



**E.V.A.**

## **Equally Valued Attorneys**

**Uppförandekod mellan klient och advokatbyrå  
Jämställdhet vid köp av affärsjuridiska tjänster**

Första upplagan

# 1 BAKGRUND<sup>i</sup>

Denna uppförandekod för relationen mellan klient och advokatbyrå har skapats för att hantera jämställdhetsutmaningar, både i advokatbranschen och i näringslivet i stort. Uppförandekoden baseras på en gemensam insikt om att jämställdheten hos såväl advokatbyrå som klient kan påverkas i positiv eller negativ riktning av hur klient och advokatbyrå agerar i förhållande till varandra.

Koden bygger på insikter från en intervjustudie och gemensamt genomförda workshops med både klienter och advokatbyråer. Intervjustudien, som bestod av 17 intervjuer vilka tolkades utifrån relevant organisationsforskning, identifierade sex kritiska faktorer som tenderar att upprätthålla ojämställdheten i relationen mellan klient och advokatbyrå: långa och personliga relationer, nätverk, upplevd risk och osäkerhet, arbetsvillkor, prestationsbaserad självkänsla samt kultur. Dessa faktorer utgjorde sedan utgångspunkt för workshopserien, där diskussionerna kretsade kring hur man gemensamt kan arbeta för att göra relationerna mer jämställda.

Uppförandekoden syftar till att säkerställa att jämställdhet inte endast utgör en ambition, utan omsätts i praktiska åtgärder som följs upp genom hela relationen mellan klient och advokatbyrå.

## 2 HUR MAN ANVÄNDER DENNA UPPFÖRANDEKOD

Denna uppförandekod bör användas aktivt i alla faser av samarbetet mellan klient och advokatbyrå, inklusive:

- Vid etablering av nya affärsrelationer och upphandlingar.
- Vid uppföljning av pågående projekt.
- Vid diskussioner om arbetssätt och jämställdhet i projektmöten.
- När klienter och advokatbyråer arbetar för att främja en hållbar och inkluderande arbetsmiljö.

Uppförandekoden bör vara ett dokument som kontinuerligt används för att säkerställa att jämställdhet är en naturlig del av samarbetet, inte bara ett mål utan ett aktivt arbete som hela tiden utvärderas och förbättras i relationen mellan klient och advokatbyrå.

## 3 ÖMSESIDIGT ÅTAGANDE FÖR JÄMSTÄLLDHET

Vi åtar oss att aktivt verka för att främja jämställda förutsättningar i våra affärsrelationer.

Detta innebär att vi gemensamt ska sträva efter att skapa en arbetsmiljö och en samarbetsstruktur där kvinnor och män ges lika möjligheter att synas, bidra och utvecklas.

Beslut som fattas i relationen, som val av advokat eller fördelning av uppdrag, ska baseras på kriterier som kompetens, erfarenhet och aktuella behov, och vi ska aktivt arbeta för att inte låta beslut påverkas av förutfattade meningar eller könsstereotyper.

# 4 LÅNGA OCH PERSONLIGA RELATIONER<sup>ii</sup>

Det är vanligt att relationen mellan klient och advokatbyrå vilar på långa och personliga relationer, inte sällan mellan personer av samma kön, snarare än mellan två organisationer. Detta skapar en inbyggd tröghet där vissa advokater, ofta män, återkommande får företräde till uppdrag. Att dessa relationer är långa och därmed sällan ersätts kan leda till att kvinnliga advokater inte får samma möjligheter till viktiga uppdrag och därmed kan ha svårare att bygga värdefulla relationer. De långa och personliga relationerna kan också bidra till ojämställdhet inom klientens organisation.



## Klientens åtagande

Vi åtar oss att verka för jämställda möjligheter genom att vid val av advokatbyråer och advokater utgå från kompetens och erfarenhet. Vi strävar efter att säkerställa att personliga nätverk och strukturella faktorer inte begränsar tillgången till uppdrag för advokater av olika kön.

**Exempel:** Vi använder transparenta urvalsmetoder och inkluderar både kvinnliga och manliga advokater i nätverks- och affärsmöten.

## Advokatbyråns åtagande

Vi åtar oss att, i förhållande till klienter och andra, aktivt lyfta fram och ge synlighet till medarbetare med relevant kompetens och erfarenhet, oavsett kön.

**Exempel:** Vi säkerställer att både kvinnliga och manliga advokater får möjlighet att leda och vara synliga i viktiga affärsprojekt och att deras bidrag erkänns och uppskattas.

# 5 NÄTVERK<sup>iii</sup>

Eftersom många branscher i näringslivet fortfarande är mansdominerade, inte minst på ledande positioner, och män (liksom kvinnor) ofta använder sina egna nätverk för att välja advokater, finns risken att kvinnliga advokater har svårare att få tillgång till vissa typer av affärsrelationer och uppdrag. Detta kan leda till att kvinnor får mindre synlighet och erkännande. Om nätverksstrukturer medvetet breddas av både klient och advokatbyrå för att inkludera fler kvinnor kan detta stärka jämställdheten.



## Klientens åtagande

Vi åtar oss att verka för att ge advokater oavsett kön lika möjligheter till framgång genom att ge dem lika möjlighet att delta i nätverksmöten, konferenser och andra professionella evenemang.

**Exempel:** Vi ser till att inkludera både kvinnliga och manliga advokater i våra affärsnätverk och inbjudningar till viktiga branschevenemang för att ge dem samma möjlighet till synlighet och erfarenhet.

## Advokatbyråns åtagande

Vi åtar oss att verka för att ge alla medarbetare, oavsett kön, lika möjligheter att bygga och delta i nätverksmöten, konferenser och andra professionella evenemang.

**Exempel:** Vi ser till att inkludera både kvinnliga och manliga medarbetare i seminarieverksamhet, nätverksevenemang och andra sammanhang.

# 6 UPPLEVD RISK OCH OSÄKERHET<sup>iv</sup>

Vid ärenden där klienten upplever att mycket står på spel, till exempel ärenden som involverar stora ekonomiska värden eller som på andra sätt bedöms vara riskfyllda, kan det lätt bli så att klienter väljer advokater som de uppfattar som mer förtroendeingivande, mer erfarna eller som tillhör etablerade nätverk, vilket innebär att män kan få företräde. Denna uppfattning om risk och trygghet kan skapa en struktur där kvinnliga advokater har svårare att få möjlighet att arbeta med komplexa och högprofilerade ärenden, även när de har relevant kompetens och erfarenhet. Om valen görs utifrån objektiva bedömningar av kvalifikationer snarare än upplevd trygghet kan detta påverka jämställdheten positivt på advokatbyrån och i branschen i stort.



## Klientens åtagande

Vi åtar oss att verka för att val av advokatbyrå och advokat, även för större uppdrag, baseras på kompetens och erfarenhet och inte på upplevelser av risk och trygghet.

**Exempel:** Vi använder transparenta urvalsmetoder och inkluderar medvetet både kvinnliga och manliga advokater i upphandlingar eller andra situationer när advokatbyrå eller advokat ska väljas.

## Advokatbyråns åtagande

Vi åtar oss att bidra till att hantera klienters upplevelser av risk och osäkerhet genom god rådgivning, dock utan att frångå åtagandena om att ge medarbetare med relevant kompetens och erfarenhet, oavsett kön, lika synlighet och möjlighet att bygga erfarenhet.

**Exempel:** Vi arbetar aktivt för att ge både kvinnliga och manliga medarbetare möjlighet att bygga relationer och förtroende med våra klienter.

# 7 ARBETSVILLKOR<sup>v</sup>

Arbetsvillkor – inklusive arbetstider, deadlines och förväntningar på tillgänglighet – påverkar alla medarbetares förutsättningar att kombinera karriär på advokatbyrå med ett hållbart privat- och familjeliv. Historiskt sett har arbetsvillkoren på advokatbyråer – som inte sällan kännetecknas av långa arbetsdagar och snäva deadlines – slagit hårdare mot kvinnor som grupp än mot män som grupp, då kvinnor tagit ett större ansvar för hemarbetet.

Trots att såväl familjekonstellationer som arbetsfördelning i hemmet till viss del förändrats, kan seglivade föreställningar göra att kvinnor uppfattas som mindre tillgängliga. För att främja inkluderande och jämställda arbetsvillkor behöver både klienter och advokatbyråer vara medvetna om detta och aktivt bidra till att forma arbetsvillkor som gör det möjligt för alla att bidra fullt ut och utvecklas långsiktigt i sin yrkesroll, till exempel genom att erbjuda flexibilitet när det är möjligt.



## Klientens åtagande

Vi åtar oss att, i samarbetet med advokatbyrån, utifrån förutsättningarna i de enskilda ärendena, diskutera och komma överens om tidsramar och arbetsvillkor. Vårt mål är att främja långsiktigt hållbara och jämställda förutsättningar i alla uppdrag.

**Exempel:** Vi strävar efter att deadlines ska vara rimliga i förhållande till uppdragets omfattning och komplexitet samt att våra förväntningar på leveranser inte ska leda till en ohanterlig arbetsbörda eller arbetsvillkor som riskerar att långsiktigt begränsa advokaternas möjlighet till återhämtning och professionell utveckling.

## Advokatbyråns åtagande

Vi åtar oss att säkerställa att arbetsvillkoren är hållbara och rimliga för alla våra medarbetare, och att vi inte bidrar till arbetsvillkor som leder till utbrändhet eller orimlig arbetsbelastning. Ett hållbart arbetsliv är en förutsättning för hög kvalitet och långsiktig framgång.

**Exempel:** Vi ser till att deadlines och arbetsbelastning löpande diskuteras och justeras efter behov, så att alla våra medarbetare har möjlighet att arbeta på ett sätt som över tid ger mer energi än det tar.

# 8 PRESTATIONSBASERAD SJÄLVKÄNSLA<sup>vi</sup>

I affärsjuridisk miljö ställs höga krav på kvalitet, precision och tillgänglighet. En konsekvens av detta är att många jurister – särskilt i början av karriären – utvecklar ett starkt inre driv att prestera på topp, ibland på bekostnad av återhämtning och självmedkänsla. Forskning visar att denna så kallade prestationsbaserade självkänsla – där självkänslan är nära kopplad till arbetsinsats och andras bekräftelse – är vanligare bland kvinnor än män (även om den förekommer hos båda könen), vilket kan skapa ojämställda förutsättningar.



## Klientens åtagande

Vi är medvetna om att höga prestationskrav kan påverka olika personer på olika sätt. Därför strävar vi efter att ge tydliga uppdrag, ha en respektfull kommunikation och ge nyanserad feedback, för att främja alla individers förutsättningar att lyckas och utvecklas i samarbetet.

**Exempel:** Vi är tydliga i våra förväntningar. Vi undviker att förstärka osunda prestationsideal.

## Advokatbyråns åtagande

Vi åtar oss att vara medvetna om hur starka prestationsideal kan påverka våra medarbetare, och att aktivt främja en arbetskultur där det är tryggt att be om hjälp och visa osäkerhet. Våra seniora medarbetare förväntas synliggöra och visa uppskattning för alla medarbetares bidrag.

**Exempel:** Vi uppmuntrar en kultur där det är accepterat att be om hjälp och som främjar kontinuerligt lärande. Genom att ha tydliga strukturer för mentorskap och stöd strävar vi efter att medarbetare, oavsett självkänsla, känner sig trygga i sin professionella utveckling.

## 9 KULTUR<sup>vii</sup>

Den interna kulturen hos klient respektive advokatbyrå, men också den kultur som uppstår emellan dem, kan påverka mäns och kvinnors möjlighet att komma till sin rätt. Det kan till exempel handla om klimat där män får mer synlighet och bekräftelse än kvinnor. Exkluderande kulturer, där mäns sätt att agera och kommunicera bekräftas mer än kvinnors, kan leda till att kvinnor inte får samma erkännande för sina prestationer, inte känner sig lika delaktiga i beslutsfattande processer och inte känner samma trivsel och engagemang som män. Arbetskulturen kan påverka kvinnor och män på såväl klientsidan som på advokatbyråsidan.



### Klientens åtagande

Vi åtar oss att aktivt, i vår organisation och i relation med advokatbyråer, arbeta för att skapa en kultur av jämställdhet och inkludering där alla, oavsett kön, känner sig välkomna, synliggjorda och värderade.

**Exempel:** Vi undviker könsbundna jargonger, har ett modernt ledarskap, baserar organisationen på sunda värderingar och har ett inkluderande perspektiv i förhållande till alla advokatbyråns medarbetare.

### Advokatbyråns åtagande

Vi åtar oss att aktivt, i vår organisation och i relation med klienter, arbeta för att skapa en kultur av jämställdhet och inkludering där alla, oavsett kön, känner sig välkomna, synliggjorda och värderade.

**Exempel:** Vi undviker könsbundna jargonger, har ett modernt ledarskap, baserar organisationen på sunda värderingar och har ett inkluderande perspektiv i förhållande till alla klienternas medarbetare.

# SLUTNOTER

- i. Denna uppförandekod tar endast sikte på diskrimineringsgrunden kön enligt 1 kap. 5 § diskrimineringslagen.
- ii. För forskningsöversikt på temat Långa och personliga relationer, se till exempel:  
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.  
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
- iii. För forskningsöversikt på temat Nätverk, se till exempel:  
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*.  
Fearfull, A., och Kamenou, N. (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.
- iv. För forskningsöversikt på temat Upplevd risk och osäkerhet, se till exempel:  
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.  
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.
- v. För forskningsöversikt på temat Arbetsvillkor, se till exempel:  
Walsh, J. (2012). Not worth the sacrifice? Women's aspirations and career progression in law firms. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 508–531.  
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.
- vi. För forskning på temat prestationsbaserad självkänsla, se till exempel:  
Hallsten, L., Josephson, M., & Torgén, M. (2005). Performance-based self-esteem: A driving force in burnout processes and its assessment. *Work & Stress*, 19(2), 149–160.  
Harari, D., Swider, B. W., Steed, L. B., & Breidenthal, A. P. (2018). Is perfect good? A meta-analysis of perfectionism in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1121–1144.

vii. För forskningsöversikt på temat Kultur, se till exempel:

Rutherford, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. *Women in Management Review* 16(8), s. 371–382.

Gorman, E. H. och 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.

Cortina, L.M, Kabat-Farr, D., Leskinen, E.A., Huerta, M., Magley, V.J. (2013) Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact, *Journal of Management*, 39, 6: 1579–1605.

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.



Cirio Advokatbyrå AB  
contact@cirio.se  
+ 46 8 527 916 00  
[www.cirio.se](http://www.cirio.se)