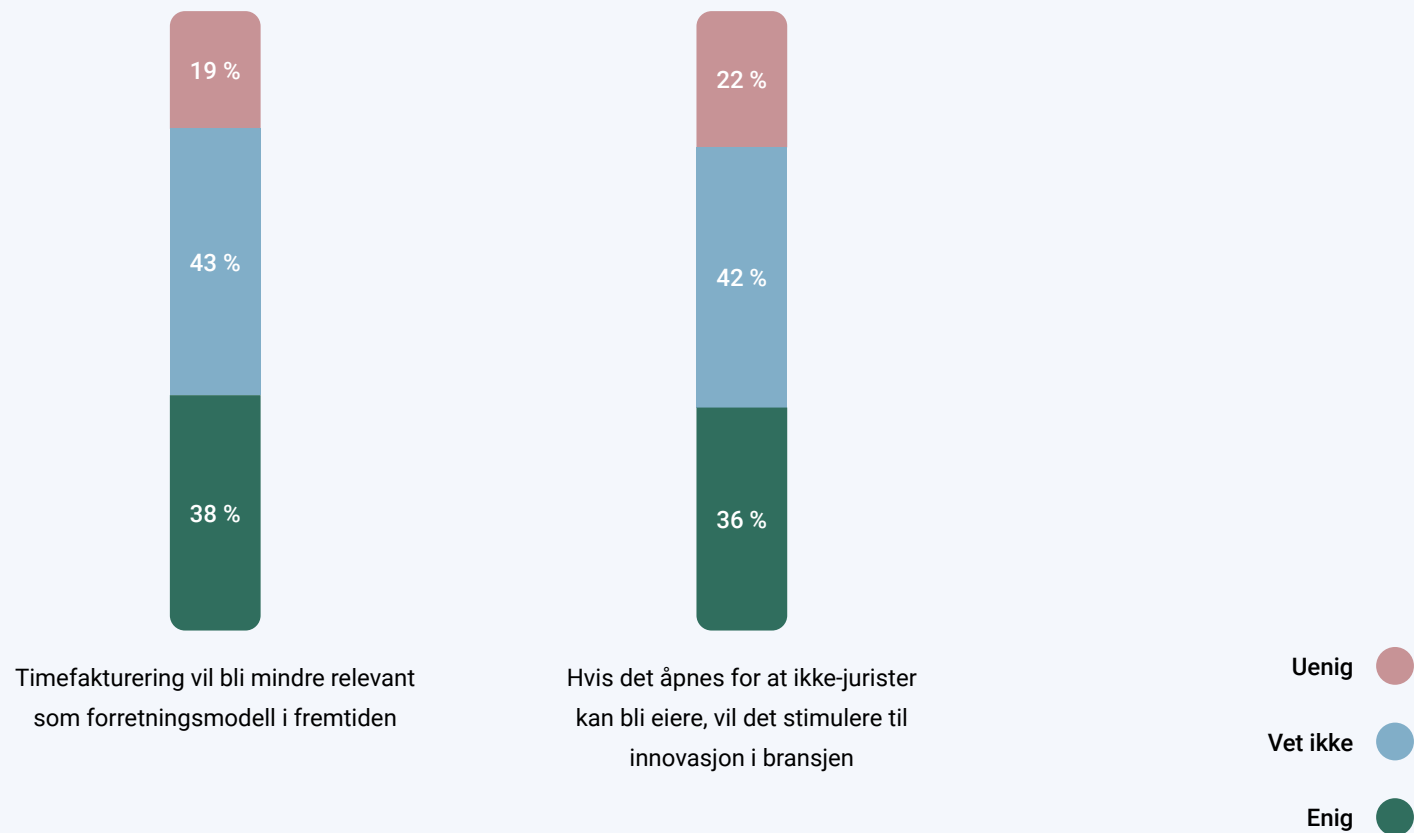
Videre settes det også spørsmålstegn ved eierstrukturer som er typiske for juristbransjen. 36 % mener at hvis man lar folk med ulik faglig bakgrunn – f.eks. uten juridisk embetseksamen – bli eiere, kan det være en pådriver for innovasjon og inspirere juridiske organisasjoner til å tenke utenfor boksen. Selv blant advokatfirmaene mener 37 % at dette stemmer.

I andre juridiske markeder som Storbritannia (England og Wales) har eierstrukturen allerede blitt deregulert. Vil de skandinaviske markedene følge etter?



I dag kan bare advokater bli eiere av advokatfirmaer i Skandinavia, mens dette har blitt deregulert i andre markeder, blant annet Storbritannia. Disse landene vil stå i spissen for utviklingen i bransjen, mens svenske advokater vil bli hengende etter. Hvis store skandinaviske firmaer ønsker å være relevante på den internasjonale arenaen, må eierstrukturene dereguleres.

Er du enig eller uenig i følgende utsagn?



Avskaffelse av timefaktureringen

Når vi ser på forskjeller mellom de ulike sektorene, ser vi at jurister i næringslivet er mer skeptiske til dagens forretningsmodeller sammenlignet med jurister i offentlig sektor eller advokatfirmaer.

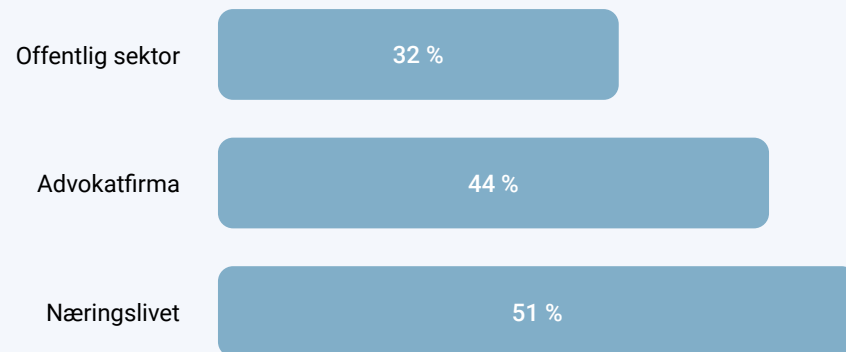
Det ville vært interessant å se om advokatfirmaer begynner å omfavne andre forretningsmodeller og de potensielle fordelene disse kan ha. Fritekstsvarene i denne undersøkelsen indikerer tydelig at timeprismodellen har en rekke negative konsekvenser for

den enkelte – ettersom behovet for å dokumentere hvert eneste arbeidsminutt skaper et svært usunt og stressende arbeidsmiljø.

Pandemien har allerede skutt fart i diskusjonen om bedre balanse mellom jobb og fritid, og hvordan man skal unngå usunt mentalt press. Avskaffelse av timeprismodellen kan godt bli en parameter arbeidsgiverne kan vurdere for å tiltrekke seg enda flere kvalifiserte kandidater, og holde på dem, i fremtiden.

Er du enig eller uenig i følgende utsagn?

Timefakturering vil bli mindre relevant som forretningsmodell i fremtiden (Enig)





Den intense fikseringen på timefakturerer må ta slutt. Det har så mange negative konsekvenser for både juristene og klientene. Det splitter bransjen og skaper et stressende arbeidsmiljø. I hvilke andre yrker må du kunne dokumentere hvert bidige minutt av arbeidstiden?

“

Teknologi har ingen verdi i seg selv – det er resultatene som teller

Av John Engholm – advokat, legaltech founder og investor

«Fremtidens jurist»-rapporten konkluderer med at det er mye snakk om at teknologi påvirker jussbransjen, men at det ikke er så mye endring i praksis. Men hvorfor er det slik?

Er det faktisk på grunn av «teknologivasking»? Begrepet er lånt fra uttrykket «grønnvasking» – når selskaper snakker om innsats innen bærekraft uten at det har noen reell substans, men snarere bærer preg av å være en ren markedsførings-gimmick. Jeg er sikker på at det finnes advokatfirmaer som føler behov for å fortelle om teknologisatsningen sin uavhengig av hva de faktisk oppnår med det, men begrepet teknologivasking antyder større grad av «bad faith» enn det jeg tror egentlig er tilfellet her.

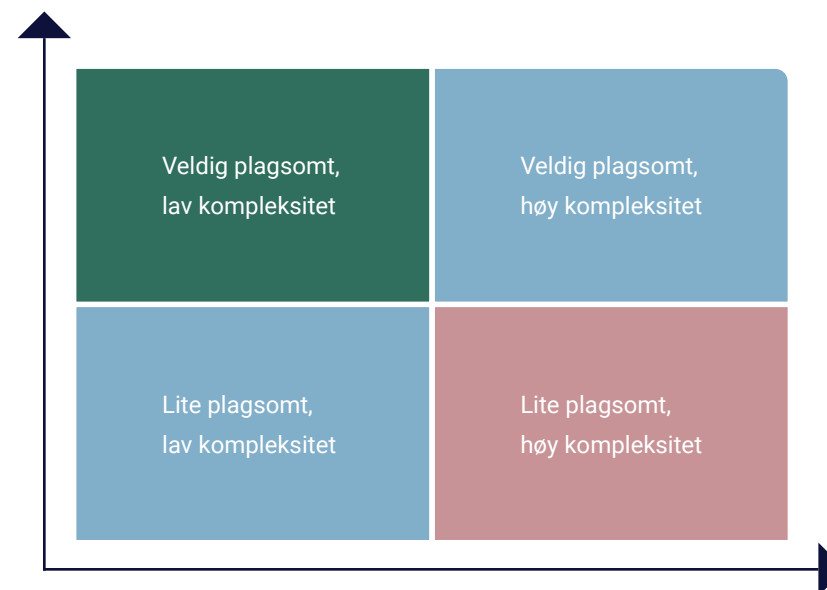


Forført av moteord

Jeg tviler ikke på at det er en genuin vilje blant advokatfirmaene til å ta i bruk teknologi i større grad, følge med i tiden og holde seg konkurransedyktige og relevante for klientene. Problemet er at mange egentlig ikke vet helt hvor de skal begynne. Da er det enkelt å la seg blende av moteord, og plutselig har du partnere som spør: «Har vi noe som bruker AI?» eller «Hva tenker vi om blockchain?». Da tilnærmer man seg selvfølgelig problemstillingen fra helt feil vinkel.

Teknologi har ingen verdi i seg selv – det er hva man oppnår med den, som betyr noe. Får man bedre resultater, og blir de billigere? Eller får jeg som klient dem raskere? Hvis ikke er det egentlig irrelevant for meg om du har brukt et AI-basert verktøy eller penn og papir for å produsere resultatene. Hvis du starter med teknologien i stedet for problemet, er det en risiko for at du finner opp nye problemer du kan anvende teknologien på, men som ingen egentlig trenger en løsning på. Begynn alltid med å kartlegge hvilke problemer som faktisk volder deg eller klienten din hodebry, og se deretter etter den enkleste mulige løsningen.

De beste problemene å begynne med er åpenbart de som er mest plagsomme, men har en enkel løsning. Det kan være mindre åpenbart å finne ut av hvilke av de to blå boksene man skal fortsette med. Men uansett bør du aldri gå løs på den oransje boksen før du har ryddet opp i alle de andre boksene.



Fokuser på enkle løsninger

Hvis du starter med de enkle løsningene, får du neppe anledning til å pusle med maskinlæringsalgoritmer eller blockchain-teknologi. Det trenger ikke engang å være innen rettsteknologi, eller «legal tech», at du finner den mest lavthengende frukten. Enkle løsninger er gjerne ikke så spennende. Og det er helt greit! De fleste advokater kan ikke engang utnytte potensialet i Microsoft Word eller Outlook fullt ut, til tross for at noen av dem bruker opptil 80 % av sin våkne tid på disse verktøyene.

Med andre ord vil nok fremskrittene som gjøres i mange advokatfirmaer fortsette å være ganske kjedelige i et teknisk perspektiv en god stund fremover, og de skaper neppe begeistring blant utviklerne. Men advokatfirmaer er uansett ikke i bransjen for å imponere utviklere.

I dette perspektivet synes jeg faktisk det er et sunnhetstegn at vi ikke hører mer om at avansert teknologi gjør sitt storstilte inntog i advokatfirmaene.

La oss se bort fra selve teknologien og i stedet se på hvilke løsninger vi kan forvente i årene som kommer. De fleste teknologiinitiativene i

advokatfirmaer dreier seg om internverktøy som kan gjøre advokatene mer effektive i det samme arbeidet de alltid har gjort. Hvorfor ikke bygge verktøy som klientene kan bruke selv og betale en lisensavgift for, uten at advokatene behøver å bruke tid på det overhodet? En slik løsning vil være mer skalerbar enn timefaktureringsmodellen, sikre regelmessige inntekter og trolig være mer attraktiv for mange av klientene.

Jeg snakker ikke om robotadvokater som kommer med råd som kan føre til problemer med interessekonflikter og så videre. Jeg snakker om helt enkle ting, som de to rettsteknologi-produktene jeg selv har lansert og solgt til hundrevis av selskaper i hele Europa.

Det første er InsiderLog, et compliance-verktøy for børsnoterte selskaper, som egentlig bare erstatter listene man ellers ville hatt i et Excel-ark med masse manuell sending av e-post frem og tilbake.

Det andre er Poströsta.se, som gjør det mulig å sende inn digitale poststemmer til generalforsamlinger. Løsningen er i bunn og grunn et nettskjema som er koblet opp mot løsninger for digital signering, pluss noen Excel-makroer som får de innsamlede dataene til å se penere ut.

Flere selvbetjeningsverktøy kommer

Begge disse verktøyene kunne lett ha blitt utviklet av et hvilket som helst advokatfirma. De har ekspertisen, kundebasen, kapitalen, arbeidskraften og profileringen som skal til for å lykkes. Jeg hadde ikke noe av dette, og klarte likevel å tjene masse penger på klientene deres. Vi vet at advokatfirmaer liker penger, så hvorfor går de ikke etter disse mulighetene som ligger rett foran nesen på dem? Hvis jeg kan gjøre det, kan definitivt de også gjøre det! Så man burde kunne forvente at det kommer flere selvbetjeningsverktøy etter hvert.

Jeg håper også på at det kommer flere verktøy som gjør advokater i stand til å bli proaktive i stedet for reaktive. De fleste verktøyene i dag krever at brukeren vet når de skal brukes, og at man har en klar idé om hva man ønsker å oppnå med dem. Selvsagt er det kult å kunne pøse hundrevis av kontrakter inn i et verktøy og få sammendrag og analyser

ut i den andre enden – men det hadde vært enda kulere om verktøyet også hjalp meg når jeg selv ikke var klar over at jeg trengte hjelp. Se for deg et verktøy som proaktivt dukker opp på skjermen for å fortelle deg at en nylig endring i tysk lovgivning kan berøre en av de eldre leverandørkontraktene dine, eller at det har registrert at selskapet betaler ut lønn til en ny person som dere ikke har en ansettelsesavtale med. Det er så godt som umulig for en menneskelig advokat å ha så omfattende oversikt, men det bør ikke være så vanskelig fra et teknologisk perspektiv.

Så for å oppsummere er jeg enig i at det er mye som må gjøres, og at det ligger masse potensial i det å implementere teknologi i advokatbransjen. Men det trenger absolutt ikke å handle om den nyeste og mest banebrytende teknologien, og jeg tror det kan være nyttig å se på vidtfavnende verktøy som kan brukes i organisasjonen som helhet, i stedet for å ha et spesifikt fokus på retts teknologi. Det betyr at vi burde slutte med å presse advokatfirmaene til å fortelle oss om hvordan det går med AI-satsningen – og heller fortelle dem hvilke behov vi trenger å få løst akkurat nå.

Enkle og nyttige verktøy som ikke er spesialutviklet for advokater

- Trello, et av de mest brukte verktøyene til prosjektstyring, som kan brukes til å holde oversikt over alle aktivitetene og arbeidsstrømmene knyttet til f.eks. rettssaker eller fusjoner og oppkjøp.
- Doodle og Calendly gjør det superenkelt å planlegge møter, også med eksterne gjester, uten å sende masse e-poster frem og tilbake om når folk er tilgjengelige.
- Typeform lar deg opprette dynamiske skjemaer der du kan stille spørsmål og komme med tilbakemeldinger basert på svarene du får. Dette kan brukes til juridisk støtte i førstelinjen for å veilede klientene til standardløsninger – og hvis problemstillingen er for kompleks, kan de få en link til Calendly for å sette opp et møte.

*Ansvarsfraskrivelse (jeg er tross alt advokat): Alle disse er skybaserte verktøy, noe som betyr at du også må vurdere kravene til personvern og konfidensialitet før du tar dem i bruk.

Erfaringer fra undersøkelsen

- Rettsteknologi anses fortsatt som en viktig endringsfaktor for juristbransjen som vil fortsette å utvikle seg og forme fremtidens arbeidsmåter på jussfeltet.
- Juridiske organisasjoner ser ut til å snakke mer om rettsteknologi enn å faktisk ta i bruk innovative løsninger.
- Klientenes etterspørsel etter raskere tjenester og nye forretningsmodeller vil tvinge juridiske organisasjoner til å måtte forholde seg til innovasjon.
- Dagens forretningsmodeller og eierstrukturer kan være en brems for utvikling og innovasjon.

Drøftingsspørsmål

- Hvorfor tar ikke flere juridiske organisasjoner i bruk ny teknologi?
- Hva er hindringene for innovasjon innen jussen?





“Jeg tror det viktigste for endring er sammenhengen mellom behovet for kvalitet og effektiv levering av juridiske tjenester, og at advokatene i stadig større grad også ønsker å kunne balansere arbeid og fritid på en bedre måte. Digitale løsninger som eliminerer «hjernedødt» rutinearbeid vil bli gull verdt. Særlig fordi slike arbeidsoppgaver ofte krever skjerping og nøyaktighetskontroller. Her kan digitale løsninger bidra til å redusere feil og gi økt effektivitet.”

Tallene og dataene bak konklusjonene

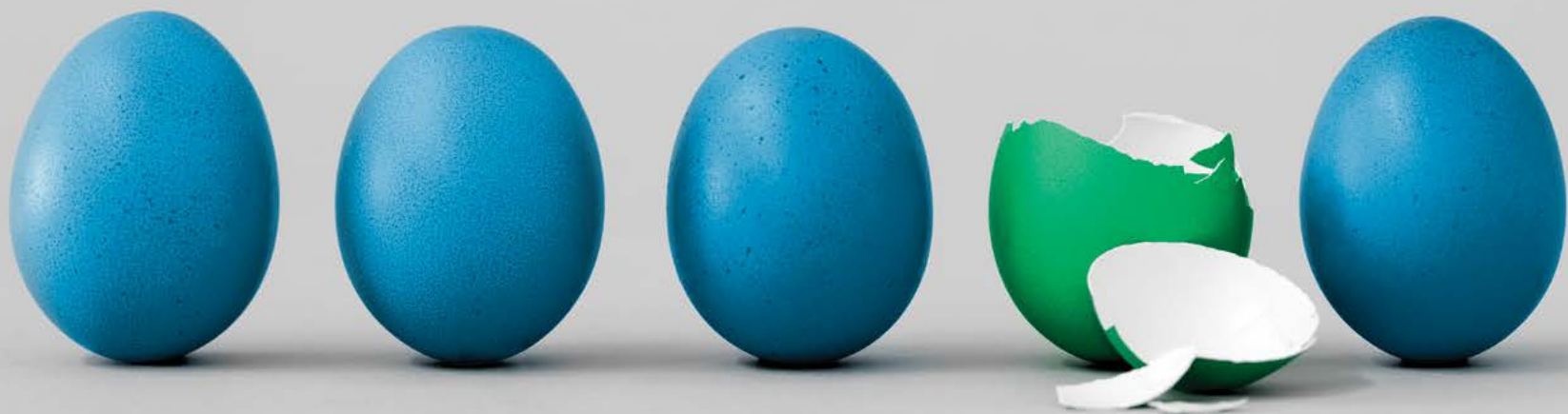
- Nesten halvparten (47 %) av respondentene i den skandinaviske juristbransjen mener at det foregår teknologivasking i bransjen. Mange snakker om å ta i bruk ny teknologi, men følger ikke opp dette i praksis.
- 54 % forventer at oppstartsbedrifter innen retts teknologi vil være pådrivere for innovasjon i bransjen.
- Klientenes etterspørsel etter raskere tjenester rangeres som den viktigste faktoren for å drive frem innovasjon (28 %), etterfulgt av nye forretningsmodeller (23 %).
- 38 % av alle respondentene anser timefaktureringsmodell som en mindre relevant forretningsmodell i fremtiden – men tallet blant jurister i næringslivet er imidlertid 51 %.
- 36 % mener at det å åpne for at også ikke-jurister kan bli eiere, vil kunne stimulere til innovasjon i bransjen (37 % for respondentene i advokatfirmaene).



Kapittel 4

Den kreative advokaten

Bransjen spår at fremtidens jurist vil ha behov for andre kompetanser



Økt behov for tilpasningsdyktige og proaktive jurister – med god intuisjon

Hvordan kan vi ruste juristene for utfordringene i en verden og et arbeidsmiljø i endring? Hva er den ideelle kombinasjonen av ferdigheter for å kunne blomstre i rollen?

Disse komplekse problemstillingene har opptatt bransjeeksperter i lang tid – og det finnes selvsagt ikke noe kort og enkelt svar på dem. Tendensene er imidlertid relativt tydelige. Tidligere utgaver av denne rapporten (Fremtidens Jurist 2019 og 2020) avdekket et økende behov for kreativ tenkning og for at jurister skulle kunne tenke fremover og

anvende bredere perspektiver i sin juridiske praksis. Endringer i samfunnet og hendelser på en stadig mer globalisert arena har også påvirket juristbransjen. Dette har påvirket juristenes arbeidsliv i stor grad, og understreker viktigheten av å også få seg en bredere forståelse av forhold utenfor jussen.

Det understreker også behovet for solide analytiske ferdigheter, jobbreasjoner og tverrfaglige arbeidsmåter. Og sist, men ikke minst understreker det viktigheten av å ha visse personlige egenskaper, som det å være kreativ.



Vi ser også økt etterspørsel etter jurister som evner å kombinere høy grad av spesialisering med bred innsikt i ikke-rettslige domener.

Morgendagens ferdigheter: Kreativitet og proaktiv problemløsning



40 %

I undersøkelsen ble den skandinaviske bransjen bedt om å identifisere hvilke kompetanser de tror vil bli de viktigste for fremtidens jurister. 40 % oppga kreative ferdigheter og evne til proaktiv problemløsning, etterfulgt av tverrfaglig kompetanse (29 %).

Dette er neppe overraskende, ettersom økt endringstempo og juridisk kompleksitet gjør at fleksibilitet og tilpasningsevne blir stadig viktigere egenskaper. Regler og forskrifter endrer seg raskere enn noensinne. Juristene må være i stand til å forutse disse endringene for å holde seg relevante og kunne bistå klientene eller organisasjonene sine best mulig.

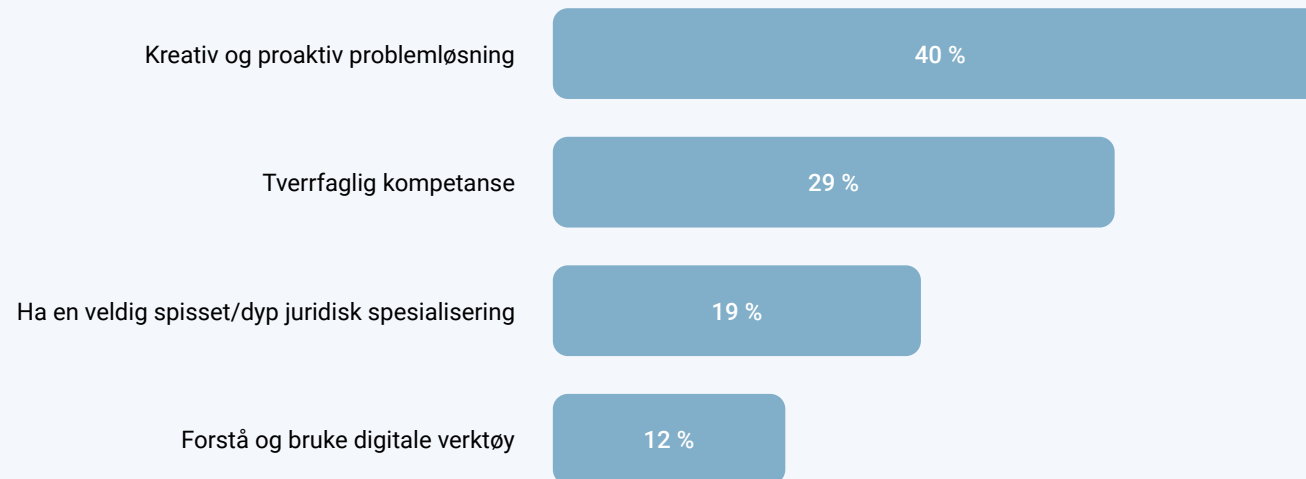
I tillegg ser vi et økt nivå av tverrfunksjonelt arbeid – spesielt blant bedriftsadvokater – som vil kreve et mer mangfoldig sett med ferdigheter. Mest sannsynlig vil det bli mer vanlig at jurister også skaffer seg kompetanse innen nye områder (f.eks. ledelse eller teknologi).

Og dette fører til et annet interessant spørsmål: Hva kreves av universitetene våre? Hvordan må de tilpasse seg for å hjelpe studentene med å gå denne nye verdensordenen i møte idet de starter karrieren? Tross alt må forandringen skje der fremtidens advokater formes.



Advokater er tradisjonelt reaktive. Hvis du gir dem et problem, løser de det. Men hva vil det si å være en proaktiv advokat? Det innebærer å være fremsynt – å kunne forutse problemer før de oppstår. Vi kommer til å se et mye større behov for dette i fremtiden, etter hvert som regler og forskrifter endres i et stadig høyere tempo.

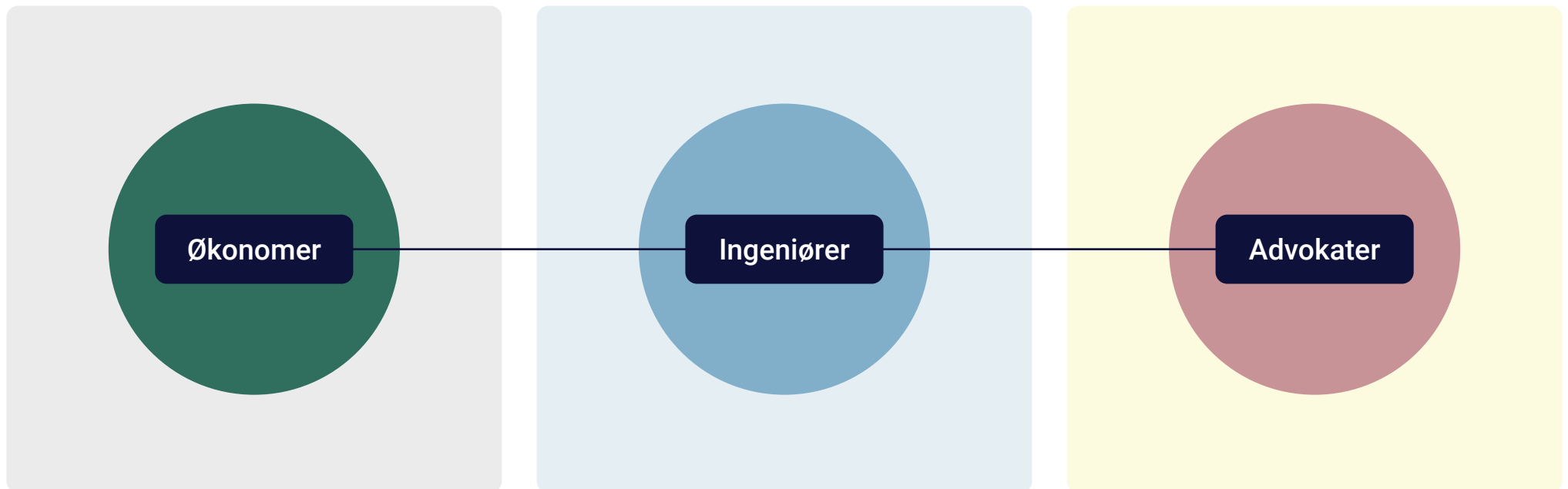
Hvilke av følgende ferdigheter eller kompetanser tror du vil være viktigst for fremtidens jurister?

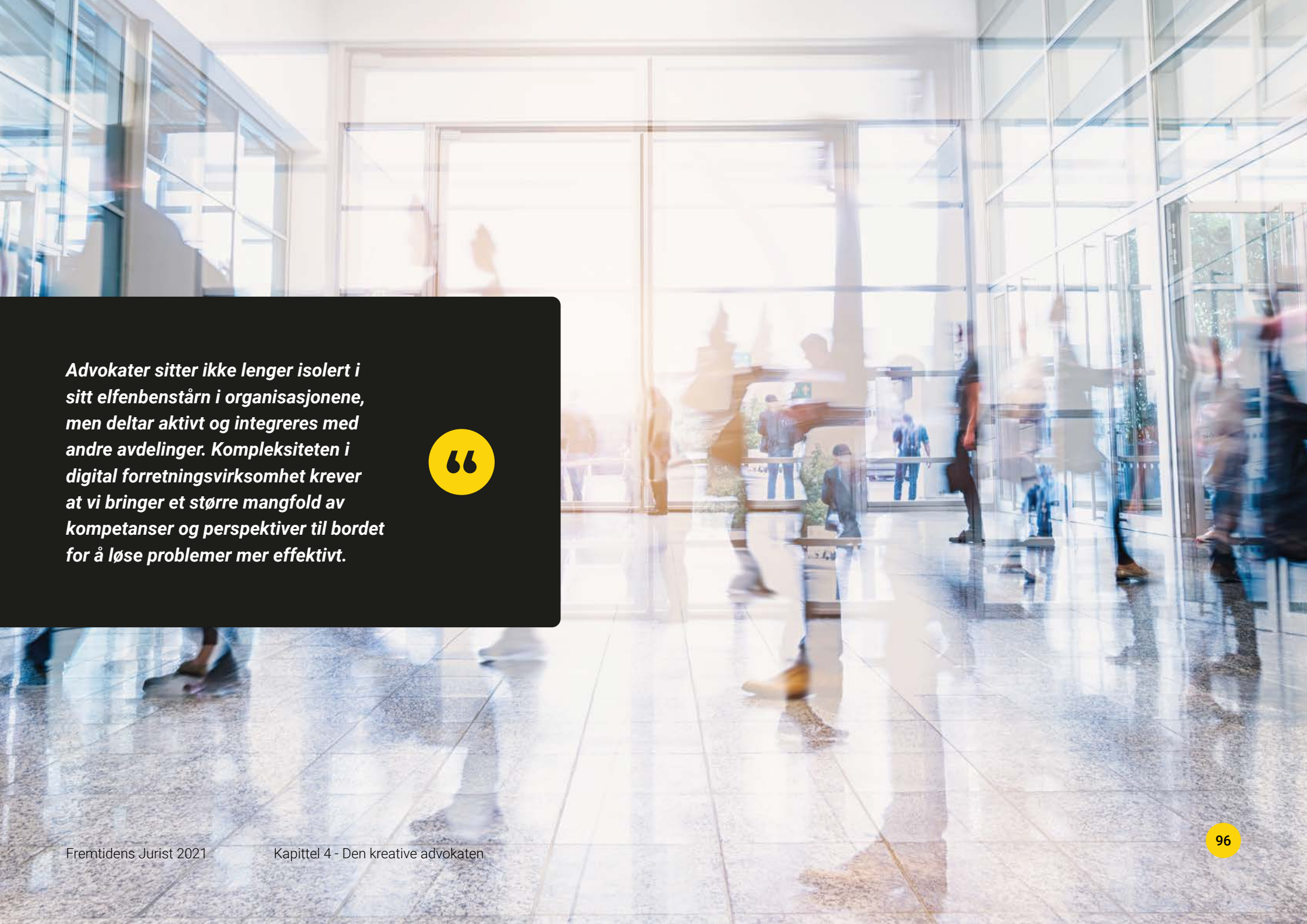


Vil tverrfaglige måter å jobbe på romme nøkkelen til effektiv håndtering av forretningsutfordringer?

Respondentene i denne undersøkelsen kommenterer at fremtidens bedriftsjuridiske avdelinger ikke lenger vil operere som separate og uavhengige enheter, men snarere som en del av tverrfunksjonelle team. Dette vil trolig påvirke måtene juristene kommer til å arbeide på, og hvilke ferdigheter de trenger.

Jurister blir i økende grad etterspurt på områder der de tidligere ikke har spilt en særlig fremtredende rolle, for eksempel innen forretningsutvikling og markedsføring. Er dette et tegn på at det vil bli økende behov for mangfold i bredere forstand – mangfold av erfaring, bakgrunner, utdanning og knowhow?





Advokater sitter ikke lenger isolert i sitt elfenbenstårn i organisasjonene, men deltar aktivt og integreres med andre avdelinger. Kompleksiteten i digital forretningsvirksomhet krever at vi bringer et større mangfold av kompetanser og perspektiver til bordet for å løse problemer mer effektivt.



Advokatfirmaer tror på økt grad av dypere spesialisering

Resultatene fra undersøkelsen bekrefter at jurister i advokatfirmaer mener spesialisering i større grad blir relevant for fremtidens jurister (25 %) enn det som er tilfellet for jurister som jobber i offentlig sektor (17 %) og næringslivet (14 %).

De to sistnevnte mener derimot at tverrfaglig ekspertise kommer til å bli enda viktigere (offentlig sektor 34 %, næringslivet 29 %, advokatfirmaer 21 %).

Det er selvsagt sannsynlig at begge vil spille en viktig rolle. Den økende juridiske

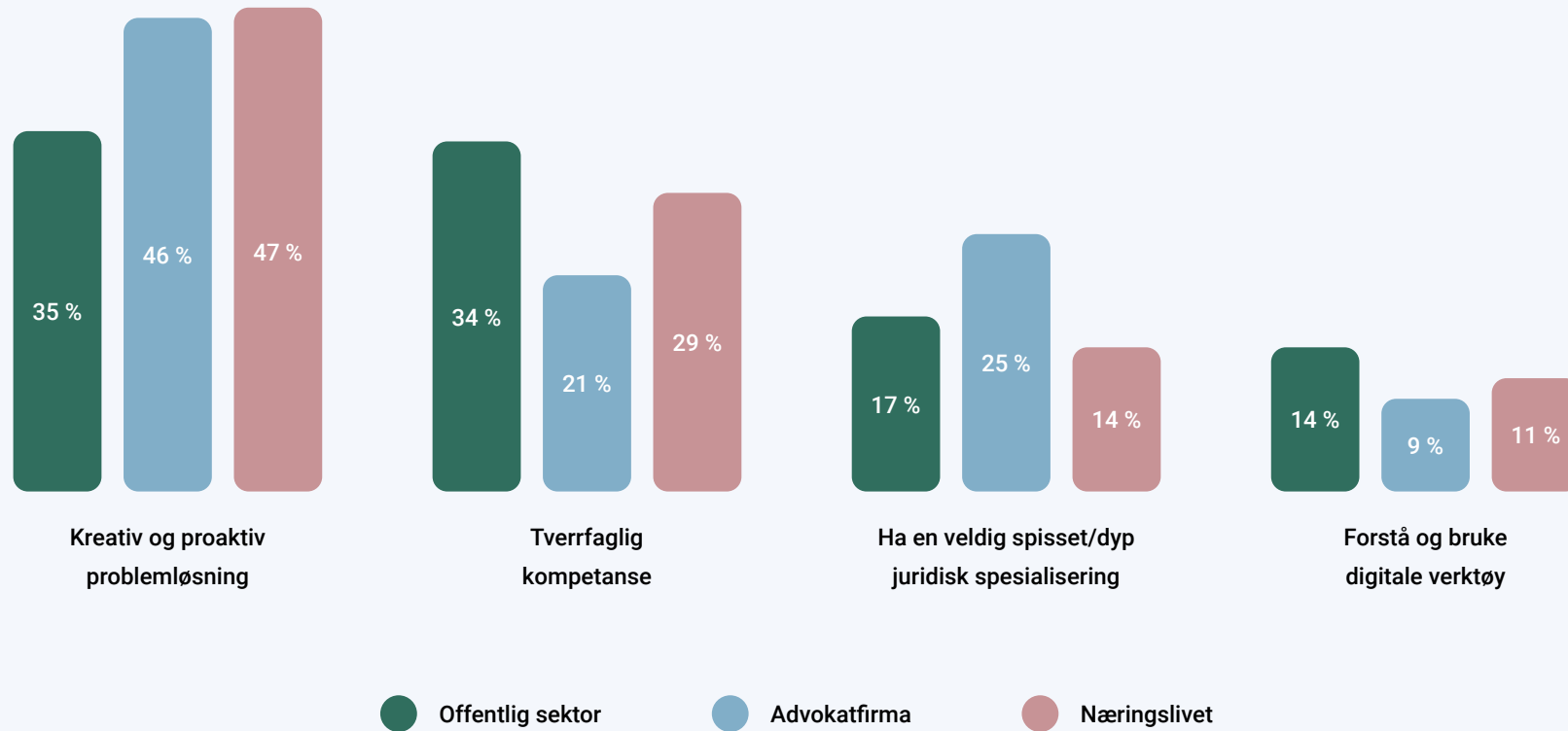
kompleksiteten i samfunnet vil kreve spesialisert kunnskap innen avanserte juridiske spørsmål – og her kan nisjeadvokatene blomstre. Samtidig vil behovet for proaktivitet og kreativitet på jussfeltet bli mer utbredt som tverrfaglige måter å arbeide med juridiske spørsmål på.

Tverrfaglig kompetanse vil bli viktigere i organisasjoner med mange avdelinger og der virksomheten strekker seg ut over selve jussfeltet.



Jeg tror fremtidens juristbransje vil ha behov for både generalister og spesialister. Og jeg tror også at alle må være oppmerksomme på den teknologiske utviklingen for å kunne utføre arbeidet mer effektivt.

Hvilke av følgende ferdigheter eller kompetanser tror du vil være viktigst for fremtidens jurister?



Artikkel

De ikke så kreative juristene

Av Susanne Tillqvist, Senior Advisor, Still Consulting

Jeg vil nok tro at når folk flest tenker på kreative yrker, kommer ikke juristprofesjonen særlig høyt opp på listen. De kreative yrkene finner vi på kulturfeltet – kunstnere, musikere, låtskrivere og skuespillere. Det er slike ting de fleste av oss forbinder med kreativitet.

Men på den annen side kan man hevde at jurister topper, eller i hvert fall burde toppe, listen over kreative grupper – i hvert fall når det gjelder lovanvendelse. Det finnes alltid rom for tolkning, og så lenge du holder deg innenfor loven, er det praktisk talt ingen grenser for hva du kan gjøre. Men juristene er ikke like flinke til å bruke kreativitet i sine egne organisasjoner og arbeidsprosesser.

I Prosperas 2019-gjennomgang av ledende advokatfirmaer i Sverige ble klientene bedt om å rangere 15 områder etter viktighet. Gode juridiske ferdigheter ble rangert aller høyest, mens det å ligge i forkant av digitaliseringen ble rangert som minst viktig. Nå skal det selvsagt sies at pandemiåret 2020 nok ville endret hvordan klientene rangerte disse områdene, men jeg tror ikke det ville vært en dramatisk forskjell. Så hvis klientene ikke er så interessert i at advokatfirmaene skal fokusere på digitalisering, hvorfor skal man da investere i det?



Fra leverandører av juridiske tjenester til kreative og betrodde rådgivere

Jeg tror mange jurister ønsker å bevege seg bort fra det å skulle være en ren leverandør av juridiske tjenester, og heller bli ansett og verdsatt som en betrodd rådgiver som jobber tett opp mot kundens virksomhet. For å ta dette spranget må advokatfirmaer og bedriftsadvokater bli mer kreative i måten de administrerer og leverer tjenester på. For å bli en betrodd rådgiver (jeg har selv vært partner i EY i en årrekke, så jeg vet hva jeg snakker om) må du ligge et hestehode foran klienten din, eller – hvis du jobber in-house – foran direktørene. Nå som teknologien gjør sitt inntog i alle bransjer, må du ha teknologisk innsikt for å kunne snakke om teknologi med klientene. Her er det rom for større kreativitet, økt innovasjon og nye tenkemåter –

og for å la seg inspirere av hvordan andre typer konsulentvirksomheter fungerer.

Så hva er det som hindrer jurister i å utnytte potensialet for kreativitet og innovasjon? Jeg tror det er særlig tre ting som stopper dem.

Én: Pengene fortsetter å strømme inn. Jussbransjen har opplevd kontinuerlig vekst i en årrekke. Det var noen hektiske uker eller måneder tidlig i 2020 der covid-19-pandemien gjorde at vi raskt omstilte oss fra personlige til digitale møter, og vi var ikke sikre på om vi kunne opprettholde virksomheten. Men det kunne vi. Og den fortsatte å vokse, og vokse. Når jeg hører på kollegene mine innen advokat- og konsulentbransjen, er det tydelig at det går så det griner. Hvem vil endre på noe når pengene fortsetter å strømme inn, klientene står i kø og vi kan velge og vrake blant attraktive kandidater? Det er ikke noen brennende etterspørsel etter kreativitet.



To: Advokatbransjen er en mannsdominert bransje. Selv om prosentandelen kvinner ligger på minst 50 % på lavere nivåer, er det fortsatt mannlig dominans på toppen. Hva tror du skjer i et rom når du setter sammen en gruppe mennesker (kvinner eller menn) med samme bakgrunn, samme utdanning og samme kjønn, og du ber dem om å være kreative og løse et problem i fellesskap? Sjansen er stor for at de kommer opp med veldig like ideer. Det er også mer sannsynlig at de er enige om løsningen, med mindre rom for innovasjon. Jeg vil hevde at dette gjør at klientene ikke får det beste teamet – eller det mest kreative teamet – til å jobbe med prosjektene deres, men i stedet får homogene team som gjerne klapper hverandre på skulderen. Forutsetningene for å oppnå endringer er ikke til stede.

Tre: Jurister har blitt opplært til å følge læreboken. Når vi sammenligner jusstudiet med økonomistudier på handelshøyskolene, er det særlig én stor forskjell som peker seg ut: Man må gjennom mange tusen flere sider på jusstudiet, mens på økonomistudiet ligger hovedtyngden på case-studier. Det betyr at på økonomistudiet bruker man mer tid på å lære hvordan man bruker kunnskapene sine i praksis, mens på jusstudiet handler alt om å lære lovteksten. Dette setter en effektiv stopper for kreativitet. Jeg vil også påstå at kulturen i et advokatfirma eller in house-team er mindre samarbeidsorientert enn i konsulentfirmaer, med seniorer som gir ordre til juniorer og ikke ber om deres mening. Konsulentfirmaer er langt mer teamorienterte, noe som gir grobunn for samarbeid og inkludering. Så kort sagt blir ikke jurister opplært til å være kreative.



Oppsummert vil oppskriften for at jurister skal bli mer kreative, være som følger: Tjen mindre penger, bli mer mangfoldige og endre juristutdanningen – og gjør advokatforeningene mer fleksible.

Er det rom for kreativitet blant jurister?

Selvfølgelig betyr ikke det å være innovativ at du er fristilt fra etiske regler og juridiske rammeverk. Advokatforeningene spiller en viktig rolle i å opprettholde disse reglene og rammeverkene. Men kan det også være slik at advokatforeningene og de juridiske rammeverkene advokater jobber innenfor begrenser det kreative handlingsrommet?

Vi kan jo begynne med loven. Som med alle andre tekster kan vi tolke og anvende loven på en rekke ulike måter. Selvfølgelig kan man ha en innovativ tolkning og lovanvendelse uten at det er noe skjodesløst eller uoverveid ved det. Jeg er sikker på at det er et stort handlingsrom for innovative løsninger innenfor etablerte grenser i advokatbransjen. Og når det gjelder de etiske regelverkene, har jeg inntrykk av at de stort sett fungerer. De bidrar til økt tillit ettersom de opprettholder «lov og orden» i bransjen. Det som kanskje er mer usikkert er om de samme etiske reglene skal gjelde for alle juridiske felt – og kan det være at reglene som hindrer personer med en annen faglig bakgrunn enn juss å være partner eller sitte i styret i et advokatfirma, er en barriere for innovasjon og kreativitet? Vi vet jo at det er behov for ny kompetanse for at advokatfirmaene skal

bli mer klientfokusert og ta i bruk ny rettsteknologi, og vi ser allerede at noen advokatfirmaer rekrutterer prosjektledere og IT-utviklere, men de kan ikke få innpass i ledelsen eller som partnere/eiere. Jeg mener at dette er noe vi bør drøfte og ta tak i, slik at vi potensielt kan gi andre yrkesgrupper adgang til sentrale lederstillinger i advokatfirmaene.

Oppsummert vil oppskriften for at jurister skal bli mer kreative, være som følger: Tjen mindre penger, bli mer mangfoldige og endre juristutdanningen – og gjør advokatforeningene mer fleksible. Lett som en plett! Nei, det finnes nok ingen lettvinde løsninger på kort sikt. Men fra spøk til alvor foreslår jeg at bransjen bruker de solide økonomiske resultatene på å øke mangfoldet. Økt mangfold handler ofte om likestilling mellom kjønnene, og det stemmer selvsagt, men det handler vel så mye om et mangfold av kompetanse. Nå som ALP-er og teknologiske satsninger gjør sitt inntog i stadig større grad, bør man vurdere å hyre inn prosjektledere, systemutviklere og andre yrkesgrupper som kan løfte organisasjonen inn i det 22. århundret. Ting er i endring, enten vi liker det eller ei. Det er på tide å realisere det uutnyttede potensialet i kreativitet blant jurister for å ligge i forkant av utviklingen. Det er et stort behov for større kreativitet i bransjen. Det er bare ikke alle som er klar over det ennå.

Erfaringer fra undersøkelsen

- Fremtidens jurister vil måtte ha et annet sett med ferdigheter enn det som tradisjonelt har vært påkrevd.
- Ikke-tradisjonelle juridiske ferdigheter som kreativitet, proaktivitet og tverrfaglig kompetanse er på fremmarsj.
- Tverrfaglige arbeidsmåter vil være nøkkelen til å kunne løse forretningsutfordringer i fremtiden, etter hvert som organisasjoner vokser og jussen blir mer integrert i samfunnet og i forbrukermarkedene.
- Det er et økende behov for mer spesialiserte advokater etter hvert som den juridiske kompleksiteten i samfunnet øker.

Drøftingsspørsmål

- Hvordan kan universitetene tilpasse seg for å imøtekomme de nye kravene til morgendagens advokater?
- Hva slags mangfold vil juridiske organisasjoner få behov for for å lykkes i fremtiden?





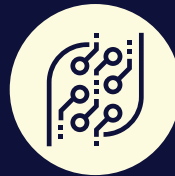
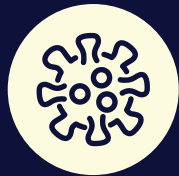
“Jeg tror det er svært viktig å forstå at det ikke er tilstrekkelig med bare én type kompetanse. Nåtidens juridiske håndverk innebærer å håndtere lov og teknologi, og digitale arbeidsmetoder. Tilgjengelighet er en viktig faktor for kunden. Nye måter å arbeide på, som fleksible arbeidstider, medfører den fordel at man kan være der for kunden når det passer kunden. Jeg tror at de tradisjonelle kontortidene og besøk på fine kontorer er forbi”

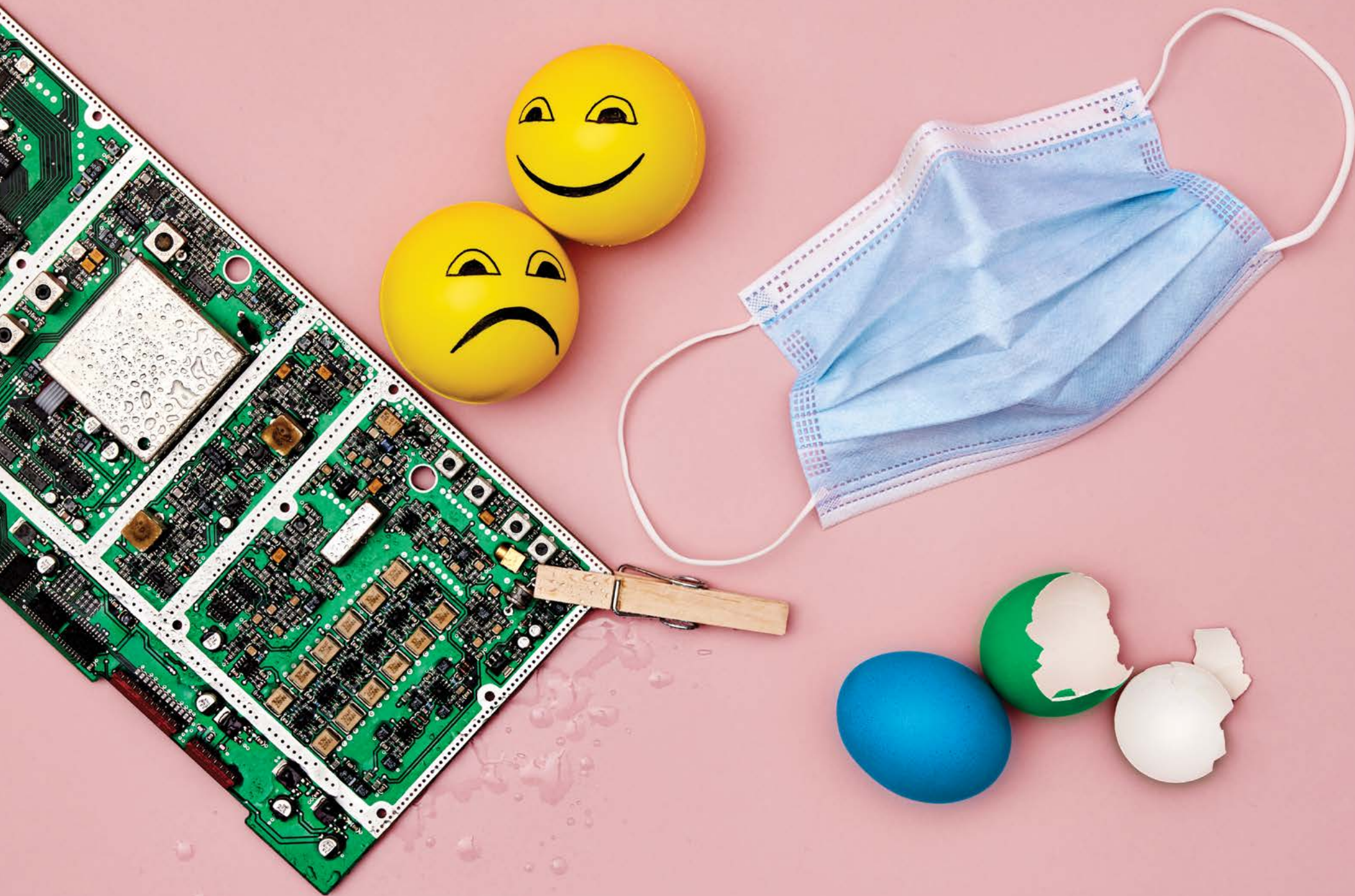
Tallene og dataene bak konklusjonene

- 40 % tror at kreativ og proaktiv problemløsning vil være de viktigste ferdighetene for fremtidens jurister, etterfulgt av tverrfaglig ekspertise (29 %).
- Advokatfirmaer tror i større grad (25 %) på behovet for spesialiserte jurister sammenlignet med næringslivssektoren (14 %) og offentlig sektor (17 %).
- Jurister i det offentlige (34 %) og næringslivet (29 %) forventer at tverrfaglig kompetanse kommer til å bli viktigere enn det som er tilfellet for jurister i advokatfirmaer (21 %).

Oppsummering

Erfaringer 2021







1. Effekter av pandemien

- Pandemien har hatt både positive og negative effekter på arbeidslivet for jurister.
- Nærmere 40 % av juristene i Skandinavia oppgir at pandemien har hatt en negativ direkte innvirkning på deres psykiske helse.
- Kvinnelige jurister ser ut til å ha dratt større fordeler av pandemien enn menn når det gjelder balansen mellom jobb og fritid.
- Implementeringen av nye digitale verktøy i kjølvannet av pandemien har vært positiv, men vi har ennå ikke løst behovet for økt kunnskapsutveksling og kompetanseutvikling.
- Pandemien har gått ut over forholdet til klienter og kolleger på tvers av alle juridiske sektorer, men særlig i advokatfirmaene.

2. Psykisk helse

- Stress er et betydelig problem i juristbransjen. Resultatene fra undersøkelsen viser at mer enn 6 av 10 jurister opplever jobbrelatert stress og angst.
- Særlig advokatfirmaer har en tendens til å ha en mer negativ og usunn arbeidskultur. Jurister som jobber i advokatfirmaer er mer utsatt for å ha problemer med stress eller angst.
- Det finnes et tabu rundt psykisk helse i juristbransjen som kan stå i veien for forbedringer i arbeidskulturen.
- Den yngre generasjonen jurister er misfornøyd med bransjekulturen når det gjelder psykisk helse.
- Skandinaviske jurister er enige om at bransjen ikke gjør nok for å forbedre trivsel og mental helse.
- Kvinner i juristbransjen blir negativt påvirket av arbeidskulturen i bransjen.



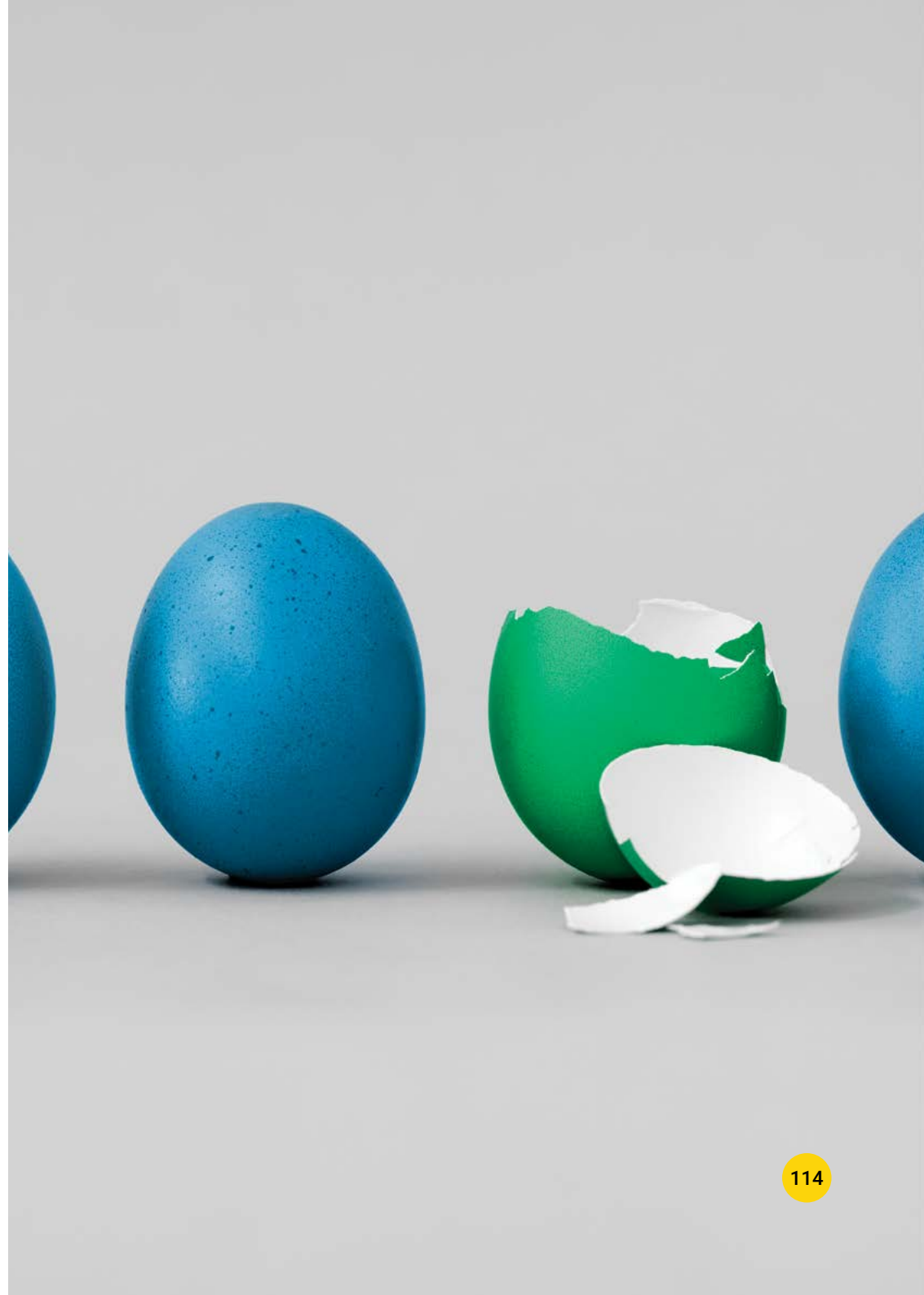


3. Tech washing

- Rettsteknologi anses fortsatt som en viktig endringsfaktor for juristbransjen som vil fortsette å utvikle seg og forme fremtidens arbeidsmåter på jussfeltet.
- Juridiske organisasjoner ser ut til å snakke mer om rettsteknologi enn å faktisk ta i bruk innovative løsninger.
- Klientenes etterspørsel etter raskere tjenester og nye forretningsmodeller vil tvinge juridiske organisasjoner til å måtte forholde seg til innovasjon.
- Dagens forretningsmodeller og eierstrukturer kan være en brems for utvikling og innovasjon.

4. Den kreative advokaten

- Fremtidens jurister vil måtte ha et annet sett med ferdigheter enn det som tradisjonelt har vært påkrevd.
- Ikke-tradisjonelle juridiske ferdigheter som kreativitet, proaktivitet og tverrfaglig kompetanse er på fremmarsj.
- Tverrfaglige arbeidsmåter vil være nøkkelen til å kunne løse forretningsutfordringer i fremtiden, etter hvert som organisasjoner vokser og jussen blir mer integrert i samfunnet og i forbrukermarkedene.
- Det er et økende behov for mer spesialiserte advokater etter hvert som den juridiske kompleksiteten i samfunnet øker.



Undersøkelsen viser oss hva bransjen skal være oppmerksom på nå og i fremtiden. Fremtidens Jurist 2021 er basert på konklusjonene vi kan trekke fra resultatene av undersøkelsen. Hvis du har spørsmål til rapporten, er du velkommen til å kontakte Karnov Group Norge på e-postadresse: post@karnovgroup.no.

