



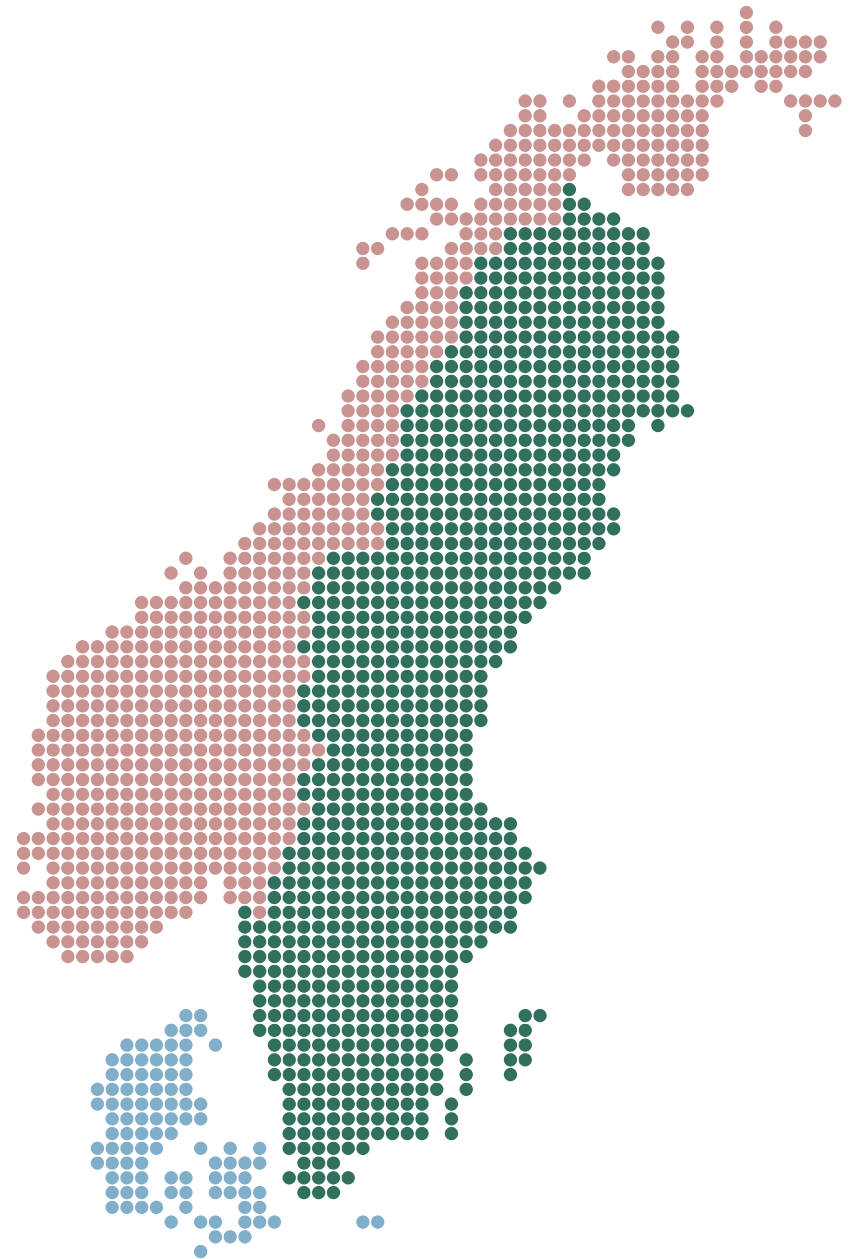
Fremtidens jurist

2022

Bransjerapport

 KARNOV
GROUP

Skandinavisk rapport
om den juridiske bransje
i Danmark, Sverige
og Norge





Innhold

Innledning til rapporten	1
Velkomstbrev fra administrerende direktør	3
Tre områder som former fremtiden til jusbransjen	5
Omfanget av undersøkelsen: Metodikk og demografi	7
Kapittel 1: Nøkkelen til bedre balanse mellom jobb og fritid	11
Kapittel 2: Forstå teknologien	41
Kapittel 3: Kraften i bærekraft	61
Innsikt 2022	83
Bilag	88

En titt inn i hodet på skandinaviske jurister

I Fremtidens jurist 2022 presenteres data fra Karnov Groups skandinaviske undersøkelse. Den formidler innsikt om både personlige utfordringer og faktorer som påvirker organisasjoner og forretningsmodeller.

Vi har høye ambisjoner med denne rapporten. Vi håper dataene og innsikten som formidles, vil være nyttige for både arbeidsgivere og ansatte, på tvers av alle sektorer som er omfattet av undersøkelsen. Ved å gi leserne en dypere forståelse av vår bransje og utfordringene og mulighetene vi står overfor håper vi å inspirere og presentere et springbrett for videre dialog.

Vi tror at vi ved å drøfte våre behov og felles ønsker, våre smertepunkter og mest presserende problemer, samt utfordringene vi må overvinne i dag, vil vi vokse oss sterkere og være i stand til å ta skrittet over i morgendagens jusbransje.

Takk for at du delte

Dataene og innsikten i denne rapporten er basert på tilbakemeldinger fra mer enn 3100 heltidsansatte jurister i Danmark, Sverige og Norge. Gjennom dybdeintervjuer og nettundersøkelser har de delt rikelig av tankene sine. Karnov Group er takknemlig for din ærlighet, din lidenskap og ditt engasjement og vil gjerne gi uttrykk for vår takknemlighet til alle som har deltatt i undersøkelsen.

Velkommen til Fremtidens jurist 2022, Skandinavisk rapport. God lesning!



PAST

FUTURE

PRESENT



Kjære leser,

Å skrive dette får meg til å tenke tilbake på de siste to årene og hvor tilfredsstillende det er å vende tilbake til normalen. Eller tilbake til en ny normal er vel mer riktig å si. Det er mye som har endret seg under pandemien, og det er ingen vei tilbake. Pandemien har bidratt til økt satsning på digitalisering, men den har også endret synet vårt på både jobb og fritid.

Det vi nå anser som en god balanse mellom jobb og fritid, er noe annet enn det vi gjorde før pandemien. Dette er en god utvikling, men det finnes fortsatt mange muligheter til forbedring. Bransjen vår krever fleksibilitet, og vår rapport bekrefter at jurister er villige til å strekke seg langt for å oppnå den balansen de ønsker mellom jobb og fritid. Et fleksibelt arbeidssted og mer fleksibel arbeidstid er blant de viktigste momentene.

Da vi undersøkte hva som motiverer juristene, spurte vi om de i løpet av de siste seks månedene hadde vurdert å si opp jobben sin. 45 prosent svarte ja. Jeg hadde forventet at dette tallet skulle være høyt, men ikke så høyt. Det er selvsagt alltid flere forhold som spiller inn når folk vurderer å slutte i jobben. Derfor spurte vi også hvorfor. Dette er det etter mitt syn veldig interessant å undersøke videre for i størst mulig grad unngå det som kan bli en tsunami av oppsigelser de neste årene.

Det er mitt håp at funnene i denne rapporten kan tjene som inspirasjonskilde og bidra til diskusjoner der vi alle deler våre tanker om hvordan vi – sammen – kan styrke jusbransjen. Vi ser frem til din tilbakemelding og fremtidige diskusjoner.

Jeg vil takke de 3134 juristene som har tatt seg tid til å svare på undersøkelsen vår. Vi kunne ikke ha klart det uten deres hjelp. Tusen takk!

Hans-Petter Nygård

Administrerende direktør, Karnov Group Norway AS



Tre områder som former fremtidens jusbransje



Nøkkelen til en bedre balanse mellom jobb og fritid

Etterspørselen etter bedre balanse mellom jobb og fritid øker – delvis drevet av koronapandemien og perioder med hybride arbeidsplasser.

Funnene i denne rapporten viser hva juristene mener utgjør en god balanse mellom arbeid og fritid, og hvor langt de er villige til å gå for å oppnå dette.

Av rapporten fremgår det også hvor mange jurister som vurderer å si opp jobben, samt årsakene bak disse vurderingene. Nesten halvparten av juristene har vurdert dette i løpet av de siste seks månedene.

Data som presenteres i denne rapporten, vil hjelpe oss å forstå motivasjonsfaktorene bak dette.



Det er generelt en utfordring med mangel på balanse mellom jobb og fritid.

Mann, 40–49, Privat sektor, Danmark

Forstå teknologien

Fjorårets rapport bekreftet at juristene opplevde mye prat om juridisk teknologi, men at lite ble gjort. Årets rapport viser at teknologien nå er på vei inn.

Jurister tror generelt på viktigheten av ny teknologi og at juridisk teknologi kan gi høyere produktivitet og redusere rutinearbeid.

Mer enn noen gang ser vi etter teknologi som skal hjelpe oss med å redusere rutinearbeid, gjøre oss mer produktive og øke kvalitetsnivået i arbeidet. Vi tror ikke at teknologi vil erstatte oss, men heller tilføre arbeidet mer verdi. Vi ser imidlertid fortsatt utfordringer med full integrasjon av ny teknologi i alle de tre sektorene.



Vi må overvinne oss selv og ta imot teknologi med åpne armer.

Mann, 30–39, Privat sektor, Sverige



Det er helt avgjørende at næringen blir mer bærekraftig.

Kvinne, 40–49, Danmark

Kraften i bærekraft

Bærekraft har blitt et hett tema, og med EU-kommisjonens foreslåtte nye standard for bedriftenes bærekraftsrapportering er det helt avgjørende å forstå hvordan jusbransjen oppfatter bærekraftsagendaen, og i hvilken grad planer faktisk iverksettes i virksomhetene.

Denne undersøkelsen viser at rundt halvparten av juristene synes det er viktig at bedriften deres har en bærekraftspolitikk, men at bare rundt én av ti finner at dette allerede er integrert i det daglige arbeidet.

Dette kapitlet viser hvordan de ulike sektorene utvikler seg ulikt når det gjelder iverksetting av bærekraftsplaner og -politikk.

Omfanget av undersøkelsen

Metodikk og demografi

3 skandinaviske land

3 sektorer innen jusbransjen

3.134 heltidsansatte jurister

Metodikk

Denne rapporten er initiert av Karnov Group AB og er basert på undersøkelsesdata utarbeidet av Karnov Group, Danmark, Norstedts Juridik, Sverige og Karnov Group Norway i samarbeid med Lovdata.

Alle respondentene i undersøkelsen er heltidsansatte jurister. Etter fjorårets rapport gransker denne rapporten den skandinaviske jusbransjen ytterligere.

Rapporten ble ferdigstilt i samarbeid med det uavhengige analysebyrået Kantar.

Metode

- Faglige dybdeintervjuer med utvalgte jurister fra hele Skandinavia. Innspillene og funnene herfra dannet grunnlaget for den kvantitative undersøkelsen.
- Kvantitativ fase: Nettbasert undersøkelse som inkluderte svar fra 3134 heltidsansatte jurister i Norge, Sverige og Danmark.
- Nettundersøkelsen ble gjennomført i mai/juni 2022.

Sektorer som er omfattet av undersøkelsen

- Offentlig sektor
- Privat sektor
- Advokatfirmaer

Demografi

Respondenter i undersøkelsen: Danmark (n=1.283), Norge (n=429), Sverige (n=1.422)

Kjønn	DK	NO	SE
Mann	39 %	40 %	42 %
Kvinne	60 %	58 %	56 %
Ønsker ikke å oppgi	2 %	2 %	2 %

Alder	DK	NO	SE
23–29	18 %	18 %	13 %
30–39	29 %	35 %	30 %
40–49	24 %	21 %	29 %
50–59	19 %	20 %	19 %
60–69	8 %	5 %	8 %
70+	1 %	-	1 %
Ønsker ikke å oppgi	1 %	1 %	1 %

Erfaring	DK	NO	SE
<3 år	16 %	18 %	12 %
3–5 år	13 %	11 %	13 %
6–10 år	18 %	18 %	17 %
11–20 år	25 %	27 %	29 %
21–30 år	17 %	19 %	19 %
>30 år	12 %	7 %	12 %

NOTE:

Ca. 3 % av respondentene svarte ikke på spørsmålet om organisasjonstype.

Som et resultat av avrunding til nærmeste hele tall kan det hende at prosentandeler ikke summeres nøyaktig til 100 %.

Organisasjonstype	DK	NO	SE
Offentlig sektor	47 %	62 %	38 %
Kommuner	13 %	12 %	6 %
Innenfor rettssystemet	8 %	7 %	11 %
Annet, offentlig	26 %	43 %	21 %
Advokatfirmaer	31 %	21 %	34 %
Større advokatfirma	21 %	12 %	18 %
Mellomstort advokatfirma	4 %	4 %	6 %
Mindre advokatfirma	8 %	5 %	10 %
Privat sektor	19 %	14 %	25 %
Privat virksomhet	12 %	8 %	17 %
Organisasjon	7 %	5 %	8 %



Digitale tjenester – enda viktigere i et mer fleksibelt arbeidsliv

Odd Storm-Paulsen

Daglig leder i Lovdata

Årets undersøkelse av fremtiden for juridiske yrker viser flere interessante funn. Noen av funnene kan gjøre ledere urolige for å miste medarbeidere, men disse funnene kan også være nyttige innspill til hvordan arbeidsgivere bør innrette seg for å rekruttere jurister i dagens stramme arbeidsmarked. Funnene er en bekreftelse på at mange arbeidstakere ønsker mer fleksibilitet etter pandemien, og at nye generasjoner kan ha et annet perspektiv på hvor stor del av livet som skal vies til arbeid, og på hvor og hvordan arbeidet skal utføres.

Tallene fra Norge harmonerer på de fleste områder med tallene fra Sverige og Danmark. Der Norge skiller seg ut fra de to andre landene er det interessant å lete etter mulige forklaringer på forskjellene.

Årets undersøkelse presenteres under tre overskrifter:

- Nøkkelen til en bedre balanse mellom jobb og fritid
- Forstå teknologien
- Kraften i bærekraft

Lovdata følger tett med på hvordan teknologi kan skape merverdi i juridisk arbeid. Ut fra årets undersøkelse kan vi også reflektere over hvordan teknologien kan bidra til å bedre balansen mellom jobb og fritid i juridiske yrker og til å styrke virksomheters bærekraftsmål.

Teknologioptimismen er stor, og størst blant de norske juristene i undersøkelsen. Vi i Lovdata håper og tror optimismen er basert på norske juristers erfaringer med verktøy de allerede benytter i arbeidet sitt. Som leverandør av digitale tjenester merker vi oss hvor juristene i undersøkelsen opplever behovet for bedre teknologisk støtte i arbeidet som størst, og vi støtter funnene fra undersøkelsen om hvorfor juridiske virksomheter bør investere i teknologi.

Lovdata videreutvikler Lovdata Pro som et bredt og effektivt juridisk arbeidsverktøy sammen med ledende teknologi- og

innholdsleverandører. Med tung satsing på lovkommentarer og juridisk litteratur er Karnov en viktig samarbeidspartner for at vi skal realisere målene våre. Svar i undersøkelsen bekrefter at arbeidstakere kan oppleve innføring av nye systemer som en byrde. Litteraturen fra Karnov er fullintegret i Lovdata Pro – brukerne trenger ikke å lære seg et nytt system for å kunne ha glede av Karnov i Lovdata Pro.

Når nye Lovdata Pro lanseres, har vi tatt hensyn til at brukerne er vant til dagens tjeneste, at de opplever tjenesten som enkel å bruke, og at de har lagt ned et betydelig arbeid i tjenesten slik at den er personalisert og dermed best mulig tilrettelagt for den enkelte. Terskelen for å ta i bruk en ny versjon av Lovdata Pro skal være lav. Samtidig håper vi at brukerne våre setter pris på at vi utvider tjenesten med ny og etterspurt funksjonalitet.

Nær halvparten av juristene i undersøkelsen svarer at de har vurdert å slutte i nåværende stilling i løpet av det siste halvåret. Bakgrunnen for dette er selvsagt sammensatt, men vi tror at effektive digitale tjenester kan bidra til mer fleksibilitet i arbeidshverdagen og til at arbeidsoppgavene blir mer interessante og enklere å utføre. Digitale arbeidsflater må være samarbeidsflater. Informasjonen og verktøyene må bli mer sømløse på tvers av arbeidsoppgaver, aktiviteter og virksomheter. Flere juridiske arbeidsoppgaver kan med fordel automatiseres, men optimismen for hva som kan automatiseres, bør også pares med realisme. Dersom virksomheter ikke overinvesterer i teknologi, men investerer i rett teknologi og bruker teknologien riktig, vil teknologi stå sentralt også i juridiske virksomheters bærekraftplaner.

Vi oppfordrer alle våre brukere og venner om å gi oss flere innsiktsfulle og konstruktive tilbakemeldinger som kan hjelpe oss til å navigere videre mot å bli en mer bærekraftig, effektiv og meningsfull bransje.



Kapittel 1

Nøkkelen til bedre balanse mellom jobb og fritid



Hva anses som god balanse mellom jobb og fritid, og hvor langt er jurister villige til å gå for å oppnå dette?

Rapportene fra de siste tre årene har vist at kravet om bedre balanse mellom jobb og fritid har vært – og er – svært høyt, spesielt blant de yngre juristene.

I fjorårets undersøkelse avdekket vi at pandemien hadde en positiv effekt på balansen mellom jobb og fritid, selv om den hadde en negativ innvirkning på vår mentale helse. Generelt sliter mange bedrifter – ikke bare knyttet til juridiske tjenester – med å tiltrekke seg og holde på ansatte, og mange blir tvunget til å tilpasse seg denne nye virkeligheten og se etter nye måter å innfri de nye kravene på.

Dette kapittelet ser nærmere på hva god balanse mellom jobb og fritid er, og hvordan det kan oppnås – og avdekker forskjeller mellom kjønn, alder, stilling og sektor. Det viser også hvor langt jurister er villige til å gå for å oppnå en bedre balanse mellom jobb og fritid.

Denne kunnskapen gir en god forståelse av hvordan man navigerer i en ny virkelighet med høyt fokus på balanse mellom jobb og fritid – noe som kan hjelpe arbeidsgiverne med å beholde talentene i bransjen. I dette kapittelet får du vite at 45 % har vurdert å si opp jobben i løpet av de siste seks månedene, og hvorfor.



Det er generelt en utfordring med manglende balanse mellom jobb og fritid, som gjør det vanskeligere å tiltrekke seg og beholde talenter, samtidig som det svekker likestillingen. Det er uholdbart i lengden.

Mann, 40–49, Privat sektor, Danmark



VIKTIGSTE FUNN:

59%

ser økt etterspørsel etter balanse mellom jobb og fritid som den viktigste pådriveren i fremtidens jusbransje.

61%

er villige til å si nei til en forfremmelse for å få en bedre balanse mellom jobb og fritid.

45%

har vurdert å slutte i jobben i løpet av de siste seks månedene.

De tre viktigste grunnene til at man vurderer å forlate en nåværende jobb er ønske om bedre balanse mellom jobb og fritid (38 %), mer interessant arbeid (38 %) og bedre lønn (34 %).

Viktigheten av balanse mellom jobb og fritid

Den økte etterspørselen etter god balanse mellom jobb og fritid er fortsatt høyaktuell

59 % anser økte krav til balanse mellom jobb og fritid som en av de tre faktorene som vil drive utviklingen i jusbransjen mest, sammen med teknologi (60 %) og økt samfunns-kompleksitet og økende behov for juridiske tjenester (65 %).

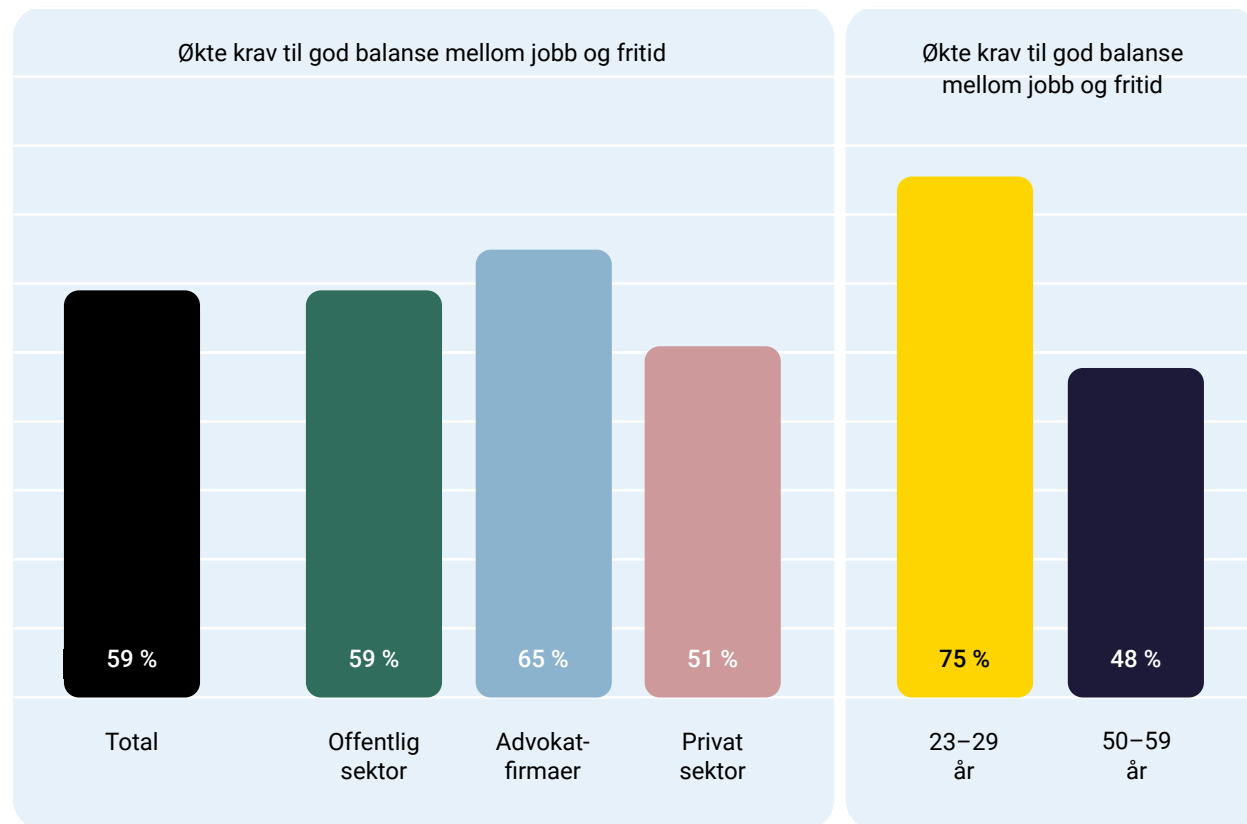
Særlig synes personer som arbeider i advokatfirmaer, at økte krav til balanse mellom jobb og fritid er viktig (65 %).

For de unge juristene (i alderen 23–29 år) oppfatter så mange som 75 % økte krav til balanse mellom jobb og fritid som en av de viktigste drivkreftene i utviklingen av den juridiske bransjen. Følgelig kan det forventes at etterspørselen etter bedre balanse mellom jobb og fritid vil bli enda høyere i fremtiden.

75%

av juristene i alderen 23–29 år mener at balanse mellom jobb og fritid er et av de viktigste utviklingsområdene i jusbransjen.

Hvilke 3 av de følgende alternativene tror du vil drive utviklingen av advokatbransjen mest i fremtiden?





Jeg tror juristene har en utfordring i form av at bransjen fortsatt i stor grad drives av en eldre generasjon – som har vært vant til lange arbeidsdager og en medforelder som har vært hjemmeværende eller arbeidet deltid. Jeg tror det er en tendens til at yngre ansatte ikke er interessert i å ha så lange arbeidsdager og ha en forventning om at det skal være mulig å kombinere familieliv med jobb som advokat. Jeg opplever at mange bedrifter prøver å imøtegå dette ved å tilby fleksibilitet, men det blir illusorisk når det fortsatt er en forventning om at man skal jobbe 45+ timer i uken.

Kvinne, 30–39, Advokatfirma, Danmark

Det vi virkelig ønsker er... FLEKSIBILITET!

Fleksibilitet er den viktigste motivasjonen for bedre balanse mellom jobb og fritid, kombinert med en menneskeorientert tilnærming og redusert arbeidstid

66%

ønsker mer fleksibilitet mht. arbeidssted.

39%

ønsker at lederne skal se dem som en person.

34%

ønsker en reduksjon i arbeidstid.

66 % ønsker mer fleksibilitet mht. arbeidssted og 62 % ønsker mer fleksibilitet mht. arbeidstid. Videre ønsker 39 % at lederne skal se dem som en person og ikke bare som arbeidskraft, og 34 % ønsker en reduksjon i arbeidstid.

Fleksibilitet mht. arbeidssted og mer fleksibel arbeidstid er helt tydelig juristenes viktigste prioriteringer. Et mer fleksibelt arbeidssted er viktig i alle sektorene, men undersøkelsen tyder på at dette er viktigere for ansatte i offentlig sektor og privat sektor, sammenlignet med personer som arbeider i advokatfirmaer. Det er ikke dermed sagt at fleksibilitet ikke er viktig for de som jobber i advokatfirmaer, da denne gruppen for eksempel viser større interesse for arbeidstidsreduksjon sammenlignet med andre sektorer.

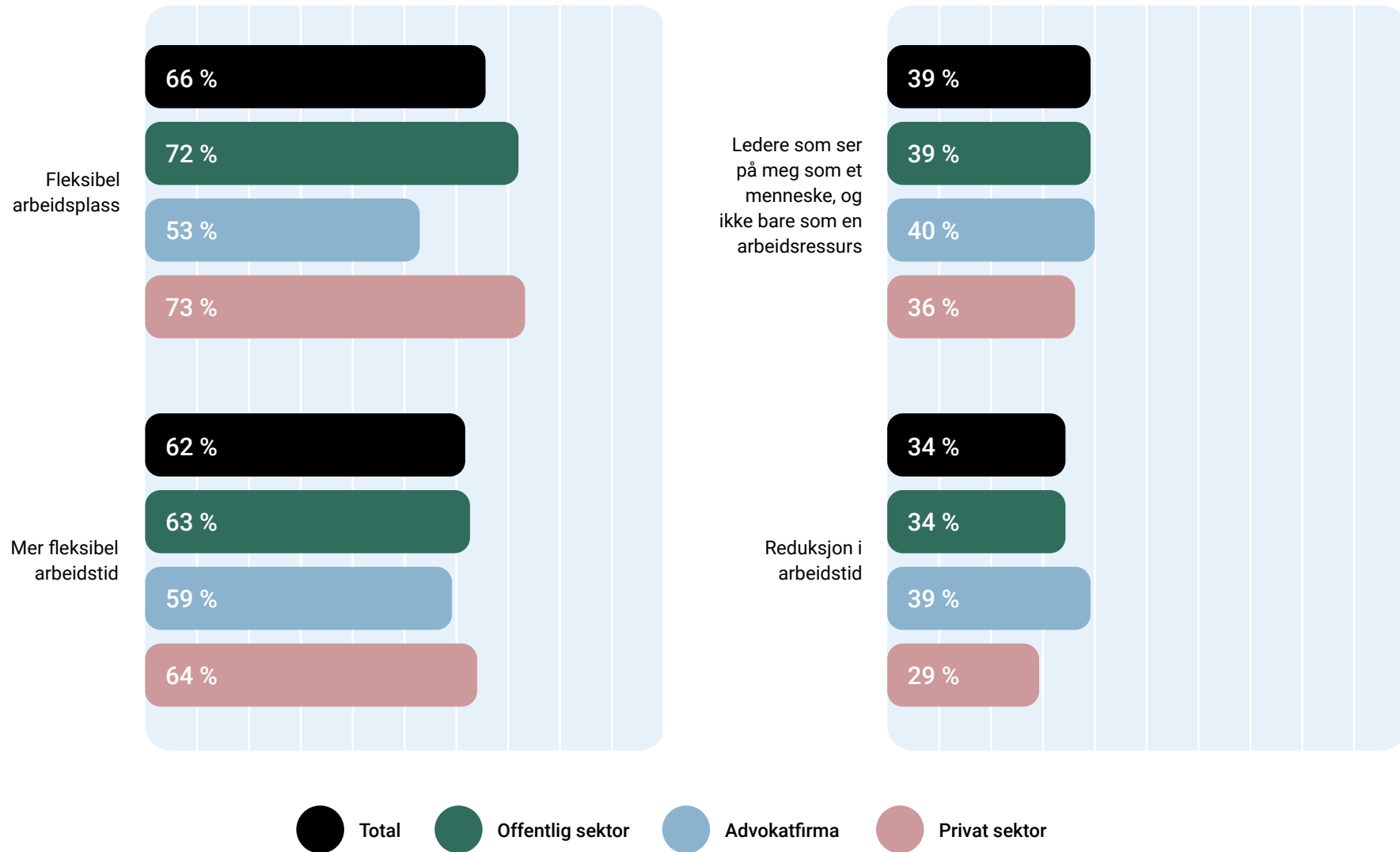
I tillegg viser dataene at betydningen av fleksibel arbeidstid avtar med alderen. Til gjengjeld øker betydningen av et mer fleksibelt arbeidssted med alderen.

“

Muligheten for å kombinere yrkes- og privatliv vil være avgjørende for advokatfirmaers overlevelse.

Kvinne, 40–49, Privat sektor, Sverige

Hvilke 3 faktorer er viktigst for deg for å få en bedre balanse mellom jobb og fritid?





Det må være mer fleksibilitet i arbeidslivet og større mulighet for å skalere arbeidstiden i løpet av karrieren, og det må være rom for mange ulike måter å jobbe på. Å jobbe hjemme gjør at det er mulig å sitte i en spennende og utfordrende stilling samtidig som man har tid til å være sammen med barn og livspartner – uten den evig dårlige samvittigheten. Vi må snakke mer åpent og ærlig, og vi må tørre å ta samtalen mellom kolleger og ledere. Vi må prøve ut arbeidskonstellasjoner som vi aldri ville forestilt oss kunne fungere i praksis, f.eks. å la to ambisiøse, hardtarbeidende og dyktige advokatkolleger dele én stilling i en periode, for å oppfylle behovet for å kombinere arbeid og familie. Vi klarer det hvis vi tør! Belønningen er glade og lojale medarbeidere som trives og har energi og arbeidsglede. Om vi tør, vil vi oppleve langt mindre flukt fra jusbransjen, og vi vil oppleve en tilfredshet og ro i yrket som vi ikke har opplevd før. Er vi modige nok?

Kvinne, 40–49, Offentlig sektor, Danmark

Morgendagens jurister – Hvordan tiltrekke seg den yngre generasjonen?

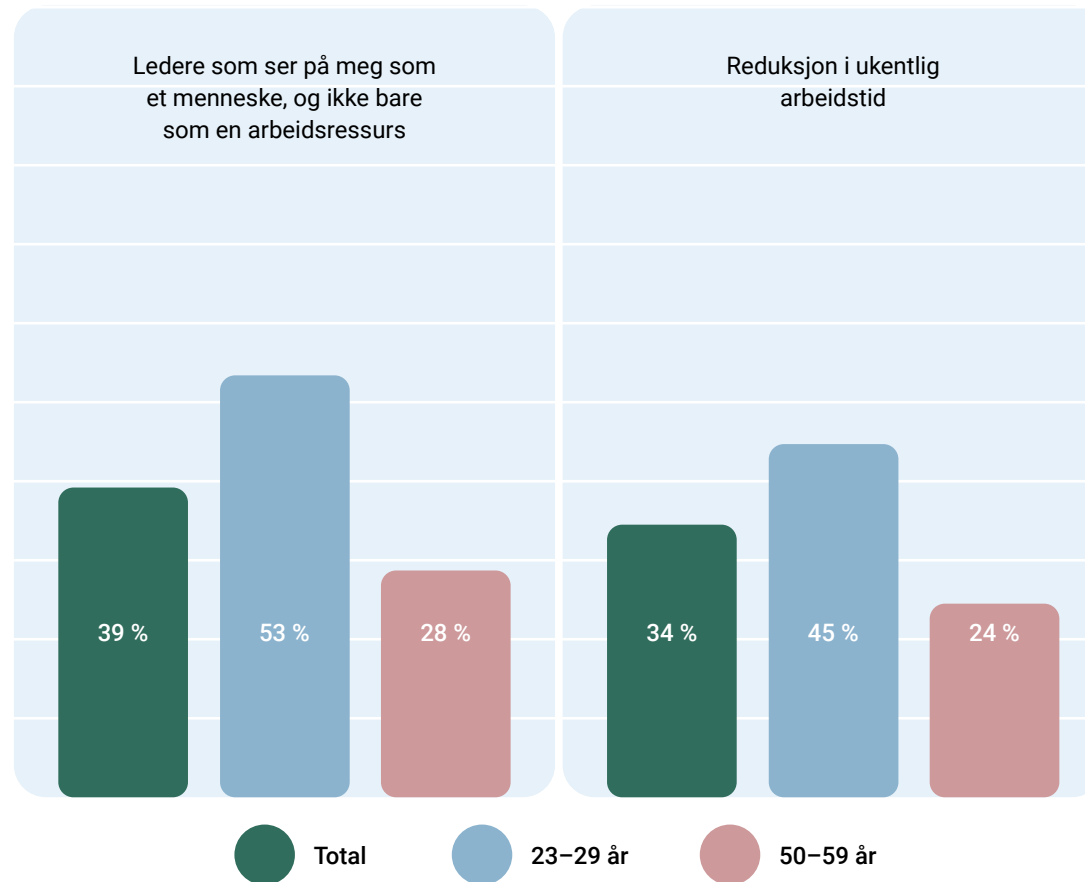
Den yngre generasjonen er ute etter redusert arbeidstid og ledere som ser dem som mennesker

De siste tre årenes undersøkelse har vist økt etterspørsel etter bedre balanse mellom jobb og fritid på tvers av alle alderssegmenter, men spesielt fra den yngre generasjonen. Årets data bekrefter at det finnes en forskjell mellom aldersgrupper og hva de oppfatter som god balanse mellom jobb og fritid.

De yngre juristene etterspør i større grad enn den eldre generasjonen ledere som ser dem som mennesker fremfor bare som arbeidskraft, og ønsker en reduksjon i ukentlig arbeidstid. **53 % av juristene i alderen 23–29 ønsker ledere som ser på dem som mennesker snarere enn en arbeidskraft (28 % i aldersgruppen 50–59). Videre ønsker 45 % av den yngre generasjonen en reduksjon i arbeidstiden, sammenlignet med 24 % av personer i alderen 50–59 år.**

I tider der det virker vanskelig å tiltrekke seg de rette personene, er disse tallene interessante å undersøke.

Hvilke 3 faktorer er viktigst for deg for å få en bedre balanse mellom jobb og fritid?





Jeg tror det vil være viktig for arbeidsgivere å finne en mer bærekraftig tilnærming til balanse mellom jobb og fritid for å kunne tiltrekke seg de nye talentene og beholde dem lenger enn 2–3 år. Det er få bransjer med en slik utskifting av ansatte som den juridisk bransjen, og hvor utbrenthet ikke ses på som et problem.

Mann, 23–29, Advokatfirma, Sverige



[...] det er for gammeldags og du drives mer av å tjene penger enn å gi advokater en verdig og bærekraftig arbeidsplass [...].

Kvinne, 23–29, Offentlig sektor, Sverige

NB! Nesten hvert sekund har en jurist vurdert å slutte i jobben de siste seks månedene

Jurister som føler seg stresset, vil med større sannsynlighet vurdere å forlate jobben

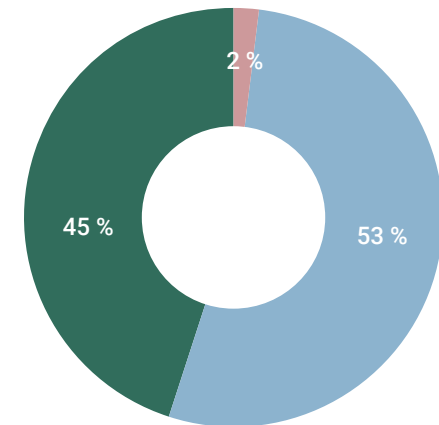
45% av juristene har vurdert å forlate sin nåværende jobb de siste seks månedene.

Andelen jurister som har vurdert å slutte i jobben, øker med stressnivået de opplever. **Blant de som allerede har vært sykmeldt med stress, har 74 % vurdert å forlate den nåværende jobben.**

Når man sammenligner de som noen ganger eller oftere føler seg stresset med de som aldri føler seg stresset, er spesielt oppfatningen om reduksjon i antall arbeidstimer i uken forskjellig. 36 % av respondentene som noen ganger eller oftere føler seg stresset, ønsker en reduksjon i antall arbeidstimer i uken, sammenlignet med bare 23 % av de som aldri føler seg stresset. **Følgelig tyder disse tallene på at en reduksjon i antall arbeidstimer i uken kan redusere stressnivået for ansatte og redusere antall oppsigelser – og hjelpe bransjen med å holde på talentene.**

De ulike årsakene til at jurister forlater jobben skal vi se nærmere på senere.

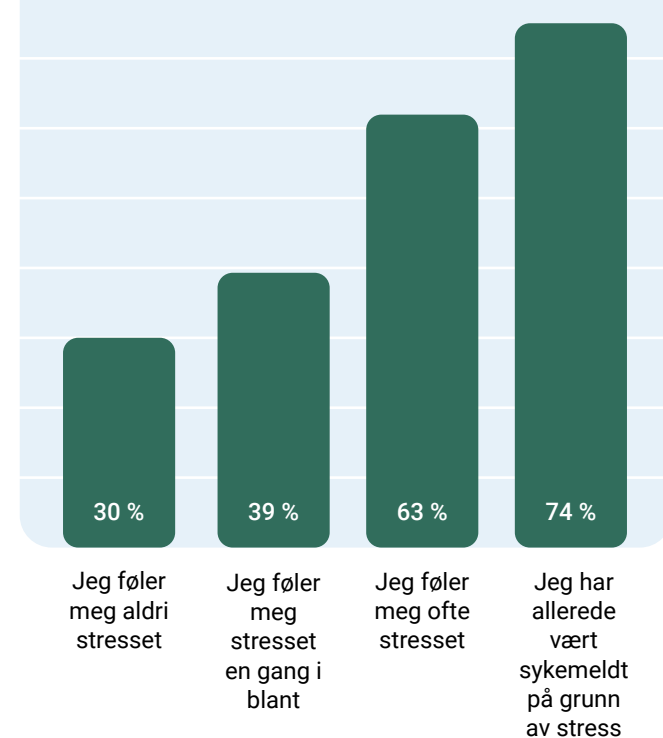
Har du i løpet av de siste 6 månedene vurdert å slutte i din nåværende jobb?



● Ja ● Nei ● Vet ikke

Hvilken av påstandene nedenfor beskriver best hvordan du føler jobben påvirker livet ditt?

Andel som har vurdert å slutte i nåværende jobb i løpet av de siste seks måneder



Ofre og balanse mellom jobb og fritid

Jurister er villige til å strekke seg langt for å oppfylle ønsket om god balanse mellom jobb og fritid

Balanse mellom jobb og fritid er svært viktig for juristene. Den viktigste grunnen til å vurdere en oppsigelse er for å oppnå en bedre balanse mellom jobb og fritid.

På spørsmål om hva de ville være villige til å gi opp for å få en bedre balanse mellom jobb og fritid, var

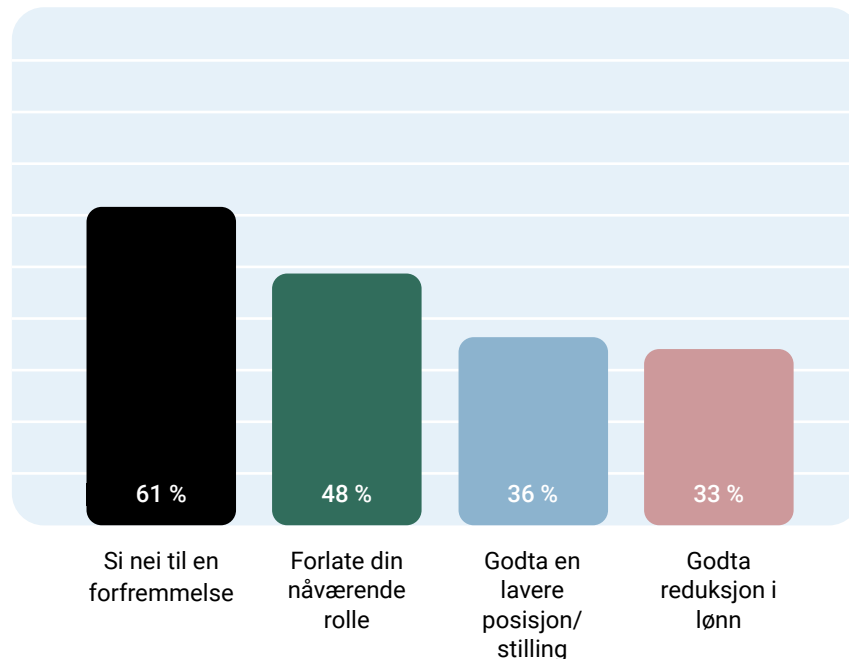
det tydelig at juristene er villige til å strekke seg langt.

61 % er villige til å si nei til en forfremmelse, 48 % er villige til å forlate sin nåværende stilling, 36 % er villige til å akseptere en lavere stilling og færrest av disse, men likevel bemerkelsesverdig mange, 33 %,

er villige til å godta en reduksjon i lønn for å oppnå en bedre balanse mellom jobb og fritid.

Men hvem er disse juristene som er villige til å gjennomføre disse ofrene for å oppnå en bedre balanse mellom jobb og fritid? Dette skal vi se nærmere på på de neste sidene.

For å oppnå en bedre balanse mellom jobb og fritid
– Ville du vært villig til å?



33% er villige til å godta en reduksjon i lønn.

61% er villige til å si nei til en forfremmelse.



[...] Jeg tror vi vil oppdage at det er en lønnsom investering å holde på arbeidstakerne. I bunn og grunn handler det om å se enkeltmennesket og tilpasse en karrierebane som kan endre seg mange ganger i løpet av årene. Det handler om godt og nærværende lederskap som ser den enkelte.

Mann, 23–29, Advokatfirma, Danmark

Offer og balanse mellom jobb og fritid: Profil

Viljen til – og typen – offer er forskjellig i de ulike sektorene

Si nei til forfremmelse

Flertallet av juristene er villige til å takke nei til en forfremmelse for å oppnå en bedre balanse mellom jobb og fritid. Men jurister som jobber i advokatfirmaer, er i mindre grad villige til å si nei til forfremmelse. De yngste juristene (23–29 år) er dessuten minst villige til å si nei til forfremmelse (53 %).

Forlate sin nåværende rolle

Jurister som jobber i Danmark, er i større grad villige til å forlate sin nåværende rolle (54 %) for å få en bedre balanse mellom jobb og fritid, sammenlignet med norske (38 %) og svenske jurister (46 %). Dessuten avtar villigheten til å forlate en nåværende rolle for å få en bedre balanse mellom jobb og fritid med alder og erfaring.

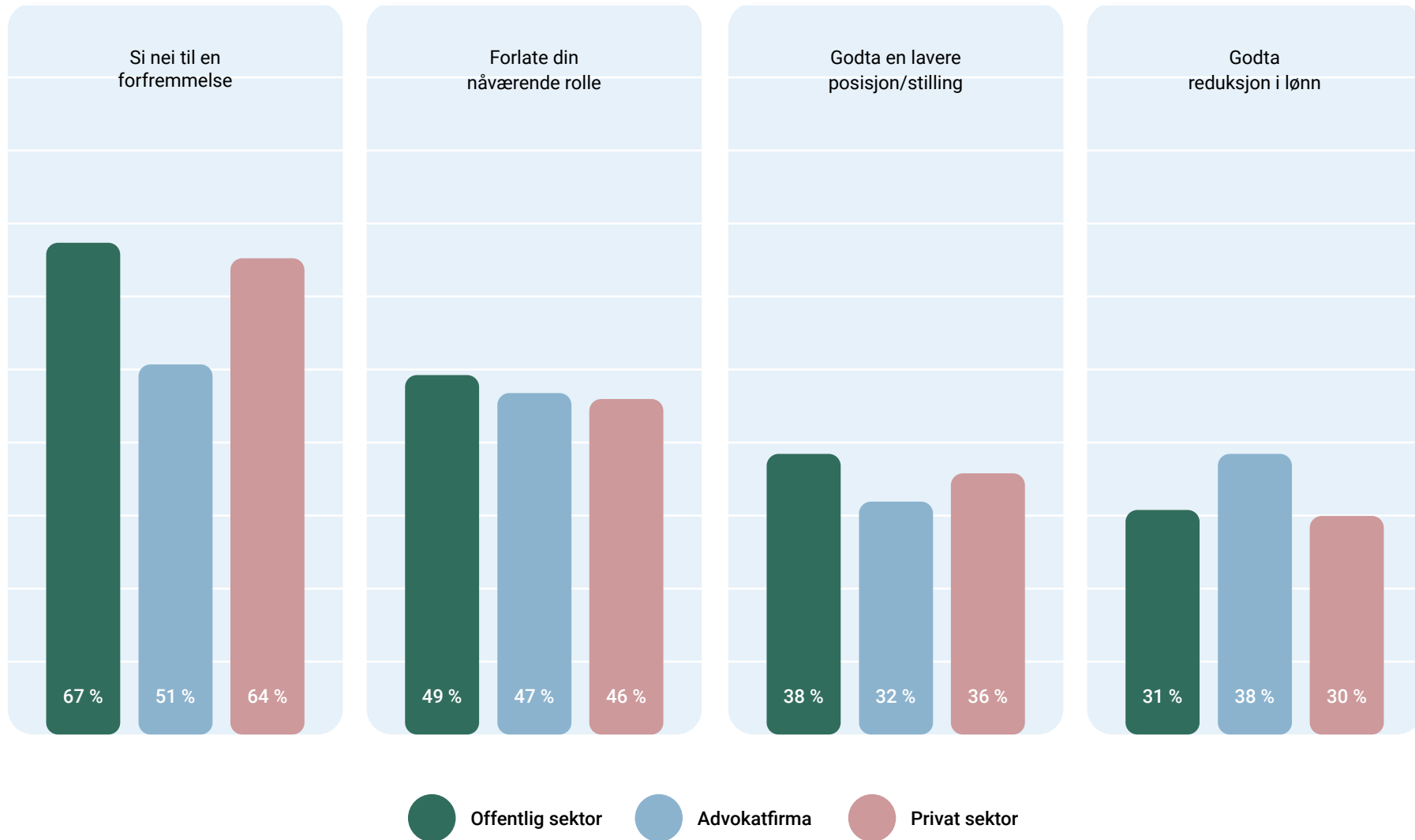
Godta en lavere stilling

Norske jurister er i mindre grad villige til å akseptere en underordnet stilling (25 %) for å oppnå en bedre balanse mellom jobb og fritid, sammenlignet med danske (41 %) og svenske (34 %). Jurister som arbeider i advokatfirmaer, er i mindre grad villige til å godta en underordnet stilling (32 %), sammenlignet med jurister i offentlig sektor (38 %) og privat sektor (36 %). En årsak til dette skillet kan være de mer klart definerede forventningene til karriereveien hos advokatfirmaer.

Godta reduksjon i lønn

Færrest (33 %) av juristene er villige til å godta en reduksjon i lønn for å oppnå en bedre balanse mellom jobb og fritid. De som jobber i advokatfirmaer, er i større grad villige til å godta reduksjon i lønn (38 %). Dessuten er danske jurister i større grad villige til å godta reduksjon i lønn (37 %), sammenlignet med norske (28 %) og svenske (31 %) kollegaer.

For å oppnå en bedre balanse mellom jobb og fritid – Ville du vært villig til å?



Vurdert å slutte – land- og sektorforskjeller

Nesten halvparten av de danske og svenske juristene som jobber i offentlig sektor, har vurdert oppsigelse

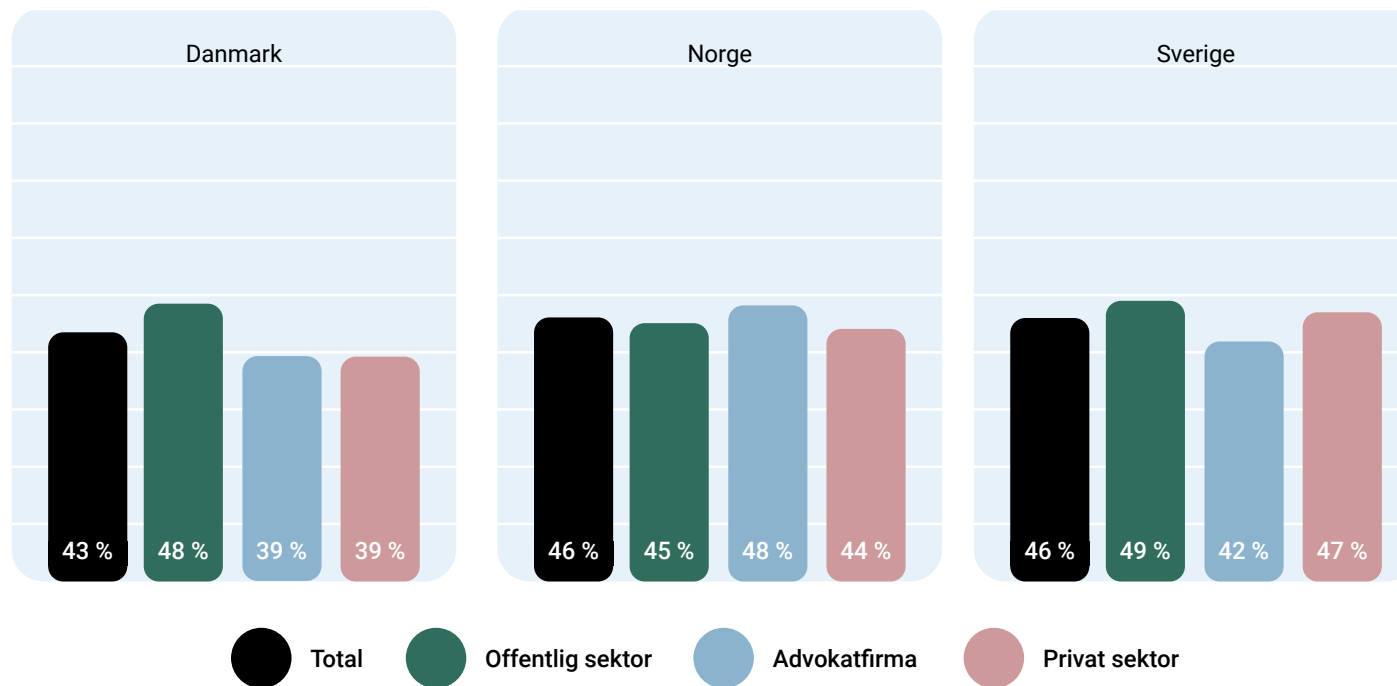
Når nesten annenhver jurist i Skandinavia har vurdert å forlate sin nåværende stilling, er det avgjørende å forstå nøyaktig hvem disse menneskene er – og motivasjonen bak.

Når man ser på hver sektor i hvert land, **skiller offentlig sektor i Danmark og Sverige seg ut med den høyeste andelen ansatte som vurderer å slutte i jobben** (henholdsvis 48 % og 49 %).

Spørsmålet er da hvem som med størst sannsynlighet ønsker å slutte i jobben i hver sektor og i hvert marked? Den følgende siden viser en profil av grupper som har høyere

tilbøyelighet til å forlate jobben. Dette vil bidra til å gi en bedre forståelse av hvem man skal fokusere på i hver sektor og hvert marked for å holde på talentene.

Har du i løpet av de siste 6 månedene vurdert å slutte i din nåværende jobb?



Profil: Jurister som vurderer å slutte

Oversikt over ansatte, per land og sektor, som med størst sannsynlighet har vurdert å slutte i jobben*

Danmark			Norge			Sverige		
Alder	Kjønn	Personal-ansvar	Alder	Kjønn	Personal-ansvar	Alder	Kjønn	Personal-ansvar
Profil: Tenderer til å forlate offentlig sektor			Profil: Tenderer til å forlate offentlig sektor			Profil: Tenderer til å forlate offentlig sektor		
30–39 år	♀	⊗	30–39 år	♀♂	⊗⊕	30–59 år	♀♂	⊗⊕
Profil: Tenderer til å forlate advokatfirmaer			Profil: Tenderer til å forlate advokatfirmaer			Profil: Tenderer til å forlate advokatfirmaer		
30–39 år	♀♂	⊗⊕	23–49 år	♂	⊗	23–39 år	♂	⊗
Profil: Tenderer til å forlate privat sektor			Profil: Tenderer til å forlate privat sektor			Profil: Tenderer til å forlate privat sektor		
30–59 år	♀♂	⊕	30+ år	♀	⊗	30–39 år	♀♂	⊕

*Data for profiler tilgjengelig i bilaget



Kvinne



Mann



Ja



Nei

Grunner til å vurdere å slutte i jobben

Oppsigelse motiveres av mer interessant arbeid, bedre balanse mellom jobb og fritid og bedre lønn

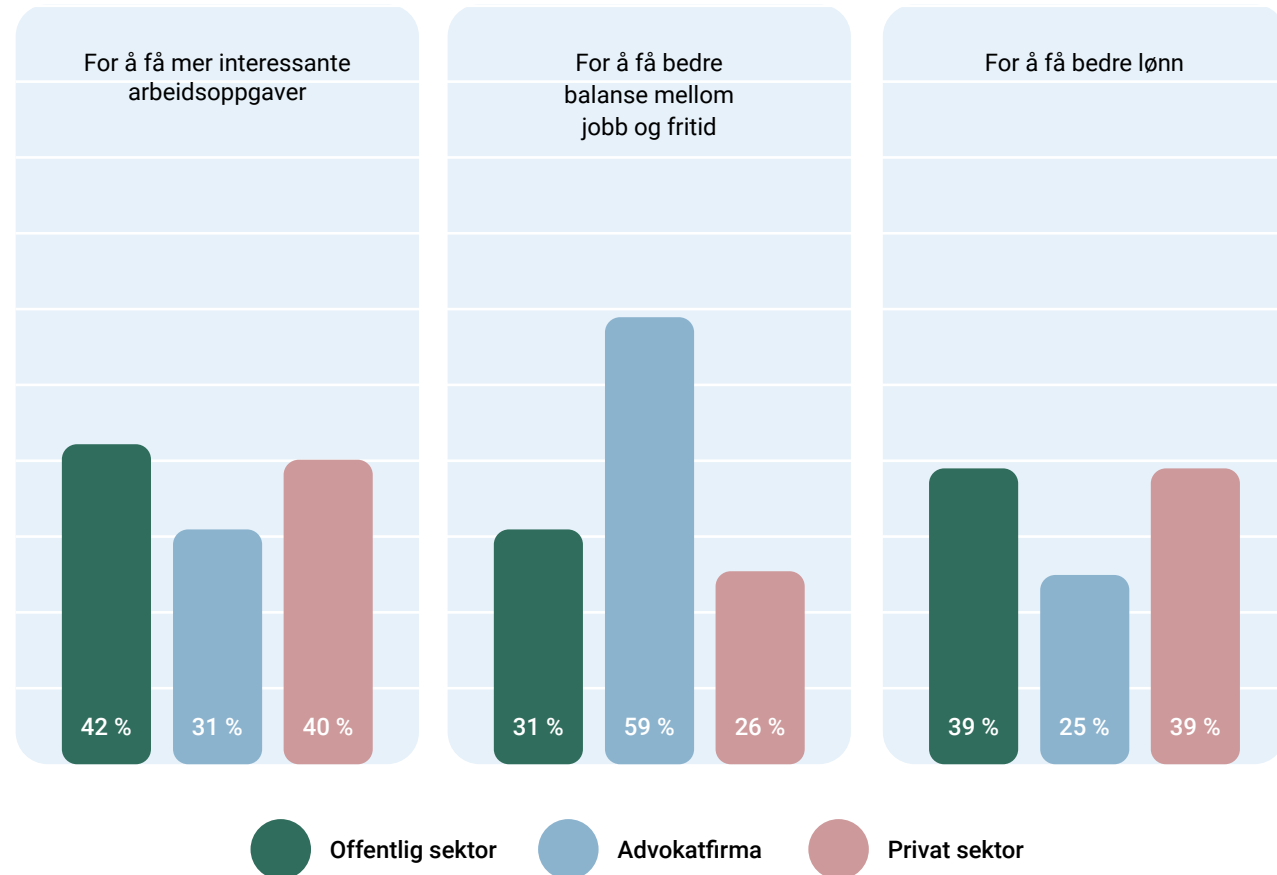
Å oppnå en bedre balanse mellom jobb og fritid og få mer interessante saker er de to viktigste grunnene til å forlate nåværende jobb; begge faktorer er fremhevet av 38 % av respondentene.

Sammenlignet med kvinner nevner menn betydelig oftere høyere lønn og mer interessant arbeid som årsaker til å vurdere å slutte i jobben. En tredjedel av juristene er imidlertid villige til å godta lønnsreduksjoner for å få en bedre balanse mellom jobb og fritid – et tema som vil bli utdypet senere.

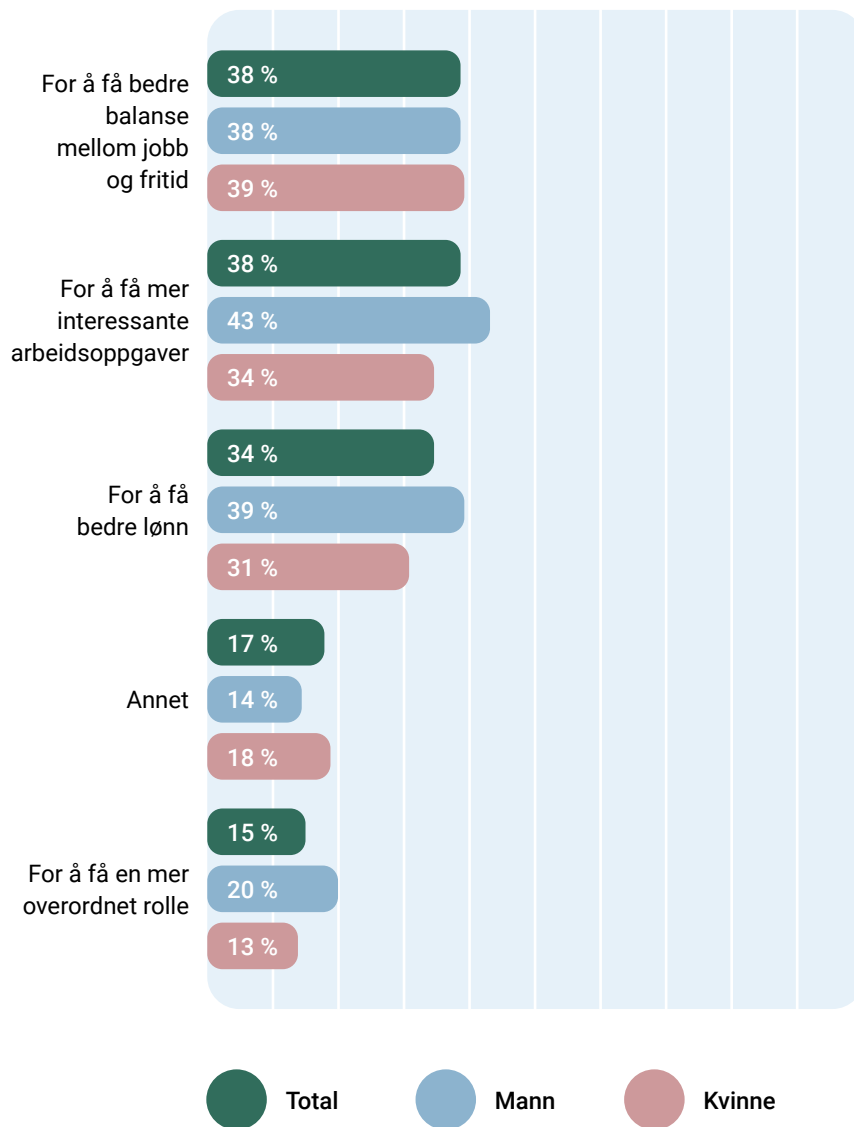
Når man ser sektorene under ett, er det tydelig at **betydelig flere av ansatte i advokatfirmaer har vurdert å forlate jobben for å få en bedre balanse mellom jobb og fritid (59 %).**

Samtidig vurderer jurister i offentlig sektor og privat sektor oftere å forlate jobben for å få bedre lønn og mer interessant arbeid / bedre saker.

Hvorfor har du vurdert å slutte i jobben?



Hvorfor har du vurdert å slutte i jobben?



Jusbransjen lider av alvorlig medarbeiderflukt, spesielt ansatte i alderen 25–35 år, på grunn av uholdbart lange arbeidsdager og dårlig ledelse.

Mann, 23–29, Privat sektor, Danmark

Personlige verdier og bedriftens måte å jobbe på må matche

Misforhold mellom bedriftens verdier og personlige verdier øker sannsynligheten for oppsigelse

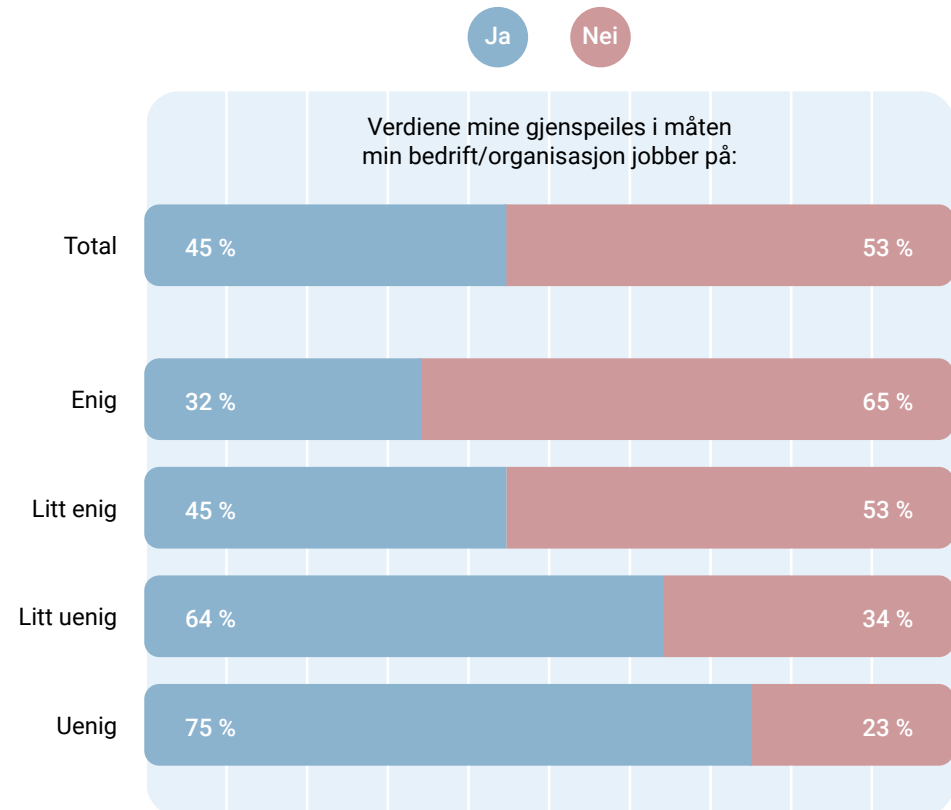
Jurister som ser sine egne personlige verdier gjenspeilet i virksomhetens måte å jobbe på, vil med mindre sannsynlighet vurdere å slutte i jobben.

75%

av juristene som er uenige i utsagnet «Jeg ser mine egne personlige verdier gjenspeilet i virksomhetens måte å jobbe på», har vurdert å slutte i jobben de siste seks månedene.

For å holde på ansatte er det derfor avgjørende å sikre at de ansatte kan se sine egne personlige verdier gjenspeilet i virksomhetens måte å jobbe på.

Har du i løpet av de siste 6 månedene vurdert å slutte i din nåværende jobb?





Det er vanskeligere å beholde folk, fordi du ikke lenger kan basere deg på omdømme eller godtgjørelse alene. De ansatte har ganske enkelt verdier som veier tyngre, og da må lønnen økes for å kompensere.

Kvinne, 23–29, Advokatfirma, Sverige





Bedre ledelse vil bidra til å beholde ansatte

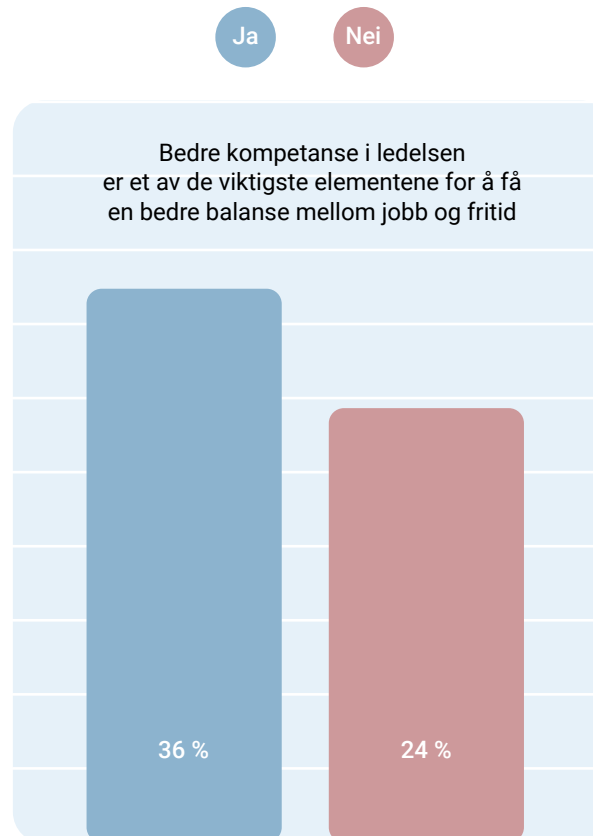
Dårlig ledelse og arbeidsmiljø er også grunner til å vurdere å slutte i jobben

36 % av juristene som har vurdert å forlate jobben, oppgir «bedre kompetanse i ledelsen» som et av de viktigste elementene for å få en bedre balanse mellom jobb og fritid.

Blant dem som ikke har vurdert oppsigelse, nevner til sammenligning færre (24 %) «bedre kompetanse i ledelsen» som et viktig element for bedre balanse mellom jobb og fritid.

Respondentene ble bedt om å kommentere begrunnelsen for å vurdere oppsigelse. Nesten 20 % gjorde det. Disse kommentarene bekrefter at dårlig lederskap og dårlig arbeidsmiljø er viktige grunner til å vurdere oppsigelse.

Har du vurdert å slutte i din nåværende jobb?



“

På grunn av dårlig ledelse som skaper dårlig og usunn kultur på arbeidsplassen.

Kvinne, 21–30, Danmark

“

Bedre arbeidsmiljø og lyttende leder..

Kvinne, 23–29, Offentlig sektor, Danmark



Jeg tror faktisk aldri vi kommer tilbake og jobber på kontorene som før pandemien. Du har blitt vant til å jobbe der du er, enten det er hjemme eller på hytta. – For en bedring av livskvaliteten det har betydd! Jeg vil aldri bytte til en annen jobb hvis denne muligheten ikke finnes. Dette vil stille store krav til arbeidsgivere som ønsker å tiltrekke seg riktig kompetanse.

Kvinne, 40–49, Privat sektor, Sverige

Ny virkelighet på arbeidsplassen

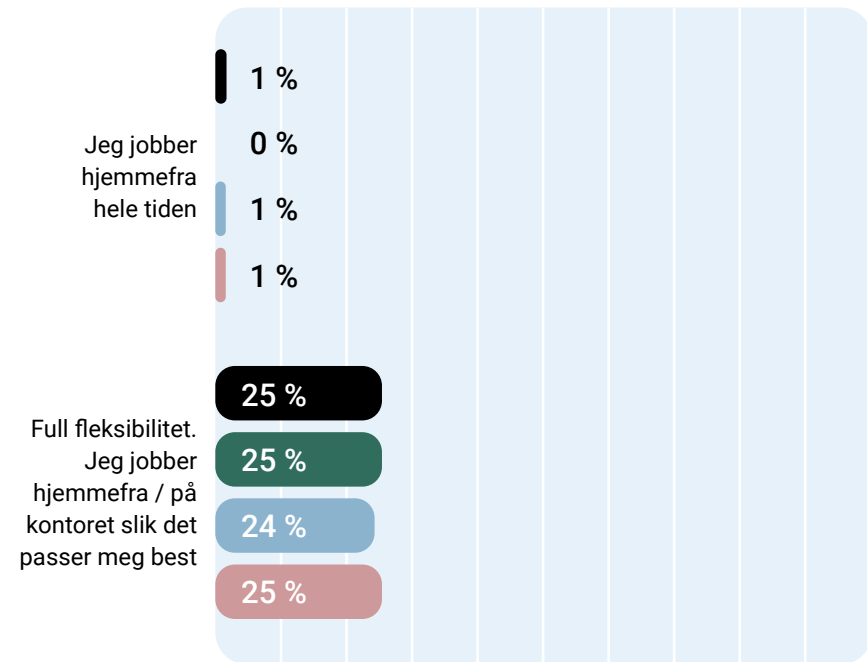
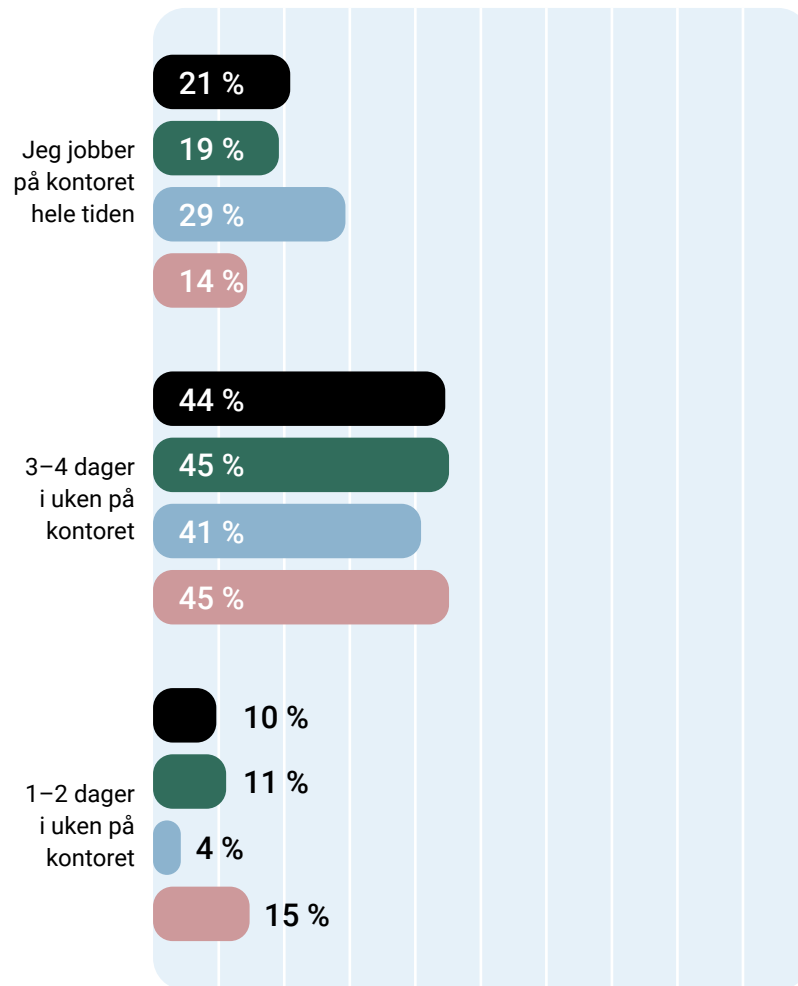
Fleksibilitet spiller en viktig rolle for å oppnå balanse mellom jobb og fritid. Dette gjenspeiles også i hvordan vi forestiller oss at arbeidsplassen vil være innrettet om ett år.

Om ett år anser 25 % av juristene at de er fullt ut fleksible når gjelder arbeidssted. Det vil si at de kan jobbe hjemme / på kontoret slik det passer dem best. **44 % ser for seg å jobbe tre til fire dager i uken på kontoret.**

Omtrent en femtedel (21 %) ser for seg å jobbe på kontoret hele tiden ett år fra nå. Hvordan samsvarer dette med det faktum at 66 % ser på fleksibel arbeidsplass som et middel til bedre balanse mellom jobb og fritid? Har vi en potensiell konflikt?

Når man graver dypere i dette, viser dataene at de som ser for seg å arbeide på kontor hele tiden, i mindre grad krever mer fleksible arbeidsplasser (39 % sammenlignet med 66 % i totalutvalget). Dette tallet innebærer imidlertid fortsatt at mer enn en tredjedel av dem som ser for seg å jobbe på kontor hele tiden om ett år, også forventer et mer fleksibelt arbeidssted.

Hvilket av alternativene nedenfor beskriver best hvordan du ser for deg at du arbeider om ett år?





Balanse mellom jobb og fritid: helt sentralt på juristenes arbeidsplasser

Jens Näsström

Arbeidspsykolog og uavhengig forsker med spesialisering på jurister

Pandemien tvang gjennom hjemmearbeid på den juridiske sektoren i en enestående stor skala. Virkningene av denne nye arbeidsordningen var mange og sammensatte. Men én faktor ble, fra et yrkespsykologisk perspektiv, åpenbart mer positivt påvirket enn noe annet: balansen mellom jobb og fritid. Å jobbe hjemmefra gjorde det ganske enkelt lettere å håndtere prioriteringene i yrkes- og privatlivet. Spenningen mellom den kontorbaserte tradisjonen og den mer fleksible, nye normalen (i mangel på et bedre uttrykk) i mange deler av advokatbransjen er åpenbar.

Men nå som pandemien er på hell, hvor viktig er balansen mellom jobb og fritid for ansatte? For de yngste juristene? Kan det forbedres på andre måter enn gjennom mer fleksible arbeidsordninger? Hva er jurister egentlig villige til å ofre for å oppnå bedre balanse mellom jobb og fritid? Hva er implikasjonene for rekrutteringsstrategien i jusbransjen? Undersøkelsen gir aktuelle og unike data om dette viktige temaet, som vil hjelpe enkeltpersoner og organisasjoner med å ta karrierekritiske beslutninger.

De mest fundamentale endringer er avhengig av ledelsen
Dataene i undersøkelsen peker på andre måter å forbedre balansen mellom jobb og fritid på, enn bare å endre arbeidsordningene. Ledelsen inntar både tredjeplassen («ledere som ser på meg som en person og ikke bare en arbeidskraft») og sjetteplassen («bedre lederkompetanse») på listen. To av de mest grunnleggende utfordringene i balansen mellom jobb og fritid er faktisk avhengig av ledelsen:
1. Svarberedskapens onde spiral og 2. Ad hoc-bruk av digital kommunikasjon.

Responsvillighetens onde spiral

Responsvillighetens onde spiral oppstår av et berettiget behov for tilgjengelighet utenfor kontortid, for eksempel klienter i forskjellige tidssoner eller ved presserende forespørsler fra kolleger. Disse berettigede behovene kommer så på toppen av sterke ambisjoner, ofte overambisjoner (det vil si et engasjement i arbeidet som er så sterkt at det blir kontra-produktivt for velvære så vel som langsiktig innsats på høyt nivå). I tillegg sender teammedlemmer e-post i helger og på kveldstid, uavhengig av om det gjelder noe viktig eller ikke. Dette skaper en lagkultur med gjensidig forsterkende respons som blir så krevende at det tærer på balansen mellom jobb og fritid uten at produktiviteten økes. «Alltid på»-holdningen gir opphav til en falsk følelse av effektivitet, og alle i teamet utvikler følelsen av at de alltid må være tilgjengelige.

Legg merke til at det finnes en stor forskjell på «Jeg sjekker e-posten min ofte» og «Jeg sjekker e-posten min så ofte som det faktisk er nødvendig», en distinksjon som går tapt på veien. Og du kan ikke bryte ut av denne spiralen selv, enten fordi du psykologisk ikke tåler «FOMO»-effekten (frykten for å gå glipp av noe) eller rett og slett fordi alle andre holder kontakten, noe som gjør at du helt reelt går glipp av noe. Som regel vil det være en kombinasjon av begge deler som holder den enkelte låst fast i spiralen. Mens lederen alene ikke kan endre denne dysfunksjonelle gruppeatferden, danner måten og tidspunktene lederen kommuniserer og delegerer på ofte en grense for teamets balanse mellom jobb og fritid og, i forlengelsen av det, dets trivsel og produktivitet. Juridisk ledelse er i økende grad avhengig av graden av selvledelse som teammedlemmene utøver. Ettersom ovenfra-og-ned-basert juridisk ledelse av den gamle skolen blir stadig mer foreldet, må spredningen av makt og ansvar (spesielt i hybridarbeid) i større grad styres på en vellykket måte av flere medlemmer i organisasjonen.



Spiralen av skadelig svarberedskap er i betydelig grad drevet av bruken av feil kanaler. Hvis lederen min bruker e-post til å sende tidssensitive meldinger utenom kontortid, er jeg tvunget til å sjekke e-posten min regelmessig helger og kvelder for å holde oversikt over arbeidet mitt. Hvis jeg er en svært ambisiøs og pliktoppfyllende person, slik de fleste jurister er, vil jeg snart gjøre det om til en rutine med overdrevet, konstant sjekking av e-post.

Bruk av feil digital kanal kan føre til dårlige vaner

Den andre store sammenhengen mellom ledelse og balansen mellom jobb og fritid er måten digital kommunikasjon brukes på i et team eller en organisasjon. Hver digital kommunikasjonskanal – e-post, tekstmeldinger, telefonsamtaler, chat, digitale møter, fysiske møter osv. – har sin egen psykologiske grammatikk. Grovt sett kan de deles inn i to hovedkategorier; push og pull – dytte og trekke. «Dytte» viser til presserende eller i det minste tidssensitive meldinger som best tilrettelegges gjennom «dytte»-kanaler: banke på en dør, ringe og sende tekstmeldinger. Derimot kan «trekke»-meldinger hentes når det passer mottakeren (innenfor rimelighetens grenser, selvfølgelig), for eksempel fysiske brev eller e-poster. Spiralen av skadelig svarberedskap er i betydelig grad drevet av bruken av feil kanaler. Hvis lederen min bruker e-post til å sende tidssensitive meldinger utenom kontortid, er jeg tvunget til å sjekke e-posten min regelmessig i helger og på kveldstid for å holde oversikt over arbeidet mitt. Hvis jeg er en svært ambisiøs og pliktoppfyllende person, slik de fleste jurister er, vil jeg snart gjøre det til en rutine å konstant sjekke e-post.

Opplæring i de riktige digitale verktøyene er helt essensielt både for å kunne arbeide effektivt og for å bedre balansen mellom jobb og fritid

På femteplass over foreslåtte måter å forbedre balansen mellom jobb og fritid på, finner vi «reduert ukentlig arbeidstid», etterfulgt av, «bedre verktøy for å forbedre arbeidseffektiviteten». Å øke arbeidseffektiviteten med bedre verktøy er etter all sannsynlighet mye enklere å iverksette enn å redusere arbeidstiden. Men med unntak av bedre ferdigheter i å tilrettelegge for nettmøter, har de fleste jurister ikke i vesentlig grad oppdatert sine digitale ferdigheter eller fått

innført programvare som vil «øke arbeidseffektiviteten» de siste årene. Faktisk arbeider de fleste som om det fortsatt er 2019. I 2021 undersøkte jeg 505 svenske juridiske ledere og spurte dem hvilken kanal de bruker til å delegere. Hver eneste av dem oppga e-post, telefon eller møte. Ingen henviste til prosjektledelse eller en digital delegeringsplattform. En plattform gir brukeren en oversikt over oppgaver og relaterte tidsfrister på et øyeblikk. E-post, som slett ikke er laget for komplekse juridiske saker eller prosjekter, gjør det motsatte – den deler og distribuerer informasjon i flere titalls eller hundretalls e-poster i ulike e-posttråder. Med andre ord, de riktige digitale verktøyene med riktig opplæring er grunnleggende for både effektivt juridisk arbeid og bedre balanse mellom jobb og fritid – uavhengig av om arbeidet er hybrid- eller kontorbasert.

«Forståelse og bruk av digitale verktøy» er rangert som bransjens viktigste kompetanse

Tanken om at det er viktig å ha de riktige digitale verktøyene og riktig opplæring i dem, får sterk støtte i undersøkelsen. «Forståelse og bruk av digitale verktøy» er vurdert som den mest kritiske kompetansen i bransjen. Av de som vurderte teknologi som en av de viktigste pådriverne i bransjen, er «teknologi for arbeidsflyt» nesten på topp (bare 2 % etter nummer én, «teknologi for automatisering»). Dette forsterkes av den høye graden enighet med påstandene om at ny teknologi kan «øke min effektivitet» og «bidra til å optimalisere kvaliteten på arbeidet mitt». Faktisk regnes «høyere produktivitet» som den viktigste grunnen til å investere i ny teknologi og/eller juridisk teknologi. I et langsiktig perspektiv går produktivitet og tilfredshet (som balanse mellom jobb og fritid er en integrert del av) alltid hånd i hånd.



Å bygge en karriere er en vanlig motivasjon for jurister, og det er bemerkelsesverdig at den typiske karriereutviklingen – å ta imot en forfremmelse – ender opp som det vanligste (61 %) offeret som respondentene ville være villige til å gjøre. «Karrierekapital» som forfremmelse og høy lønn har tradisjonelt trukket talenter til jusbransjen, men dette bildet blir det dermed stilt spørsmål ved på grunn av det høye antallet jurister som har vurdert å forlate sin nåværende stilling – og at deres motivasjon for å vurdere å gjøre det i så stor grad er knyttet til karrierekapital.

Den vanligste karriereutviklingen – å bli forfremmet – er også blitt det vanligste offer

I diskusjonen om balanse mellom jobb og fritid fokuseres det gjerne på hva arbeidsgiverne kan gjøre – og ofte med vekt på å tilby mer fleksible arbeidsordninger. Det er derfor svært interessant at undersøkelsen spør hva respondentene vil være villige til å gi avkall på for å oppnå bedre balanse mellom jobb og fritid. Å bygge en karriere er en vanlig motivasjon for jurister, og det er bemerkelsesverdig at den typiske karriereutviklingen – å ta imot en forfremmelse – ender opp som det vanligste (61 %) offeret som respondentene vil være villige til å gjøre. «Karrierekapital» som forfremmelse og høy lønn har tradisjonelt trukket talenter til jusbransjen, men dette bildet blir det dermed stilt spørsmål ved på grunn av det høye antallet jurister som har vurdert å forlate sin nåværende stilling – og at deres motivasjon for å vurdere å gjøre det i så stor grad er knyttet til karrierekapital.

Vil den kommende generasjonen be om å få i både pose og sekk?

Spesielt bemerkelsesverdig er det at balanse mellom jobb og fritid er den viktigste grunnen til at ansatte i advokatfirmaer vurderer å forlate den nåværende jobben. Faktisk er det omtrent dobbelt så vanlig som i offentlig sektor og i privat sektor. Dette reiser nye spørsmål om skiftende karrieremotivasjon, og hvilken talentstyringsstrategi som vil være mest vellykket i fremtiden. Blir den juridiske talentmassen polarisert mellom «tradisjonister» (som prioriterer en tradisjonell karriere, og som er villige til å betale prisen for å bli med) og «progressive» (som er villige til å gi avkall på den strakeste og høyeste karriereveien til fordel for en mer balansert livsstil)? Eller ber den kommende generasjonen om å få i både pose og sekk?



Hovedfunn

De skandinaviske juristene krever god balanse mellom jobb og fritid – nøkkelordet er fleksibilitet – og de vil gå langt for å oppnå dette.

- Mer enn halvparten (59 %) av juristene mener at det økte kravet om balanse mellom jobb og fritid er én av de tre faktorene som vil ha mest å si for utviklingen i jusbransjen i fremtiden. Dette tallet er enda høyere (75 %) blant unge jurister (23–29 år), og det kan forventes at kravet om balanse mellom jobb og fritid bare vil bli enda mer uttalt i fremtiden.
- For å oppnå en god balanse mellom jobb og fritid forventer jurister primært fleksibilitet. Fleksibelt arbeidssted og mer fleksibel arbeidstid er helt klart det høyest prioriterte.
- Fleksibilitet spiller i tråd med dette også en viktig rolle for hvordan juristene ser for seg at arbeidsplassen deres skal være innrettet om ett år. 44 % av juristene forestiller seg at de jobber tre til fire dager i uken på kontoret, mens en fjerdedel ser for seg at de er fullt ut fleksible – det vil si å jobbe hjemme / på kontoret slik det passer dem best.
- Hvis juristene ikke opplever en god balanse mellom jobb og fritid, er de uansett villige til å strekke seg langt for å oppnå det. 61 % er villige til å si nei til en forfremmelse, 48 % er villige til å forlate sin nåværende stilling, 36 % er villige til å akseptere en lavere stilling, og færrest av disse, men likevel bemerkelsesverdig mange, 33 %, er villige til å godta en reduksjon i lønn for å oppnå en bedre balanse mellom jobb og fritid.
- Så mange som 45 % har vurdert å slutte i jobben i løpet av de siste seks månedene. Dette er først og fremst fordi de ønsker en bedre balanse mellom jobb og fritid, mer interessant arbeid og bedre lønn. Dessuten har stressnivået som oppleves og samsvaret mellom personlige verdier og bedriftens verdier også en innvirkning på om juristene vurderer å si opp.



Spørsmål til debatt

- Hvordan sørger vi for å innfri de økende kravene fra unge jurister, og hvordan vil jusbransjen som følge av dette se ut i fremtiden?
- Kan dette ha innvirkning på hvordan juristvirksomheter vil legge opp karriereveien for fremtidens jurister?
- Hvordan kan vi sørge for at færre jurister ønsker å slutte i jobben – og dermed bli flinkere til å holde på talentene?



Kapittel 2

Forstå teknologien



Økt behov for juridiske tjenester og implementering av ny teknologi er faktorer som sannsynligvis vil prege fremtidens arbeidsmåte. For å få en bedre forståelse av dette ble juristene spurt om deres syn på teknologi i jusbransjen; altså hvilke teknologiske områder de anser som viktige, og hvorfor de anser at ny teknologi er viktig å investere i.

Nøkkeltallene bekrefter at juristene erkjenner behovet for og drar nytte av teknologi. Men selv om de generelt har tro på teknologi, er det fortsatt mye arbeid som gjenstår når det gjelder å integrere ny teknologi.

På de neste sidene undersøker vi hva dette betyr og hvordan en bedre forståelse av dette kan hjelpe bransjen. Dessuten viser dataene at det finnes en klar forventning om at teknologi er – eller i det minste burde være – på ledelsens agenda.



Vi må overvinne oss selv og ta imot teknologi med åpne armer. Advokatene som kjemper mot dette (red.: Teknologi), [...], er de som er truet og tror at det vil ta over jobben deres.

Mann, 30–39, Privat sektor, Sverige



VIKTIGSTE FUNN

60% ser på teknologi (f.eks. automatisering og AI) som en av pådriverne bak utviklingen av fremtidens jusbransje.

97% anser at forståelse og bruk av digitale verktøy er en svært viktig eller litt viktig ferdighet for fremtidens jurister.

84% er enige i påstanden om at ny teknologi bør stå på ledelsens agenda

Data tyder på at dagens jurister har tro på teknologi. Dette kapittelet vil hjelpe bransjen med å oppnå innsikt i hvordan man kan gå videre med å integrere teknologi i virksomhetene.

Teknologi i støtet

Jurister tror at teknologi vil drive fremtidens utvikling

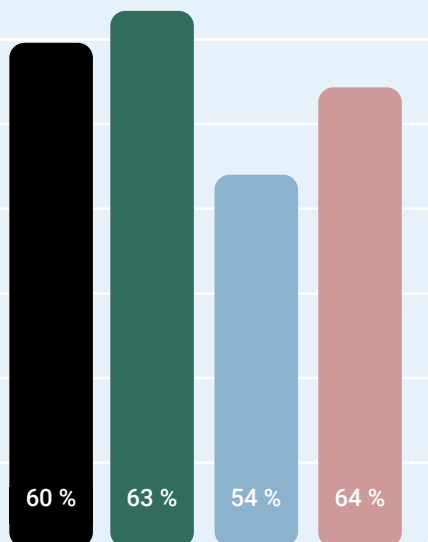
Jurister forstår behovet for – og viktigheten av – å ta i bruk teknologi i jusbransjen.

60% anser teknologi som en av pådriverne for utviklingen av fremtidens jusbransje.

Det er imidlertid betydelige forskjeller på tvers av sektorer; Advokatfirmaer anser i mindre grad teknologi som en av bransjedriverne (54 %), sammenlignet med offentlig sektor (63 %) og privat sektor (64 %).

Det som kan komme som en overraskelse, er at det ikke finnes noen signifikante forskjeller mellom aldersgrupper eller kjønn om hvorvidt man ser på teknologi som en av pådriverne for utviklingen i jusbransjen.

Betrakter teknologi som en drivkraft for utvikling av den juridiske bransjens fremtid



“

Mer utviklet kompetanse innen IT-rett er nødvendig for å møte endringer i samfunnet, blant annet når det gjelder personvern[...]

Kvinne, 30–39, Offentlig sektor, Sverige

“

Det er naivt å tro at jusbransjen aktivt kan vinne gjennom ny teknologi. Vi ligger lysår bak konkurrerende bransjer [...] Så lenge vi bare bruker det til å gjøre produktene våre mer standardiserte og generelt billigere og dårligere, sager vi bare av grenen vi sitter på.[...]

Mann, 40–49, Advokatfirma, Danmark

Viktige områder innen teknologi

Teknologi for automatisering, arbeidsflytstøtte/effektivisering og forenkling av det juridiske arbeidet er sentrale områder

For jurister er de viktigste områdene teknologi for automatisering (50 %), teknologi for saksbehandlingsstøtte/effektivisering (48 %) og teknologi som helt eller delvis kan erstatte juristen til enklere juridiske oppgaver (47 %).

Den opplevde betydningen av teknologi for saksbehandlingsstøtte/effektivisering avtar med alder og erfaring.

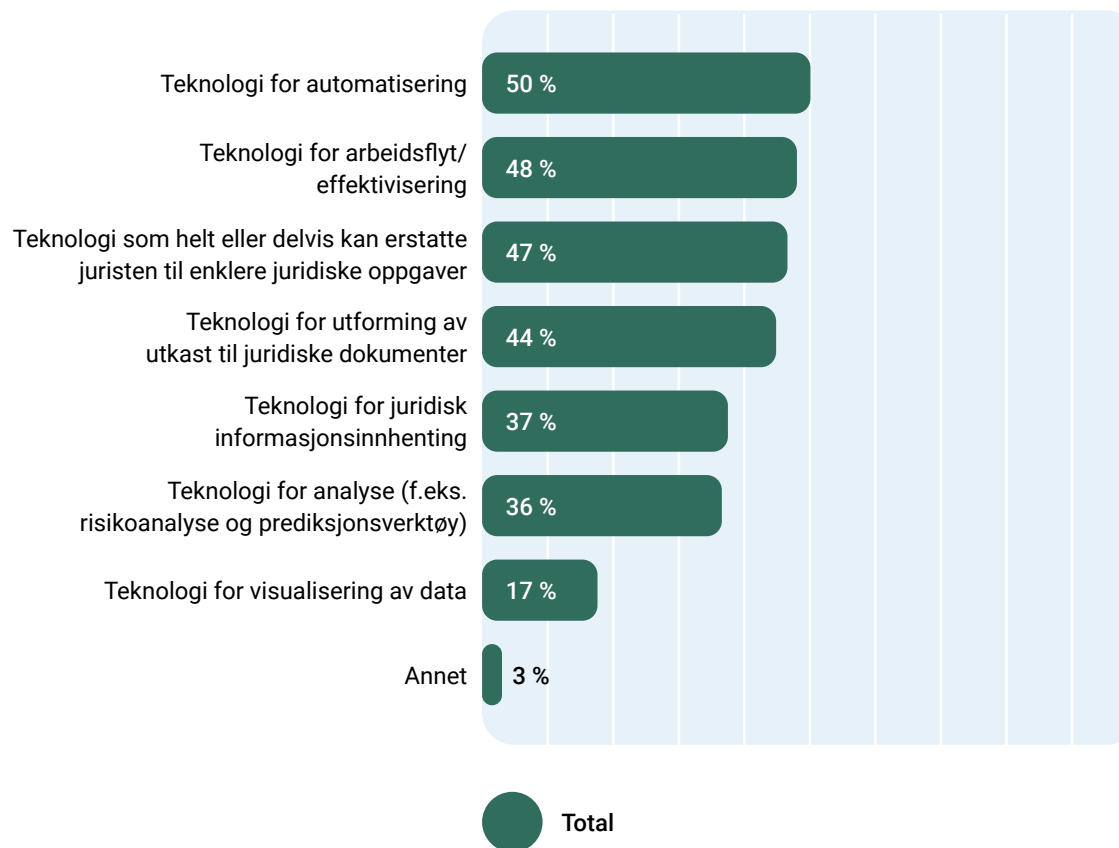
Blant de mest erfarne (30+ års erfaring og aldersgruppen 60–69 år) er det færre som anser teknologi for automatisering som et av de viktigste områdene, 39 % sammenlignet med 50 % totalt.



Jeg tror det er et utrolig utviklingspotensial for offentlig sektor (spesielt rettsvesenet) når det gjelder automatisering av arbeidsmetoder.

Kvinne, 30–39, Offentlig sektor, Sverige

Du nevnte teknologi som en av driverne for fremtidens utvikling i juridisk industri – Hvilke av følgende områder anser du som de viktigste?



Forstå og bruke digitale verktøy

Bruk av digitale verktøy er essensielt for fremtidige jurister

Fjorårets rapport bekreftet at 82 % av juristene mente at pandemien hadde fremskyndet implementeringen og bruken av digitale verktøy. **I dag anser imponerende 97 % at forståelse og bruk av digitale verktøy er en viktig ferdighet.**

Norske jurister anser i større grad enn danske og svenske – og flere kvinner enn menn – «forståelse og bruk av digitale verktøy» som en svært viktig kompetanse for fremtiden.

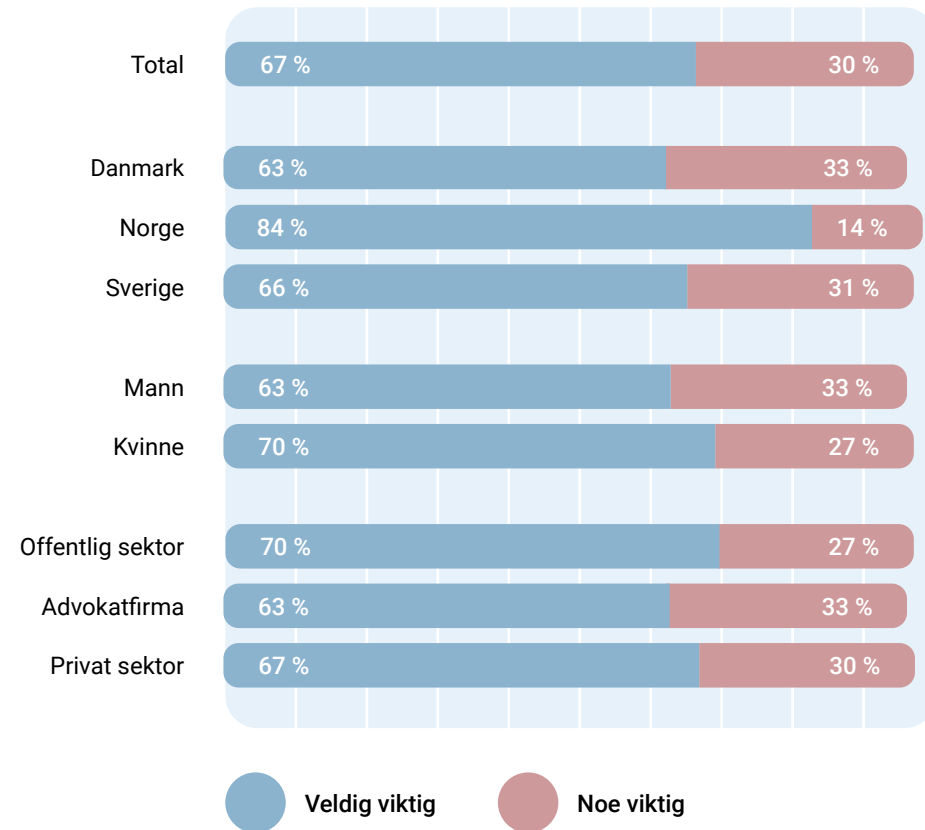
Det finnes forskjeller mellom sektorene – ettersom betydelig færre blant advokatfirmaene (63 %) anser forståelse og bruk av digitale verktøy som en svært viktig ferdighet for fremtiden, sammenlignet med 70 % i offentlig sektor og 67 % i privat sektor.



Advokater må lære å håndtere ny teknologi, i dag er vi håpløse.

Kvinne, 40–49, Advokatfirma, Sverige

Hvor viktig tror du følgende ferdigheter eller egenskaper kommer til å være for jurister i fremtiden? «Forstå og bruke digitale verktøy»



Ny teknologi

Jurister ønsker at ny teknologi skal stå på ledelsens agenda

84 % av juristene mener (enig eller litt enig) at ny teknologi må stå på ledelsens agenda.

Resultatene viser også at de mener at ny teknologi vil hjelpe dem i arbeidet;

76%

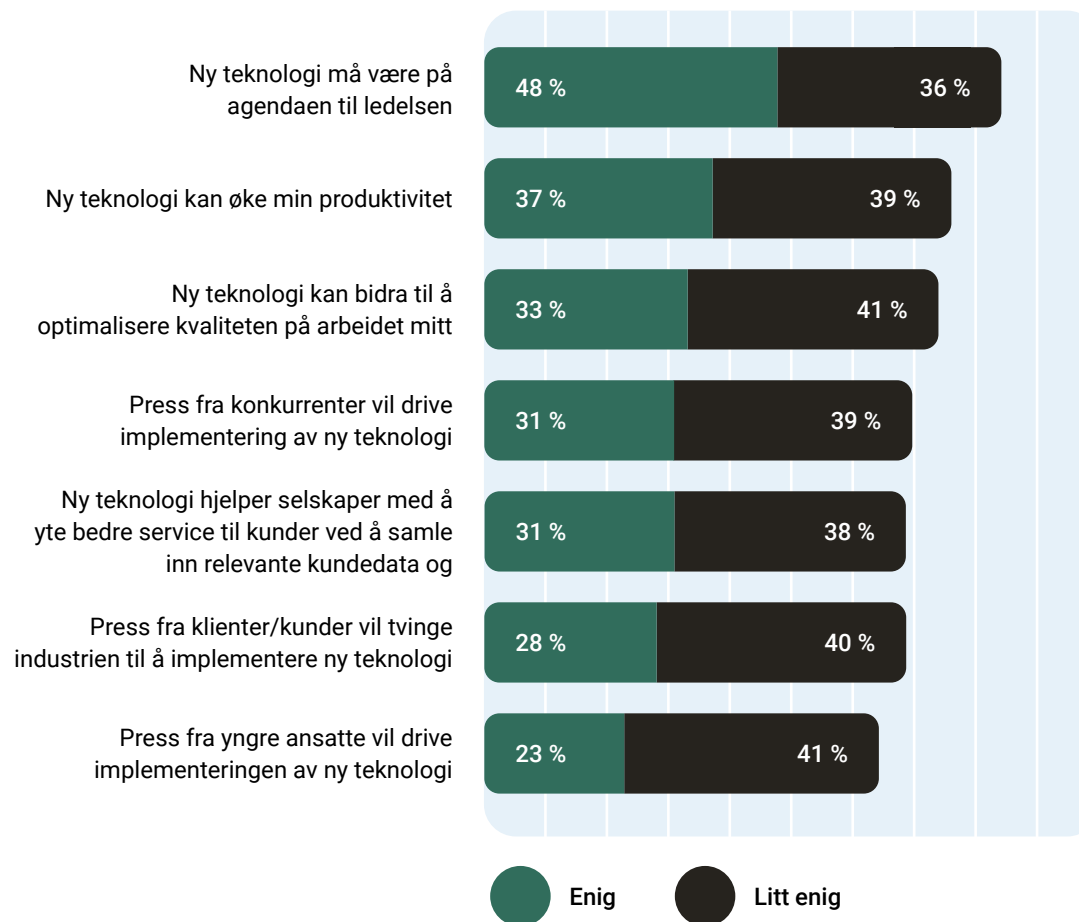
mener at ny teknologi vil hjelpe dem i arbeidet; 76 % tror at ny teknologi kan øke produktivetsnivået.

75%

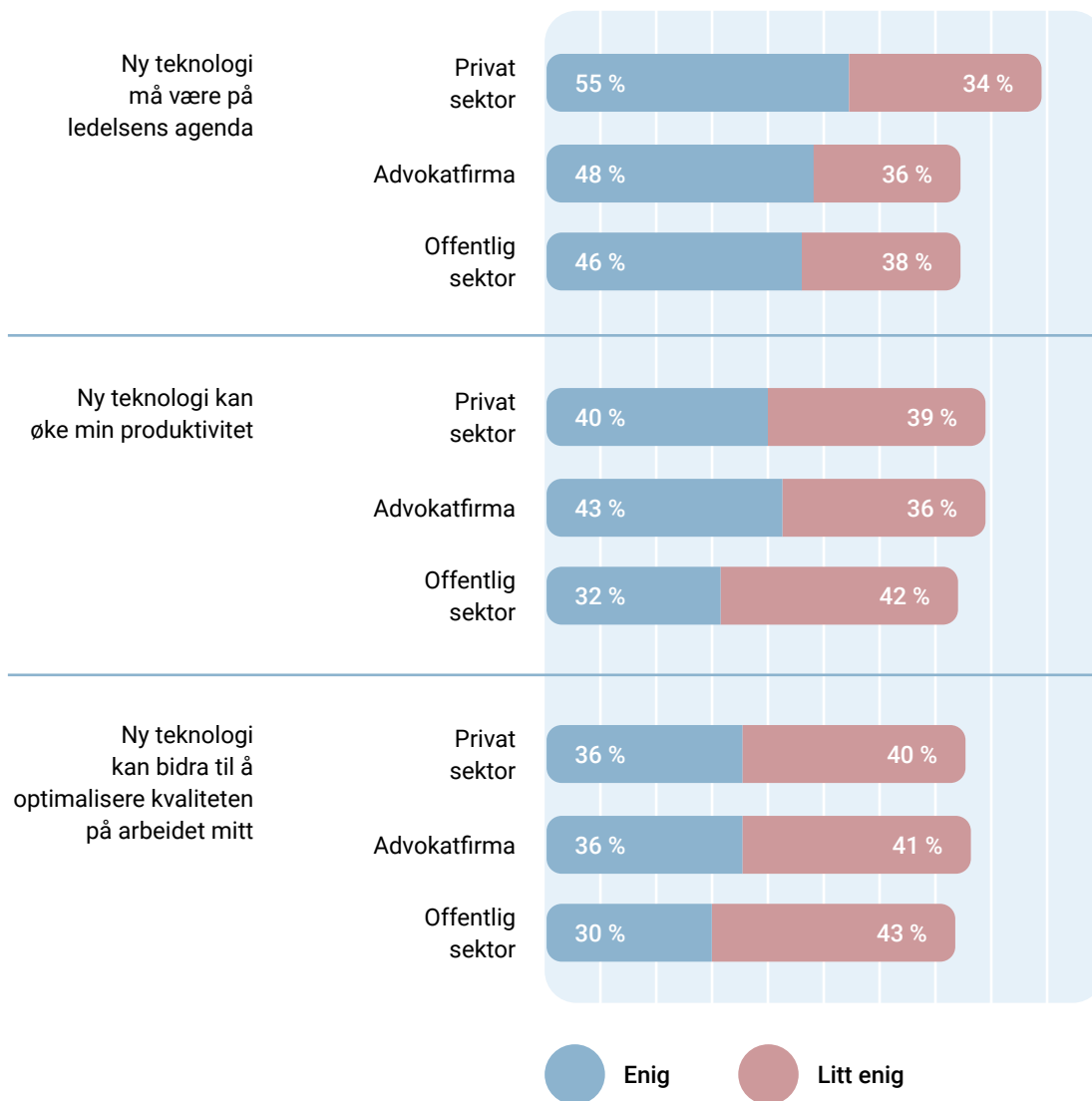
mener at ny teknologi kan bidra til å optimalisere kvaliteten på arbeidet deres.

Spesielt i privat sektor mener man at teknologi bør stå på ledelsens agenda, mens man i offentlig sektor sjeldnere tror at ny teknologi kan øke produktiviteten – sammenlignet med de to andre sektorene.

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?



Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?



Mitt inntrykk er at økt digitalisering har en tendens til å tilføre nye arbeidstrinn og administrasjon – og derfor sjelden fører til effektivisering. Det er en risiko for at administrasjonen øker, og at vurderinger og beslutninger styres av digitale verktøy i stedet for omvendt. [...]

Mann, 30–39, Offentlig sektor, Sverige



Man må ha et bredere perspektiv på samfunnet. Ny teknologi er bra – spesielt når det gjelder standardavtaler osv. Men det er sentrale rettssikkerhetsspørsmål og rettshåndhevelsesspørsmål som må vurderes når ny teknologi og AI tas i bruk.

Kvinne, 40–49, Advokatfirma, Sverige



Elektroniske analysesystemer som kan analysere større mengder dokumenter i for eksempel konkursbo, større juridiske utredninger osv.

Kvinne, 30–39, Advokatfirma, Danmark

Grunner til å investere i ny teknologi

Ny teknologi og juridisk teknologi antas å gi høyere produktivitet og redusere rutinearbeid

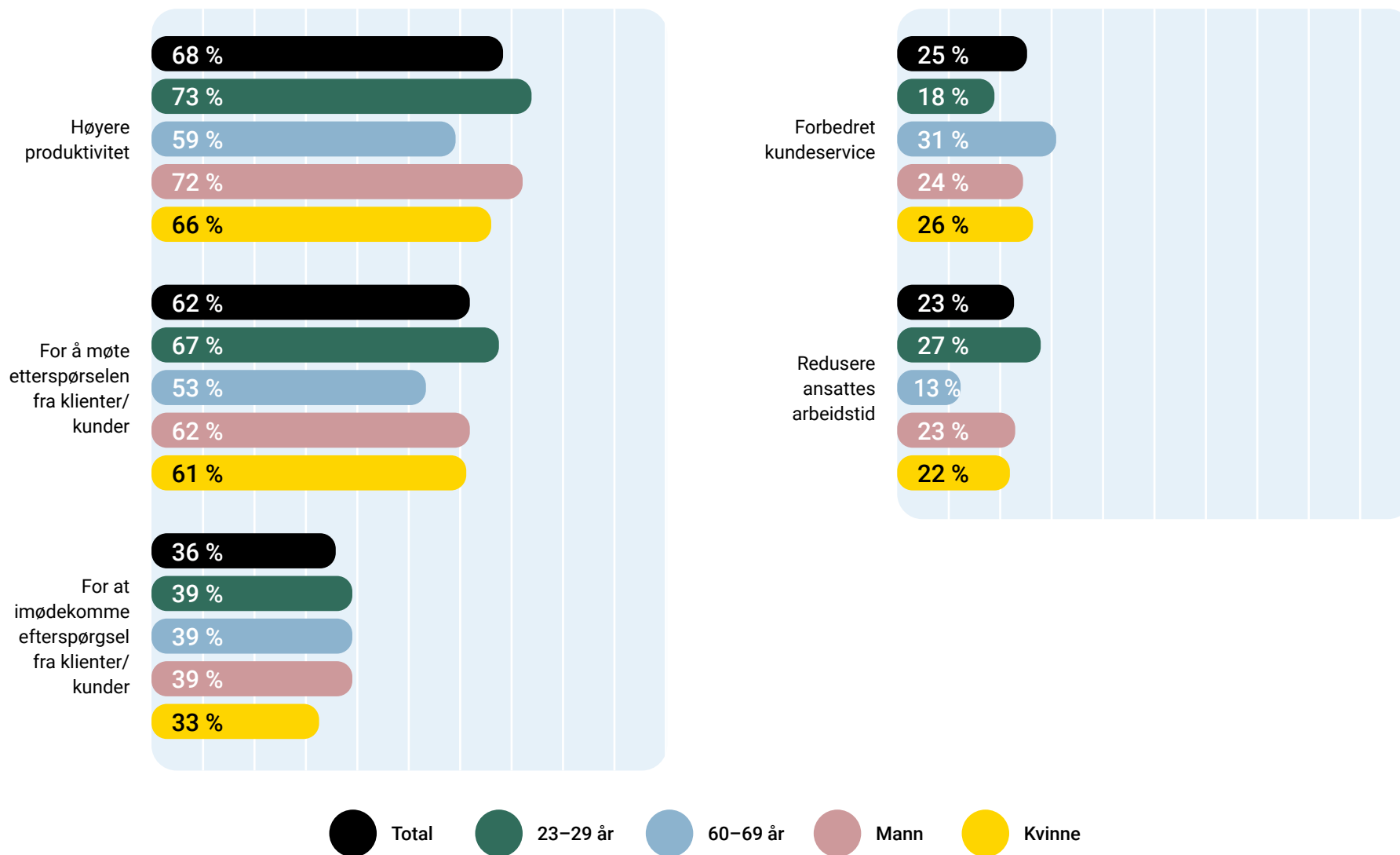
Jurister anser at de to viktigste grunnene til at bedrifter investerer i ny teknologi er 1) høyere produktivitet (68 %) og 2) mindre rutinearbeid (62 %).

Menn (72 %) oppgir oftere høyere produktivitet som en viktig grunn til å investere i ny teknologi, sammenlignet med kvinner (66 %).

Andelen jurister som velger «høyere produktivitet» og «mindre rutinearbeid» som årsak for at bedrifter skal investere i ny teknologi, avtar med alderen.

Generelt velger de yngre juristene flere ulike grunner til at bedriftene skal investere i ny teknologi – noe som kanskje tyder på en mer åpen holdning til teknologiske løsninger blant den yngre gruppen.

Nedenfor er det listet opp ulike mulige årsaker til at selskaper investerer i ny teknologi og/eller juridisk teknologi.
Hvilke 3 vil du vurdere som de viktigste for din bedrift/organisasjon?



Status på implementering/integrasjon av ny teknologi etter sektor – egenvurdering

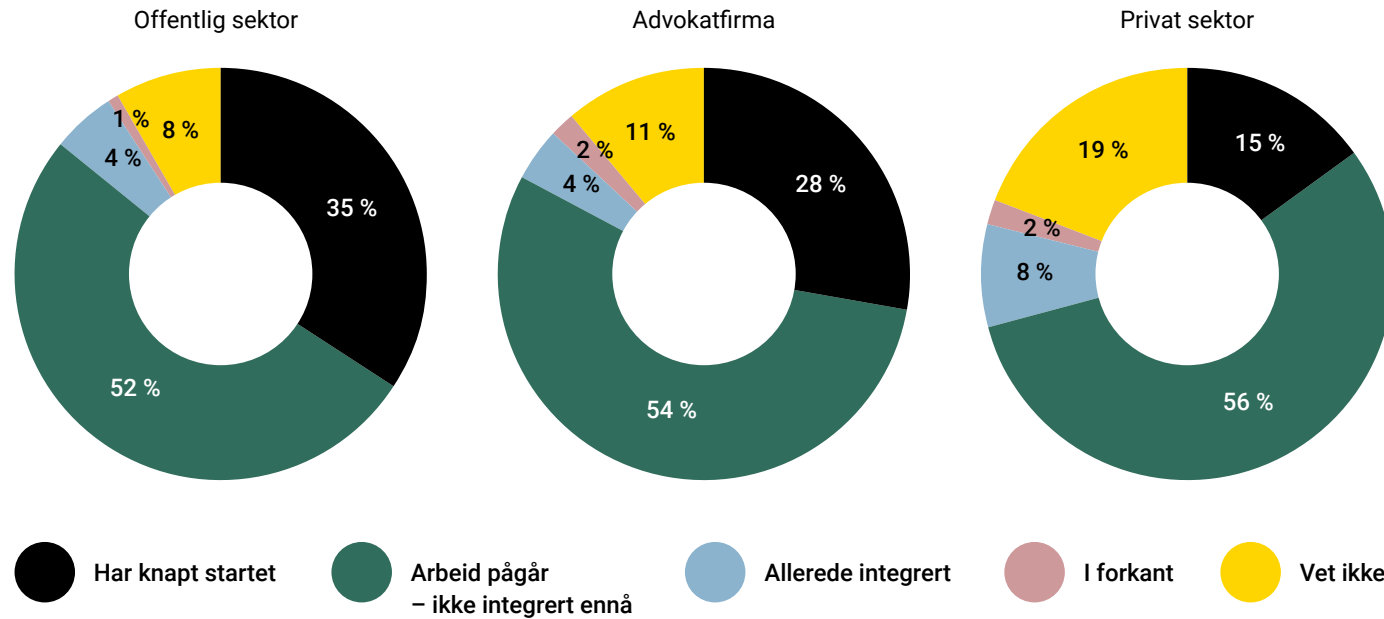
Privat sektor ligger foran når det gjelder integrasjon av ny teknologi

Generelt er det svært få som oppfatter ny teknologi som en integrert del av sin sektor (5 % i offentlig sektor, 6 % i advokatfirmaer og 10 % i privat sektor). Dette kan tyde på at ny teknologi betraktes som en pågående prosess, det vil si at du aldri oppnår full integrasjon.

Det er tydelig at spesielt de som jobber i offentlig sektor mener at de knapt har startet (35 %), sammenlignet med de i advokatfirmaene (28 %) og i privat sektor (15 %).

I tillegg er det ganske mange jurister (spesielt i privat sektor) som ikke vet hvor langt sektoren har kommet i den teknologiske utviklingen – noe som indikerer at teknologi er et komplekst område for ansatte å forstå og evaluere.

Etter din mening, hvor langt har de ulike sektorene innenfor den juridiske bransjen kommet når det gjelder å tilpasse/integrere ny teknologi i sitt daglige arbeid?





Klassisk digitalisering av offentlig sektor – det kan (fortsatt) gjøres mye bedre.

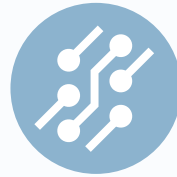
Kvinne, 50–59, Offentlig sektor, Danmark



[...] Du kunne gjort mye, både raskt og mer effektivt, hvis det fantes støtte for å implementere løsninger.

Mann, 30–39, Offentlig sektor, Danmark





Etterlevelse er grunnleggende. Alt annet er etikk. Hvor står du?

Anna Felländer

Grunnlegger anch.AI

Datadrevet teknologi og kunstig intelligens (AI) er kraftig og bringer med seg store fordeler for samfunnet. Men med stor makt følger også stort ansvar. Dette gjelder ikke minst for jusbransjen. Hvis AI ikke kontrolleres, kan utilsiktede etiske fallgruver og juridiske overtredelser vokse eksponentielt og utenfor vår kontroll. Den kommende EU-forordningen om kunstig intelligens vil innebære at de juridiske avdelingene må trappe opp og bryte ned eventuelle eksisterende teknologi-båser. Alle organisasjoner har et valg de må ta her og nå: Lar vi teknologien styre oss, eller skal vi lede teknologien?

Hva AI kan og hva AI bør gjøre – ta et standpunkt!

Ukontrollert AI skaper etiske risikoer og risiko for lovover-tredelser

AI er en pådriver for den teknologiske utviklingen og kan betraktes som den nye «universalteknologien» («General Purpose Technology», GPT). I fremtiden vil vi ikke omtale teknologien som sådan, vi vil heller betrakte den på lik linje med elektrisitet. AI egner seg godt til oppgaver der det foreligger høy grad av prediksjonslæring fra store data-mengder, for eksempel mønstergjenkjenning i juridiske utredninger. AI-modeller har også vist seg å være i stand til å komme med antakelser og prediksjoner om svært komplekse oppgaver og dermed imitere menneskelig atferd. På det sistnevnte området har evnen til å forklare og tolke beslutningene til algoritmen vært vanskelig.

Teknologiske team utvikler AI-løsninger som «svarte bokser» i en organisasjonssilo uten krav om å etterleve regelverk eller organisasjonenes etiske verdier. Som en følge av dette har det forekommet tilfeller av utilsiktet diskriminering og personverninngrep*. Det finnes eksempler på rettssaker hvor AI-modeller har forsterket skjevheter og skapt grunnlag for feilaktige dommer basert på historiske normer og mønstre. Grunnårsakene kan være å finne i mangel på valideringsprosesser for AI-løsningens markedsbereidskap, uønskede skjevheter i dataene, overforbruk eller misbruk av data og AI, samt skjevhet fra kodeutviklerens side.

Oppgaver med høy grad av intuisjon, kreativitet og empati bruker AI som en tilleggsressurs, ikke som en kilde til sannhet

Der AI kommer til kort er når det gjelder evnen til å være kreativ, intuitiv og empatisk, noe som inngår i analytiske ferdigheter. Hvis vi tenker over AI slik det brukes innenfor den juridiske bransjen, finnes det oppgaver med betydelige innslag av disse komponentene. Etter mitt syn kommer disse oppgavene til å bli mer verdsatt enn før, og det er her organisasjoner må være åpne om sine verdier for å skape tillit og imøtegå alle bekymringer om uønsket menneskelig skjevhet. Her kan AI brukes som et komplement til jusbransjen når alle data er blitt omgjort til verdifull innsikt av AI-løsningen og den kreative, intuitive og empatiske navigasjonen overlates til mennesker. Tross alt er menneskets ferdigheter innen kreativitet, intuisjon og empati fortsatt langt bedre enn de tilsvarende ferdighetene hos AI.

*) Andre risikofaktorer, som er kategorisert i den etiske metode til vurdering av AI-risiko i anch.AI, er: Tapt autonomi, feilinformasjon, sosial utstøtelse og mangel på sikkerhet.



Organisasjonen din kan bli utsatt for kostbare forretnings- og omdømmerelaterte risikoer, og man må vurdere alle AI-løsninger i organisasjonen basert på egne, spesifikke forretningsrisikoer. Man kan velge å la forordningen bli en administrativ hindring eller se det som en mulighet til å skape pålitelige, bærekraftige forretningsmodeller.

Når det gjelder årsaker til å investere i AI, finnes det en relativt lav prosentandel av svar som fokuserer på kundenes behov. I fremtiden bør jusbransjen vurdere kundens behov – kostnadsgunstige, AI-drevne juridiske tjenester uten menneskelig inngrep til de fleste oppdrag og høyt kvalifiserte jurister til å håndtere oppgaver med høy kompleksitet, inkludert menneskelige følelser.

EUs kommende regulering av kunstig intelligens vil kreve samordning av hele organisasjonen

Alle gode ting er tre – ny styringsdans for jusbransjen

AI-løsninger utvikles ofte i teknologibåsen, uten integrert teknisk, juridisk, etisk og forretningsrelatert tilsyn, noe som gir opphav til kostbare og skadelige risikoer for virksomheten. For eksempel betyr begrepet «rettferdighet» ulike ting for det tekniske teamet og det juridiske teamet. I teknologiteamet har ikke begrepet «rettferdighet» noe grunnlag i regulering eller i etterlevelsen av organisasjonens etiske verdier og prinsipper. Dessuten vurderes ikke begrepet «rettferdighet» i de ulike sammenhengene hvor løsningen skal brukes eller konsumeres.

Advokater er ikke kvalifisert til å forstå kode. Programmerere er ikke opplært eller veiledet i organisasjonens etiske prinsipper, og noen ganger er det bare forretningsteamet som kjenner til de ulike sammenhengene løsningen skal brukes i. Eller misbrukes. Kritiske avgjørelser for virksomheten kan ikke treffes i teknologibåsen. Det gjelder for eksempel hensynet eller avveiningen mellom hvor smart en by kan bli uten at personvernet krenkes. Eller når en anbefalingsmotor går over fra å være praktisk til å krenke menneskerettighetene våre for å ta autonome beslutninger. Det er her jusbransjen må tre ut av komfortsonen og kreve full etter-

levelse og visualisering av etiske hensyn som er i samsvar med regelverket og med virksomhetens etiske verdier og prinsipper. Hvis det finnes juridiske krav som ikke anvendes av det tekniske teamet, hvor gode er de? Forklaringsmodeller som brukes i teknologiteamet, men som ikke blir forstått av juridiske team eller forretningsteam, hvor gode er de? Samordning og visualisering mellom teknologi-, juridiske og forretningsteam er avgjørende.

Den kommende AI-forordningen – et nytt GDPR-øyeblikk

Forbudt AI vil bli sanksjonert med inntil 6 % av inntektene og høyrisiko-AI vil bli regulert med sanksjoner på opptil 4 % av inntekten. Definisjonen av høyrisiko-AI er basert på det tiltenkte formålet og risikoen for å skade menneskerettigheter, sikkerhet og grunnleggende rettigheter. Det vil kreve omfattende rapportering, styring og revisjon for AI innenfor eksempel finans, transport, offentlig sektor, utdanning, rekruttering og i jusbransjen. «AI med begrenset risiko», for eksempel chat-bots, vil kreve åpenhet. Dette er helt klart et nytt GDPR-øyeblikk.

Organisasjonen din kan bli utsatt for kostbare forretnings- og omdømmerelaterte risikoer, og man må vurdere alle AI-løsninger i organisasjonen basert på egne, spesifikke forretningsrisikoer. Man kan velge å la forordningen bli en administrativ hindring eller se det som en mulighet til å skape pålitelige, bærekraftige forretningsmodeller. Min siste bemerkning til resultatet av rapporten er at det ikke bare handler om iverksetting av ny teknologi, det handler om kunnskap om hvordan man iverksetter eksisterende og nye krav til et nytt og stadig skiftende miljø. Tilpasningsevne og reaksjonsevne overfor endringer er nøkkelen, så vel som ledelsens forpliktelse til verdidrevne forretningsmodeller.

Går videre med teknologi i jusbransjen

Teknologien skal være enkel å bruke og bistå juristene

Juristene som deltok i årets undersøkelse, ble spurt om de hadde noe de kunne tenke seg å si når det gjelder juriststanden og dens fremtid.

Blant de som gir en kommentar, skrev nesten halvparten av dem kommentarer knyttet til balanse mellom jobb og fritid, eller teknologi.

Kommentarene om teknologi viser at noen ansatte føler at implementering av ny teknologi i jusbransjen kan bli en byrde, spesielt når det gjelder å lære nye systemer – og bekymring for at dette kan føre til at de bruker mer tid på teknologi og mindre tid på klienter.

Bare en håndfull av juristene kommenterte ny teknologi som noe som truer med å erstatte dem – og på den måten gjør dem usikre på fremtiden.

Når man går videre med å integrere ny teknologi, er det avgjørende at juristene opplever teknologien som enkel å bruke, og at de forstår at hensikten er at teknologien skal bistå dem – og ikke erstatte dem.



Det er vanskelig å se at AI kan erstatte personlige kontakter og tilliten som dermed skapes.

Mann, 50–59, Advokatfirma. Sverige



Jeg er veldig teknologivennlig, men det er også problemer med ny teknologi: For det første blir du i stor grad din egen sekretær, noe som ikke nødvendigvis er den beste måten å bruke arbeidsressurser på. For det andre kan det i større organisasjoner være en tendens til å introdusere alle slags tekniske løsninger, som ikke nødvendigvis er brukervennlige, og som det tar litt tid og øvelse å sette seg inn i. Hyppig utskifting av teknologi kan derfor i seg selv være en utfordring.

Mann, 60–69, Danmark



Hovedfunn

Skandinaviske jurister erkjenner behovet for og fordelene ved bruk av teknologi. Det gjenstår imidlertid mer arbeid når det gjelder å integrere ny teknologi i virksomhetene.

- 60 % av juristene oppfatter teknologi som en av pådriverne for utviklingen i fremtidens jusbransje. De viktigste områdene innen teknologi blir betraktet som: Teknologi for automatisering, saksbehandlingsstøtte/effektivisering og forenkling av det juridiske arbeidet.
- Teknologi betraktes helt klart som noe som vil hjelpe og forbedre det daglige arbeidet i jusbransjen; 76 % anser at teknologi vil høyne egen produktivitet, og 74 % forventer at den skal optimalisere kvaliteten på arbeidet deres.
- 68 % vektlegger høyere produktivitet, og 62 % vektlegger mindre rutinearbeid, som hovedårsakene til at bedrifter investerer i ny teknologi.
- 85 % mener at ny teknologi må stå på ledelsens agenda.
- Nesten alle (97 %) av juristene anser forståelse og bruk av digitale verktøy som en svært eller litt viktig ferdighet for fremtiden.
- Imidlertid mener kun en liten andel av juristene på tvers av alle tre sektorene at ny teknologi allerede er integrert. Det fremgår tydelig at jurister som jobber i offentlig sektor, i særlig grad tror at det knapt har startet (35 %).



Spørsmål til debatt

- Hva er de viktigste utfordringene med å integrere og tilpasse ny teknologi i organisasjonene?
- Hvordan sikrer vi at juristene opplever at teknologien er enkel å bruke, og at hensikten med den nye teknologien er å bistå dem?
- Hvorfor anser ikke jurister i offentlig sektor ny teknologi som et middel til å forbedre produktiviteten, i samme grad som kolleger i advokatfirmaer og privat sektor?



Kapittel 3

Kraften i bærekraft



Dette kapitlet ser nærmere på skandinaviske juristers syn på bærekraft i jusbransjen.

Undersøkelsen bekrefter at rundt halvparten av juristene synes det er viktig at bedriften deres har en bærekraftspolitikk eller -plan. Men bare rundt 10 % mener at de allerede har integrert en bærekraftspolitikk i det daglige arbeidet. Ser vi videre på hvert land og hver sektor, viser dette kapitlet at ulike sektorer i jusbransjen befinner seg på ulike stadier når det gjelder implementering av bærekraftsplaner.

Resultatene viser også at bærekraftsplaner spiller en viktig rolle i profileringen overfor ansatte og evnen til å tiltrekke seg fremtidige ansatte.

På de følgende sidene skal vi se nærmere på hva dette betyr og hvordan det å få en forståelse av dette vil bidra til å videreføre bærekraftsagendaen i jusbransjen.



Det er helt avgjørende at næringen blir mer bærekraftig og klimavennlig [...].

Kvinne, 40–49, Danmark



VIKTIGSTE FUNN

49%

finner det svært viktig eller viktig at bedriften deres har en bærekraftspolitikk/-plan på plass.

60%

finner det viktig at deres fremtidige arbeidsgiver har en bærekraftsplan.

60%

mener at miljøhensyn er den viktigste grunnen til at bedrifter implementerer bærekraftsplaner.

54%

nevner «styrke bedriftens generelle omdømme» som begrunnelse for å gjennomføre disse planene.

Undersøkelserresultatene viser at jurister anser bærekraft som viktig, men at det fortsatt gjenstår en del arbeid for å integrere det i det daglige arbeidet. Med hensyn til EU-kommisjonens foreslåtte nye standard for bedriftenes bærekraftsrapportering gir dette kapitlet en oversikt over juristenes oppfatning av bærekraftsagendaen og de faktiske planene som er implementert i deres organisasjoner.

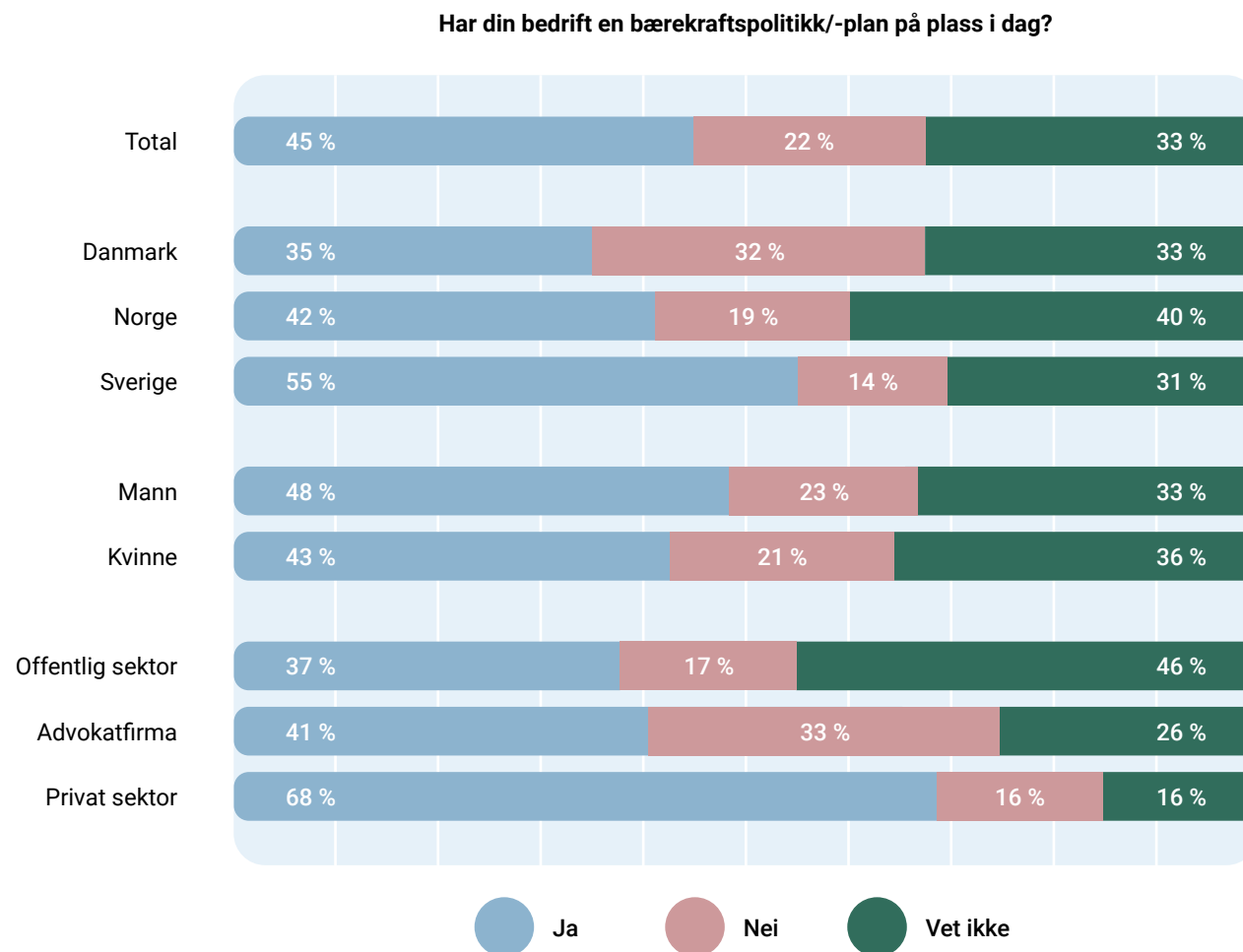
Si hallo til bærekraft

45 % oppgir at bedriften deres har en bærekraftsplan

45 % av juristene mener at bedriften deres har en bærekraftsplan på plass i dag. Samtidig er hver tredje uvitende om dette, noe som indikerer en mulig mangel på intern kommunikasjon om temaet.

Sverige ligger i tet i Skandinavia når det gjelder bærekraftsagenda. Betydelig flere jurister i Sverige mener at bedriften deres har en bærekraftspolitikk (55 % vs. 35 % i Danmark og 42 % i Norge).

Undersøkelsen bekrefter betydelige forskjeller mellom de tre sektorene; vesentlig flere (68 %) i privat sektor sier at deres bedrift har en bærekraftspolitikk på plass i dag



Bærekraftsplaner/-politikk på tvers av sektorer i hvert land

Privat sektor i Sverige har kommet lengst med å gjennomføre bærekraftsplaner

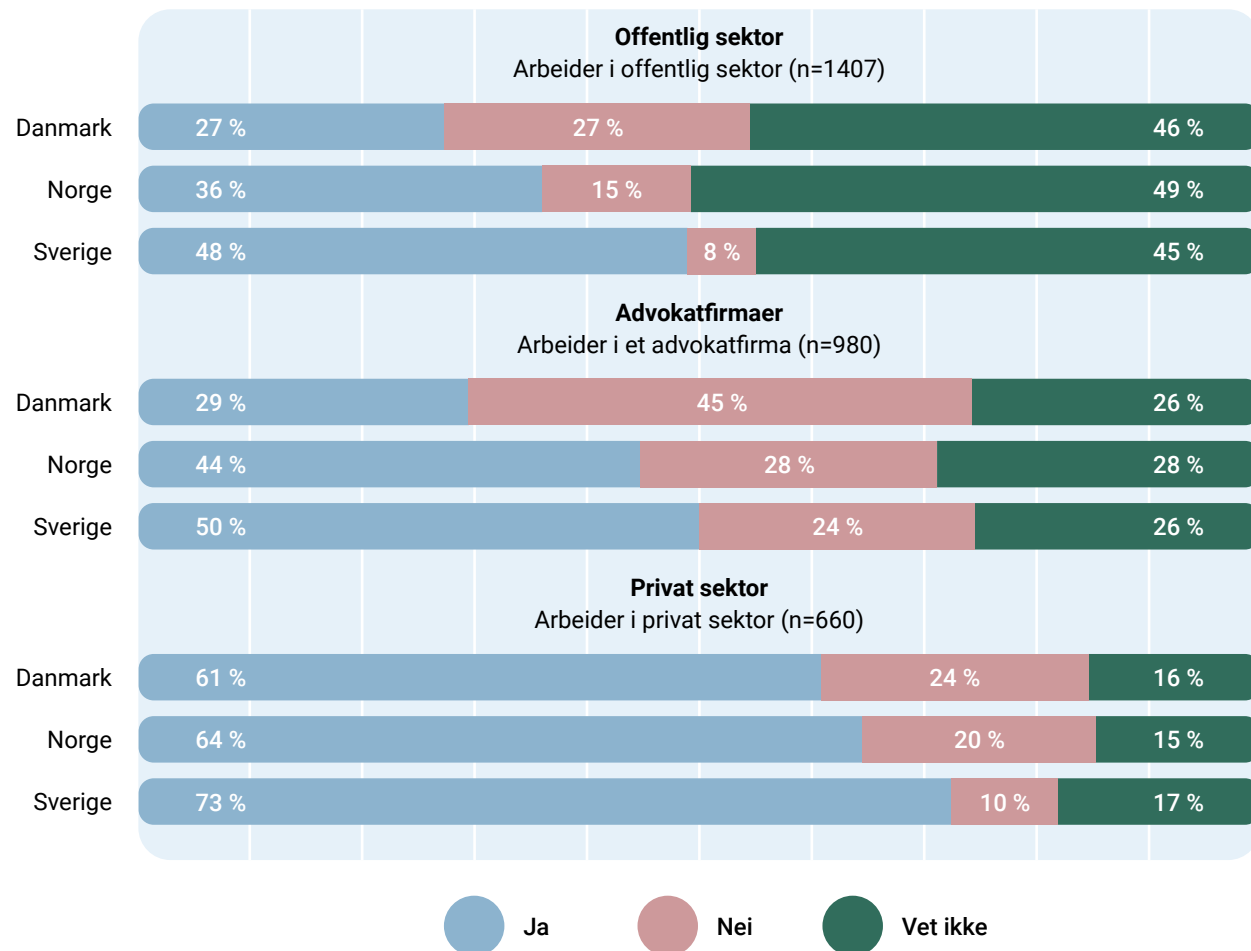
Sverige ligger betydelig foran de andre landene når det gjelder implementering av bærekraftsplaner – og her skiller særlig privat sektor i Sverige seg ut. Danmark ligger lengst bak, spesielt i offentlig sektor og advokatfirmaer.

I alle markeder leder privat sektor an med bærekraftsplaner. I denne sammenhengen skal det bemerkes at denne sektoren omfatter større børsnoterte foretak som sannsynligvis allerede er underlagt visse ESG-rapporteringsregler.

Når det gjelder advokatfirmaer, har halvparten av de svenske advokatfirmaene en bærekraftsplan i dag, sammenlignet med 44 % i Norge og 29 % i Danmark.

I offentlig sektor vet nesten halvparten i alle tre landene ikke om de har en bærekraftsplan i dag. Imidlertid oppgir 48 % i svensk offentlig sektor at de har det.

Har din bedrift en bærekraftspolitikk/-plan på plass i dag?







Alle skal bidra til en bærekraftig utvikling. Det gjør også min arbeidsgiver – og ikke bare på papiret, men også i praksis.

Kvinne, 40–49, Offentlig sektor, Sverige



Jeg anser ikke bærekraftspolitik/-plan som viktig. Etter min mening fremstår det som noe bedrifter gjør for å grønnvaske sin egen virksomhet. I tillegg har bærekraft i Norge etter hvert blitt synonymt med miljøpolitikk, når det kun er 1 av 17 bærekraftsmål.

Mann, 23–29, Privat sektor, Norge

Grunn til å implementere bærekraftsplan/-politikk

Miljøhensyn og omdømme er de viktigste grunnene til å implementere bærekraftsplaner

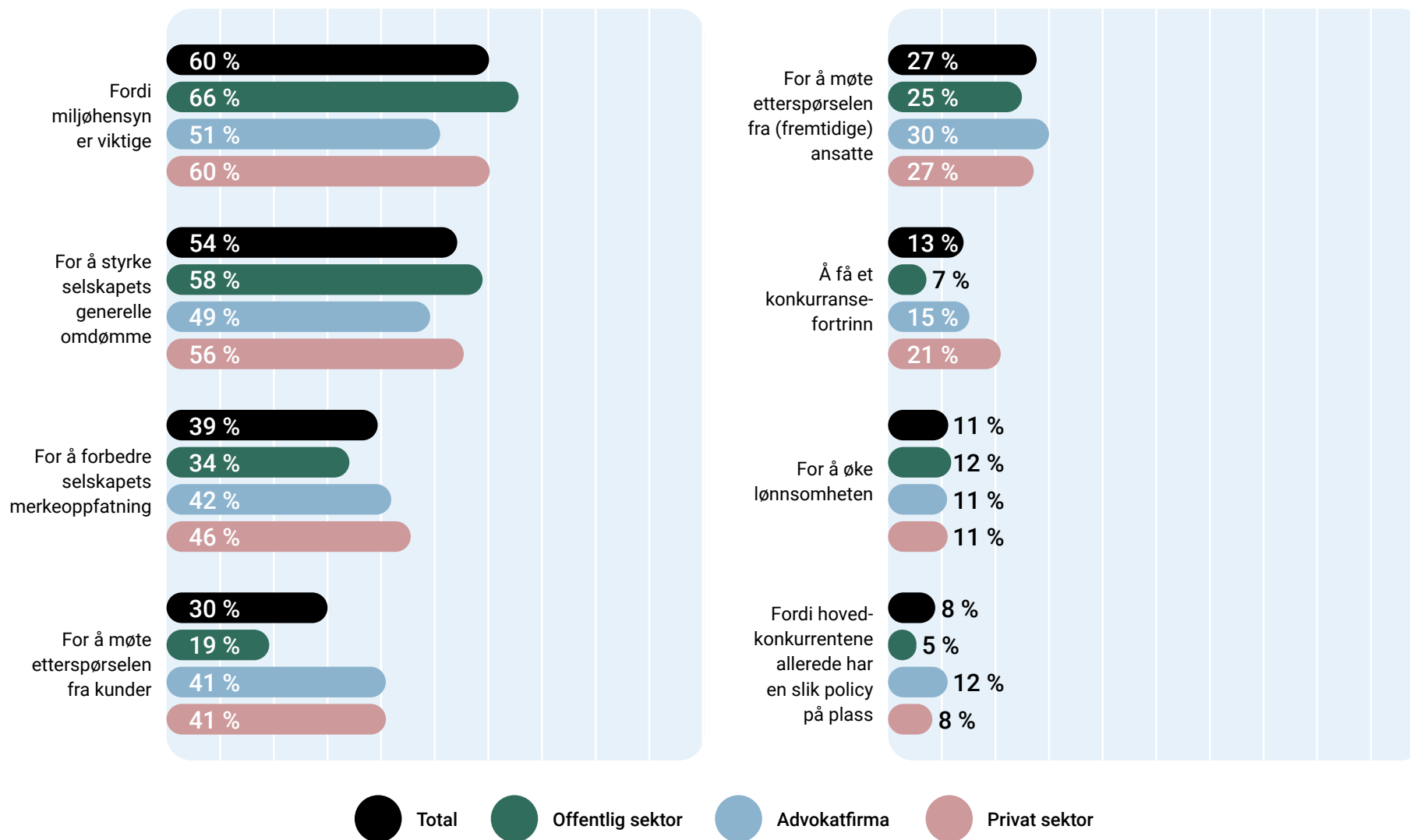
Generelle bekymringer om miljø og virksomhetens omdømme er de viktigste årsakene til å implementere bærekraftsplaner, ifølge juristene.

60 % understreket «fordi miljøhensyn er viktige», mens 54 % oppga at det styrker bedriftens generelle omdømme.

Miljøhensyn er hovedårsaken i alle tre sektorer – dog betydelig mer fremtredende i offentlig sektor.

Årsaker som å forbedre bedriftens merkeoppfatning og innfri krav fra kunder/klienter, blir sett på som viktigere årsaker i privat sektor og i advokatfirmaer sammenlignet med offentlig sektor.

Nedenfor er det listet opp ulike mulige årsaker til at selskaper iverksetter en bærekraftsplan/-politikk.
Hvilke 3 vil du vurdere som de viktigste for din bedrift/organisasjon?



Viktigheten av bærekraftsplaner

Kvinner anser bærekraftsplaner som betydelig viktigere enn det menn gjør

Resultatene viser at nesten halvparten av juristene (49 %) anser det som svært viktig eller viktig at bedriften deres har en bærekraftsplan.

Videre er det betydelig viktigere for kvinner enn for menn (hhv. 57 % vs. 38 %).

Overraskende nok har ikke alder noe så si for hvordan man oppfatter betydningen av bærekraftsplaner. Bærekraftsagendaen ser ut til å appellere like mye i alle aldersgrupper.

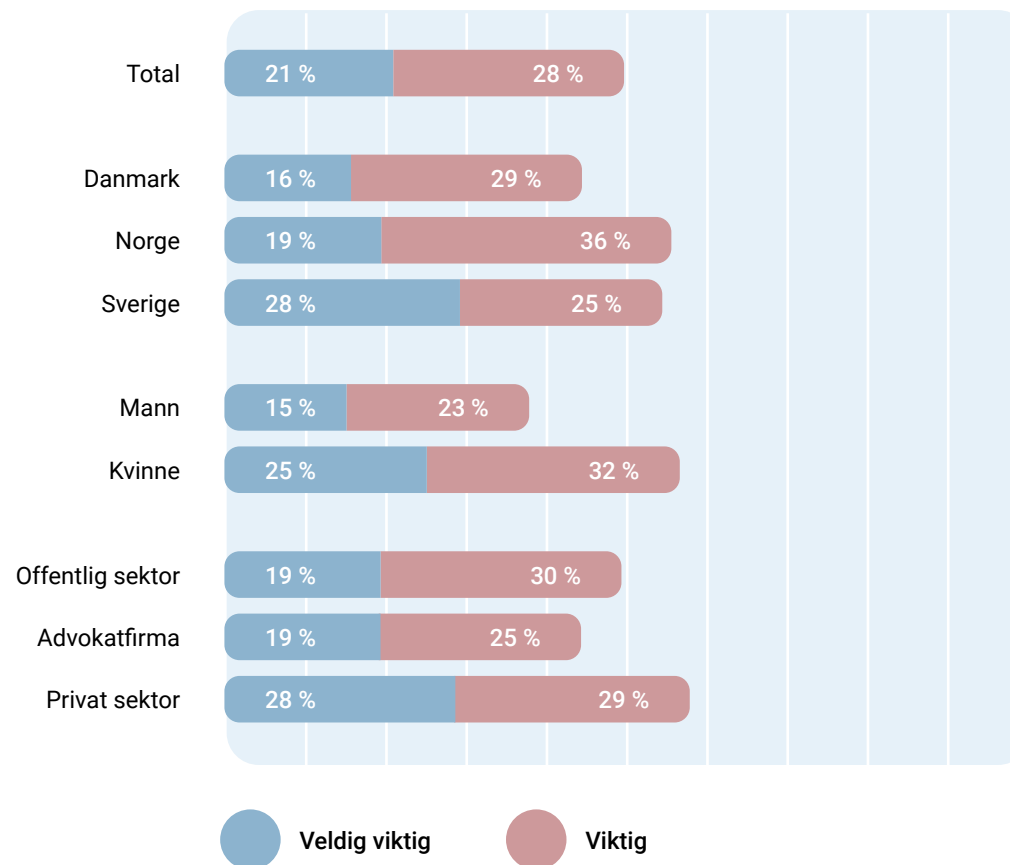
Å ha en bærekraftsplan er vesentlig viktigere i privat sektor sammenlignet med de andre sektorene; 57 % vs. 49 % og 44 %.



Fordi bærekraftsarbeid er grunnleggende viktig for fremtidens samfunn.

Kvinne, 50–59, privat sektor, Sverige

Hvor viktig er det for deg at din bedrift har en bærekraftspolitikk/-plan på plass?





Status på tilpasning/integrasjon av bedriftens bærekraftsplaner etter sektor – selvevaluering

Privat sektor leder an når det gjelder integrasjon av bærekraftsplaner

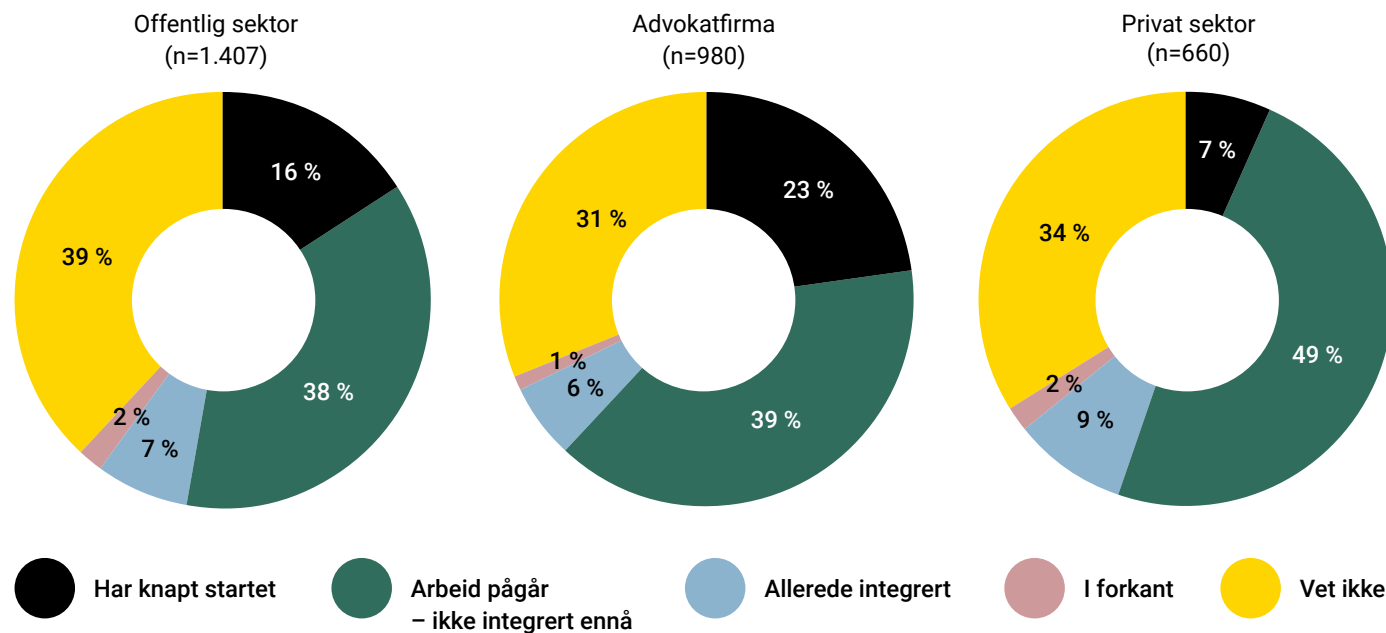
Juristene ble bedt om å vurdere sin egen sektor med tanke på fremdriften mht. tilpasning/integrasjon av bedriftens bærekraftspolitikk i det daglige arbeidet.

Privat sektor ligger i tet, ettersom 9 % oppgir at planene allerede er integrert, og 49 % oppgir at de er i gang. Bare 7 % mener deres sektor knapt har startet på integrasjon/tilpasning.

Blant advokatfirmaer og offentlig sektor mener henholdsvis 23 % og 16 % at de knapt har startet på integrasjonen av bærekraftsplanen.

Videre er det mer enn en tredjedel som ikke har kjennskap til det – noe som kan tyde på et behov for mer intern kommunikasjon

Etter din mening – hvor langt er de ulike juridiske sektorene kommet med å tilpasse/integrere bedriftens bærekraftspolitikk i sitt daglige arbeid?





Når det gjelder spørsmål om bærekraftspolitik:

Jeg synes bærekraft er ekstremt viktig, men jeg tror absolutt ikke at en politikk innebærer at en bedrift / offentlig sektor vil jobbe bærekraftig.

Risikoen er at en bærekraftspolitik kun blir et papir som ikke brukes i praksis.

Kvinne, 30–39, Privat sektor, Sverige



Jeg er for bærekraft, men det jeg ser i media, fra virksomheter både i det private og offentlige, er stort sett tøys og politisk tomprat uten reelle initiativer. Og når det er reelle initiativer, er de for dyre, men ingen tør å si høyt at det er dette som hindrer dem i å lansere reelle bærekraftinitiativer. Det blir vanskelig å tro på det, og derfor legger jeg ikke noe spesiell vekt på det.

Kvinne, 30–39, Offentlig sektor, Danmark

Bærekraftsreisen har begynt

Fortsatt rom for forbedringer når det gjelder å etterleve bærekraftspolitikken fullt ut

26 % av de skandinaviske juristene mener at bedriften deres fullt ut overholder sin bærekraftsplan.

Undersøkelsen avdekket betydelige forskjeller mellom sektorene: Privat sektor ligger i tet ved at 34 % fullt ut overholder bærekraftsplanen. I offentlig sektor mener bare 17 % at organisasjonen deres fullt ut oppfyller kravene.

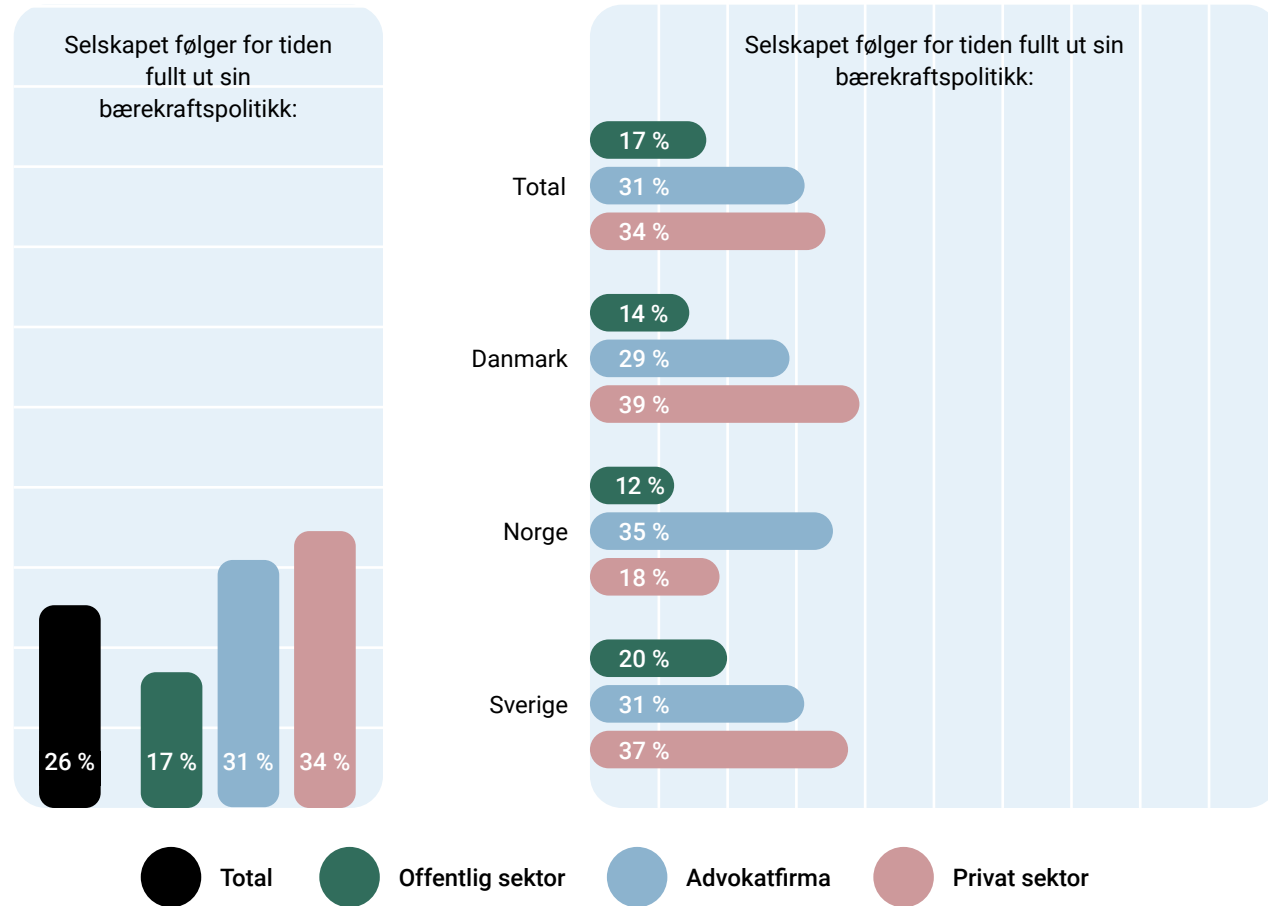
26%

mener at virksomheten deres overholder bærekraftsplanen fullt og helt.

Det er svært få av de som jobber i offentlig sektor i Danmark og Norge som mener at organisasjonen deres følger bærekraftsplanene fullt ut; henholdsvis 14 % og 12 %.

Privat sektor i Sverige er den sektoren der flest tror virksomheten deres fullt ut etterlever gjeldende bærekraftsplaner (37 %).

Etter din mening – hvor godt overholder din bedrift nå sin bærekraftspolitik?



POLICIES

AND

PROCEDURES

Forventning om at bedriften implementerer en bærekraftsplan/-politikk i fremtiden

37 % forventer at bedriften deres implementerer en bærekraftsplan innen de neste 3 årene. 25 % gjør det ikke

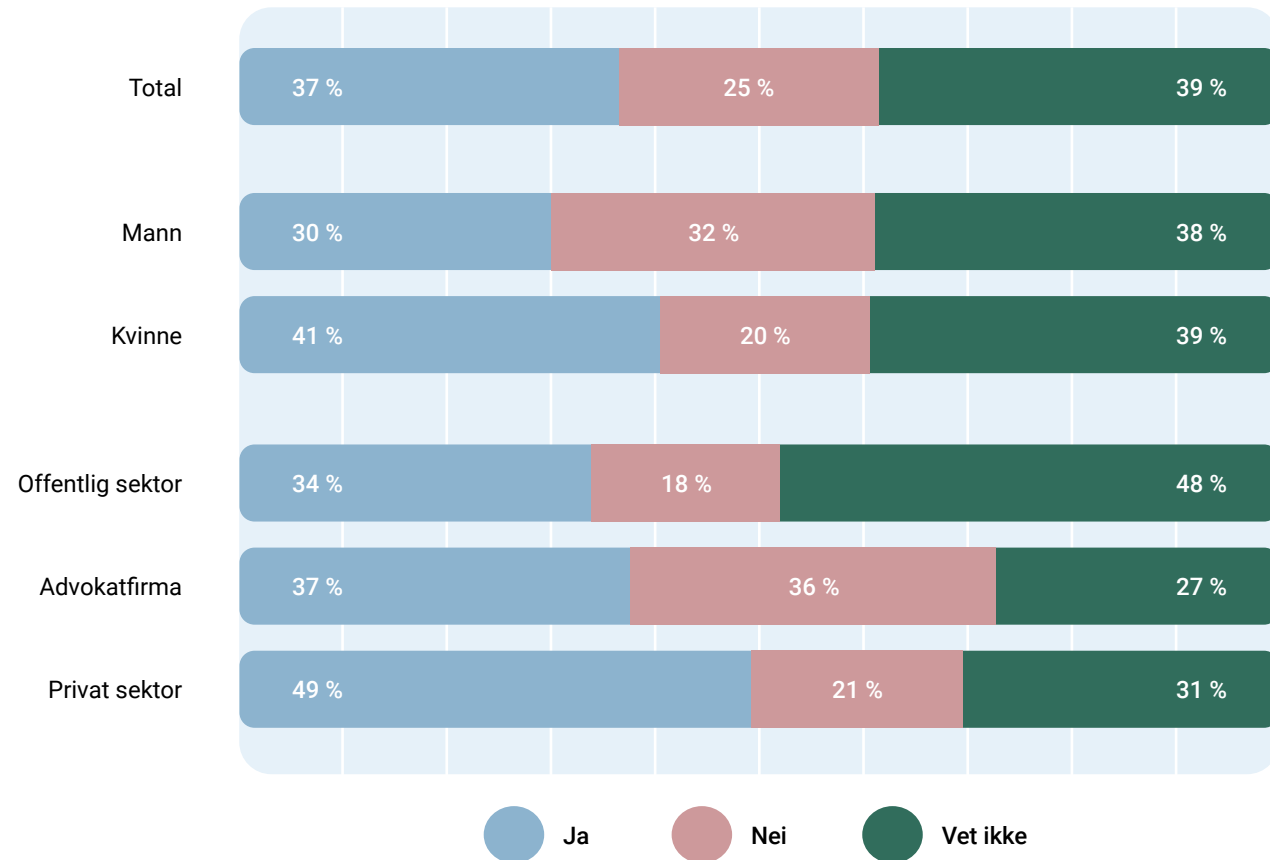
Blant de som jobber i bedrifter som for tiden ikke har en bærekraftsplan, forventer 37 % at bedriften deres vil implementere en slik politikk i løpet av de neste tre årene. En fjerdedel forventer ikke at det vil skje innen de neste tre årene.

Betydelig flere kvinner (41 %) enn menn (30 %) tror at deres bedrift vil implementere en bærekraftsplan innen de neste tre årene.

Når man ser alle sektorer under ett, tror de som jobber i privat sektor i høyere grad at deres bedrift vil implementere en bærekraftsplan/-politikk i løpet av de neste tre årene (49 % vs. 37 % i advokatfirmaer og 34 % i offentlig sektor).

Men hvor viktig er det for jurister i dag at deres fremtidige arbeidsgiver har en bærekraftsplan? Dette skal vi se nærmere på på de neste sidene.

Forventer du at din bedrift kommer til å implementere en bærekraftsplan/-politikk innen de neste 3 årene?



Bærekraftspolitikk er viktig for å tiltrekke fremtidige ansatte

For mer enn halvparten av juristene er det viktig at deres fremtidige arbeidsgiver har en bærekraftspolitikk

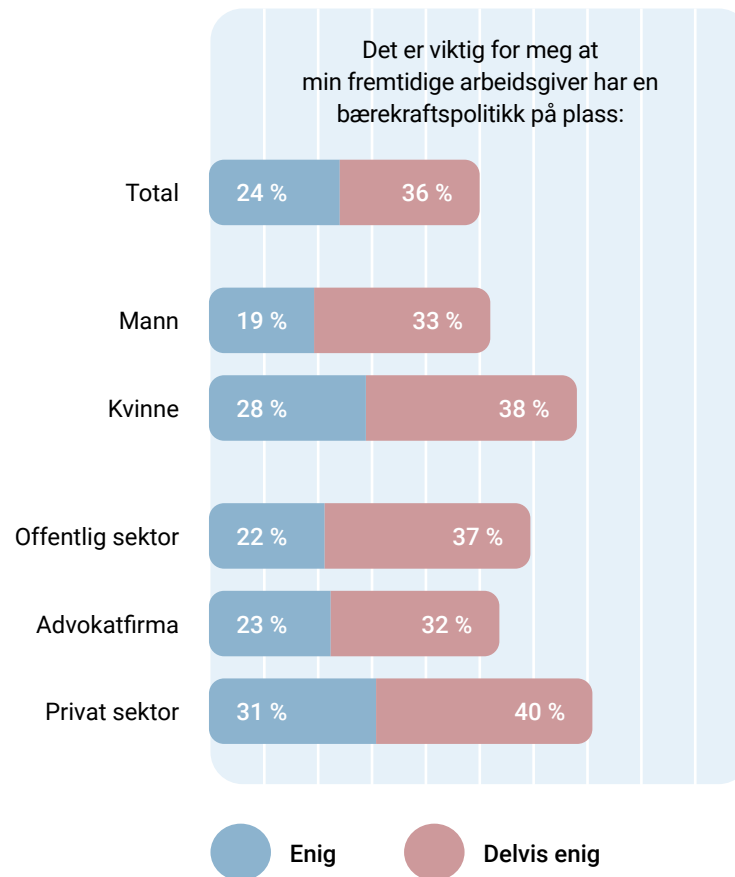
Det er viktig for de fleste skandinaviske jurister at deres fremtidige arbeidsgiver har en bærekraftspolitikk på plass. Totalt er 60 % enig eller noe enig i påstanden.

Bærekraftsagendaen appellerer ulikt på tvers av kjønn – **det er betydelig viktigere for kvinner enn for menn at deres fremtidige arbeidsgiver har en bærekraftsplan (66 % vs. 52 %).**

På den annen side er det ingen signifikante forskjeller mellom aldersgruppene.

De ansatte i privat sektor har høyere forventninger til fremtidige arbeidsgiveres bærekraftsplaner enn ansatte i de andre sektorene. Dette henger godt sammen med at privat sektor generelt ligger foran.

Er du enig eller uenig i følgende påstander?



Bærekraft vil snart gjennomsyre alt. Alle som ikke er med på det toget, vil få problemer.

Mann, 50–59, Offentlig sektor, Sverige



Fordi fremtiden til planeten vår er sentral for hele menneskeheten, og uten et fungerende økosystem er det ingen fremtid for oss.

Kvinne, 40–49, Privat sektor, Sverige



Hvilken rolle bør jurister spille i det grønne skiftet?

Marc Malmbak Stounberg

Advokat, SIRIUS advokater

Jurister ser ut til å ha et alvorlig problem.

Selv om det nå må være klart for alle at menneskeskapt klimaendring er reelle og alvorlige, ser det ut til at de fleste jurister fortsatt anser dette som et emne som tilhører markedsavdelingen. På spørsmål fra Karnov svarer 54 % av juristene at arbeidsplassene deres bør vedta en bærekraftspolitikk med sikte på å styrke firmaets generelle omdømme.

Jeg er selv jurist og engasjert i klimaspørsmålet. Det bekymrer meg hvordan mer enn halvparten av juristene i Skandinavia fortsatt ser på det grønne skiftet og klimaendringer som saker som er knyttet til firmaets merkevarebygging. Jeg må likevel innrømme at svarene ikke kommer som noen overraskelse.

Første gang jeg kom over et firma som hadde organisert alle CSR-aktiviteter i kommunikasjonsavdelingen, ble jeg veldig overrasket. I dag er jeg klar over at det er helt normalt at tiltak for sosial omstilling eller grønt skifte er knyttet til markedsføring.

Grønn merkevarebygging er svært vanlig i bransjer og sektorer hvis forretningsmodeller er på kollisjonskurs med fremtidige krav til et samfunn med betydelig redusert karbonavtrykk.

Disse firmaene og næringene har en naturlig interesse i å få reguleringer og beskatning skal ramme deres sektor i minst

mulig grad. Det er åpenbart at de aktivt dyrker denne interessen hos politikere, forbrukere og publikum. En måte å gjøre dette på kan være å redusere klimainnsatsen til et spørsmål om skriverpapir, energisparende lyspærer på kontoret, og kanskje til og med å reise med tog i stedet for fly eller bil. Realiteten er imidlertid at disse tiltakene ikke er på langt nær nok hvis vi skal leve opp til målet om å begrense den globale temperaturøkningen til 1,5 C° som fastsatt i Parisavtalen.

Det grønne skiftet krever holdbare juridiske løsninger

Dette vet vi allerede: En grunnleggende endring er nødvendig hvis samfunnet vårt skal bli bærekraftig. Vi må endre måten vi lever på, måten vi spiser på, måten vi reiser på osv. Vi har bygget et globalt samfunn på forbruk i en grad som krever fire planeter i stedet for én. En kjøttfri dag i kantinen gir oss like stor sjanse til å lykkes som en snøballs sjanse i helvete.

De samfunnsendringene som er påkrevd i den grønne omstillingen vil kreve varige juridiske løsninger. Det er nettopp her juristene har sjansen til å spille en avgjørende rolle. Det innebærer ikke bare høye krav til faglig kompetanse, men i like stor grad også integritet og engasjement strekker seg utover omdømmet til det enkelte firma.

Samtidig må også jurister passe seg for ikke å spille den motsatte rollen. Gjennom historien har det ikke manglet på eksempler hvor det er brukt lover til å legitimere det bestående samfunnet når nødvendige sosiale endringer meldte seg.



Karnov spurte jurister fra offentlig sektor, bedrifter og advokatfirmaer om deres holdning til bærekraft. Sammenlignet med de to andre gruppene svarer rundt dobbelt så mange advokater «nei» når de blir spurt om firmaet deres har en bærekraftsplan. Hvis jussektoren prioriterer klimaspørsmål så lavt som antydnet i Karnovs undersøkelse, er det vanskelig å forestille seg at jurister kommer til å kjempe for det grønne skiftet.

Juss er allerede en sentral kampplass i konflikten mellom de som ønsker å fremskynde det grønne skiftet og de som ønsker å prioritere annerledes. Et eksempel er den danske klimaloven. Danmark er forpliktet til å redusere klimagassutslippene med 70 % innen 2030, sammenlignet med nivået i 1990. Et edelt og ambisiøst mål på papiret. Men ifølge forarbeidene til klimaloven er danske transportselskaper utelukket fra beregning av klimagassutslipp. Dette kan virke som en liten detalj, men det er avgjørende. Ved anvendelse av klimalovens beregningsmetode har klimagassutslippene gått ned med 43 % mellom 1990 og 2020, men når danske transportselskaper tas med i beregningen, har utslippene gått ned med kun 4 %, og dermed mindre enn 1/10 av de offisielle tallene på Klimaloven. Dette ifølge Danmarks Statistikk.

Et annet eksempel på lovgivning i det grønne skiftet er den økende mengden klimarettssaker som for tiden verserer rundt om i verden. I fjor ble den tyske regjeringen dømt for ikke å ha fulgt den tyske grunnlovens bestemmelser om naturvern. Regjeringen ble pålagt å innføre konkrete mål om klimagassreduksjon. Kort tid etter denne kjennelsen økte den tyske regjeringen sine klimaambisjoner betydelig. De siste årene er også myndighetene i Nederland og England dømt for ikke å ha fulgt opp juridiske forpliktelser knyttet til klimaet. Det er foreløpig ikke avsagt noen dom i klimasøksmål i Danmark, og akkurat nå venter flere klimasøksmål for danske domstoler.

Klimarettssaker viser at jurister spiller en viktig rolle i det grønne skiftet, på samme måte som jurister historisk sett har tatt på seg rollen som vaktbikkje i samfunnet. Dette fører meg tilbake til Karnovs undersøkelse og en annen bekymring: Hvis jurister er utfordret generelt, er advokater det spesielt.

Karnov spurte jurister fra offentlig sektor, bedrifter og advokatfirmaer om deres holdning til bærekraft. Sammenlignet med de to andre gruppene svarer rundt dobbelt så mange advokater «nei» når de blir spurt om firmaet deres har en bærekraftsplan. Hvis jussektoren prioriterer klimaspørsmål så lavt som antydnet i Karnovs undersøkelse, er det vanskelig å forestille seg at jurister kommer til å kjempe for det grønne skiftet.

Denne artikkelen er et uttrykk for forfatters personlige mening.



Hovedfunn

Halvparten av de skandinaviske juristene synes det er viktig at bedriften deres har en bærekraftspolitikk, men det gjenstår mer arbeid med å tilpasse og integrere bærekraft i det daglige arbeidet.

- 45 % av juristene oppgir at deres bedrift har en bærekraftspolitikk. Privat sektor i Sverige ligger foran, der 68 % oppgir at de har en bærekraftsplan i dag.
- 60 % mener at den viktigste grunnen til at bedrifter gjennomfører en bærekraftsplan er at miljøhensyn er viktige – etterfulgt av 54 %, som anser det som viktig for å styrke bedriftens generelle omdømme.
- Mindre enn 10 % tror at de allerede har integrert bedriftens bærekraftspolitikk i det daglige arbeidet.
- De tre sektorene er på ulike stadier mht. implementering av bærekraftsplaner; privat sektor ligger noe foran offentlig sektor og advokatfirmaer.
- 49 % synes det er veldig viktig eller viktig at deres bedrift har en bærekraftsplan, og kvinner synes det er betydelig viktigere enn menn.
- 60 % oppfatter det som viktig at deres fremtidige arbeidsgiver har en bærekraftspolitikk. Dette gjelder spesielt for kvinner, der 66 % mener det er viktig.



Spørsmål til debatt

- Hva er de viktigste utfordringene ved å integrere og tilpasse bærekraft i virksomheter?
- Hvordan kan vi på best mulig måte hjelpe de ulike sektorene på tvers av landene med å dele erfaringer rundt implementering av bærekraftspolitikk/-planer?
- Hvordan øker vi bevisstheten og relevansen av lokale bærekraftsplaner?
- Hvordan setter vi bærekraft på ledelsesagendaen – i alle tre sektorer?





Oppsummering

Innsikt 2022



1 Nøkkelen til en bedre balanse mellom jobb og fritid

Skandinaviske jurister krever bedre balanse mellom jobb og fritid, og de vil strekke seg langt for å oppnå dette. Nøkkelordet er fleksibilitet.

- Mer enn halvparten (59 %) av juristene anser at de økte kravene til balanse mellom jobb og fritid er en av de tre faktorene som i størst grad vil drive frem utviklingen av juristbransjen i fremtiden. Dette tallet er enda høyere (75 %) blant unge jurister (23–29 år), og vi bør derfor forvente at kravet om balanse mellom jobb og fritid bare vil bli enda mer aktuelt i fremtiden.
- For å oppnå denne balansen mellom jobb og fritid ønsker jurister primært fleksibilitet. Fleksibelt arbeidssted og mer fleksibel arbeidstid er helt klart juristenes viktigste prioriteringer.
- I samsvar med dette spiller fleksibiliteten også en viktig rolle for hvordan juristene ser for seg at arbeidsplassen deres skal være innrettet om ett år. 44 % av juristene ser for seg at de jobber 3–4 dager i uken på kontoret ett år fra nå. I tillegg ser en fjerdedel for seg full fleksibilitet – det vil si å jobbe hjemme / på kontoret slik det passer dem best.
- Hvis juristene likevel ikke opplever en god balanse mellom jobb og fritid, er de villige til å strekke seg langt for å oppnå det. 61 % er villige til å si nei til en forfremmelse, 48 % er villige til å forlate sin nåværende stilling, 36 % er villige til å akseptere en lavere stilling, og færrest av disse, men likevel bemerkelsesverdig mange, 33 %, er villige til å godta en reduksjon i lønn for å oppnå en bedre balanse mellom jobb og fritid.
- Så mange som 45 % har vurdert å slutte i jobben i løpet av de siste seks månedene. Dette er først og fremst fordi de ønsker en bedre balanse mellom jobb og fritid, mer interessant arbeid og bedre lønn. Dessuten ser vi at stressnivået man føler, og hvorvidt man kan se sine egne personlige verdier gjenspeilet i sin bedrift, tydeligvis også har en innvirkning på om man har vurdert å slutte i jobben.

2 Forstå teknologien

Skandinaviske jurister anerkjenner behovet for – og drar nytte av – bruken av teknologi i juristbransjen. Det gjenstår imidlertid mer arbeid når det gjelder å integrere ny teknologi i virksomhetene.

- 60 % av juristene betrakter teknologi (f.eks. automatisering og AI) som en av driverne for utviklingen av jusbransjen i fremtiden. Det som oppfattes som de viktigste områdene innen teknologi, er teknologi for henholdsvis automatisering, saksbehandlingsstøtte/effektivisering og forenkling av det juridiske arbeidet.
- På spørsmål om ulike utsagn om ny teknologi er det tydelig at juristene overveiende tror at ny teknologi vil hjelpe dem i deres arbeid. 85 % av juristene mener til en viss grad at ny teknologi må stå på ledelsens agenda.
- I tråd med dette anser nesten alle (97 %) av de skandinaviske juristene at forståelse og bruk av digitale verktøy er en svært eller litt viktig ferdighet for fremtidens jurister.
- De skandinaviske juristene finner ny teknologi viktig fordi de tror at ny teknologi og juridisk teknologi kan føre til høyere produktivitet (68 %) og mindre rutinearbeid (62 %).
- Imidlertid tror bare en liten andel av juristene i alle tre sektorer at ny teknologi allerede er integrert. Det fremgår tydelig at jurister som jobber i offentlig sektor, i særlig grad tror at integreringen knapt har startet (35 %).

3 Kraften i bærekraft

Halvparten av de skandinaviske juristene synes det er viktig at deres virksomhet har en bærekraftspolitikk/-plan, men at det gjenstår mer arbeid med å tilpasse og integrere bærekraft i det daglige arbeidet.

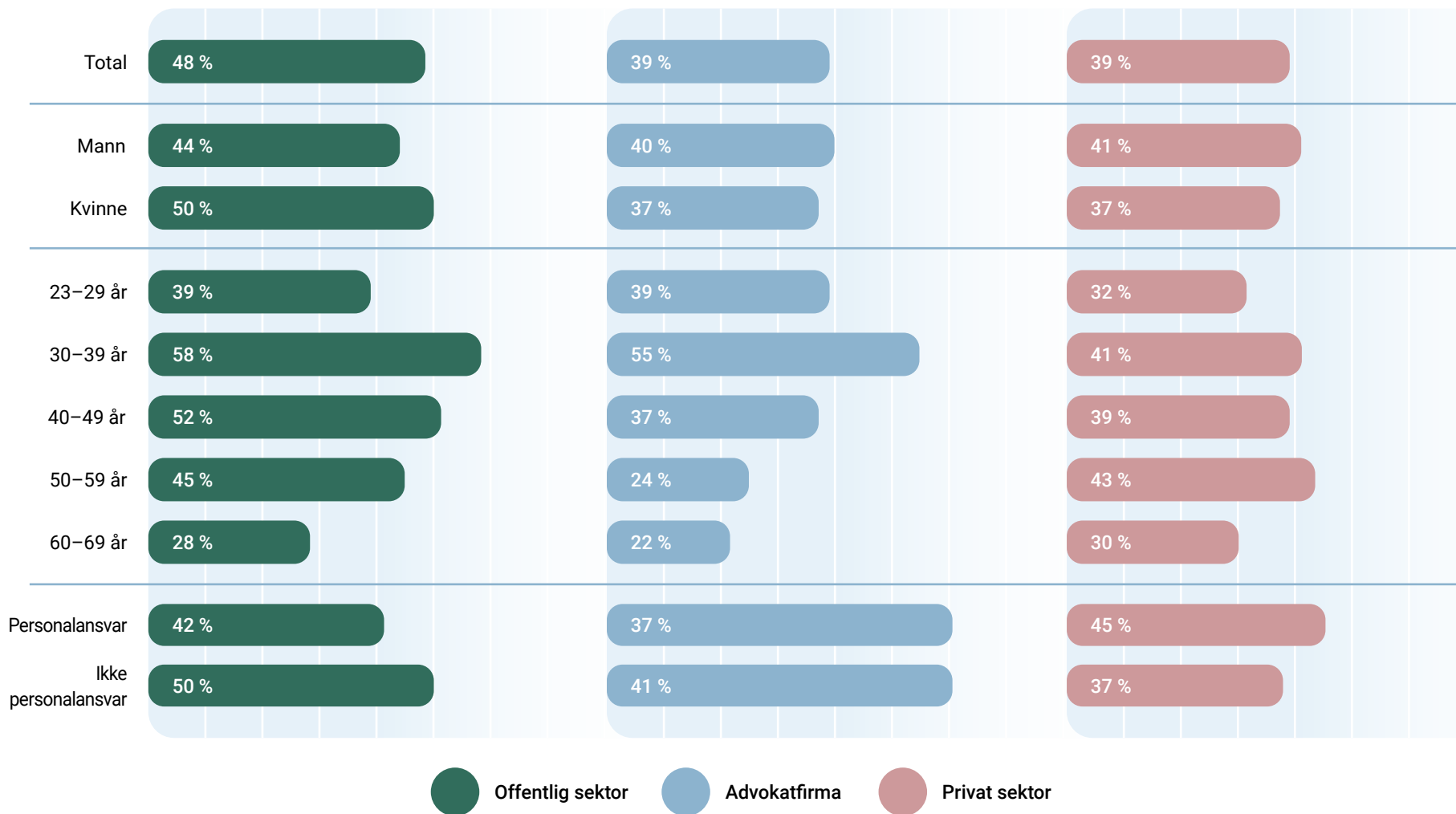
- 49 % finner det svært viktig eller viktig at deres bedrift har en bærekraftspolitikk/-plan på plass.
- 45 % av de skandinaviske juristene mener at deres bedrift har en bærekraftspolitikk/-plan på plass i dag. Når vi sammenligner de forskjellige sektorene på tvers av landegrensene, ser vi at jurister som arbeider i Sverige og jurister som arbeider i privat sektor, oftere har en bærekraftspolitikk/-plan på plass.
- 60 % mener at den viktigste grunnen til at bedrifter implementerer en bærekraftspolitikk/-plan, rett og slett er at miljøhensyn er viktige
- Bare omtrent 1 av 10 mener at de har allerede integrert bedriftens bærekraftspolitikk i det daglige arbeidet. Ser vi på de ulike sektorene i jusbransjen, ser vi at de befinner seg på ulike stadier av implementering av bærekraftsplaner; privat sektor ligger litt foran offentlig sektor og advokatfirmaer.
- 60 % mener til en viss grad at det er viktig for dem at deres fremtidige arbeidsgiver har en bærekraftspolitikk på plass. Dette gjelder spesielt for kvinner, der 2 av 3 mener at det er viktig.



Bilag

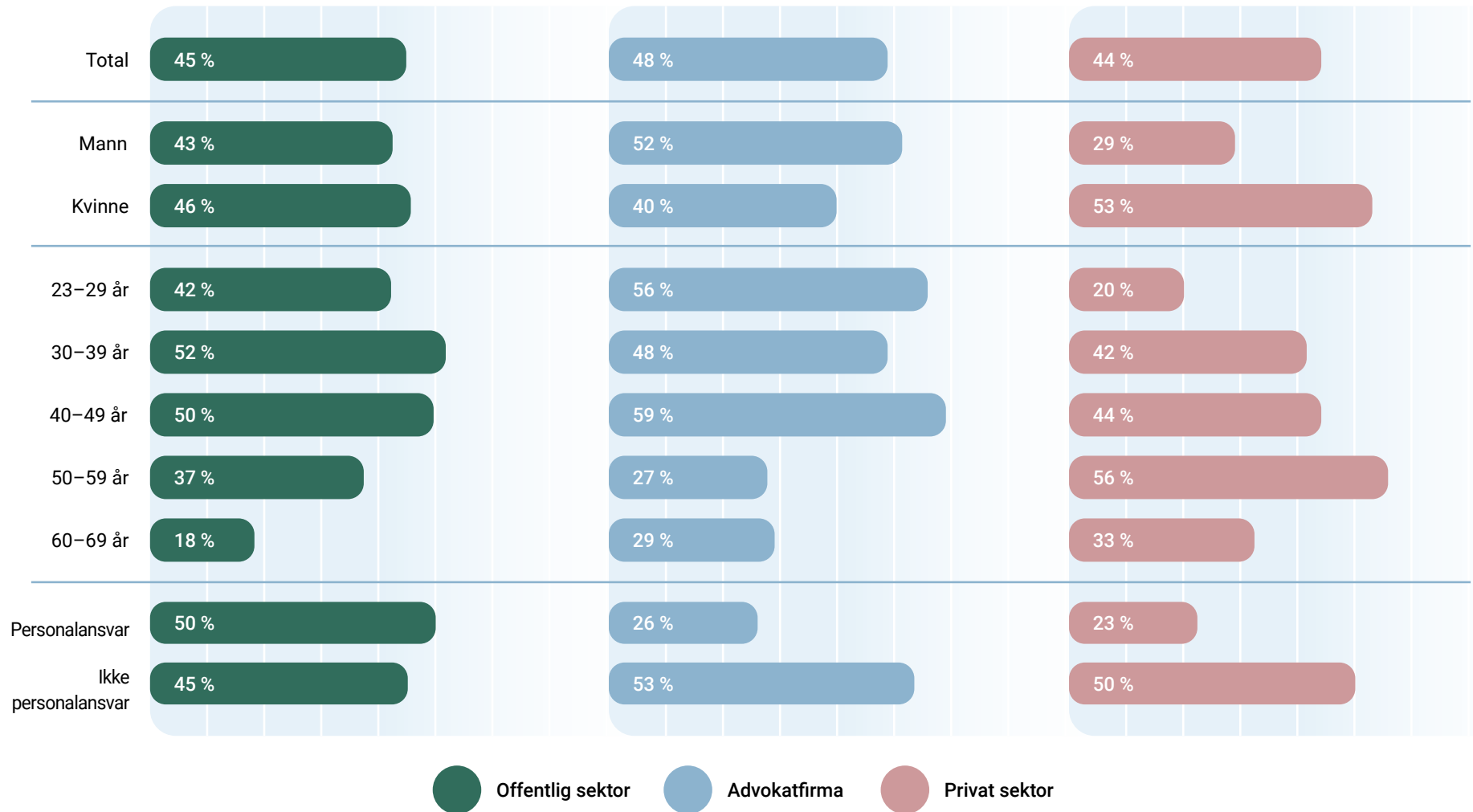
Danmark

Har du vurderet å slutte i din nåværende jobb?



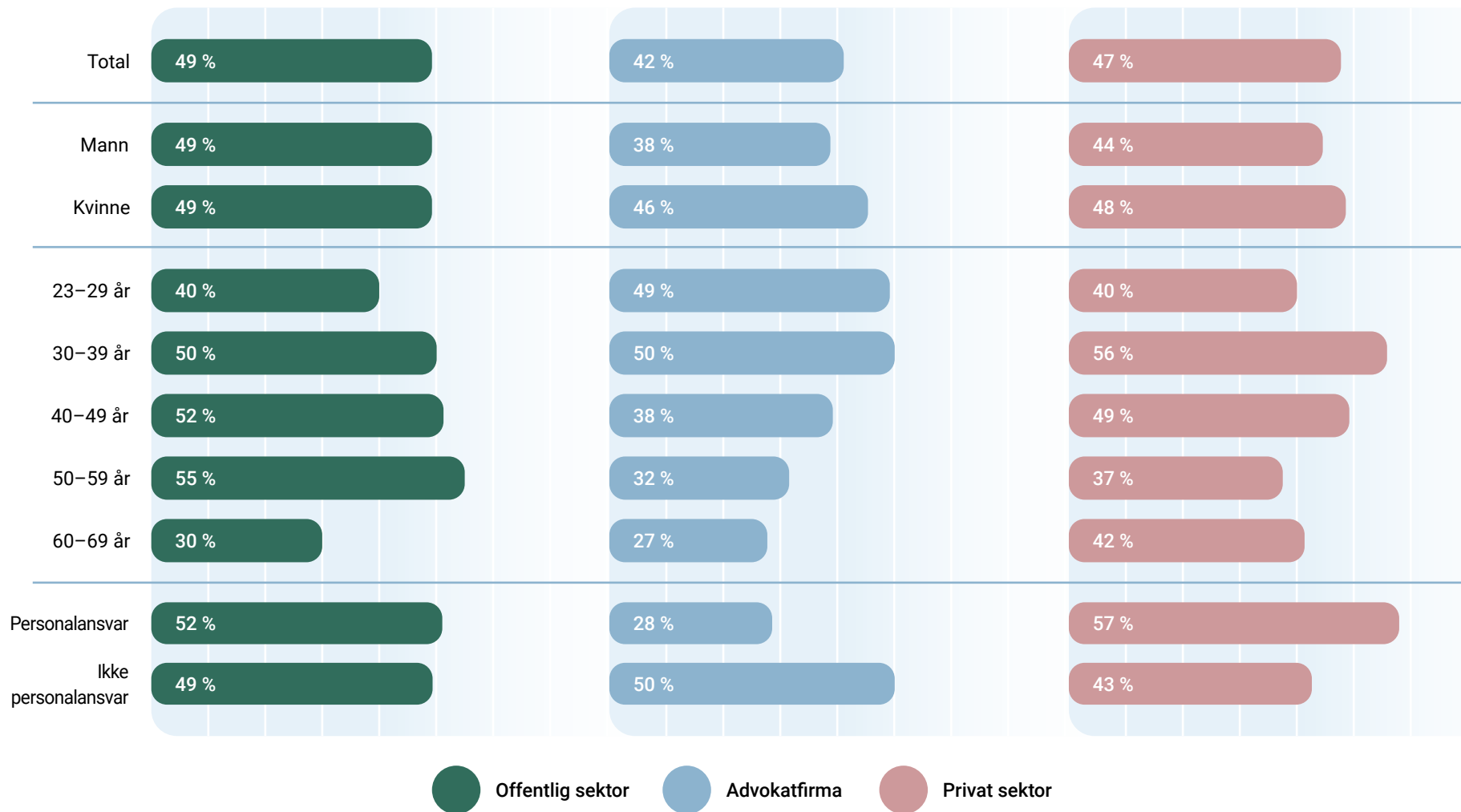
Norge

Har du vurdert å slutte i din nåværende jobb?



Sverige

Har du vurdert å slutte i din nåværende jobb?



FREMTIDENS JURIST 2022 gir deg ferske data fra Karnov Groups årlige skandinaviske undersøkelse. Rapporten tar pulsen på den juridiske bransjen i Skandinavia og formidler juristers perspektiver på teknologi, innovasjon og arbeidsprosesser samt refleksjoner de har over fremtidige faglige krav og personlige preferanser. Sist, men ikke minst, viser årets rapport hvor viktig en seriøs og relevant bærekraftspolitikk er for dagens jurister.

Hvis du har kommentarer eller spørsmål angående denne rapporten – eller tips til temaer som bør inkluderes i 2023-rapporten – oppfordrer vi deg til å kontakte oss på [Karnovgroup.no](https://karnovgroup.no).



I samarbeid med Lovdata

