



Intervjustudie Cirio och klienter Projekt E.V.A.

Jenny Lantz
Docent i företagsekonomi
Oktober 2024

Projekt E.V.A. är ett initiativ för ökad jämställdhet och social hållbarhet i advokatbranschen startat av Cirio hösten 2024. Fokus är relationen mellan advokatbyrå och kund. Intervjustudien är central i den workshopsserie som projektet är uppbyggt kring. Dessa workshops är strukturerade utifrån tre delar av relationen: 1) etableringsfasen, 2) under ärenden, och 3) efter ärenden/mellan ärenden. Workshopsseriens syfte är att *diskutera hur byrå och kunder tillsammans kan arbeta för ökad jämställdhet*. Diskussionerna och de föreslagna lösningarna ska sedan utmynnas i en uppförandekod, en 'code of conduct', som Cirio tar fram i hopp om att den så småningom ska bli hela branschens gemensamma uppförandekod.

Totalt sjutton intervjuer har genomförts av Jenny Lantz, docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm. Av dessa sjutton var fyra Ciriomedarbetare och tretton kunder. Det var totalt sex män och elva kvinnor. Intervjuerna har varit 30-60 minuter, semistrukturerade och har spelats in och transkriberats. Citaten som visas här är godkända av intervjupersonerna att användas anonymt.

Inom varje område finns också frön till förändring. Många intervjupersoner agerar bevisligen utifrån en medvetenhet om ojämställdhet i advokatbranschen och angränsande branscher.

Det ska också tilläggas att den kortfattade analysen är gjord med en kvalitativ, tolkande forskningsmetod och en socialkonstruktivistisk ansats.

Syftet med intervjustudien var att identifiera situationer där kön spelar roll och där ojämställdheten manifesteras och återskapas. Intervjupersonernas beskrivningar av sådana situationer har sedan tolkats utifrån teorier från kunskapsfältet organisation och kön. Mot bakgrund av analysen har fem större teman som är särskilt kritiska att komma till rätta med för att uppnå ökad jämställdhet i branschen, identifierats.

- Långa och personliga relationer
- Upplevd risk och osäkerhet
- Arbetsvillkor och strukturer
- Kultur
- Nätverk

Vissa områden är mer avgörande under etableringen av relationen, andra relevanta för alla tre faser av relationen.

Långa och personliga relationer

Långa och personliga relationer

Många intervjupersoner beskriver sina relationer till advokatbyråerna som långa och pekar ofta på en personlig kontakt som stärkts över åren. Det är inte sällsynt att man 'ärvt' advokater. De långa och personliga relationerna är särskilt påtagliga i finanssektorns köp av juristtjänster, men förekommer även frekvent bland de som företräder andra delar av näringslivet. Många har haft tidigare arbetsrelationer med advokater som de anlitar. De beskriver hur de 'känner' personerna, litar på deras omdömen och 'gillar deras personligheter'. Det är inte ovanligt att man har en uppsättning advokatbyråer för olika typer av ärenden – olika specialistområden eller olika uppdragsstorlek eller olika grad av standardisering/unicitet. En del kunder har gjort regelrätta upphandlingar där man sedan ingått ramavtal med, i regel, två-tre byråer. Men nästan alla talar om de personliga relationerna. Dessa tycks särskilt avgörande vid större och brådskande ärenden.

Långa och personliga relationer

Röster från intervjuerna:

Jag kommer inte ihåg att vi upphandlade [jurist]tjänsterna speciellt. Vi hade en huvudfirma dit vi vände oss. Vi kände oss komfortabla, vi visste vilka de var, vi kände personerna, utan att vi hade ett underliggande avtal om fees och sånt här. Och det här gick väldigt mycket på personliga relationer. Ta nu till exempel advokat Mikael. Den dåvarande vdn, låt oss kalla honom Lasse, hade en granne, Mats, som jobbade på byrån Y. De stod och hängde vid häcken, i princip då, bildligt talat. Och Lasse frågar Mats, 'du har ingen junior som vi kan få ta in med jämna mellanrum?' 'Jo jag har en ung påläggskalv som heter Mikael. Det här var 2003 och så kom Mikael in. [...] Så i de organisationer jag har suttit har det varit väldigt mycket personliga relationer.

Långa och personliga relationer

Ibland uppfattar jag att vissa är tryggare med mig, än med mina kvinnliga kollegor. Man är tryggare med lyssna på råd från en äldre, gärna lite gråhårig, man – kanske eftersom förväntansbilden eller stereotypen av en ”stabil” advokat helt enkelt passar bättre in på en äldre man. Men jag tycker mig känna att den förväntningen/stereotypen håller på att luckras upp och särskilt när man talar med en yngre generation av klienter. Då handlar det mer om personlig kontakt och att bygga förtroende, än vem man är.

Det är vdn, CFO:n eller chefsjuristen som kontaktar advokatbyrån om det är något viktigt specialistärende. I finansvärlden sitter vanligtvis män på dessa positioner.

Jag sitter som ordförande för en ganska stor fond idag. Där jobbar vi extremt mycket med byrån X. Varför? Jag vet inte. Historia. Mig veterligen så har vi inget avtal med X. Det är liksom av hävd. Då är det lite så att man har en person in, oftast man. Så är det. Och så ringer man den här kontaktpersonen och säger vi skulle vilja ha någon som är bra på, säg, immaterialrätt. 'Har du någon?' Då dyker ofta, det är min erfarenhet och kanske lite raljerande, mannen upp med sin assistent som är en kvinna.

Långa och personliga relationer

Flera intervjupersoner beskriver ur de försöker undvika alltför stort beroende av en byrå. Vissa betonar hellre relationerna till byrån än till enskilda advokater. Då blir effekterna på könsstrukturerna inte heller alltid lika tydliga.

Vi försöker ju hålla oss då till de byråerna som vi har ramavtal med. [Ramavtalen] brukar vi handla upp kanske vart annat, vart tredje år. [...] Vi tror ändå på långa relationer med våra advokatbyråer. [...] Just nu har vi kanske avtal med fem byråer. Jag försöker undvika att handla upp de stora byråerna. Nu är väl Cirio den största vi har. Skälet till det är att jag tycker att det finns väldigt mycket bra kompetens på de mindre byråerna och till en helt annan kostnad många gånger. Jag tycker att det är få saker som du inte hittar [hos de små byråerna]. Inom vissa områden har de mindre specialiserade byråerna dessutom bättre kompetens. Vi försöker hålla oss till avtalen. Ofta klarar vi av att hantera den stora bulken av ärenden inom ramavtalen, men sen kan det hända att vi inte täckt in precis alla saker som eventuellt kan hända i vår verksamhet. Så vi använder våra nuvarande fem byråer till lite olika saker, kan man säga. Sen överlappar vissa, för ibland finns det ju jäv och så. Så ibland behöver man ha ett alternativ. Vi lovar inga volymer. Vi gör ju mycket själva också. Men det är därför jag har ganska få. Jag har en del kollegor – ingen nämnd – som handlar upp en hel panel bara för att jäva ut byråer så att man inte ska kunna ha dem emot sig. Men jag vill faktiskt se till att de som vi faktiskt handlar upp, att de faktiskt också får lite ärenden av oss.

Långa och personliga relationer

Det är långa samarbeten [som skapar förtroende]. Jag har några kontakter som jag har högt förtroende för och till dem kan jag säga: 'Vi har det här caset. Är ni lämpliga för det här eller inte?' Men det är bara vissa som jag litar lite extra på som jag gör det med. Personer som jag vet vågar säga: 'Nej, där får ni bättre hjälp kring någon annanstans. Där har vi ingen som är tillräckligt bra.' Då ökar förtroendet. ... Förtroendet står i direkt kontrast till hur angelägen man är att tjäna pengar.

Långa och personliga relationer

I organisationsforskningen brukar man tala om 'tröghet' ('inertia') som ett problem för att uppnå jämlikhet i organisationer (det vill säga även för andra kategorier än kön). Tröghet kan handla om seglivade strukturer, om att personer på chefspositioner sällan byts ut, men även om denna typ av personbundna relationer. Se till exempel översiktsartikel av Stainback et al (2010).

I många – men inte alla – beskrivningar av långa personliga relationer är det fråga om relationer män emellan. Det kan förstås utifrån olika teorier. Man kan ha en *omedveten, stereotyp föreställning* av hur en affärsjurist ska se ut och bete sig. Man kan röra sig mot personer med en liknande bakgrund som man själv – i termer av intressen, umgänge, boendeort (affinity bias).

Långa och personliga relationer

I mansdominerade organisationer (och då avses mansdominans på toppen, alltså utifrån ett maktperspektiv) kan det också ses som ett uttryck för *mäns homosocialitet* och *kvinnors heterosocialitet*. Mäns homosocialitet avser mäns orientering och identifiering med andra män, det som brukar kallas 'male bonding' eller kort och gott 'män väljer män'. Forskningen kring homosocialitet visar att män ofta är mycket stöttande mot varandra och visar varandra både omsorg och fördragsamhet. I dessa relationer tenderar männen att förstärka varandras styrkor och tona ned varandras svagheter.

Kvinnor i mansdominerade organisationer tenderar istället att orientera sig mot män. De markerar lojalitet med normen genom att inte bekräfta andra kvinnor. De förnekar då ofta förekomsten av diskriminering och engagerar sig sällan i jämställdhetsarbete. Kvinnors uppträdande måste tolkas utifrån hur maktsituationen ser ut. Att söka sig till män och ta avstånd från andra kvinnor handlar inte om ett essentiellt kvinnligt beteende, utan är en direkt följd av hur makten är fördelad. I en mansdominerad kontext, som framförallt i relationen mellan advokatbyrå och finansvärlden, blir långa relationer män emellan, med stort mått av stöttning och omsorg, vanliga. För teorier om homosocialitet se t ex Lipman Blumen (1976), Holgersson (2013).

Långa och personliga relationer

En följd av mäns homosocialiteten och kvinnors heterosocialitet är att många kvinnor blir osynliggjorda. Liisa Husu, professor i sociologi och genus, har i sin forskning beskrivit det som *'icke-händelser'*. Att 'vad som händer är att inget händer'. Man blir inte sedd, hörd inbjuden, uppmuntrad, får inte stöd och blir inte bekräftad. Detta gör också att kvinnor kan bli osäkra kring hur deras kompetens uppfattas. Detta påverkar förstås kvinnors karriärutveckling.

För en organisation kan starka personliga relationer också betyda en risk, ett beroende av vissa personer, där revirtänk letar sig in.

Teorierna om mäns homosocialitet och kvinnors heterosocialitet i mansdominerade organisationer förklarar mäns och kvinnors beteenden när kön är oproblematiserat. Självklart kan såväl män som kvinnor bryta med dessa mönster om de blir medvetna om dem och har en vilja att förändra dem.

Diskussion på workshop

- Skulle relationerna kunna se ut på något annat sätt? Hur? Hur når man dit?

Referenser

- Holgersson, C. (2013) Recruiting managing directors: doing homosociality. *Gender, Work & Organization*, 20(4).
- Kay FM, Hagan J. Cultivating Clients in the Competition for Partnership: Gender and the Organizational Restructuring of Law Firms in the 1990s. *Law & Society Review*. 1999;33(3):517-555.
doi:10.2307/3115103
- Lipman-Blumen, J. (1976) Toward a homosocial theory of sex roles: an explanation of the sex segregation of social institutions. *Signs*, 1(3), 15-31.
- Stainback, K., Tomaskovic-Devey, D., & Skaggs, S. (2010). Organizational approaches to inequality: Inertia, relative power, and environments. *Annual Review of Sociology*, 36(1), 225-247.

Upplevd risk och osäkerhet

Upplevd risk och osäkerhet

Intervjupersonerna beskriver ärenden där upplevelsen är att mycket står på spel. I sådana situationer väljs ofta äldre män. Flera intervjupersoner resonerar om vad det kan bero på och nämner bland annat föreställningar om hur förtroendeingivande advokater ser ut (som äldre män) och att de måste ta hänsyn till intressenters föreställningar om vad som är förtroendeingivande. Det kan till exempel handla om vilka andra som sitter vid förhandlingsbordet men också om att stå till svars för anlitaandet av advokaten/byrån i relation till en styrelse. Många menar att den upplevda risken och osäkerheten har en hämmande effekt på jämställdheten.

Upplevd risk och osäkerhet

Röster från intervjuerna:

Det finns ärenden som är ganska standardiserade. Transaktioner till exempel. Där finns det många som skulle kunna göra ett lika bra jobb. Det står inte så mycket på spel. När det gäller tvisteärenden kan det göra stor skillnad. Mycket kan stå på spel. Ja hela min karriär faktiskt.

Jag behöver tyngd gentemot styrelsen, som är mansdominerad och konservativ. Då utgår jag från att det är bättre med etablerade namn än att förlita sig på vem jag själv tycker utför jobbet bäst. Jag behöver stötta min position med någon ansedd advokat och byrå. Jag vet vilka advokater personer i styrelsen ser upp till och respekterar. För att kompensera för mig själv som kvinna så väljer jag därför ofta tunga män. Säkra kort. De speglar också kulturen i styrelsen. Vissa av de byråer vi anlitar har en kultur som jag inte står bakom, men de har styrelsens förtroende och de pratar samma språk och kommer från samma kultur som styrelsen. Jag väljer dem även om de inte matchar mig själv fullt ut.

Upplevd risk och osäkerhet

När man handlar upp revisionstjänster är det som att kasta tärning: de största fyra revisionsfirmorna är likvärdiga. Därför gör man ofta klassiska upphandlingar med scoreboards där man jämför vad man får för pengarna. Men när det gäller juristtjänster ser det annorlunda ut. Här är det mycket mer hörsägen som avgör. Vilka är duktiga? Vem kan frågorna bäst? Vilka firmor är starka just nu? [...] Jurister rör ju på sig och tar ofta med sig sin kundstock på ett helt annat sätt än exempelvis en revisor kan.

En god relation präglas av ömsesidigt förtroende. Vi som klienter känner att teamet förstår frågan och är öppna och lyhörda – och att de levererar. [...] Jag har inte möjlighet att sitta och kontrollera hur mycket de jobbat med en fråga. Det måste kännas rimligt, för den fakturan måste försvaras internt sedan.

Upplevd risk och osäkerhet

[Ett av hindren för ökad jämställdhet i advokatbranschen] är förväntningar. Förväntningar på hur advokater ska se ut, hur en delägare ska se ut eller hur arbetssättet ska se ut osv. Jag tror i och för sig att många av dessa förväntningar har börjat luckrats upp, men jag tror samtidigt att vissa finns kvar i olika sammanhang. För det rättsområde som jag verkar inom så är till exempel ålder något positivt, och eftersom branschen har varit mansdominerad under så många år så uppfattar jag ibland att det finns en förväntning om att det är en äldre man som man helst vill ha och känner sig tryggast med. Sådana förväntningar från klienternas sida kan givetvis vara ett hinder mot ökad jämställdhet i advokatbranschen. Sen påverkar även samhällets förväntningar – hur fördelas hushållsarbetet, vem ska vara hemma med sjukt barn och så vidare.

Upplevd risk och osäkerhet

Forskning inom Organisation och kön visar att osäkerhet ofta förstärker beslutsfattares preferens för kandidater med samma kön som de själva, vilket kallas 'homosocial reproduktion' (Kanter 1977). En studie som visar på kopplingen mellan osäkerhet och homosocialitet inom just advokatbranschen är Gorman (2006).

Det kan också finnas djupt rotade föreställningar, förstärkta genom media och i kulturen, om hur exempelvis affärsadvokater ser ut. På samma vis som det kan finnas seglivade föreställningar om hur vd:ar ser ut, eller CFOs. Det kallas för könsmärkt arbete eller könsmärkta positioner (se till exempel Cockburn 1991, Karlsson 1997).

Man kan också diskutera huruvida den upplevda risken och osäkerheten verkligen är befogad. Är det någon part som drar fördel av denna föreställning? Vilka myter finns?

Upplevd risk och osäkerhet

På arbetsplatser där berömmelse, makt, förmögenhet och säkerhet upplevs stå på spel frodas en typ av 'maskulinitetstävlingar', vilket också skulle kunna förklara varför man tenderar att föredra män i högriskärenden (Berdahl et al 2018). Fyra påbud kännetecknar sådana kulturer: visa inte svaghet, förmedla styrka och stamina, prioritera arbetet framåt framför allt annat, låt skoningslös konkurrens råda med ständig uppdelning i 'vinnare' och 'förlorare'. Maskulinitetstävlingar är utbredda inom områden som finans, tech-startups, kirurgi, militär och polis. På arbetsplatser där sådana tävlingar råder förflyttas fokus från att uppfylla organisationens mål till att bevisa att man 'har vad som krävs'. Framgång likställs med maskulinitet. Kritiker betraktas som gnälliga förlorare.

Då mycket upplevs stå på spel även i advokatbranschen – och det finns tydliga kopplingar till såväl finans- som tech-startup-sektorn – är det rimligt att anta att åtminstone vissa drag av maskulinitetstävlingar förekommer även i relationerna mellan advokatbyrå och kund.

Diskussion på workshop

- Kan den upplevda risken eller osäkerheten hanteras på något annat sätt? Hur?

Referenser

- Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422-448.
- Berdahl, J. L., Glick, P., & Cooper, M. (2018). How masculinity contests undermine organizations, and what to do about it. *Harvard Business Review*, 10, 30-6.
- Cockburn, C. (1991). *In the Way of Women: Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. Macmillan.
- Gorman, E. H. (2006). Work Uncertainty and the Promotion of Professional Women: The Case of Law Firm, Partnership. *Social Forces*, 85(2), 865–890.
- Karlsson, L. (1997). I gruva och på kontor – genusstämpling av arbete. I Ingrid Hagman (red.), *Mot halva makten: Elva historiska essäer om kvinnors strategier och mäns motstånd*. SOU 1997: 113, s. 89-104.

Arbetsvillkor och strukturer

Arbetsvillkor och strukturer

Ett återkommande tema i intervjuerna är arbetsvillkoren och hur de slår olika mot män respektive kvinnor. Arbetsvillkoren påverkar förstås arbetssituationen under ärendena men kan också, om man beaktar de strukturella villkoren i respektive organisation, påverka hur pass stora ens möjligheter till synlighet, bekräftelse och karriärutveckling är.

Flera intervjupersoner beskriver tajta deadlines och hur de har sett många kvinnor – och i tilltagande takt även män – tröttna på orimliga arbetsförhållanden om kvällar, nätter och helger. Ibland, när någon förhandling precis är i slutskedet, kan det rättfärdiga korta deadlines, enligt intervjupersonerna. Men ofta kan man ha längre deadlines utan större problem. Flera betraktar därför tajta deadlines som helt onödiga och ibland som rena maktuttryck från kundens sida.

Arbetsvillkor och strukturer

Vem som tas med i teamet kan präglas av föreställningar kring vilka som maktar med de tuffa villkoren under förhandlingen, alltså sena kvällar och helgarbete. Men vem som plockas upp och lyfts fram i teamet kan också vara en följd av hur de seniora personerna orienterar sig i organisationen och vilka de uppmärksammar i organisationen. Vilken plats i teamet de yngre ges och tar handlar också mycket om vilken synlighet och vilket erkännande de får – och i förlängningen om vilka förväntningar de har.

Arbetsvillkor och strukturer

Röster från intervjuerna:

Branschen är upptagen med kvantitativa mått. Att debitera många timmar. Men spelar kvalitet inte roll? Hur är kvaliteten på det som görs på natten?

Jag motsätter mig idén om att den jurist som har debiterat 2200 timmar är en bättre jurist än någon annan. Det är ju inte alltid så att kvantitet behöver innebära att man blir bättre. Det måste finnas kvalitet i det man gör också. Och hur mycket kvalitet har arbetet som görs mellan tio på kvällen och två på natten? När man har sin plånbok så nära så förstår jag att man vill premiera dem som debiterar 2200 timmar för då tjänar partnern mycket mer pengar. Jag blir väldigt fascinerad över sådana här strukturer.

Arbetsvillkor och strukturer

Å ena sidan har ju [klienterna] den ultimata makten och bestämmer vad vi ska göra i och med att du är deras ombud, men å andra sidan så uppfattar jag det som de lyssnar väldigt mycket på vad vi säger så i den bemärkelsen har vi någon sorts makt. I våra projekt är det dessutom oftast vi som gör projektplanen när vi sätter igång och därigenom får vi också makt eftersom i projektplanen står det ju när både vi och klienten ska göra sina delar, och när vi ska göra våra respektive leveranser. Och även om den sen justeras utifrån klientens önskemål/behov, så har vi ändå satt utgångspunkten.

Personkemin är viktig men också hur juristen är i förhandlingsrummet. Vi gillar generellt de som inte har en dominerande stil i förhandlingen utan snarare är lite mer inkännande. Vår erfarenhet är att det blir effektivare. Det kan bli väldigt fel med sådana som ska visa sig på styva linan i ett mötesrum. [...]

Arbetsvillkor och strukturer

[Att det blir så där sena kvällar och helger beror väl på] en vilja hos alla att komma i mål.

Erfarenhetsmässigt är det ju bättre att komma överens och skriva på det där papperet än att lämna en dag till. Då kommer man att komma på någonting mer så att man måste sitta en dag till. Sen blir det ofta juristen som har det tråkiga arbetet att städa upp i det man kommit överens om. Det är ett arbete som måste göras på kvällen – om man inte sitter på kvällen och förhandlar givetvis – inför nästa träff.

Kunden har en stark position, det är min absoluta uppfattning. Den kan nästan missbrukas av kunden, till exempel när det gäller deadlines. 'Kan ni leverera det här till imorgon?' kan kunden säga. Men så tittar de inte på materialet förrän fem-sex dagar senare. Byrån säljer kompetens, tillgänglighet och service.

Arbetsvillkor och strukturer

Det är flera som har historier om hur arbetsvillkoren på advokatbyrå tidigare kunde se ut:

Jag hade fått feedbacken att jag inte hade rätt 'offervilja'. För att jag inte ville ta möten på kvällar. På den tiden hade jag inte ens barn men jag ville ändå inte jobba sena kvällar. Men vi jobbade ändå alltid till halv sju så när man pratade om 'kvällar' menade man nio eller senare. Jag jobbade över flera dagar i veckan och var ofta på kontoret även på söndagar. detta var ju innan man kunde jobba hemifrån. Privatlivet tog mycket skada, jag slutade efter att tag helt att planera in saker med vänner på vardagskvällarna, jag fick så ofta ställa in ändå.

När jag började var det ännu mer en maktrelation mellan byrå och kunden. [Vi som kund] kunde säga att det här ska vara klart till imorgon och så var det klart till i morgon. Men idag när jag ringer, så kan [min kontaktperson] säga 'nu måste jag hämta på dagis här'. Och det är väl också det här att manliga partners idag lever ett annat liv än en manlig partner för tio år sedan. Det tycker jag bara är sympatiskt. Sen förväntar man sig – vi betalar ändå ganska mycket för de tjänster vi efterfrågar – en närvaro från de vi jobbar med. Men det tycker jag att ...det är nog en codex från alla jurister att man är ganska responsiv med att säga när man kan återkomma eller att 'vi tittar på det'.

Arbetsvillkor och strukturer

Åtskilliga intervjupersoner beskriver hur de försöker bryta med gamla strukturer.

Jag tror vi har en ganska hög partnernärvaro. Men för egen del så vill jag gärna putta fram yngre kollegor. Det finns ju inget bättre sätt att utvecklas. Jag finns ju alltid med där. [...]. Jag har till exempel en manlig jurist som är fruktansvärt duktig inom det här med att bygga partnerskap så har vi ärenden som kräver hans kompetens, så puttar jag ju fram honom. Men samtidigt så bygger jag ju en lite yngre kvinnlig kollega som jag mer och mer puttar fram inom det området också. Jag tror att mina kollegor tänker ungefär lika. Men är det riktigt high stake, så styrelsen sitter i rummet, ja, då är det klart att jag är där och vill synas själv. Men i övrigt hinner man inte, man har ju många saker på gång samtidigt. Har man en duktig biträdande jurist som rattar och är projektledare, det är ju liksom bara: 'kör!'. Där skulle jag säga att det verkligen är oberoende av kön, det speglar ju också våra värderingar.. Det skulle vara om man kände att det är någon riktigt misogyn jävel på andra sidan... Men det tror jag hör till undantagen alltså.

Arbetsvillkor och strukturer

Jag tycker att det är bäst med en kontaktperson som är precis under partnern för partnern hinner ju inte vara så operativ, men personen som är precis under partnern eller precis har blivit partner är en person som, skulle jag säga, sitter på väldigt mycket kunnande. Här har jag ett exempel från mitt senaste ärende. Vi sålde ett bolag men sitter kvar som ägare och då var det min vanliga kontakt på den här byrån som jag inledningsvis hade kontakt med. Och han hade med sin manliga partner. Men så har de också en kvinnlig yngre jurist då som gör jobbet och är så där superflitig. När man inser vem som gör jobbet så är det såklart den man kontaktar.

Som köpare av juridiska tjänster håller jag ett ständigt öga på hur biträdande jurister blir behandlade på advokatbyråerna. Får de lov att synas? Får de lov att säga något? Jag noterar hur samtalet fungerar. Ibland har jag observerat hur partnern tar över på möten och säger 'nej, det är inga problem att fixa tills imorgon, eller hur Kalle eller vem det nu är. Det där är ju lite unket naturligtvis. Som klient vill jag ju se att det är ett teamwork på byrån.

Arbetsvillkor och strukturer

En av de jurister jag anlitar just nu är en man och han har med sig en kvinnlig biträdande jurist. Hon är ganska tyst och gör säkert det mesta av jobbet. Men han frontar det. Det är lite the name of the game när han är partner och hon biträdande jurist, men det är klart, han hade kunnat lyfta fram henne mer.

Jag försöker luska lite med den biträdande juristen som bistår i ärendet, när partnern inte är närvarande. [om hur arbetsvillkoren på byrån ser ut]. Frågar lite om hur det gick att vara föräldraledig, hur det ser ut med representationen, vad churn raten är, och hoppas att hen vågar vara ärlig. Det är bara två-tre gånger jag frågat om jämställdheten när jag suttit på ett möte med partners. Då har jag bett om deras jämställdhetspolicy och statistik [över kvinnor och män på olika nivåer]. Då har de varit lite nyvakna men samtidigt sagt 'men ABSOLUT vi har jättemycket!' för att rädda upp det och sen lovat skicka statistik efteråt. Någon gång har den inte kommit, så jag har fått påminna, så då känner man sig ganska jobbig. [...] Men samtidigt... man kan ha en jättefin jämställdhetspolicy men det säger inte så mycket egentligen. [...] Det ger mer att prata på med dem på en nivå under än partners. 'Hur har du det?'

Arbetsvillkor och strukturer

Jag vill själv bidra till ett bättre samhälle. Därför brukar vi vara noga med arbetstid – så att vi skapar en bra arbetsmiljö – och vi ställer också frågor kring jämställdhet och mångfald. Däremot orkar jag inte lägga tid på att följa upp det, så jag inser att jag bara skrapar lite på ytan när jag lyfter frågan. Om jag känner någon på insidan av byrån brukar jag fråga om jämställdheten lite informellt, men nu börjar jag bli för gammal för att känna yngre biträdande jurister som kan berätta hur det funkar på insidan. Så när jag kan tycker jag att jag kan agera för jämställdhet, men sen är det tyvärr vissa delar där jag inte kan ta de striderna utan istället måste stärka mig själv som kvinna och ibland behöver jag då komplettera med män också.

Det är väldigt viktigt med jämställdhet, att kvinnor har lika möjlighet att göra karriär. Vissa byråer ligger efter i detta avseende. En sådan byrå är inte en jättebra leverantör och samarbetspartner för oss. För oss är det absolut viktigt att kvinnor är representerade på delägarnivå. Har byrån inte det kommer vi inte att skriva ramavtal med dem.

Vi pratar internt om vilka på byråerna som är på väg att lyftas upp till delägare. Vissa som man trott skulle bli delägare blir inte det, samtidigt som vissa andra, som man inte trott, blir det.

Arbetsvillkor och strukturer

Det viktigaste är kompetens. Jag söker en expert. Men om jag skulle ha två stycken lika duktiga, då går jag gärna till tjejen för jag tycker att tjejer inom advokatbranschen ska få hjälp att komma framåt. [...] Jag har ju själv pluggat med många av de som senare hamnat på byrå och har sett män göra karriär och medan kvinnor på samma eller högre nivå fått stå tillbaka. Jag köper av dem jag tycker är duktiga.

Jag tycker att man skulle kunna se över vinstfördelningsmodellen. Varför inte bara lägga alla ärenden i en korg och fördela ut dem jämnt? Det är sånt som vi som inte sitter på byrå tycker är en självklarhet. Men jag upplever att byråfolk blir helt chockade när man föreslår sånt. Att kanske dela vinsten rakt av? Det här med att man tappar tjejer för att det är så mycket tufft jobb, det tycker jag också att man kan diskutera. Vi gör ju också en del M&As. Det är ju tajta deadlines ofta. Men man kan också tänka sig att man startar upp lite bättre så att man har fler personer som kan jobba på ett ärende. Så kanske man inte behöver sitta och jobba vid ett- och tvåtiden på natten. [...] Frågan är vilka avkall partners på byrån är beredda att göra för att komma tillrätta med [ojämställdheten].

Arbetsvillkor och strukturer

För egen del så vill jag gärna putta fram yngre kollegor. Det finns ju inget bättre sätt att utvecklas. Jag finns ju alltid med där. [...]. Jag har till exempel en manlig jurist som är fruktansvärt duktig inom det här med att bygga partnerskap så har vi ärenden som kräver hans kompetens, så puttar jag fram honom. Men samtidigt så bygger jag en lite yngre kvinnlig kollega som jag mer och mer puttar fram inom det området också. Jag tror att mina kollegor tänker ungefär lika. Men är det riktigt high stake, så styrelsen sitter i rummet, ja, då är det klart att jag är där och vill synas själv. Men i övrigt hinner man inte, man har ju många saker på gång samtidigt. Har man en duktig biträdande jurist som rattar och är projektledare, det är ju liksom bara: 'kör!'. Där skulle jag säga att det verkligen är oberoende av kön, det speglar ju också våra värderingar.. Det skulle vara om man kände att det är någon riktigt misogyn jävel på andra sidan... Men det tror jag hör till undantagen alltså.

På flera av de byråer vi samarbetar med finns det extremt duktiga kvinnliga seniora biträdande jurister. De tillhör Sverigeeliten och har varit på byrån väldigt länge. Vi går bara och väntar på att de ska lyftas upp till partners, vilket trots detta ibland inte sker. Vi som klient förstår inte varför dessa duktiga, aktade, top-notch jurister inte blir partners. De bör rimligtvis uppfylla kriterierna. ... Vi kommer att adressera det med byråerna. De kommer säkert att kunna motivera det och det kommer i förlängningen sannolikt inte att påverka vårt samarbete. Men vi har i alla fall lyft frågan.

Arbetsvillkor och strukturer

När det gäller arbetsvillkoren under själva ärendena, så kan de dels betraktas som en fråga om ledarskap och styrning, om värderingar och om allokering av resurser. Arbetsvillkoren påverkas förstås också av medarbetarnas livssituation i övrigt. Här ligger dock fokus på hur arbetsvillkoren kommer till stånd i relationen mellan advokatbyrån och kund. Nästan alla intervjupersoner beskriver kunden som den starkaste parten i relationen, även om kunden också är beroende av advokatbyråns råd. Denna maktobalans parat med en önskan om att 'leverera' och en tydlig organisatorisk hierarki kan skapa extra hårda arbetsförhållanden för de som befinner sig längst ner i hierarkin. De behöver visa sin beredvillighet för att ha möjlighet till vidare karriärutveckling. Det kan också göras antaganden om vilka juniorer som passar bäst under rådande arbetsvillkor.

I en större amerikansk studie om kvinnors karriärsträvan och upplevelser av möjligheter till befordran på advokatbyråer blev det tydligt att kvinnliga advokater – såväl de med mycket stark strävan efter att bli partner som andra – upplevde att deras befordringsmöjligheter var relativt begränsade. Det var framförallt byråns kultur kring arbete och familj/fritid, liksom möjligheten till flexibelt arbete, som påverkade advokaternas upplevelse av karriärutsikterna (Walsch 2012). Det är rimligt att anta att flexibiliteten ökat efter pandemin, men arbetsvillkoren tycks fortsatt avgörande.

Arbetsvillkor och strukturer

Vem som kommer ifråga för ett team kan tolkas utifrån en rad olika parametrar. Organisationers avdelningar och roller är ofta 'könsmärkta' (se Abrahamsson 2002). Vem är den *typiske* advokaten inom detta specialistområde? Hur ser hen ut? Hur betar den sig? Vem är partner och hur kan hen kompletteras? Ibland säger intervjupersonerna att en senior person som ännu inte är partner ofta arbetar mer och har bättre koll. Dessa är inte sällan kvinnor. Detta är i linje med Kvandes (2007) studier av hur kön skapas i flexibla organisationer, där hon identifierat en sorts femininisering av mellanchefer.

Arbetsvillkor och strukturer

Organisationens möjlighetsstrukturer kan också avgöra vilka som blir synliga, intressanta och sedda som kompetenta. Det här är ett begrepp från Rosabeth Moss Kanter (1977) som menade att mäns och kvinnors beteenden i organisationer inte kan tolkas 'rakt av' – som att män och kvinnor *beter sig* på ett visst sätt för att de *är* på det viset. Deras beteende måste förstås i ljuset av de *positioner* de besitter, deras möjligheter är betingade av dessa.

I mansdominerade organisationer befinner sig kvinnor ofta på maktlösa positioner, långt ner i organisationen. Ju högre upp, desto färre kvinnor. Detta får konsekvenser för ens möjligheter. Om man befinner sig långt ner i organisationen och inser att många av ens sort inte finns representerade på maktpositioner har man ofta låga förväntningar på befordran, låga ambitioner, man tenderar att undervärdera sin kompetens och relaterar mestadels med andra på samma nivå, snarare än vertikalt i organisationen. Man finner också främst mening i olika aktiviteter utanför arbetet. Om man däremot tillhör gruppen som är välrepresenterad på toppen kommer man att ha höga förväntningar på befordran, höga ambitioner, man tenderar att värdera eller övervärdera sin kompetens och man kommer att relatera vertikalt i organisationen. Arbetet blir centralt i livet. Dessa beteenden blir självuppfyllande profetior för man agerar på ett sätt som skapar små möjligheter respektive stora möjligheter för andra personer ur ens grupp.

Arbetsvillkor och strukturer

Möjlighetsstrukturer i respektive organisation kan påverka vilka som blir tillfrågade, vilka som blir synliggjorda och vilken roll de får i teamet. Det är också viktigt att ha förståelse för sådana strukturer om man önskar bryta med dem. Som ledare behöver man synliggöra de anställda som sällan blivit synliggjorda tidigare, de som har låga förväntningar på sin karriär och som tenderar att undervärdera sin kompetens. Intervjuerna tyder dock på att det finns en medvetenhet om strukturerna, åtminstone bland deltagarna här.

Diskussion på workshop

- Kan arbetsvillkoren förändras? Eller kan kraven mötas på något annat sätt?

Referenser

- Abrahamsson, L. (2000). *Att återställa ordningen*. Umeå, Boréa.
- Bacik, I., & Drew, E. (2006, March). Struggling with juggling: Gender and work/life balance in the legal professions. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 29, No. 2, pp. 136-146). Pergamon.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- Kvande, E. (2007). *Doing gender in flexible organizations*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Roman, C. (1997). *Lika på olika villkor: Könnssegregering i kunskapsföretag*. Uppsala, Uppsala Universitet.
- Walsh, J. (2012). Not worth the sacrifice? Women's aspirations and career progression in law firms. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 508-531.

Kultur

Kultur

Inkludering – att känna att man har en plats, att man blir bekräftad och synliggjord, att man känner att man passar in, att man har en röst och en tillhörighet, att man kan vara 'hela sitt jag' – är framförallt en kulturfråga. Vilken kultur råder på respektive arbetsplats? Och hur ser kulturen i samarbetet ut? Hur påverkar den?

Bland intervjupersonerna är det flera som påpekar att man måste anställa 'rätt' personer – öppna, med moderna värderingar, icke-diskriminerande, osv. Men ett organisationsperspektiv gör gällande att kulturen också *görs* i organisationen – och sedermera också i samarbeten med externa aktörer. Där vilar ett stort ansvar på chefer som "sätter kulturen" i hur de agerar som förebilder, vad de förväntar sig, vad de bekräftar och belönar. Om jämställdhet är en icke-fråga i en viss organisation kan det också betraktas som ett uttryck för organisationskulturen.

Några intervjupersoner nämner att män blir mer bekräftade i samarbetet mellan advokatbyrån och kunden, särskilt när det är fråga om en kund från finansvärlden. Situationerna som beskrivs handlar också mycket om minoritetssituationen och konsekvenser av den: erfarenheter av att bli ifrågasatt, inte respekterad, avsaknad av stöttning, med mera. Men några berättar också om erfarenheter av att finna strategier för att navigera i den rådande kulturen och av att försöka förändra kulturen.

Kultur

Ibland när jag ser hur killar från oss interagerar med juristbyråernas killar, när jag ser deras [fist bumps] och high fives, så blir det bara så jäkla fel. Men jag tror inte att de fattar riktigt hur fel och exkluderande det är. Och advokatbyråkillarna blir ju så smickrade av att det kommer en klient och vill göra så med dem. Men jag känner bara 'nej, sluta!'. Det är ganska killigt här och vi vill bryta det. Vi måste se till att anställa rätt killar. Om det är 'rätt' killar så kommer ju tjejerna vilja komma hit.

Vi pratar säkert alltför sällan [om ojämställdhet eller bristande mångfald i förhållande till advokatbyråer eller andra externa intressenter].

Kultur

I många team från investmentbanker saknas kvinnor över huvud taget. När jag var yngre kände jag ofta att män från bankerna, inte sällan de yngre, försökte trycka till mig. Till exempel genom att ifrågasätta min kompetens, min erfarenhet, min marknadskännedom. Nu känner jag att det inte längre biter på mig. Jag har funnit ett sätt att hantera det, att inte bli stressad. Det finns alltid en viss konkurrens mellan advokatbyrån och investmentbanken kring frågor om strukturering, informationsgivning, marknadspraxis och hur vi brukar göra i samband med transaktioner. ... Men jag vet ju att jag i min karriär tränats i riktigt stora transaktioner. Det har gjort mig till en bättre rådgivare och jag känner mig väl rustad att vara här. Jag vågar vara där utan att känna mig obekvämt.

I en del interna arbetsgrupper har vi haft problem. Särskilt där kvinnor på senior nivå varit i minoritet. Det har uppstått situationer där kvinnor, enligt uppgifter, motarbetat varandra. Likaså att manliga kollegor inte stöttat kvinnliga ledare. Det är varken bra för dem som individer eller för företaget och dess kunder. Men vi har jobbat mycket med det här, haft inne konsulter och arbetat med oss själva. Och kommit stärkta ut ur det. Jag tror att det inte bara hjälpt oss som ledare och hur vi fungerar i gruppen utan det har också gjort att vi blivit ännu starkare som rådgivare. Mentalt starkare när det är tufft och det blåser – och det är jobbigt eller du har jättesvåra komplexa transaktioner eller en styrelse som är nervös. Det är mycket rädslor i våra svenska börsbolag.

Kultur

För ett par år sedan blev jag kontaktad av en av de större advokatbyråerna som ville höra sig för om jag var intresserad av delägarskap hos dem. Bakgrunden till att de hörde av sig till mig var att några av deras klienter – bland annat ett stort internationellt techbolag – hade påpekat hur ojämn könsfördelning byrån hade, inte minst den totala avsaknaden av kvinnliga delägare. Byrån ville ta tag i detta och bestämde sig för att sondera externt. Det glädde mig, även om jag inte var intresserad.

Vi har kommit väldigt långt i hur vi pratar om [jämställdhetsfrågorna]. ... D har gjort ett fantastiskt jobb i att driva det och få det att vara en naturlig del av byrån. Det är inget konstigt att ta upp frågorna. Ingen skrattar eller viftar bort frågorna. Vi pratar mycket om de här frågorna. Det finns en energi kring att göra det här projektet. Sen är inte alla lika engagerade förstås. ... Vi har ju fortfarande utmaningar. Men vi har haft väldigt många kvinnliga delägare, nästan 30 procent och det tycker jag var stor skillnad från den tidigare advokatbyrån jag var på. Det är en kultur där man vågar prata om de här frågorna.

Kultur

När jag var på byrå var det verkligen kvinnliga partners som brast i att de inte peppade oss yngre kvinnor mer. Man har ju ett ansvar som senior kvinna för yngre kvinnor tycker jag... Men de var lite mer... som jag brukar säga Margaret Thatcher-stil. De anpassade sig... eller har den typen av personlighet så att de passar i den här manliga miljön. Eller machomiljön som jag vill kalla den. Jag menar, jag kan vässa armbågarna och vara så tuff i en förhandling, men jag vill inte vara så på jobbet med mina kollegor. ... Jag lämnade själv byråvärlden för att jag inte gillade många av mina kollegor, jag gillade inte deras hårda stil kollegor emellan. Jag ville jobba med lite mjukare människor.

En gång, som advokat, var jag med i en tuff förhandling med två medelålders män och klienten som var i 65-70-årsåldern. Jag hade med min kollega, en manlig partner, men det var jag som skulle sköta allt och hålla i mötet. Då säger klienten plötsligt, när vi kommer in i rummet: 'Du kan väl sätta dig i mitten så att vi har något vackert att se på'. Hela min auktoritet försvann ju med den kommentaren. Jag skulle sitta i mitten för att jag skulle leda mötet, inte av någon annan anledning. [...] Och där kunde jag inte gärna kritisera min egen klient, inför motparten. Men jag hade väldigt gärna velat att den manliga partnern som var med hade reagerat och sagt någonting. I alla fall efteråt. För hade det varit motparten som sagt en sån sak, så hade jag direkt sagt ifrån. Det var jätteförnedrande.

Kultur

Det finns en rad dimensioner som avgör om en organisationskultur är inkluderande eller exkluderande, se till exempel Rutherford (2001). Utifrån intervjuerna så är de mest relevanta dimensionerna här *språk och kommunikation* (apropå hur vissa män bekräftar varandra), *informell socialisering*, *ledarskapsstil* (apropå vilka beteenden som traditionellt har förstärkts). Alla som leder ett team är med och sätter kulturen.

Flera av utsagorna handlar i grund och botten om att vara i minoritet/underrepresenterad. Den första att forska kring antalets betydelse och minoritetssituationen var Rosabeth Moss Kanter (Kanter 1977). Minoritetssituationen ger upphov till tre effekter: synlighet, kontrast och assimilering. I en minoritetsposition är man **extra synlig** och blir följaktligen mer granskad. Det finns också en press att prestera, när man är så synlig, men samtidigt blir man ofta tolkad utifrån sitt kön (eller den grupp man representerar) snarare än sin kompetens. Manöverutrymmet blir mindre i och med synligheten, man blir mindre benägen att ta stora risker. Hur en kvinna i minoritetsposition – i ett i övrigt mansdominerat sammanhang – beter sig och hur det tolkas skiljer sig alltså från hur män eller de som tillhör majoriteten beter sig och hur det tolkas.

Kultur

Kontrasteffekten innebär att majoriteten blir medveten om sin egen kultur när någon 'ny' kommer in i gruppen. Effekten är ofta att de överdriver skillnaden mellan majoriteten och minoriteten, genom att understryka vem som skiljer sig från normen och hur den rådande kulturen är. Här händer det också att majoriteten försöker få den som avviker från normen att visa tacksamhet för att hon har kommit så långt upp i hierarkin. Minoriteten hamnar inte sällan på positioner där de också agerar 'grindvaktare': där de förväntas hålla kvinnor borta. Apropå att kvinnor ibland kan motarbeta varandra i toppen. Paradoxalt nog förstärks den rådande kulturen genom minoritetens närvaro.

Assimilering innebär att den som avviker från normen inte tillåts vara en individ på samma sätt som normen. Det är lättare att generalisera kring den som avviker från normen, majoriteten vet inte vad den ska förvänta sig av minoriteten och försöker då förstå och utvärdera minoriteten utifrån begränsande stereotyper. Det kan handla om att man misstolkas som någon på en lägre nivå, t ex assistent men också att man betraktas utifrån särskilda 'typer' som exempelvis 'järnlady'. Ibland kan det vara lättare att acceptera en stereotyp än att ifrågasätta den; man får ett visst svängrum, även om ens hela kompetens inte kommer fram. Därför bekräftas stereotyperna ibland både av majoriteten och minoriteten. Stereotyperna varierar förstås efter bransch.

Kultur

I en organisationskultur kan chefskap, eller vissa roller eller avdelningar/specialistområden, vara tydligt könsmärkta. Det betyder att dessa roller eller avdelningar/specialistområden traditionellt sett har dominerats av en viss grupp, män eller kvinnor, som satt normen för hur personer på dessa positioner eller avdelningar ska vara. Samhället kan också ha vissa förväntningar på kvinnor – till exempel att de ska vara omhändertagande och varma – som ibland kan stå i strid med de förväntningar som kan finnas på chefer, till exempel att de ska vara handlingskraftiga och kompetenta. Motstridigheten i sådana förväntningar brukar kallas för en 'double bind', något som kvinnor på chefsnivå ofta möter (medan föreställningar kring manlighet och chefskap vanligtvis är mer förenliga).

Apropå kommentaren att en advokatbyrå försökte externrekrytera en kvinna som partner, kan det dels ses som ett initiativ som luckrar upp inflexibla karriärvägar, dels som ett initiativ som speglar det faktum att många kvinnor har svårt att göra karriär internt på grund av en exkluderande kultur (se till exempel Gorman et al 2009, för studie från advokatbranschen specifikt).

Kultur

Kultur handlar också om vilket beteende som är sanktionerat. Intervjupersonerna ger i samband med beskrivningarna av kulturen ofta exempel på så kallade 'ohövligheter', på engelska kallas de 'incivilities' (Cortina et al 2013). Olika maktdimensioner kan bidra till underordning och denna kommer ofta till uttryck i form av bristande respekt. Den manifesteras genom att man avbryter någon, säger oförsämda saker, sprider rykten, med mera. I intervjuerna framkommer också sådana erfarenheter, även om de inte nödvändigtvis är från de aktuella organisationerna.

Diskussion på workshop

- Hur kan vi i samarbetet oss emellan skapa en inkluderande kultur?

Referenser

- Rutherford, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. *Women in Management Review* 16(8), s. 371-382.
- Catalyst (Organization). (2007). *The double-bind dilemma for women in leadership: Damned if you do, doomed if you don't*. Catalyst.
- Correll, S. J., Weisshaar, K. R., Wynn, A. T., & Wehner, J. D. (2020). Inside the black box of organizational life: The gendered language of performance assessment. *American Sociological Review*, 85(6), 1022-1050.
- Cortina, L.M, D. Kabat-Farr, E. A. Leskinen, M. Huerta, V. J. Magley (2013) Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact, *Journal of Management*, 39, 6: 1579-1605
- Gorman, E. H., & Kmec, J. A. (2009). Hierarchical rank and women's organizational mobility: Glass ceilings in corporate law firms. *American Journal of Sociology*, 114(5), 1428-1474.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- Trzebiatowski, T., McCluney, C., & Hernandez, M. (2023). Managing the double bind: Women directors' participation tactics in the gendered boardroom. *Organization Science*, 34(2), 801-827.

Nätverk

Nätverk

Personliga nätverk är förstås viktiga vid etableringen av relationen, men också i kontakten efter ärenden och mellan ärenden. Hur ser relationsarbetet ut? På vems initiativ sker det och vad gör man? Hur inkluderande är dessa aktiviteter?

Enligt flera intervjupersoner händer det inte så mycket mellan ärendena, man känner sig trygg med var man har varandra. Initiativen till kontakt utanför ärendena kommer vanligtvis från advokatbyrån, det kan då vara en inbjudan till ett seminarium eller en lunchförfrågan. Sådant uppskattas och några intervjupersoner lyfter fram byråernas seminarieverksamhet som en viktig del av sin omvärldsbevakning.

Nätverk

Röster från intervjuerna:

Tidigare var det många mingel efter arbetstid utan agenda. Nu har det mer övergått till frukostseminarier och andra tillställningar som man precis hinner med eller kan delta på via Teams. Idag kretsar alltid träffarna kring något specifikt ämne så det handlar sällan om att bara mingla runt och äta snittar. För mig är det ett tecken på ett mer jämställt samhälle. Även om vi inte kommit så långt vad gäller fördelningen mellan manliga och kvinnliga delägare så inbillar jag mig att kraven på engagemang i hemmet, och därmed vilka evenemang man har tid att prioritera, ändrats mycket, vilket i sin tur påverkar byråernas marknadsföringsaktiviteter.

Om jag bara ser för min egen del, när jag blir kontaktad, så inser jag att det oftast är män och det beror på, tror jag, det jag jobbar med – det är ofta så att majoriteten som sitter på inköpschefsposition eller annan typ av ansvarsställning, är män. [...] Min gut feeling säger mig att när jag blir kontaktad så är det främst män. (man)

Nätverk

Många juristfirmor har en aktiv seminarieverksamhet vilket jag tycker är bra. En del försöker också ordna rundbordsamtal och där tycker jag att de kunde bli bättre. Där ligger headhuntingfirmorna steget före. De riktar sig ofta till en senior krets och syftar till att få till en djupare diskussion med klienter och presumtiva klienter. I mina ögon är det ett bra sätt att marknadsföra sig på och samtidigt luckra upp lite i cementerade strukturer.

Mycket av våra kundkontakter handlar om nätverkande. Mitt nätverk innehåller många fler kvinnor än om vi skulle titta närmare på några av mina manliga kollegors nätverk. Det kan man se när vi ska bjuda in till olika events. Jag har långt fler kvinnor i mitt nätverk. ...Jag har närmare relationer till många av de kvinnliga investerarna och jag företräder nog fler kvinnliga grundare än manliga grundare. Det handlar väl om vem det har varit lättast att connecta med och äta lunch. Det har självklart betydelse. ... Ibland kan jag tro att vissa av de manliga entreprenörerna ser framför sig att de behöver en... tuff man. Det är inget de säger, utan det är mer något de utstrålar. (kvinna)

Nätverk

[Många av de jag anlitar] har jag tidigare jobbat med. Någon känner jag privat och gillar dennas personlighet. Ofta blir det naturligt att det är kvinnor. Jag har fler kvinnliga vänner och bekanta än jag har manliga, för man pratar... det är oftare kortare kommunikationsvägar med kvinnor över lag, tycker jag, Man pratar mer samma språk. Jag känner mig ju biased här. Jag tycker att det är lättare att jobba med kvinnor, oftast. Inte alltid, men om jag ska generalisera. Och då blir det lättare för mig att förmedla vad jag vill att de ska hjälpa till med. De fattar det snabbare utifrån hur jag uttrycker mig. Och det blir mer effektivt på något sätt. (kvinna)

Nätverk

Forskning visar att kön, och även andra kategorier så som etnicitet och hudfärg, påverkar karriärutsikterna, både på grund av bristande karriärstöd i organisationen och av bristfälligt nätverk utanför organisationen (se Fearfull och Kamenou 2006).

Flera intervjupersoner vittnar om hur deras personliga nätverk kommit till nytta i jobbet, på både byrå- och kundsidan. I branscher med sned könsfördelning är det naturligtvis en nackdel om man själv är av det underrepresenterade könet: förmodligen har man inte ett lika utbrett och aktivt nätverk som majoriteten till en början. Här spelar möjligen mäns homosocialitet och kvinnors heterosocialitet i mansdominerade organisationer också en roll. Flera intervjupersoner är dock medvetna om ojämställdheten och agerar – i den mån det går – som förändringsagenter och vänder sig därför aktivt och medvetet till kvinnor.

Formen av nätverkande har som sagt också utvecklats och blivit mer inkluderande, oberoende livssituation i övrigt, då det ofta rör sig om aktiviteter under dagtid än kvällstid.

Diskussion på workshop

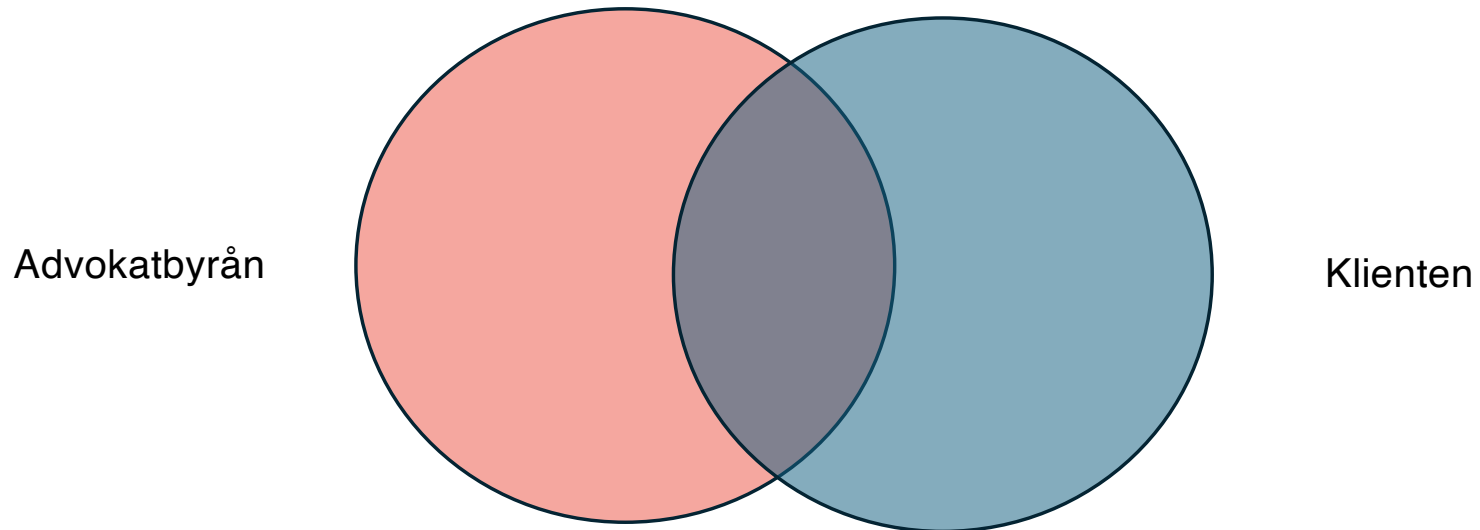
- Hur kan vi arbeta för mer inkluderande och värdefulla aktiviteter efter och mellan ärenden? Hur kan vi utöka och göra våra nätverk mer inkluderande?

Referenser

- Fearfull, A., och N. Kamenou (2006). How do you account for it?: A critical exploration of career opportunities for and experiences of ethnic minority women. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(7), 883-901.
- Haynes, K. och Grugulis, I. (2013). Gender and diversity challenges in professional services firms. *Managing services: challenges and innovations*, 1, 66-82.
- Suseno, Y., Pinnington, A. H. och Gardner, J. (2007). Gender and the network structures of social capital in professional-client relationships. *Advancing Women in Leadership Journal*.

Uppsummering från workshops

Fokus: gemensam förändring



Långa och personliga relationer

- Hjälpa till att introducera *fler* och mer juniora medarbetare
- Skifta relationsfokus från person till organisation
- Lita på samarbetspartners omdöme – om de rekommenderar andra
- Kvalitetshjälp
- Secondment
- Fler upphandlingar gör det mer formellt och transparent och leder till fler relationer.
- Lyfta fram de som verkligen gör jobbet
- Uppföljning kring vem och hur man introducerar andra

Upplevd risk och osäkerhet

- Man kan testa en annan rådgivare med mindre ärenden, dvs prova i mindre format
- Jobba på att lyfta fram, hela tiden. Skapar psykologisk trygghet.
- Att vara en trygg rådgivare handlar mycket om självkänsla – inte bara om ålder. Andra kan hjälpa till genom att lyfta fram.
- Ställ frågan *Är det verkligen riskfyllt?* Det är inte inte alltid så
- Vem blir exponerad?
- Intressenter? Beslutsunderlag, analys.

Arbetsvillkor

- Diskutera genom ärendena tillsammans mer, avseende tid. En omtänksam, öppen diskussion.
- Alla behöver bli bättre på att planera så att man inte får orealistiskt tajta deadlines.
- Se över prissättningsmodeller (kan långsammare innebära lägre pris?)
- Advokatbyråernas jämställdhetsarbete är inte alltid synliggjort och inte alltid lätt att syna.
- Beredda att betala mer för bra arbetsvillkor.
- Lyft fram andra, så att den som ska utföra jobbet kommer till tals.
- Koppla till långvariga relationer – tillit.

Kultur

- Det är viktigt att uppmärksamma vilken kultur som dominerar och sträva efter att göra den mer inkluderande:
 - Vilka klädkoder råder?
 - Vilka serverar kaffet?
 - Hur sitter man på möten?
 - Hur ser informationsutbytet ut?
 - Vilka får åka på konferens?
- Alla måste ta ansvar, benämna och bryta med exkluderande normer, t ex malebonding i kontakten mellan investment bank och advokatbyrå.
- Ledare bör i ännu högre grad sätta goda exempel och vara medvetna om vilka beteenden de bekräftar och belönar. De måste också markera mot beteenden som de inte vill se i relationen.

Nätverk

- Vid events: partnern kan ta med två personer från byrån för att bredda deras nätverk.
- Vid luncher: ta med nyanställda (gäller såväl advokatbyrå som klient)
- Ordna riktade events mot yngre medarbetare på advokatbyråer och klienter.
- Runda bords-samtal och forum för mer fördjupande samtal efterlyses.
- Lyft jämställdhet i paneler. Låt nya personer komma till tals.