

وکلای فردا

توضیحی در مورد آینده شما

ریچارد ساسکیند

مترجم محمدرضا مشرفیان

ویرایش سوم ۲۰۲۳

انتشارات آکسفورد

این کتاب را تقدیم می‌کنم به

دانیال، جیمی و الی،

فرزندان عزیزم،

که شادی بی‌پایانی برایم به ارمغان می‌آورند.

فهرست

پیشگفتار به ویرایش سوم	۱۱
پیشگفتار به ویرایش دوم	۱۴
پیشگفتار به ویرایش اول	۱۶
مقدمه	۱۸
ناپیوستگی در حرفه‌ی حقوق	۱۹
چرا باید به حرف‌های من گوش دهید؟	۲۰
سازمان بندی کتاب چگونه است؟	۲۱
بخش اول	۲۴
تغییرات اساسی در بازار حقوق	۲۴
فصل ۱ سه عامل تغییر	۲۵
چالش «بیشتر برای کمتر»	۲۵
آزادسازی	۲۷
فناوری حقوق	۳۷
فصل ۲ اثر همه گیری	۴۰
بازخورد اولیه	۴۰
آزمایش برنامه‌ریزی نشده	۴۱
وقفه در مسیر دگرگونی	۴۳
فصل ۳ استراتژی‌های موفقیت	۴۵
کاهش حق‌الوکاله	۴۵
حق‌الزحمه‌های جایگزین	۴۷

۴۹	دو استراتژی برنده
۵۳	فصل ۴ کالاانگاری قانون
۵۳	یک دوگانگی کاذب
۵۴	تحول خدمات حقوقی
۵۹	فصل ۵ تفاوت در کار
۵۹	تجزیه
۶۲	جایگزینی منبع و منابع چندگانه
۷۰	فصل ۶ فناوری‌های حقوقی مخرب
۷۲	اتوماسیون اسناد
۷۳	ارتباط مداوم
۷۴	بازار الکترونیکی حقوقی
۷۴	آموزش الکترونیکی
۷۵	راهنمای حقوقی آنلاین
۷۵	متن‌باز حقوقی
۷۶	جوامع حقوقی بسته
۷۷	مدیریت جریان کار و پروژه
۷۷	دانش حقوقی نهادینه شده
۷۸	بلاک چین
۷۹	حل اختلاف آنلاین
۷۹	تحلیل اسناد
۸۰	پیش‌بینی ماشینی
۸۱	پردازش زبان طبیعی

۸۲	 سکوها‌های حقوقی
۸۴	 فصل ۷ جدول
۸۴	 جدول‌های پایه
۸۷	 مثال‌ها
۸۹	 اثر
۹۳	 جدول موکل
۹۷	 بخش دوم
۹۷	 چشم انداز جدید
۹۸	 فصل ۸ آینده برای موسسات حقوقی
۹۹	 چشم انداز برای موسسات حقوقی
۱۰۰	 یک طبقه سرآمد جهانی؟
۱۰۳	 حقوقدانان دادگستری و وکلای دعاوی
۱۰۴	 سوالات مطرح شده توسط شرکای جدید
۱۰۷	 زمان رهبری فرا رسیده است
۱۰۹	 فصل ۹ تغییر نقش وکلای درون‌سازی
۱۰۹	 مدیریت ریسک حقوقی
۱۱۱	 مدیریت دانش
۱۱۲	 انتظار بیشتر از شرکت‌های حقوقی
۱۱۴	 چالش بیشتر برای کمتر
۱۱۶	 روحیه همکاری
۱۱۸	 استراتژی برای مشاوران کل
۱۱۹	 قدرت و مسئولیت وکلای درون‌سازمانی

فصل ۱۰	استارت‌آپ‌های فناورانه حقوقی	۱۲۲
چشم انداز استارت‌آپ		۱۲۲
دامنه		۱۲۵
تاثیر		۱۲۵
فصل ۱۱	زمان‌بندی تغییرات	۱۲۹
مرحله اول - انکار		۱۳۰
مرحله ۲ - بازسازی منابع		۱۳۲
مرحله ۳ - اختلال		۱۳۳
فصل ۱۲	دسترسی به عدالت و خدمات حقوقی آنلاین	۱۳۶
دسترسی به عدالت		۱۳۶
شناسایی، انتخاب و خدمات		۱۳۷
خدمات حقوقی آنلاین		۱۳۹
فصل ۱۳	قضات، دادگاه‌ها و فناوری	۱۴۳
قضات و فناوری		۱۴۳
پیشرفت نا امید کننده		۱۴۴
انگلستان و ولز		۱۴۵
مسیر پیش رو		۱۴۷
دادگاه‌های مجهز به فناوری		۱۴۸
دادگاه‌های از راه دور		۱۵۰
فصل ۱۴	دادگاه‌ها و روشهای حل اختلاف آنلاین	۱۵۵
دادگاه‌های آنلاین		۱۵۵
اثرات		۱۵۷

۱۵۸	روش های حل اختلاف آنلاین
۱۶۰	ترکیب
۱۶۲	دادرسی عادلانه؟
۱۶۴	واقعیت مجازی
۱۶۵	قاضی کامپیوتری
۱۶۸	فصل ۱۵ آینده قانون، بازبینی شده
۱۶۹	تغییر در الگوی حقوقی
۱۷۳	بازار حقوقی پنهان یا بالقوه
۱۷۵	بخش سوم
۱۷۵	دورنمای وکلای جوان
۱۷۶	فصل ۱۶ تفاوت در کار
۱۷۶	مشاور متخصص مورد اعتماد
۱۷۷	دستیاران حقوقی
۱۷۷	وکلای فردا
۱۷۹	متفکر و طراح حقوقی
۱۷۹	مهندس دانش حقوقی
۱۸۰	برنامه‌نویس بدون کد حقوقی
۱۸۱	متخصصان فناوری حقوقی
۱۸۲	ترکیب حقوقی
۱۸۲	تحلیلگر فرایند حقوقی
۱۸۳	مدیر پروژه حقوقی
۱۸۴	دانشمند داده حقوقی

بصری‌ساز داده حقوقی	۱۸۴
مجری تحقیق و توسعه	۱۸۴
نگهبان امنیت دیجیتال	۱۸۵
مجری حل اختلاف آنلاین	۱۸۵
میانجی	۱۸۶
مشاور مدیریت حقوقی	۱۸۶
مدیر ریسک حقوقی	۱۸۸
پیچ و تاب داستان	۱۸۹
فصل ۱۷ تفاوت در کار	۱۹۱
شرکت‌های حسابداری جهانی	۱۹۲
ناشران حقوقی بزرگ	۱۹۴
ارائه دهندگان دانش حقوقی	۱۹۴
برون‌سپاری فرایندهای حقوقی	۱۹۶
کسب و کارهای برند بزرگ	۱۹۷
آژانس‌های اجاره حقوقی	۱۹۸
شرکت‌های حقوقی	۱۹۹
ارائه دهندگان خدمات حقوقی آنلاین	۲۰۰
مشاوران مدیریت حقوقی	۲۰۰
شرکت‌های فناوری حقوقی	۲۰۱
اولین شغل شما در حقوق	۲۰۲
فصل ۱۸ آموزش وکلا برای چه هدفی؟	۲۰۳
برخی فرض‌ها و نگرانی‌ها	۲۰۵

۲۰۶.....	ما وکلای جوان را برای چه چیزی آموزش می‌دهیم؟
۲۰۸.....	جایگاه آینده در آموزش حقوقی.....
۲۱۱.....	فصل ۱۹ جایگزینی روش قدیمی.....
۲۱۱.....	یک مشکل آموزشی.....
۲۱۳.....	بازاندیشی آموزش حقوقی.....
۲۱۴.....	یادگیری الکترونیکی و تمرین حقوقی شبیه‌سازی شده.....
۲۱۷.....	فصل ۲۰ سوالاتی برای پرسیدن از کارفرمایان.....
۲۱۷.....	آیا شما یک استراتژی بلندمدت دارید؟.....
۲۱۹.....	خدمات حقوقی در سال ۲۰۴۰ چگونه خواهد بود؟.....
۲۱۹.....	آیا شما از عدم پیشرفت سایر شرکت‌ها راضی هستید؟.....
۲۲۰.....	رویکردهای ترجیحی شما برای منابع جایگزین چیست؟.....
۲۲۱.....	فناوری چه نقشی در شرکت‌های حقوقی آینده ایفا خواهد کرد؟.....
۲۲۲.....	آیا قابلیت تحقیق و توسعه دارید؟.....
۲۲۳.....	اگر می‌توانستید یک شرکت حقوقی را از ابتدا طراحی کنید، چگونه می‌شد؟.....
۲۲۴.....	فصل ۲۱ تفاوت در کار.....
۲۲۴.....	نوآوران حقوقی نسل اول و دوم.....
۲۲۷.....	نوآوری و تحول.....
۲۲۸.....	نوآوری و تمایز.....
۲۳۰.....	فصل ۲۲ هوش مصنوعی در بلند مدت.....
۲۳۰.....	هوش مصنوعی.....
۲۳۳.....	مته‌های قدرتمند یا سوراخ‌ها؟.....
۲۳۵.....	عدم تغییر کمترین احتمال در آینده است.....

آیا به یک «حرفه» حقوقی نیاز داریم؟..... ۲۳۷

ماموریت شما ۲۳۸

پیشگفتار به ویرایش سوم

کمی گیج کننده بود که در طول همه‌گیری چند ایمیل تبریک دریافت کردم. این پیام‌ها اشاره به این داشت که وکلا به دلیل همه‌گیری کووید به کاربران پر و پا قرص فناوری تبدیل شده‌اند و تأکید می‌کردند که «ریچارد، آینده‌ی تو فرا رسیده است». به نظر می‌رسید می‌خواستند بگویند وقت بازنشستگی من رسیده است.

با هر دو گزاره مخالفم.

فکر نمی‌کنم فقط به این دلیل که هم اکنون بسیاری از وکلا از خانه کار می‌کنند، به مقصد نهایی خود رسیده‌اند. تسلط بر تماس‌های ویدیویی و کار از راه دور تنها گام‌های اولیه به سمت چشم‌اندازی از حقوق است که در کتاب‌هایم نشان می‌دهم. همچنین خوشحالم که فکر نمی‌کنم کارم تمام شده است. در واقع، از صمیم قلب از بسیاری از وکلای سراسر جهان که مرا برای آماده‌سازی این ویرایش سوم تشویق کرده‌اند، تشکر می‌کنم.

آیا زمانی فرا می‌رسد که وکلای آینده، نیازی به به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های خود نداشته باشند؟ این پرسشی است که در عصر تغییرات سریع فناوری، پاسخ روشنی ندارد. با پیشرفت‌های روزافزون فناوری، به‌ویژه پس از همه‌گیری و جنگ، حوزه حقوق نیز دستخوش تحولات بنیادینی خواهد شد. برخی از مشاغل حقوقی سنتی جای خود را به مشاغل جدید خواهند داد و بسیاری از وظایف حقوقی نیز به کمک هوش مصنوعی انجام خواهند شد. در چنین شرایطی، وکلا برای حفظ جایگاه خود در بازار کار، ناگزیرند به طور مداوم دانش و مهارت‌های خود را ارتقا دهند و خود را با تغییرات وفق دهند.

پیش‌بینی سرعت تغییرات در حوزه حقوق، کاری بسیار دشوار است. یک دهه پیش که ویرایش نخست این کتاب را به پایان رساندم، پیش‌بینی کردم که در دو دهه آینده، تحولات شگرفی در نهادهای حقوقی و شیوه کار وکلای رخ خواهد داد. در آن زمان، این پیش‌بینی شاید اغراق‌آمیز به نظر می‌رسید، زیرا تاریخ حقوق، به‌ویژه در انگلستان از زمان اصلاحات ۱۸۷۰، نشان از ثبات نسبی این حوزه داشت. اما اکنون که به اواسط این دوره زمانی رسیده‌ایم، به وضوح می‌بینیم که این پیش‌بینی چندان دور از واقعیت نبوده

است. با نگاهی به کل اکوسیستم حقوقی، به راحتی می‌توان تغییرات بنیادینی را مشاهده کرد که در سال‌های اخیر رخ داده‌اند و سرعت این تحولات نیز روزبه‌روز در حال افزایش است. نیازی به بازنگری در پیش‌بینی اولیه نیست، چراکه شواهد عینی، این ادعا را تأیید می‌کنند. برای مثال، بازنویسی این کتاب در مقایسه با ویرایش‌های قبلی، زمان و انرژی بسیار بیشتری از من گرفت. این نشان می‌دهد که در مدت‌زمانی کوتاه، تغییرات قابل‌توجهی در حوزه حقوق رخ داده است.

با این حال، با وجود ادعاهای رهبران این شرکت‌ها مبنی بر تغییرات بنیادین در چند سال اخیر، به نظر می‌رسد پیشرفت آنها همچنان تدریجی است. تغییرات مشاهده شده بیشتر به اصلاحات جزئی در بخش‌های مختلف و تلاش‌های بازاریابی محدود می‌شود. با این حال، نشانه‌هایی از تحول در حال شکل‌گیری است و پیش‌بینی می‌شود دهه ۲۰۲۰ شاهد دگرگونی‌های اساسی در مدل کسب‌وکار این غول‌های حقوقی باشد.

پیش‌بینی می‌کنم مسیر تغییرات در حوزه‌ی حقوق، یک منحنی تصاعدی را دنبال کند. در دهه‌ی گذشته شاهد تغییرات تدریجی و آرامی بوده‌ایم و اکنون نشانه‌هایی از تحولات انفجاری‌تر می‌بینیم. درست در نقطه‌ی عطف منحنی قرار داریم.

در بلندمدت، چه چیزی به منزله‌ی تغییر و تحول بنیادی در شرکت‌های حقوقی به حساب می‌آید؟ برای پاسخ به این سؤال، اجازه دهید آزمونی را پیشنهاد کنم که طبق آن، یک شرکت حقوقی زمانی به طور بنیادی تغییر می‌کند که کمتر از نیمی از درآمد آن از دریافت هزینه کار سنتی توسط وکلای انسانی تأمین شود. انقلاب اساسی در حقوق (و سایر مشاغل) زمانی رخ خواهد داد که از خدمات مشاوره‌ای یک به یک به خدمات آنلاین یا ادغام‌شده‌ی یک به چند روی بیاوریم. درآمد نه از طریق فروش زمان افراد، بلکه از طریق صدور مجوز محتوا حاصل خواهد شد. در حال حاضر، هیچ شرکت حقوقی در جهان به قبولی در آزمون پیشنهادی من نزدیک نیست. ممکن است هیچ شرکتی هرگز به این میزان تغییر نکند. اما اگر چنین نشود، من مطمئنم که سایر ارائه‌دهندگان خدمات حقوقی جایگزین به جای آن‌ها از این فرصت استفاده خواهند کرد تا به جوامع خود بهتر خدمت کنند و همانطور که در متن کتاب می‌گویم، در خواب هم پول دریاورند.

در نهایت، باید بگویم که تفکر خودم از سال ۲۰۱۷، زمانی که ویرایش دوم این کتاب برای اولین بار منتشر شد، پیشرفت کرده است. از آن زمان، اثر جدیدی با عنوان «دادگاه‌های آنلاین و آینده‌ی عدالت» (۲۰۱۹ و ۲۰۲۱) نوشته‌ام و همچنین با همکاری دنیل ساسکیند ویرایش به‌روز شده‌ای از کتاب «آینده‌ی مشاغل» (۲۰۲۲) را منتشر کرده‌ایم. برخی از ایده‌ها و یافته‌های این کتاب‌ها راه خود را به این ویرایش پیدا کرده‌اند.

اگرچه سعی می‌کنم کتاب را کوتاه و پرمحتوا نگه دارم، اما با هر ویرایش بیشتر از این هدف دور می‌شوم. با این حال، صرف نظر از طول آن، تأکید می‌کنم که این کتاب مقدماتی است و به عنوان یک تاخت‌وتاز کوتاه در دنیای وکلای فردا تصور شده است. دیگران اکنون کار بسیار خوبی در مورد پر کردن جزئیات انجام می‌دهند. هدف من، همانطور که همیشه بوده است، تشویق گفتگو و سپس اقدام است.

ریچارد ساسکیند

آگوست ۲۰۲۲

رادل، انگلستان

پیشگفتار به ویرایش دوم

یکی از ادعاهای اصلی در ویرایش اول این کتاب که در سال ۲۰۱۳ منتشر شد، این بود که دنیای حقوق در ۲۰ سال آینده بیشتر از دو قرن گذشته تغییر خواهد کرد. با گذشت سه سال، معتقدم در مسیر درستی قرار داریم. در این فاصله اتفاقات زیادی در دنیای حقوق رخ داده است. برای ایجاد تصویری کلی، بسیاری از شرکت‌های حقوقی بزرگ، مراکز خدمات کم‌هزینه را برای انجام امور حقوقی روتین راه‌اندازی کرده‌اند؛ چهار شرکت بزرگ حسابداری به سرعت توانایی‌های حقوقی جهانی خود را افزایش داده‌اند؛ شاهد افزایش چشمگیر استارت‌آپ‌های حقوقی (لگال‌تک) هستیم که هم‌اکنون تعداد آن‌ها در سراسر جهان از ۱۰۰۰ عدد گذشته است؛ ایده هوش مصنوعی در حوزه حقوق، تخیل نوآوران در سراسر این حرفه را به خود جلب کرده است، از شرکت‌های پیشرو در بازار تا توسعه‌دهندگان دانشجوی حقوق؛ در انگلستان و ولز، در نظام حقوقی آزادسازی‌شده ما، تعداد بی‌شماری «ساختارهای تجاری جایگزین» راه‌اندازی شده‌اند (اکنون بیش از ۵۰۰ مورد وجود دارد)؛ نهادهای حرفه‌ای مانند انجمن وکلای کانادا مطالعاتی در مورد آینده خدمات حقوقی انجام داده‌اند؛ قضات ارشد به‌شدت از کاربرد گسترده‌تر فناوری حمایت کرده‌اند؛ دولت بریتانیا متعهد شده است که بیش از یک میلیارد پوند برای نوسازی و دیجیتالی کردن سیستم دادگاه در انگلستان و ولز سرمایه‌گذاری کند؛ تعداد بی‌شماری از دپارتمان‌های حقوقی داخلی، به‌ویژه در ایالات متحده، سرپرستان عملیات منصوب کرده‌اند تا عملیات خود را بازنگری و مدیریت کنند و اگر خوانندگان مرا ببخشند، تعداد وکلای چینی که این کتاب را خریده‌اند از وکلای انگلیسی بیشتر بوده است. به طور خلاصه، در این سه سال کوتاه، تغییرات زیادی رخ داده است. در همین حال، اکثر تحلیلگران بر این باورند که سرعت تغییر در حال افزایش است. و تعداد زیادی از رهبران در سراسر حرفه حقوقی اکنون به طور علنی اذعان دارند که دنیای حقوق در حال ورود به دوره‌ای از دگرگونی است. در واقع، ما تازه در حال گرم کردن هستیم.

تفکر من نیز پیشرفت کرده است. بخشی از این پیشرفت به لطف آموخته‌هایم از موکلان شرکت‌های حقوقی است که هر کدام با آغوش باز از مدل‌های جایگزین نیروی کار و همچنین فناوری‌های جدید استقبال کرده‌اند. همچنین در چند سال گذشته دغدغه‌ی

اصلی من حل و فصل آنلاین اختلافات بوده است. من ریاست گروه مشاوره‌ای شورای عدالت مدنی را بر عهده داشتم که ایده دادگاه‌های آنلاین را مطرح کرد و معرفی آن‌ها اکنون به سیاست قضایی و دولتی در انگلستان و ولز تبدیل شده است. از همه مهم‌تر، افتخار بزرگی داشتم که کتابی با عنوان «آینده‌ی مشاغل» را به همراه پسر، دانیل ساسکیند، دانشجوی اقتصاد در کالج بالیول، آکسفورد، بنویسم. این کتاب در سال ۲۰۱۵ منتشر شد. فراتر رفتن از حوزه حقوق و ورود به سایر مشاغل و همچنین همکاری با یک اقتصاددان، مرا بر آن داشت تا بخشی از تحلیل‌های گذشته‌ام را مورد بازنگری قرار دهم.

با در نظر گرفتن همه موارد ذکر شده، ویرایش اول این کتاب دیگر به‌روز نیست. بر این اساس، هدف من از نوشتن این ویرایش دوم، در نظر گرفتن پیشرفت‌های اخیر در بازار حقوقی در کنار تحولات فکری و تجربی خودم است. یک بار دیگر، این کتاب را کوتاه و مختصر نوشته‌ام، زیرا نگرانی من در اینجا بر روی چشم‌انداز کلی، روندهای گسترده و نتایج احتمالی است. هدف اصلی من تشویق به بحث و تأمل بدون پیش‌فرض با هدف بهبود سیستم‌های حقوقی است. در حالی که این کتاب در ابتدا برای وکلای جوان در نظر گرفته شده بود، اما مشخص شد که وکلای باتجربه‌تر نیز به کتاب‌های کوتاه و ارزان علاقه‌مند هستند و آن‌ها را می‌خوانند. از این موضوع خوشحالم. تمام وکلایی که امروز بازنشسته نمی‌شوند، وکلای فردا هستند.

ریچارد ساسکیند

اکتبر ۲۰۱۶

رادلت، انگلستان

پیشگفتار به ویرایش اول

این کتاب را نوشته‌ام تا برای وکلای آینده و مدرسان حقوق، گزارش قابل استفاده‌ای از مسائل فوری ارائه کنم که در حال حاضر گریبان گیر حرفه‌ی حقوقی و نظام عدالت شده است. شکی نیست که در آستانه‌ی یک تغییر اساسی در دنیای حقوق قرار داریم و هدف اصلی من تشویق به بحث گسترده‌تر درباره‌ی نیروهای درگیر و تأثیر احتمالی آن‌هاست. اگرچه این کتاب در ابتدا به عنوان راهنمایی برای آینده‌ی نسل بعدی وکلای حقوقی در نظر گرفته شده بود، انتظار دارم که وکلای باتجربه‌تر نیز آن را بخوانند. برای متخصصان پرمشغله‌ای که وقت خواندن متون طولانی را ندارند، امیدوارم این کتاب، گامی رو به جلو در جهت ارائه دیدگاه‌های نوآورانه‌تر و عمیق‌تر نسبت به آثار قبلی‌ام باشد.

من انتظار ندارم همه با دیدگاه‌هایم هم‌نظر باشند. اما اگر این کتاب بتواند به ایجاد گفت‌وگوی جدی درباره آینده‌ی حقوق و وکالت کمک کند، هدفم برآورده شده است. البته، در دنیای پویای امروز، هر کتابی به سرعت تاریخ مصرف پیدا می‌کند. هر روز شاهد نوآوری‌های جدیدی در حوزه حقوق هستیم؛ از راهکارهای آنلاین گرفته تا کسب‌وکارهای حقوقی نوظهور. ایده‌های خلاقانه‌ای که با سرعت نور در حال تغییر شکل به صنعت حقوق هستند. با این حال، برای نگارش این کتاب، ناچار شدم در نقطه‌ای خاص توقف کنم و تنها به تحولاتی پرداختم که تا پایان ماه مه ۲۰۱۲ رخ داده بودند. مطمئنم تا زمان انتشار کتاب، نوآوری‌های مهم دیگری نیز به این فهرست اضافه شده است.

می‌خواهم از چندین فرد و نهاد که در انتشار این کتاب نقش مهمی داشتند، تشکر و قدردانی کنم. در وهله‌ی اول، از انتشارات دانشگاه آکسفورد سپاسگزارم که برای پنجمین بار لطف کرده و کتابی از من را پذیرفته‌اند. همکاری با چنین انتشاراتی معتبر و باسابقه‌ای همواره افتخاری بزرگ برای من بوده است. به طور خاص، از روت اندرسون، سوفی بارهام و نینل سیلبربرگ به خاطر حمایت‌های بی‌دریغ و مشاوره‌های ارزشمندشان تشکر می‌کنم. همچنین از داوران گرامی که به صورت ناشناس نظرات سازنده خود را با من در میان گذاشتند و به بهبود کیفیت این اثر کمک شایانی کردند، سپاسگزارم. در نهایت، از پاتریشیا کاتو که در نگارش پیش‌نویس اولیه‌ی این کتاب به من یاری رساند،

تشکر می‌کنم. او با صبری مثال‌زدنی و تسلط بر زبان انگلیسی، به ویژه لهجه‌ی گلاسگوئی، در فهم بهتر مطالب من کمک شایانی کرد.

از صمیم قلب از راهنمایی‌ها، تشویق‌ها و نقدهای سازنده‌ی دوستان و همکاران عزیزم، نویل آیزنبرگ، هیزل جن، دنیل هریس، لارنس میلز، دیوید مورلی، آلن پاترسون و تونی ویلیامز که با سخاوت تمام وقت زیادی را صرف مطالعه‌ی پیش‌نویس اولیه‌ی کتاب کردند، سپاسگزارم.

دو ستاره‌ی راهنمای من در نگارش این کتاب، پسران عزیزم، دنیل و جیمی بودند. عشق و حمایت بی‌دریغ آن‌ها بود که به من انگیزه داد تا قلم بردارم و این اثر را تقدیم به جامعه‌ی حقوقی کنم. در لحظاتی که انگیزه‌ام رو به افول می‌رفت، آن‌ها با تشویق‌هایشان روحیه‌ی مرا تازه کردند و با نظرات ارزشمندشان، پیش‌نویس‌های اولیه را به اثری کامل تبدیل کردند. وسعت دانش و روشنی اندیشه‌های آن‌ها همیشه مرا شگفت‌زده کرده است.

آخرین فردی که باید از او تشکر کنم، الی، دختر و دوست من است، که این کتاب به همراه برادرانش به او تقدیم شده است. من هر یک از لحظات خوشایند را که با هم می‌گذرانیم گرامی می‌دارم. نمی‌توانستم دختر فوق‌العاده‌تر از او داشته باشم.

و در پایان، می‌خواهم از صمیم قلبم از همسر مهربانم، میشل، تشکر کنم. بیش از سه دهه است که با صبر و شکیبایی، نوسانات روحی من در زمان نوشتن را تحمل کرده است. این کار قطعاً آسان نبوده و من بسیار خوش شانس هستم که چنین همراهی وفادار در زندگی دارم. حمایت بی‌دریغ او از کارم و ایمان راسخش به ایده‌هایم، همیشه به من انگیزه می‌دهد.

ریچارد ساسکیند

ژوئن ۲۰۱۲

رادل، انگلستان

مقدمه

این کتاب، مقدمه‌ای کوتاه برای درک آینده‌ی حقوقدانان جوان و جاه‌طلب است. دنیای حقوقی فردا، همانطور که در اینجا پیش‌بینی و توصیف شده است، شباهت کمی به دنیای گذشته خواهد داشت. من بر ادعای خود در سال ۲۰۱۳، در چاپ اول این اثر، مبنی بر اینکه نهادهای حقوقی و وکلای دادگستری در کمتر از دو دهه جدی‌تر از دو قرن گذشته تغییر خواهند کرد، پایبند هستم.

اگر یک حقوقدان جوان هستید، انقلابی که من در مورد آن بحث می‌کنم، در زمان شما اتفاق می‌افتد. «جوان» باید به معنای وسیع‌تری در نظر گرفته شود، از دانشجویانی که به دنبال شغل در رشته حقوق هستند تا شرکای تازه ارتقا یافته در شرکت‌ها که در مورد چگونگی پیشرفت حرفه‌شان فکر می‌کنند. من همچنین برای کسانی می‌نویسم که به کسب‌وکارهای حقوقی نوپا علاقمند هستند مانند استارت‌آپ‌های حقوقی و ارائه‌دهندگان خدمات حقوقی جایگزین که اکنون به دنبال بازتعریف بازار حقوقی هستند.

به پیشکسوتان شرکت‌های سنتی، که ممکن است پس از خواندن چند پاراگراف احساس کنند از ادامه‌ی مطالعه معاف هستند، هشدار می‌دهم. اگرچه ممکن است به نظر برسد آینده، و به‌ویژه موضوع فناوری، در وهله‌ی اول برای نسل بعدی جذاب است، اما برخی از تحولاتی که در اینجا به آن‌ها اشاره می‌کنم، در چند سال آینده، اگر نه هم اکنون، در حال وقوع است. حرف‌های من در اینجا مستقیماً بر حقوقدانان مسن‌تر نیز تأثیر می‌گذارد. فراتر از این، رهبران حرفه‌ی حقوقی امروز نباید فقط نگران ماندن تا زمان دریافت حقوق بازنشستگی خود باشند، بلکه باید به میراث بلندمدت خود نیز اهمیت دهند.

جان اف. کندی زمانی گفت: «من جوانان با قلبی جوان را فرا می‌خوانم، فارغ از سن»، و من اکنون این را دوباره می‌گویم. من عمدتاً برای روحهای جوان، برای پرانرژی‌ها، برای خوش‌بین‌ها، برای کسانی که با من در این امر همراه می‌شوند که می‌توانیم و باید سیستم‌های حقوقی و قضایی خود را نوسازی کنیم (اکنون دوست دارم بگویم «ارتقا دهیم»).

ناپیوستگی در حرفه‌ی حقوق

این کتاب در دورانی از بحث‌های داغ در دنیای حقوق پیرامون مجموعه‌ای از مسائل حیاتی منتشر می‌شود. برای مثال، نگرانی عمیقی در مورد کاهش بودجه‌ی دولتی برای خدمات حقوقی که ممکن است «دسترسی به عدالت» را کاهش دهد. نگرانی‌هایی در مورد دانشکده‌های حقوق وجود دارد که به نظر می‌رسد با هزینه‌ای بالا، تعداد دانشجوی بیشتری می‌پذیرند در حالی که فرصت شغلی به اندازه‌ی کافی وجود ندارد. همچنین نگرانی از بابت هزینه‌ی نامتناسب پیگیری پرونده‌ها در دادگاه‌ها وجود دارد.

من برای این مشکلات و بسیاری دیگر، راهکارهای بدیعی ارائه می‌دهم که معمولاً توسط مشاوران شغلی، والدین، اساتید و حقوقدانان پیشنهاد نمی‌شود. برای مثال، در حالی که اکثر وکلا برای کاهش کمتر کمک‌های حقوقی استدلال می‌کنند، من معتقدم که باید روش‌های جایگزین برای ارائه مشاوره حقوقی، از جمله از طریق خدمات حقوقی آنلاین را بررسی و اجرا کرد. در حالی که مفسران در مورد پذیرش بیش از حد دانشجو در دانشکده‌های حقوق نگرانی دارند، من مجموعه کاملی از مشاغل جدید و هیجان‌انگیز را برای حقوقدانان آینده شناسایی می‌کنم، اگرچه نگران این موضوع هستم که دانشجویان و کارآموزان جوان برای این مشاغل آماده نیستند و در حالی که قضات و طرفین دعوی به دنبال کنترل هزینه‌های دادرسی هستند، معتقدم باید استفاده از دادرسی‌های مجازی، دادگاه‌های آنلاین و حل و فصل اختلافات آنلاین را افزایش دهیم.

بیشتر ساکنان دنیای حقوقی امروز تمایل دارند با استنتاج از گذشته و با فرض تداوم در حرفه‌ی حقوق، به دنبال راه‌حل باشند. برعکس، من پیش‌بینی می‌کنم که با گذشت زمان، شاهد گسست و ظهور یک صنعت حقوقی خواهیم بود که کاملاً با نظام حقوقی فعلی بیگانه است. آینده‌ی خدمات حقوقی نه به سبک گریشام است و نه به سبک رامپول [شخصیت‌های داستانی وکیل دادگستری]. همچنین به کلاه گیس، دادگاه‌های با دیوارهای چوبی، کتاب‌های قطور چرمی یا اصطلاحات حقوقی مبهم محدود نمی‌شود. حتی مدل غالب وکالت، ارائه خدمات حرفه‌ای مشاوره‌ای تک به تک توسط مشاوران نخواهد بود که مشاوره‌های سفارشی ارائه می‌دهند. برای برآوردن نیازهای موکلان، در عوض باید بخش زیادی از صنایع دستی فعلی خود را کنار بگذاریم و شیوه‌ی ارائه خدمات حقوقی را از نو

اختراع کنیم. همانطور که سایر مشاغل در حال تجربه‌ی تغییرات عظیم هستند، این امر اکنون باید در حوزه‌ی حقوق نیز اتفاق بیفتد. در واقع، این اتفاق هم اکنون در حال رخ دادن است. متخصص سفارشی‌سازی که راه‌حل‌های دست‌ساز برای موکلان ارائه می‌دهد، با روش‌های کاری جدید به چالش کشیده خواهد شد. این روش‌های جدید با ویژگی‌هایی مانند هزینه‌ی نیروی کار پایین‌تر، سفارشی‌سازی انبوه، دانش حقوقی قابل بازیافت، استفاده فراگیر از فناوری پیشرفته و موارد دیگر مشخص می‌شوند.

زمانی که در دانشکده‌ی حقوق تحصیل می‌کردم، در اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ و اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰، دانشجویان کمی به آینده‌ی حرفه‌ی حقوقی فکر می‌کردند. ما این موضوع را بدیهی می‌دانستیم که کار وکلا در ۲۵ سال آینده تقریباً شبیه به زمان ما خواهد بود. مشخص شد که حق داشتیم انتظار تغییر کمی را داشته باشیم. برعکس، با نگاهی به ۲۵ سال آینده از امروز، استدلال می‌کنم که انتظار از وکلا و دادگاه‌ها برای ادامه‌ی فعالیت به شیوه‌ی فعلی، غیرمنطقی است. حداقل به دلیل افزایش اجتناب‌ناپذیر در قدرت و استفاده از فناوری که یکی از چندین عامل تغییر است مطمئناً باید انتظار چیزی بیش از صرفاً تعدیل اندک را داشته باشیم.

چرا باید به حرف‌های من گوش دهید؟

ممکن است تصور کنید که جمع‌کثیری از حقوق‌دانان باسابقه، آینده‌ی وکالت و نظام حقوقی را زیر ذره‌بین قرار داده‌اند. اما تعداد بسیار کمی از افرادی که انتظار می‌رود در راس امور باشند - سیاستمداران، شرکای ارشد در شرکت‌های حقوقی، سیاست‌گذاران، اساتید حقوق، قضات برجسته، رهبران نهادهای حرفه‌ای - در واقع فراتر از چند سال آینده را نگاه نمی‌کنند. در این دوران سخت، به نظر می‌رسد همین حالا و شرایط فعلی به اندازه‌ی کافی سردرد ایجاد می‌کند.

در حقیقت، در جامعه‌ی حقوقی فقط چند صد وکیل و استاد در سراسر جهان وجود دارند که تمام زندگی کاری خود را وقف نظریه‌پردازی و برنامه‌ریزی بلندمدت کرده‌اند (به برخی از آثار آنها در بخش «مطالعه‌ی بیشتر» این کتاب اشاره شده است). من یکی از آنها هستم و بیش از اکثر افراد، برای مدت طولانی‌تری درباره‌ی آینده نوشته‌ام، سخنرانی

کرده‌ام و مشاوره داده‌ام. سفر من در سال ۱۹۸۱، به عنوان دانشجوی سال سوم لیسانس حقوق در دانشگاه گلاسکو آغاز شد. از آن زمان به بعد، دکترای حقوق و کامپیوتر را در دانشگاه آکسفورد گذراندم و چندین سال با یکی از «چهار شرکت حسابداری بزرگ» و سپس بخش زیادی از دهه‌ی ۱۹۹۰ را با یک شرکت حقوقی بین‌المللی کار کردم که به مدت سه سال عضو هیئت مدیره آن بودم. بیش از سه دهه است که استاد حقوق هستم و ۲۵ سال است که به عنوان مشاور مستقل برای شرکت‌های حقوقی بین‌المللی، دولت‌های ملی، دپارتمان‌های حقوقی درون‌سازمانی و قوه قضاییه در سراسر جهان فعالیت می‌کنم. همچنین از سال ۱۹۹۸ مشاور فناوری قاضی ارشد انگلستان و ولز بوده‌ام.

حتی سرسخت‌ترین منتقدان من نیز اذعان خواهند کرد که در ۳۵ سال گذشته، در بسیاری از کتاب‌ها و ستون‌های روزنامه‌ام، پیش‌بینی‌هایم درست‌تر از اشتباهاتم بوده است. بنابراین، من این را می‌گویم: اگر حتی یک احتمال ضعیف وجود داشته باشد که دنیای حقوقی کاملاً متحول شده‌ای که در اینجا پیش‌بینی می‌کنم، به واقعیت تبدیل شود، پس ارزش چند ساعت وقت گذاشتن برای تأمل در مورد پیامدهای آن را دارد. اگر روند پیروزی‌های من ادامه داشته باشد - و اطمینان من به پیش‌بینی‌هایم اکنون بیشتر از دهه‌ی ۱۹۹۰ است - پس شاید خواندن ادامه‌ی کتاب برایتان سودمند باشد. امید من این است که خوانندگان به طور تدافعی پاسخ ندهند که «چگونه می‌توانیم مانع از وقوع این اتفاق شویم؟» بلکه گزینه‌ها و فرصت‌های هیجان‌انگیز جدیدی را در این صفحات بیابند (می‌خواهم یکی از پیشگامان باشم).

سازمان بندی کتاب چگونه است؟

این کتاب به سه بخش اصلی تقسیم شده است. بخش اول، بازگویی به روز شده و ساده شده‌ی دیدگاه‌های من در مورد آینده‌ی خدمات حقوقی است، همانطور که در چهار اثر دیگر ارائه شده است - «آینده‌ی حقوق» (۱۹۹۶)^۱، «تحول حقوق» (۲۰۰۰)^۲، «پایان وکلا؟» (۲۰۰۸)^۳ و «آینده‌ی مشاغل» (۲۰۱۵). با همکاری دانیل ساسکیند و

¹ The Future of Law (1996)

² Transforming the Law (2000)

³ The End of Lawyers? (2008)

به‌روزرسانی‌شده در ۲۰۲۲).^۴ سعی کرده‌ام مضامین کلیدی این کتاب‌ها را انتخاب و برجسته کنم. محرک‌های اصلی تغییر در بازار حقوق را معرفی می‌کنم و توضیح می‌دهم که چرا و چگونه این عوامل باعث می‌شوند وکلا به شیوه‌ی متفاوتی کار کنند و ارائه‌دهندگان خدمات جدید را تشویق می‌کنند تا با رویکردهای نوآورانه به ارائه‌ی خدمات حقوقی وارد بازار شوند. در این مسیر، تأثیر همه‌گیری بر دنیای حقوق را بررسی می‌کنم و سپس طیف وسیعی از فناوری‌هایی را که معتقدم شیوه‌های کاری سنتی وکلا را مختل می‌کنند، ترسیم می‌نمایم. برای کمک به قرار دادن این سیستم‌ها در بستر مناسب، چارچوبی را برای تفکر ساختاریافته در مورد تأثیر فناوری حقوقی ارائه می‌دهم. تمرکز من در اینجا مشابه کل کتاب، عمدتاً، اما نه منحصرأ، بر روی کارهای حقوقی مدنی در شرکت‌های حقوقی تجاری است. از خوانندگانی که از قبل با ایده‌های من از طریق کتاب‌های دیگرم آشنا هستند، خواهشمندم که از بخش اول صرف‌نظر نکنند، زیرا از زمان آخرین نوشته‌ام در مورد این مسائل، تحولات قابل توجهی در بازار و تفکر من رخ داده است.

در بخش دوم، چشم‌انداز حقوقی جدیدی را همانطور که انتظار دارم، ترسیم می‌کنم. در مورد آینده‌ی شرکت‌های حقوقی، چالش‌های پیش روی وکلای درون‌سازمانی و ظهور صنعت نوپای پرونق فناوری حقوقی بحث می‌کنم. به طور خلاصه، زمان‌هایی را برای تغییراتی که پیش‌بینی می‌کنم، پیشنهاد می‌کنم. همچنین برخی از راه‌هایی را که مشکلات «دسترسی به عدالت» از طریق انواع خدمات حقوقی آنلاین برطرف خواهند شد، بیان می‌کنم. همچنین پیش‌بینی‌هایی را در مورد کار قضات و دادگاه‌ها و نوید دادرسی‌های ویدیویی، دادگاه‌های آنلاین و حل و فصل اختلافات آنلاین ارائه می‌دهم. در اینجا به تازه‌ترین اثر جدید خود، «دادگاه‌های آنلاین و آینده‌ی عدالت»؛^۵ که در اواخر سال ۲۰۱۹ منتشر شد، اما با تغییراتی که همه‌گیری ایجاد کرد، در سال ۲۰۲۱ به‌روزرسانی شد، استناد می‌کنم. همچنین از این فرصت برای بازنگری یافته‌های کتابم، «آینده‌ی حقوق» (۱۹۹۶)، استفاده می‌کنم، جایی که ۲۰ پیش‌بینی درباره‌ی دنیای حقوق در آن زمان انجام دادم.

⁴ The Future of the Professions (2015)

⁵ Online Courts and the Future of Justice (2019)

در نهایت، در بخش سوم کتاب، بیشتر بر چشم‌اندازهای حقوقدانان جوان تمرکز می‌کنم. می‌پرسم چه مشاغل جدید و کارفرمایان جدیدی وجود خواهند داشت و نسل بعدی حقوقدانان برای چه و چگونه آموزش خواهند دید. من معتقدم که پاسخ‌های خوش‌بینانه و دلگرم‌کننده‌ای برای این سوالات ارائه می‌دهم. همچنین حقوقدانان جوان را به چند سوال نافذ مجهز می‌کنم تا از کارفرمایان فعلی و آتی خود بپرسند. سپس در مورد «نوآوری» که موضوعی است که بسیاری از وکلا و مطمئناً مشاوران بازاریابی آنها به آن علاقه‌مند هستند، مطالبی را ارائه می‌دهم. در نهایت در بلندمدت، به‌ویژه به هوش مصنوعی نگاه می‌کنم و برای حقوقدانان جوان (در قلب) در همه جا یک چالش مطرح می‌کنم.

وین گرتزکی، شاید بهترین بازیکن هاکی روی یخ در تمام دوران، جمله‌ی معروفی دارد که می‌گوید: «به جایی که توپ خواهد رفت حرکت کنید، نه به جایی که قبلاً بوده است». به طور مشابه، زمانی که وکلا در مورد آینده، چه در مورد شرکت‌های حقوقی و چه در مورد دانشکده‌های حقوق، فکر می‌کنند، باید برای بازاری حقوقی که خواهد بود برنامه‌ریزی کنند، نه برای بازاری که زمانی بوده است. با اصطلاح هاکی روی یخ، نگرانم که اکثر وکلا هنوز به جایی که توپ قبلاً بوده است، حرکت کنند. پس هدف من این است که نشان دهم که به احتمال زیاد آن پاک به کجا ختم خواهد شد.

بخش اول

تغییرات اساسی در بازار حقوق

فصل ۱ | سه عامل تغییر

بازار حقوق در حال تحول چشمگیری است. روش‌های جدیدی برای ارائه خدمات حقوقی در حال ظهور است، ارائه‌دهندگان جدید با استحکام در بازار مستقر می‌شوند و نحوه‌ی کار دادگاه‌های ما در حال دگرگونی است. بسیاری از کسب‌وکارهای حقوقی سنتی، شکست خواهند خورد، مگر اینکه خود را تطبیق دهند. از سوی دیگر، در این دوران سیال، مجموعه‌ای از فرصت‌های جدید برای حقوقدانان جوان، کارآفرین و خلاق در حال ظهور است.

من معتقدم سه عامل اصلی محرک برای این تغییر وجود دارد. من از آن‌ها به عنوان چالش «بیشتر برای کمتر»، آزادسازی و فناوری یاد می‌کنم. مفسران دیگر ممکن است به عوامل دیگری مانند تنوع و شمول، تغییر جمعیت، تغییرات آب و هوایی، سلامت روان، تهدید جنگ و جهانی شدن اشاره کنند. انکار نمی‌کنم که چنین عواملی بسیار مهم هستند، اما تمرکز خاص من در اینجا بر تغییراتی است که در نحوه‌ی ارائه‌ی خدمات حقوقی شاهد خواهیم بود؛ و کل تحقیقات و کارهای مشاوره‌ای من، و همچنین آنچه در سایر مشاغل دیده‌ام، مرا به این باور می‌رساند که در رابطه با چگونگی انجام کار حقوقی، سه عامل محرک من همان چیزی است که باید به آن توجه کرد. اجازه دهید هر کدام را به نوبه‌ی خود معرفی کنم.

چالش «بیشتر برای کمتر»

موکلان اشکال مختلفی دارند. وکلای درون‌سازمانی وجود دارند که در سازمان‌های بزرگ کار می‌کنند و هنگامی که اختلافات عمده‌ای برای حل یا معاملات بزرگی برای انجام دارند، به شدت برای مشاوره حقوقی هزینه می‌کنند (بودجه‌های سالانه‌ی حقوقی بیش از ۱ میلیارد دلار آمریکا غیرمعمول نیست). مدیرانی در کسب‌وکارهای کوچک یا متوسط وجود دارند که املاکی برای اجاره، کارمندانی برای استخدام و انبوهی از مقررات برای رعایت دارند و شهروندان عادی وجود دارند که ممکن است برای مسائلی مانند نقل مکان به خانه‌ی جدید، مقابله با بدهی یا پیگیری برخی دعاوی جراحت شخصی به کمک حقوقی نیاز داشته باشند. علیرغم ماهیت متفاوت، این موکلان در حال حاضر یک چالش

بزرگ را به اشتراک می‌گذارند. به طور کلی، آن‌ها توانایی پرداخت هزینه‌های خدمات حقوقی را به روش سنتی ندارند.

کلان‌مشاوران (مدیران داخلی حقوقی)، افرادی که ادارات حقوقی درون‌سازمانی را اداره می‌کنند، مدام می‌گویند که با سه مشکل روبرو هستند. اولاً، به دلیل شرایط اقتصادی دشوار، تحت فشار هستند تا تعداد وکلا در تیم‌های خود را کاهش دهند. دوماً، مدیران عامل، مدیران مالی و هیئت‌مدیره از آن‌ها می‌خواهند تا مبلغی را که برای شرکت‌های حقوقی خارجی خرج می‌کنند، کاهش دهند. با این حال، در عین حال، آن‌ها می‌گویند که بیش از هر زمان دیگری کار حقوقی و انطباقی برای انجام دارند؛ و این کار نیز پرخطرتر است. بسیاری از کلان‌مشاوران به من می‌گویند که از آن‌ها خواسته می‌شود تا کل بودجه‌ی حقوقی خود را بین ۳۰ تا ۵۰ درصد کاهش دهند. در نگاه اول، این غیرقابل دوام است. این موکلان از شرکت‌های بزرگ و مؤسسات مالی با چشم‌انداز افزایش حجم کار و در عین حال کاهش منابع حقوقی مواجه هستند. مطمئناً چیزی باید در اینجا تغییر کند. من این مشکل را چالش «بیشتر برای کمتر» می‌نامم - چگونه موکلان، با همکاری ارائه‌دهندگان حقوقی خارجی خود، می‌توانند خدمات حقوقی بیشتری را با هزینه کمتر ارائه دهند؟ واضح است که حتی اگر شرکا ادعا کنند چنین وضعیتی برای شرکت‌های حقوقی پیشرو وجود ندارد، زمین زیر پای موکلان در حال سست شدن است.

چالش «بیشتر برای کمتر» تنها مسئله‌ی وکلای درون‌سازمانی نیست. کسب‌وکارهای کوچک نیز با معضل مشابهی روبرو هستند. این تجار وکیل متخصص درون‌سازمانی خود را ندارند و هر زمان که به کمک حقوقی جدی نیاز داشته باشند، در حال حاضر باید به شرکت‌های حقوقی خارجی مراجعه کنند. با این حال، در این دوران چالش‌برانگیز، بسیاری از بازرگانان اعتراف می‌کنند که توانایی پرداخت هزینه‌های وکلا را ندارند و اغلب مجبورند ریسک کار بدون راهنمایی حقوقی را بپذیرند. در مورد مصرف‌کننده نیز، اگرچه قانون برای همه زندگی ما اساسی است، کاهش شدید کمک‌های حقوقی دولتی به این معناست که عملاً فقط افراد بسیار ثروتمند یا بسیار فقیر توانایی پرداخت هزینه‌های خدمات وکلا را دارند. شهروندان نیز با چالش «بیشتر برای کمتر» روبرو هستند.

من معتقدم که چالش «بیشتر برای کمتر» دهه‌ی آینده‌ی خدمات حقوقی را رقم خواهد زد. انتظار دارم این چالش به طور برگشت‌ناپذیری نحوه‌ی کار وکلا را تغییر دهد. برای روشن شدن، هیچ‌کس نمی‌تواند به طور منطقی مدعی شود که آینده‌ی قابل‌پیش‌بینی، دوره‌ای باشد که در آن نیاز کمتری به کمک حقوقی وجود دارد. برعکس، در دنیایی پیچیده و به طور فزاینده‌ای قانونمند، تقاضا برای کمک حقوقی در حال افزایش است. سؤال بزرگ این است که چگونه به بهترین نحو به این تقاضای رو به رشد پاسخ داده شود؟ توسط وکلای سنتی و شرکت‌های حقوقی یا ارائه‌دهندگان خدمات جایگزین؟

آزادسازی

دومین عامل اصلی تغییر، آزادسازی⁶ است. پیش‌زمینه‌ی کوتاهی در اینجا مفید خواهد بود. در اکثر کشورها، به طور تاریخی و به طور کلی، فقط وکلای واجد شرایط مجاز به ارائه خدمات حقوقی به موکلان بوده‌اند و حتی در آن صورت، تنها از انواع خاصی از سازمان‌ها (به طور معمول از مشارکت‌ها) این امکان را داشتند. قوانین و مقررات تعیین کرده است که چه کسی می‌تواند وکیل یا حرفه‌ی حقوقی داشته باشد، چه کسی می‌تواند یک کسب‌وکار حقوقی را اداره و مالکیت آن را بر عهده داشته باشد و چه خدماتی می‌تواند ارائه دهد. کشورهای مختلف خطوط را در مکان‌های مختلف ترسیم می‌کنند. در انگلستان و ولز، مفهوم کلیدی «فعالیت‌های حقوقی رزرو شده» است، یعنی کاری که فقط متخصصان حقوقی واجد شرایط مجاز به انجام آن هستند. در ایالات متحده، مفهوم کلیدی «عمل حقوقی غیرمجاز» است که به طور استثنائی خدمات بسیار بیشتری را به عنوان حوزه‌ی انحصاری وکلا تفکیک می‌کند. صرف نظر از اختلاف در قوانین محلی، اصول اساسی انحصار وکلا در اکثر حوزه‌های قضایی مشابه است؛ و توجیه اصلی این است که به نفع موکلان است که کسانی که در مورد قانون به آن‌ها مشاوره می‌دهند، به طور مناسب آموزش دیده و با تجربه باشند. همانطور که ما نمی‌خواهیم هرکسی جراحی مغز را روی ما انجام دهد، به همین ترتیب نمی‌خواهیم همان فرد ما را در دادگاه نمایندگی کند.

⁶ Liberalization

اما یک مشکل بزرگ در اینجا این است که به نظر نمی‌رسد این جامعه‌ی بسته‌ی متخصصان حقوقی، به اندازه‌ی کافی حق انتخاب برای مصرف‌کننده ارائه دهد. برای چندین دهه، این موضوع باعث شده است که منتقدان و اصلاح‌طلبان ادعا کنند که حرفه‌ی حقوقی یک انحصار غیرقابل توجیه است و شیوه‌های آن محدودکننده و ضد رقابتی است. در مقابل، بسیاری برای تسهیل قوانین و مقررات حاکم بر اینکه چه کسی می‌تواند خدمات حقوقی ارائه دهد و از چه نوع کسب‌وکارهایی، مبارزه کرده‌اند. این همان فراخوانی برای آزادسازی است. (توجه داشته باشید که آزادسازی به معنی مقررات‌زدایی نیست. اکثر طرفداران آزادسازی همچنان می‌خواهند وکلا تحت نظارت باشند؛ در واقع آن‌ها می‌خواهند که دسته‌های جدیدی از ارائه‌دهندگان خدمات حقوقی نیز تحت نظارت قرار گیرند.)

در انگلستان و ولز، درخواست این حامیان، مدت‌ها پیش در سال ۲۰۰۴ با انتشار یک بررسی مستقل، که اکنون به گزارش کلمنتی معروف است، پاسخ داده شد. سر دیوید کلمنتی (یک حسابدار و نه یک وکیل) توسط لرد صدراعظم برای بررسی چارچوب نظارتی خدمات حقوقی منصوب شده بود. او با ملاقات و پاسخگویی به نگرانی‌ها درباره‌ی رویه‌های محدودکننده در بازار حقوقی، آزادسازی قابل توجهی را توصیه کرد. این توصیه مستقیماً به قانون خدمات حقوقی ۲۰۰۷ منجر شد که در میان بسیاری از احکام دیگر، امکان ایجاد انواع جدیدی از کسب‌وکارهای حقوقی به نام «ساختارهای کسب‌وکار جایگزین (ABS)»^۷ را می‌دهد، به طوری که اشخاصی غیر از وکلا می‌توانند مالک و اداره‌کننده‌ی کسب‌وکارهای حقوقی باشند؛ این قانون به سرمایه‌گذاران خارجی، مانند سهام خصوصی یا سرمایه‌ی خطرپذیر، اجازه می‌دهد که سرمایه‌ی خارجی را در کسب‌وکارهای حقوقی تزریق کنند؛ و اجازه می‌دهد اشخاصی غیر از وکلا مالک شرکت‌های حقوقی شوند. قانون ۲۰۰۷ همچنین به شرکت‌های حقوقی اجازه می‌دهد تا از حالت مالکیت خصوصی به عرضه‌ی سهام در یک بورس اوراق بهادار عمومی تبدیل شوند (در سطح جهانی، اولین شرکت حقوقی که سهامی شد، اسلیتر اند گوردون در استرالیا در سال ۲۰۰۷ بود).

این داستان آزادسازی همچنان در انگلستان و ولز در حال تکامل است. قوانین مالکیت جدید در اکتبر ۲۰۱۱ اجرایی شد و صدور مجوز برای ABS ها از مارس ۲۰۱۲

⁷ Alternative Business Structures

آغاز شد. از آن زمان تاکنون بیش از ۱۵۰۰ مجوز صادر شده است. شرکت‌های حسابداری بزرگ ۴ (کی‌پی‌ام‌جی، پوی‌سی، دلویت، و ای‌وای) از جمله دریافت‌کنندگان این مجوزها هستند، که یکی از نشانه‌های متعدد علاقه‌ی فزاینده‌ی آن‌ها به بازار حقوق است (نگاه کنید به فصل ۱۷). چندین شرکت حقوقی باسابقه‌ی طولانی (به عنوان مثال، رید اسمیت، اروین میچل، و ویتمنز) به عنوان ABS مجوز دریافت کرده‌اند، همانطور که بی‌شماری از شرکت‌های حقوقی کوچک‌تر، ارائه‌دهندگان خدمات حقوقی جایگزین (نگاه کنید به فصل ۱۷) و استارت‌آپ‌ها (فصل ۱۰) نیز مجوز دریافت کرده‌اند. چند شرکت حقوقی نیز سهامی شده‌اند (به عنوان مثال، دی‌دبلیو‌اف، نایتس، و کی‌استون لا).

در مجموع، این تحولات از اهمیت عمیقی برخوردارند و نشان‌دهنده‌ی خروج عمده از خدمات حقوقی سنتی هستند. همه اقدامات مستقیماً توسط قانون خدمات حقوقی آغاز نشدند، اما این قانونگذاری روحیه‌ی کارآفرینی قوی‌تری را در بازار حقوق بریتانیا ایجاد می‌کند. که نکته‌ای کلیدی است. حتی در جایی که هیچ آزادسازی رسمی وجود ندارد، شاهد رهایی از محدودیت‌های تفکر محدود در مورد چگونگی ارائه‌ی خدمات حقوقی هستیم. ارائه‌دهندگان جدیدی - رقبای جدید - در بازار حقوقی وجود دارند. هیچکس نمی‌داند که این ما را در نهایت به کجا خواهد رساند. این ماهیت بازار است. تنها چیزی که می‌توانیم از آن مطمئن باشیم، این است که تغییرات عمده‌ای ما را در بر می‌گیرد. خانه‌های سهام خصوصی، شرکت‌های سرمایه‌گذاری جسورانه، کارآفرینان و سایر ارائه‌دهندگان حرفه‌ای با هم در حال به رسمیت شناختن این موضوع هستند که بازار حقوقی ۳۷ میلیارد پوندی بریتانیا به دور از کارآمدی است و فرصت‌های بزرگی برای ارائه‌ی خدمات حقوقی به روش‌های جدید، کم‌هزینه‌تر و سازگارتر با مشتری و کسب‌وکار وجود دارد.

اینجا گره کار است. بازیگران جدیدی وارد عرصه شده‌اند و به روش‌های سنتی کار پایبند نیستند. آنها مثلاً بر این باور نیستند که کارهای حقوقی باید توسط وکلای گران‌قیمت در ساختمان‌های گران‌قیمت در مراکز گران‌قیمت شهر انجام شود. آنها اصرار ندارند، همانطور که بسیاری از وکلای سنتی هنوز بر آن پافشاری می‌کنند، که بهترین راه انجام کارهای حقوقی، محاسبه کردن حق‌الزحمه بر اساس ساعت است. آنها محدود به

روش‌های قدیمی کار نیستند. آن‌ها به تغییر علاقه‌مند هستند و اغلب از اکثر وکلایی که معمولاً آموزش کمی درباره‌ی اداره‌ی واقعی امور تجاری دیده‌اند، مدیران کسب‌وکار بهتری هستند. دنیای حقوقی زمانی که تحت تأثیر بهترین خرده‌فروشان و شرکت‌های فناوری، روش‌های مدیریت هیئت‌مدیره‌های شرکت‌ها و با پشتوانه‌ی سرمایه‌گذاران خارجی پیچیده قرار گیرد، چقدر متفاوت خواهد شد.

نیروهای بازار در حال درنوردیدن حرفه‌ی حقوق در بریتانیا هستند و این امر فشارهای رقابتی شدیدی را برای شرکت‌های حقوقی سنتی و انتخاب‌های بیشتری را برای سازمان‌ها و افرادی که به راهنمایی حقوقی نیاز دارند، به همراه خواهد آورد. میزان تأثیر آزادسازی بر شرکت‌های حقوقی موضوع بحث‌های گسترده کنونی است. به عنوان مثال، برخی از شرکت‌های بزرگ بر این باورند که همه‌ی این‌ها فقط برای شرکت‌های حقوقی خیابان اصلی (خیابان‌های اصلی عمدتاً محل کسب و کارهای کوچک محلی هستند) که کارهای حجمی با حاشیه‌ی سود کم (یعنی حجم زیادی از کارهای حقوقی با ارزش متوسط) انجام می‌دهند، مرتبط و تهدیدآمیز است. برای مثال، این شرکت‌ها می‌گویند که نیازی به سرمایه‌گذاری خارجی ندارند. با این حال، آن‌ها باید به خاطر داشته باشند که آزادسازی به بازگشت همه‌ی ۴ شرکت حسابداری بزرگ به بازار حقوقی انگلیس با تمام رقابت و توان سرمایه‌گذاری که این موضوع به همراه خواهد آورد، کمک کرده است. شرکت‌های بزرگ ممکن است احساس نکنند که برای ادامه‌ی کار به روشی که در گذشته داشته‌اند، به پول نقد اضافی نیاز دارند، اما مشخص نیست که آن‌ها بتوانند به راحتی از فرصت‌های خدمات جدید، مانند توسعه‌ی پلتفرم‌های فناوری (فصل ۶) یا سیستم‌های هوش مصنوعی قابل توجه (فصل ۲۲) یا راه‌اندازی مراکز خدمات مشترک برای مشتریان بزرگ (نگاه کنید به فصل ۳) حمایت کنند.

وکلاهای کشورهای فاقد آزادسازی (که شامل اکثر کشورها می‌شود) اغلب به دلایل متفاوتی این پدیده را رد می‌کنند. آن‌ها این موضوع را برای تعداد کمی از حوزه‌های قضایی، همراه‌کننده و عجیب و غریب می‌دانند. با این حال، من پیش‌بینی می‌کنم که زمانی که این آزادسازی منجر به کسب‌وکارهای حقوقی و خدمات حقوقی شود که بهتر به چالش فراینده‌ی «بیشتر برای کمتر» موکلان پاسخ دهد، اثر موجی در سراسر جهان خواهد

داشت. کلان‌مشاوران کسب‌وکارهای جهانی که از اشکال جدید خدمات در رژیم‌های آزادسازی‌شده بهره‌مند می‌شوند، به طور غیرمنطقی خواستار خدمات مشابه در کشورهای خود خواهند شد. شرکت‌های حقوقی در بازارهای سنتی ممکن است خود را در یک موقعیت رقابتی نامطلوب ببینند، به عنوان مثال، قادر به جمع‌آوری وجوه برای سرمایه‌گذاری‌های بلندپروازانه‌ی جدید نباشند.

البته اینکه آیا و چگونه سایر حوزه‌های قضایی رسماً به احتمال آزادسازی پاسخ می‌دهند، هنوز مشخص نیست. استرالیا اولین کشوری بود که پیش‌قدم شد. انگلستان و ولز به طور قاطعانه اصلاحات انجام داده‌اند. آن‌ها تنها نیستند. به عنوان مثال، بازارهای حقوقی نیوزلند، ایرلند و اسکاتلند تا حدودی آزادسازی شده‌اند. در ایالات متحده، بسیاری از سؤالات مرتبط توسط کانون‌های وکلای محلی، که به نظر من بسیاری از آن‌ها نسبت به تغییر خوش‌بین هستند و توسط کانون وکلای آمریکا، به طور محافظه‌کارانه در کمیسیون اخلاق ۲۰/۲۰ (گزارش سال ۲۰۱۲) و با ذهن بازتر در کمیسیون خود در مورد آینده‌ی خدمات حقوقی (۲۰۱۶) مورد بررسی دقیق قرار گرفته‌اند. از آن زمان تاکنون، پیشرفت‌های قابل توجهی حاصل شده است: در آگوست ۲۰۲۰، یوتا اولین ایالتی بود که ABS‌ها را مجاز کرد (هرچند به عنوان یک آزمایش دو ساله)؛ در ماه بعد، دیوان عالی آریزونا اعلام کرد که ABS‌ها به طور دائم مجاز خواهند بود؛ در حالی که پیش از آن در همان سال، گروهی ویژه از کانون وکلای ایالتی کالیفرنیا صداهایی دلگرم‌کننده در همین راستا ایجاد کردند.

از نظر من، در ایالات متحده، سد در حال شکستن است. من پیش‌بینی می‌کنم که در طول دهه‌ی ۲۰۲۰، پس از تردیدهای شدید و تغییرات متعدد جهت‌گیری، اکثر حوزه‌های قضایی مهم در غرب (از جمله بخش بزرگی از ایالات متحده) و بسیاری از حوزه‌های قضایی نوظهور نیز به شیوه‌ی انگلستان آزادسازی خواهند شد و حتی اگر چنین نکنند، آزادسازی در برخی کشورها، آزادی را برای اکثر کشورهای دیگر به ارمغان خواهد آورد.

من همچنان به طور کلی نسبت به حوزه‌های قضایی که در برابر آزادسازی مقاومت می‌کنند، انتقاد دارم. متأسفانه با کسانی که به بهانه‌ی حمایت از موکلان خود در برابر این تغییر مقاومت می‌کنند، اغلب با بی‌صداقتی برخورد می‌شود. وکلا باید به این دلیل

زنده بمانند و پیشرفت کنند که ارزش‌هایی را به جامعه بیاورند که دیگران نمی‌توانند و نه به این خاطر که دیگران را از این عرصه بیرون رانند.

در طول ۴۰ سال گذشته، بخش قابل توجهی از کار من به تفکر و نوشتن در مورد تأثیر فناوری (منظورم فناوری اطلاعات یا دیجیتال) بر وکلا و دادگاه‌ها اختصاص داشته است. همچنین در همین زمینه به تعداد بی‌شماری از موسسات حقوقی، بخش‌های حقوقی درون-سازمانی و دولت‌ها مشاوره داده‌ام. به‌طور کلی، حرفه‌ی حقوقی در پذیرش سیستم‌های جدید کند عمل کرده است، اما کنار آمدن با موج فناوری را اجتناب‌ناپذیر می‌داند.

فناوری اکنون در دنیای ما فراگیر شده است. تعداد کاربران تلفن‌های همراه یا دستگاه‌های هوشمند (بیش از ۵ میلیارد)، اینترنت (همچنین بیش از ۵ میلیارد)، ایمیل (حدود ۴ میلیارد) و فیس‌بوک (نزدیک به ۳ میلیارد) را در نظر بگیرید.

به داده فکر کنید. در سال ۲۰۱۰، اریک اشمیت، رئیس وقت گوگل، گفت: «ما هر دو روز یک‌بار به اندازه‌ی کل اطلاعاتی که از آغاز تمدن تا سال ۲۰۰۳ ایجاد شده بود، اطلاعات جدید تولید می‌کنیم.» بر اساس این دیدگاه، هر ساعت یا بیشتر در حال حاضر، زیرا اشمیت این حرف را بیش از یک دهه قبل زده است - ما هر دو روز (یا بهتر است بگوییم هر ساعت) بیش از ۵ کوینتیلیون (5×10^{18}) بایت داده تولید می‌کنیم.

فناوری دیجیتال یک مد زودگذر نیست. برعکس، به لطف محاسبات ابری، ذخیره‌سازی داده و قدرت پردازش به طور فزاینده‌ای به عنوان ابزاری سودمند در دسترس قرار می‌گیرند، درست مانند آب و برق. با این حال، بسیاری از وکلا، با بی‌تجربگی، همچنان به من می‌گویند که فناوری بیش از حد مورد توجه قرار گرفته است. حتی تعداد کمی از آن‌ها با اشاره به ترکیدن حباب دات‌کام و بر اساس مسائل مبهمی ادعا می‌کنند که تأثیر فناوری در حال کند شدن است و تمام صحبت‌های اخیر در مورد هوش مصنوعی در حوزه‌ی قانون، بیهوده از آب درخواهد آمد. این تحریف وحشتناکی از روندهاست. تعداد کمی از وکلا در مورد قانون مور شنیده‌اند: این نه یک قانون رسمی، بلکه یک پیش‌بینی است که در سال ۱۹۶۵ توسط گوردون مور، یکی از بنیان‌گذاران شرکت اینتل، انجام شد.

او در آن زمان پیش‌بینی کرد که هر دو سال یک‌بار، قدرت پردازش رایانه‌ها تقریباً دو برابر می‌شود و در عین حال هزینه آن نصف می‌گردد. در آن زمان، بدبینان ادعا می‌کردند که این روند چند سال بیشتر دوام نخواهد آورد. در هر صورت، این روند همچنان به قوت خود باقی است و با توجه به پیشرفت‌های علم مواد، رایانه‌های کوانتومی و معماری تراشه، به احتمال زیاد برای آینده‌ی قابل پیش‌بینی ادامه خواهد داشت.

ری کورزویل، آینده‌پژوه برجسته، در کتاب قابل توجه خود با عنوان نقطه‌ی تکینگی نزدیک / است^۸ در صورت تداوم قانون مور، تصویری عملی از پیامدهای آینده‌ی این قانون ارائه می‌دهد. کورزویل ادعا می‌کند تا سال ۲۰۵۰، قدرت پردازش یک کامپیوتر رومیزی معمولی، از کل قدرت پردازش بشر در طول تاریخ بیشتر خواهد شد. شاید مرا تندرو بدانید، اما به نظر من اگر به روزی برسیم که یک کامپیوتر رومیزی معمولی از کل بشریت قدرت پردازش بیشتری داشته باشد، آنگاه به نظر می‌رسد زمان آن رسیده است که حقوق‌دانان حداقل برخی از شیوه‌های کاری خود را بازنگری کنند. به سادگی قابل تصور نیست که فناوری به طور اساسی تمام ارکان اقتصاد و جامعه‌ی ما را تغییر دهد و با این حال، کار حقوقی به نوعی از هرگونه تغییری معاف باشد.

همچنین توجه داشته باشید که این رشد تصاعدی در قدرت پردازش، در اکثر جنبه‌های دیگر فناوری نیز منعکس می‌شود، از تعداد ترانزیستور روی یک تراشه گرفته تا ظرفیت هارد دیسک، حافظه‌ی رایانه، پهنای باند و موارد دیگر. قابل توجه‌ترین نکته این است که کورزویل اخیراً در مقاله‌ی خود با عنوان «پس لرزه»^۹ ادعا کرده است که عملکرد شبکه‌های عصبی (تکنیک غالب پشت هوش مصنوعی امروزی) دیگر هر دو سال یک‌بار بلکه هر ۳٫۵ ماه دو برابر می‌شود و این یعنی «افزایش ۳۰۰،۰۰۰ برابری در شش سال».

ماهیت و نقش فناوری نیز در حال تغییر است. اگر در سال ۱۹۹۷ (زمانی که حدود ۴۰ یا ۵۰ میلیون کاربر وجود داشت) کاربر وب بودید، گیرنده‌ی منفعل هر اطلاعاتی بودید که ارائه‌دهندگان وب‌سایت تصمیم به انتشار یا پخش آن به شما می‌گرفتند. یک دهه بعد وارد عصر جدیدی شدیم - انسان‌های معمولی (نه متخصصان رایانه) توانستند

^۸ The Singularity is Near

^۹ After Shock

مستقیماً در وب مشارکت و همکاری کنند. کاربران به ارائه‌دهنده تبدیل شدند. خوانندگان به نویسنده. گیرندگان به مشارکت‌کنندگان تبدیل شدند. کاربران توانستند مشارکت کنند. ما روش‌های کاملاً جدیدی برای تولید اطلاعات و همکاری با یکدیگر پیدا کردیم، چه به عنوان وبلاگ‌نویس، کاربر شبکه‌های اجتماعی یا مشارکت‌کننده در منابع آنلاین مشترک مانند ویکی‌پدیا و یوتیوب. بدون شک، فصل‌های بعدی این داستان به وب ۳ (نسخه‌ی غیرمتمرکز وب، مبتنی بر بلاکچین - نگران جزئیات نباشید) و واقعیت مجازی و متاورس اختصاص خواهد داشت، جایی که کاربران به طور کامل‌تری در دنیای آنلاین غوطه‌ور می‌شوند.

این واقعیت که برای پیشرفت فناوری پایانی وجود ندارد، هم هیجان‌انگیز و هم نگران‌کننده است. ماشین‌ها و سیستم‌های ما به طور فزاینده‌ای توانمندتر می‌شوند. علاوه بر تغییرات اساسی و مداوم در فناوری‌های زمینه‌ای و زیرساختار، برنامه‌های کاربردی جدید بی‌شماری به صورت روزانه ظهور می‌کنند. عجیب است که فکر کنیم در عرض چند سال، زندگی آنلاین ما احتمالاً تحت سلطه‌ی سیستم‌هایی قرار خواهد گرفت که تعداد بسیار کمی از ما امروز حتی اسمشان را نشنیده‌ایم، یا شاید هنوز اختراع نشده باشند.

به عنوان مثال تیک‌تاک - سرویس اشتراک‌گذاری ویدیو - را در نظر بگیرید. این پلتفرم در سال ۲۰۱۶ راه‌اندازی شد. امروزه، بیش از ۱ میلیارد نفر کاربر تیک‌تاک هستند. با این حال، حتی با وجود چنین تعداد کاربری، همیشه این حس را دارم که حقوقدانان منتظر اوج‌گیری تیک‌تاک هستند.

ما با مقاومت یا انکار اهمیت سیستم‌های نوظهور، اغلب شاهد پدیده‌ای هستیم که من آن را «طردگرایی غیرمنطقی» می‌نامم - رد جزمی و غریزی یک فناوری که فرد شکاک هیچ تجربه شخصی مستقیمی با آن ندارد. یکی از نمونه‌های متعدد در این زمینه «دادگاه‌های آنلاین» (فصل ۱۴ را ببینید) است. تعداد شرم‌آوری از وکلا، پیش از صرف زمان برای درک ماهیت واقعی دادگاه‌های آنلاین یا دیدن آن‌ها در عمل، صرفاً ایده‌ی کلی آن را رد می‌کنند.

باز هم می‌گویم ماشین‌های ما به طور فزاینده‌ای توانمندتر می‌شوند. این بدان معناست که بسیاری از وظایف و فعالیت‌هایی که برای مدت‌ها احساس می‌کردیم فقط توسط انسان قابل انجام است، به مرور زمان به طور مستقل توسط سیستم‌های توانمند یا انسان‌های کم‌تجربه‌تر با پشتیبانی این سیستم‌ها انجام خواهد شد.

چند مثال برای درک بهتر موضوع مفید است. یکی از نمونه‌های مورد علاقه‌ی دیرینه‌ی من، دستاوردهای واتسون، سیستم رایانه‌ای شرکت IBM است که در سال ۲۰۱۱ به صورت زنده در مسابقه‌ی تلویزیونی پرسش و پاسخ اطلاعات عمومی آمریکا، *Jeopardy!* شرکت کرد. واتسون دو نفر از بهترین شرکت‌کنندگان حرفه‌ای انسان را در این مسابقه شکست داد. این یک شاهکار تکنولوژیک است که تکنیک‌های مختلف هوش مصنوعی، درک پیشرفته‌ی زبان طبیعی، بازیابی اطلاعات، پردازش دانش، سنتز گفتار و موارد دیگر را با هم ترکیب کند. در حالی که گوگل ارزشمند، اطلاعاتی را که ممکن است مرتبط باشد برای ما بازیابی می‌کند، واتسون نشان می‌دهد که چگونه سیستم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی در سال‌های آینده ممکن است واقعاً با ما صحبت کنند و مشکلات ما را حل کنند.

همانقدر که واتسون قابل توجه است، پیشرفت‌هایی که در حوزه‌ی یادگیری ماشین در حال انجام است، حتی خیره‌کننده‌تر هم هستند. مثال مورد علاقه‌ی من آلفاگو^۱، سیستمی است که توسط DeepMind گوگل برای بازی تخته‌ای «گو»^۲ طراحی شده است. تعداد حرکات ممکن در گو بیشتر از تعداد اتم‌های جهان هستی است و متخصصان هوش مصنوعی برای مدت‌ها تردید داشتند که هیچ سیستمی، حتی در میان مدت، بتواند یک بازیکن حرفه‌ای را شکست دهد. با این حال، در اوایل سال ۲۰۱۶، آلفاگو با نتیجه‌ی چهار بر یک، بهترین بازیکن گو جهان را مغلوب کرد. این سیستم با استفاده از «شبکه‌های عصبی عمیق»^۳ و ترکیبی از «یادگیری با نظارت»^۴ (بر اساس بازی‌های گذشته‌ی

^۱ Alpha Go ^۰

^۱ Google DeepMind

^۱ Go ^۲

^۱ Deep Neural Networks

^۱ Supervised Learning

متخصصان انسان) و «یادگیری تقویتی»^۱ (بر اساس بازی کردن با خود به دفعات میلیون‌ها بار و پیشرفت از طریق این رقابت‌های انفرادی) آموزش دیده بود. ظاهراً یکی از حرکات تحسین‌شده‌ی آلفاگو (حرکت سی و هفتم در بازی دوم) توسط یک قهرمان انسانی به عنوان «زیبا» توصیف شده است. شاید برای برخی نگران‌کننده باشد، اما این سیستمی است که ویژگی‌هایی را از خود نشان می‌دهد که در انسان آن‌ها را «خلاق» یا «نوآور» توصیف می‌کنیم. مطمئناً بسیاری از بازی‌هایی که آلفاگو انجام داد و حرکاتی که زد، بسیار فراتر از تصور طراحان این سیستم بود. دنباله‌ی این داستان حتی حیرتانگیزتر است. در سال ۲۰۱۷، نسخه‌ی بعدی این سیستم که با عنوان آلفاگو زیرو شناخته می‌شد، نسخه‌ی اصلی را با نتیجه‌ی ۱۰۰ بر ۰ شکست داد. این نسخه‌ی جدید با داده‌های گذشته‌ی بازی‌های انسان آموزش ندیده بود. در عوض، قوانین بازی به آن داده شد و پس از سه روز بازی کردن با خود، توانست سلف خود را مغلوب کند.

حالا کمی در مورد GPT-3 (مبدل پیش‌آموزش‌داده‌شده‌ی تولیدکننده‌ی متن ۳) تامل کنید، یک مدل زبانی که از فناوری یادگیری عمیق نیز استفاده می‌کند. این سیستم پردازش زبان طبیعی که توسط OpenAI توسعه یافته و در سال ۲۰۲۰ منتشر شد، متنی شبیه به انسان تولید می‌کند. این مدل با استفاده از ۲۰۰ میلیارد کلمه‌ی متن آموزش دیده است و می‌تواند در طیف وسیعی از قالب‌ها و در مورد هر موضوعی بخواند و بنویسد. GPT-3 می‌تواند کارهایی را انجام دهد که قبلاً فکر می‌کردیم منحصراً در حیطه‌ی توانایی انسان است. این سیستم می‌تواند اسناد را بنویسد و خلاصه کند، به سوالات پاسخ دهد و در گفتگوهای روان شرکت کند. داستان می‌نویسد، شعر خلق می‌کند، فیلمنامه طراحی می‌کند. حتی می‌تواند یک مقاله علمی در مورد خودش بنویسد. در سطحی بسیار بالا و دلهره‌آور می‌نویسد: برای مثال، در مقاله‌ی تحقیقاتی اصلی گزارش شده است که انسان‌ها فقط در ۵۲ درصد مواقع می‌توانند مقالات نوشته‌شده توسط GPT-3 (برخلاف انسان‌ها) را تشخیص دهند - که این نرخ بهتر از حدس زدن تصادفی نیست.

¹ Reinforcement Learning

¹ AlphaGo Zero

در نهایت، در گذری که بر روی نمونه‌هایی از افزایش توانایی ماشین‌ها دارم، باید به «رایانش احساسات» اشاره کنم که بر توسعه‌ی سیستم‌هایی متمرکز است که می‌توانند هم احساسات انسانی را تشخیص دهند و هم آن‌ها را ابراز کنند. برای مثال، سیستمی وجود دارد که لبخندهای انسان را اسکن می‌کند و دقیق‌تر از انسان‌ها تشخیص می‌دهد که آیا این لبخندها واقعی هستند یا جعلی. به یاد داشته باشید که همه‌ی این سیستم‌ها، مانند سایر موارد، به طور مداوم در حال بهبود هستند. همچنین به خاطر داشته باشید که اکثر وکلا هرگز نامی از واتسون، AlphaGo، GPT-3 و رایانش احساسات نشنیده‌اند.

فناوری حقوق

اینکه در دوره‌ای از پیشرفت سریع و گسترده‌ی فناوری به سر می‌بریم که بشر تاکنون نظیر آن را ندیده است، دوره‌ای که در آن زندگی اقتصادی و اجتماعی ما تحت تاثیر فناوری متحول می‌شود، برای دنیای حقوق به چه معناست؟ با توانمندتر شدن ماشین‌های ما، این تصور که فناوری تأثیری اندک بر روند فعالیت‌های حقوقی و اجرای عدالت خواهد داشت، باطل است. در یکی از مهم‌ترین صنایع مبتنی بر اطلاعات و اسناد، به احتمال زیاد شاهد تغییرات بنیادین، فراگیر و برگشت‌ناپذیری خواهیم بود.

منصفانه باید گفت، اکنون اکثر حقوقدانان می‌پذیرند که فناوری بر آنها تأثیر خواهد گذاشت. اما آن‌ها انتظار دارند تأثیر اصلی فناوری، خودکار سازی کارهایی باشد که هم‌اکنون انجام می‌دهند. آن‌ها فناوری را ابزاری برای ساده‌سازی، بهینه‌سازی و گاه شاید سرعت بخشیدن به شیوه‌های کاری فعلی خود می‌دانند. این درست است که ۶۵ سال اول «فناوری حقوق»^۱ (اصطلاحی که من به جای «فناوری حقوقی» یا «حقوق فناور» از آن استفاده می‌کنم) تقریباً به طور کامل صرف خودکار سازی شد، یعنی پیوند زدن فناوری با وکالت سنتی. فناوری در طول دهه‌ها برای حمایت و تقویت فعالیت‌های حقوقی متعارف به کار رفته است تا اینکه آن را تغییر دهد. چیزی که بسیاری از حقوقدانان از دست می‌دهند، امکان و احتمال نوآوری است، اصطلاحی که من به طور خاص برای اشاره به

¹ Affective Computing

¹ Lawtech

توانمندسازی مان توسط فناوری برای انجام کارهایی که قبلاً غیرممکن (یا حتی قابل تصور) بودند، به کار می‌برم.

در اینجا تغییر نگرش ضروری است. چالش وکلا در مواجهه با فناوری، صرفاً خودکارسازی شیوه‌های کاری ناکارآمد فعلی نیست، که اغلب چیزی جز «کار بی کیفیت با هزینه کمتر» به ما نمی‌دهد. بلکه چالش دهه‌ی ۲۰۲۰ و بعد از آن، نوآوری است. وکالت به شیوه‌ای جدید، ارائه‌ی دسترسی به عدالت و اداره‌ی دادگاه‌ها به روش‌هایی که در گذشته امکان‌پذیر نبود.

با این حال، باید اذعان کنیم که بسیاری از این فناوری‌های نوآورانه مغل خواهند بود (به فصل ۶ مراجعه کنید). این بدان معناست که آن‌ها به راحتی در کنار شیوه‌های سنتی عمل نخواهند کرد و آنها را تداوم نخواهند بخشید. بلکه اساساً عادات متعارف را به چالش کشیده و تغییر خواهند داد. این فناوری‌های نوآورانه، فراگیر و با رشد تصاعدی، دنیای حقوق را متحول خواهند کرد. این فناوری‌ها که بدون شک با همه‌گیری کرونا تسریع شده‌اند، تجربه‌ی موکل را تغییر خواهند داد و تعاملات حضوری در برج‌های شیشه‌ای یا خانه‌های وکلا را به طور گسترده به سمت تعاملات آنلاین غنی و فراگیر سوق خواهند داد. آن‌ها زمینه‌ساز حرکت از خدمات مشاوره‌ی حقوقی سنتی به محصولات و راه‌حل‌های آنلاین و همچنین جاسازی انطباق و اجرا در عملیات کسب‌وکارها خواهند شد. آن‌ها زیربنای توسعه و ارائه‌ی دادگاه‌های آنلاین را تشکیل خواهند داد. آن‌ها سیستم‌های خودیاری را برای افرادی که توانایی پرداخت هزینه وکیل ندارند (که اکثر مردم هستند) ارائه خواهند کرد. این‌ها عناصری از داستانی هستند که در صفحات بعدی روایت می‌شود.

برای تعیین مسیر، ذکر این نکته آگاهی بخش است که ما هنوز در ابتدای مسیر تغییرات فناورانه در حوزه‌ی حقوق هستیم. کل هزینه‌های جهانی در زمینه‌ی حقوق فناوری جایی بین ۱۰ تا ۲۰ میلیارد دلار است. این رقم شاید زیاد به نظر برسد، اما کل بازار حقوقی جهانی به سمت ۱ تریلیون دلار در حال حرکت است. به بیان نسبی، در بخش خدمات مالی و مراقبت‌های بهداشتی، هزینه‌های بیشتری صرف فناوری می‌شود. نکته‌ی مهم دیگر، که کمتر مورد بحث قرار می‌گیرد، این است که (به تخمین من) بیش از ۹۰ درصد از کل هزینه‌ی جهانی صرف‌شده در زمینه‌ی حقوق فناوری توسط شرکت‌های حقوقی است؛ تنها

بخش کوچکی از این هزینه صرف سیستم‌های وکلای درون سازمانی شرکت‌ها می‌شود و بخش حتی ناچیزتری صرف سیستم‌هایی برای استفاده‌ی مستقیم توسط کاربرانی می‌شود که وکیل نیستند (مانند خدمات خودیاری برای شهروندان).

بگذارید کمی عمیق‌تر به موضوع بپردازیم. بر اساس تجربه‌ی مشاوره‌ی من به شرکت‌های حقوقی، بیش از ۹۰ درصد از هزینه‌ی صرف‌شده در زمینه‌ی حقوق فناوری صرف سیستم‌های اداری پشتیبان (لپ‌تاپ، سرور، مراکز داده، مجوز نرم‌افزار و غیره) می‌شود. بخش اعظم حقوق فناوری امروز (اگر بخواهید ۹۰ درصد از ۹۰ درصد) به طور ناخوشایند و معمولی در اتاق فرمان شرکت‌های حقوقی قرار دارد. در مقابل، بیشتر مباحث در مورد حقوق فناوری درباره‌ی استفاده از فناوری برای بهبود و تغییر خدمات به مشتری است. اکنون زمان آن فرا رسیده است که از حرف به عمل برسیم.

بسیاری از تغییرات ناشی از فناوری، به ویژه شبکه‌های اجتماعی، برای اعضای جوان‌تر حرفه‌ی حقوقی، به عنوان اعضای کامل نسل دیجیتال (که من آن را به افرادی تعریف می‌کنم که دنیای پیش از اینترنت را به یاد نمی‌آورند) آشنا به نظر می‌رسد. با این حال، جالب است که بسیاری از وکلای جوان هنوز ارتباطی بین استفاده‌ی اجتماعی خود از فناوری و معرفی و پتانسیل آن در زندگی کاری خود برقرار نکرده‌اند. تعداد کمتری نیز با هوش مصنوعی و یادگیری ماشین درگیر هستند.

در پایان، برای جمع‌بندی مباحث این فصل ابتدایی، پیشنهاد می‌کنم که چالش «بیشتر برای کمتر»، آزادسازی و فناوری، همگی با هم منجر به تغییرات عظیم و برگشت‌ناپذیری در شیوه‌ی کار وکلای می‌شوند. در اینجا یک توفان تمام‌عیار در حال شکل‌گیری است. آزادسازی و فناوری به تنهایی اصلاحات را به همراه می‌آورند (و امکان آن را فراهم می‌سازند)، اما این چالش «بیشتر برای کمتر» است، این الزام ناشی از شرایط سخت بازار است که نیروی غالب تأثیرگذار بر کسب‌وکار حقوقی در دهه‌ی ۲۰۲۰ و پس از آن خواهد بود.

فصل ۲ | اثر همه گیری

در مقدمه و پیشگفتارهای چاپ دوم و سوم این کتاب، به یک پیش‌بینی اشاره کرده‌ام که هنگام انتشار چاپ نخست داشتم. اینکه دنیای حقوق در دو دهه، بیش از دو قرن گذشته، دچار تغییر خواهد شد. به طور تقریبی، منظور من دوره‌ی ۲۰۱۲ تا ۲۰۳۲ بود.

حالا اگر بخواهم استدلال کنم که به دلیل همه‌گیری کووید، دست‌کم در عرصه‌ی حل‌وفصل اختلافات و عادات کاری وکلا، با این حجم از تغییرات مواجه شده‌ایم، هم حقوق‌دانان و هم پیشگویان به درستی احساس ناراحتی خواهند کرد. با این حال، این موضوع حقیقت دارد. می‌پذیرم که ادعای هرگونه موفقیت به دلیل همه‌گیری کووید، چندان خوشایند نیست. همچنین اعتراف می‌کنم که به طور کلی نباید بابت وقایعی که پیش‌بینی نکرده‌ام، ادعای سهم داشته باشم. از سوی دیگر، بسیاری از تغییرات ناشی از همه‌گیری کووید، تغییراتی هستند که من پیش‌بینی کرده بودم. همه‌گیری کووید در واقع، پیشرفت‌های فناوری متعددی را که طی سال‌ها در کارم به آن‌ها پرداخته‌ام، تسریع بخشید.

می‌توانستم بحث را در همین جا خاتمه دهم، اما این کار باعث ساده‌انگاری موضوع می‌شود. هنوز برای نتیجه‌گیری قطعی در مورد دورکاری در حوزه‌ی حقوق زود است؛ داده‌های کافی در مورد تأثیرات آن تاکنون جمع‌آوری و تحلیل نشده است و شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد همه‌گیری کووید، پذیرش فناوری حقوقی را هم‌زمان هم تسریع و هم کند کرده است.

باز خورد اولیه

حتی برخی از افراد تکنولوژی‌گریز حوزه‌ی حقوق، اکنون می‌گویند که دیگر هرگز به روش‌های قدیمی خود باز نخواهند گشت و ویروس کرونا زمینه‌ی پذیرش فناوری را برایشان فراهم کرده است. وکلای دادگستری به‌طور معمول با موکلان خود به صورت ویدیویی ملاقات می‌کنند، دانشجویان حقوق به صورت آنلاین آموزش می‌بینند و بسیاری از جلسات دادگاه از راه دور برگزار می‌شود، همه این‌ها به میزانی است که اگر در ابتدای سال ۲۰۲۰ پیشنهاد می‌شد، مضحک به نظر می‌رسید. آیا این بدان معناست که حرفه‌ی

حقوق، غیرقابل بازگشت شده و به‌طور کلی فناوری را پذیرفته است؟ پیشرفت قابل توجه بوده است، اما خطر اغراق‌آمیز جلوه دادن آن در اینجا وجود دارد.

نباید سیستم‌های موقتی را که با عجله سرهم‌بندی شده‌اند (مثلاً قرار دادن وکلا، دانشجویان و قضات در زوم) با صنعتی‌سازی کامل این تلاش‌های اولیه اشتباه بگیریم. نصب سیستم‌های امن و مستحکم در مقیاس بزرگ نیاز به سرمایه‌گذاری قابل توجهی در آینده دارد. انتقال به دورکاری پایدار و بلندمدت، خواه در دفتر وکالت، دانشکده حقوق یا دادگاه‌ها، مستلزم مواردی مانند ساختارهای مدیریتی جدید، توجه بیشتر به رعایت بهداشت و ایمنی، اتصال بهتر و تجهیزات مناسب برای میلیون‌ها نفری است که به نظر می‌رسد در این دهه، به‌طور مکرر در خانه مستقر خواهند شد. بدیهی است، برای برخی، محیط منزل ممکن است به عنوان پایگاه دائمی یا نیمه دائمی مناسب نباشد. این تغییر برای همه کارساز نخواهد بود.

در همین حال، در حقوق به مانند سایر حوزه‌ها، عادات قدیمی به سختی از بین می‌روند. اعتراف به این موضوع در ملاء عام ممکن است شیک نباشد، اما برخی از وکلای دادگستری، اساتید حقوق و قضات که ارتجاعی هستند، در خفا پنهان شده و مشتاق بازگشت به روش‌های قدیمی خود بوده‌اند. برخی تا زمانی که طوفان ویروس فروکش کند، پنهان شده‌اند و برخی دیگر مشتاق بازگشت به شیوه‌های قدیمی کار خود هستند.

آزمایش برنامه‌ریزی نشده

می‌توان گفت دوره‌ی عظیمی از «آزمایشی برنامه‌ریزی نشده» را تجربه کرده‌ایم؛ آزمایشی در استفاده از مجموعه‌ای از فناوری‌ها که خدمات حقوقی و دادگاه‌ها را عملیاتی نگه داشته‌اند. در بسیاری از موارد، این یک اثبات مفهوم بوده است. کووید-۱۹ حس فوریت ایجاد کرد. ذهن بسیاری را باز کرد و تغییر داد. راه‌حل‌های عملی و قابل استفاده را به وجود آورد و با این کار تأیید کرد که بهترین رویه‌ها گاه می‌توانند دشمن رویه‌های خوب باشند. در گذشته، سیستم‌های مورد استفاده‌ی وکلا و دادگاه‌ها بیش از حد مشخص و مهندسی شده بودند و زمان زیادی برای اجرا نیاز داشتند.

ما در عین حال، تعامل حضوری را به عنوان معیار طلایی در نظر می‌گرفتیم. اما در واقعیت، همیشه توانایی پرداخت هزینه‌ی به اصطلاح «بهترین راه» یعنی ارائه‌ی خدمات به صورت رو در رو را نداریم. همه‌گیری به ما کمک کرد تا دریابیم که «به اندازه‌ی کافی خوب» اغلب به اندازه‌ی کافی خوب است و قطعاً بهتر از هیچ است.

اما این‌ها نتیجه‌گیری‌های بسیار اولیه و آزمایشی هستند. اگر واقعا واکنش به همه‌گیری را یک آزمایش در نظر بگیریم، باید در تجزیه و تحلیل نتایج آن به همان اندازه دقیق و سیستماتیک باشیم که دانشمندان ما در جستجوی درمان و واکسن بودند. ما باید داده‌ها را در مورد حجم کار، زمان‌بندی، فناوری‌ها، کاربردها، کاربران و تجربیات آن‌ها جمع‌آوری کنیم. و به روش‌های جدیدی برای ارزیابی داده‌ها و آزمودنی‌های آینده نیاز داریم. ما در حقوق به معادل کارآزمایی‌های تصادفی کنترل‌شده نیاز داریم که به عنوان بهترین تکنیک برای ارزیابی و مقایسه‌ی مداخلات پزشکی در نظر گرفته می‌شوند.

در حقیقت، در شلوغی نگه داشتن سازمان‌ها در حالت عملیاتی، جمع‌آوری داده در مورد تأثیر فناوری پراکنده بوده است. نه شرکت‌های حقوقی و نه خدمات دادگاهی به اندازه‌ی کافی از اینکه چه چیزی در دفاتر و دادگاه‌های دورکار ما به خوبی کار کرده و چه چیزی نه، آگاه نیستند. زمانی که موفق می‌شویم داده‌های کافی در مورد موفقیت‌ها و کمبودها را جمع‌آوری کنیم، می‌توانیم به جای حکایت‌های نقل شده و حدس و گمان از این به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری آگاهانه در مورد اینکه چه چیزی باید پس از کووید-۱۹ حفظ شود و چه زمانی باید به روش‌های سنتی بازگردیم، استفاده کنیم. به نوبه‌ی خود، سیاست‌گذاری ما در مورد تغییرات بنیادین در دادگاه‌ها و تدوین استراتژی در شرکت‌های حقوقی واقعا می‌تواند مبتنی بر شواهد باشد.

داده‌های گردآوری‌شده باید مبنایی برای تفکر خلاقانه در حوزه‌ی حقوق و عدالت باشد و ما به ایده‌های جدید و خلاقانه‌ای نیاز داریم. مدت‌ها قبل از ظهور ویروس، سیستم قضایی ما دچار مشکل بود. غیرقابل تحمل، منسوخ و غیرقابل فهم برای کسانی که حقوق‌دان نیستند. همه‌گیری باعث شد تا چالش‌های ما با وضوح بیشتری آشکار شود.

با وجود تمام این صحبت‌ها در مورد داده‌ها، باید به خاطر داشته باشیم که وضع موجود یعنی نحوه‌ی عملکرد فعلی حرفه‌ی حقوق و دادگاه‌های ما، گزینه‌ای مبتنی بر شواهد نیست که ما آگاهانه آن را انتخاب کرده‌ایم. این صرفاً همان چیزی است که به آن تبدیل شده‌ایم.

وقفه در مسیر دگرگونی

با این حال، اجازه دهید این موضوع را روشن کنیم که کار کردن از میز آشپزخانه، به منزله‌ی آن تحول عظیمی نیست که مدل‌های کسب‌وکار و کلا مدت‌ها وعده‌ی آن را داده بودند. بدون شک، شاهد به‌کارگیری سریع‌تر برخی فناوری‌ها بوده‌ایم، اما اکثر آن‌ها اساساً روش‌های متعارف ما را در به‌کارگیری و ارائه دانش حقوقی از طریق تعامل حضوری تقویت کرده‌اند.

از نظر من، این دگرگونی بنیادین مورد انتظار ما نیست. تحول واقعی زمانی است که بسیاری از فعالیت‌های وکلا و نتایجی که ارائه می‌دهند، خود توسط سیستم‌هایی انجام می‌شود که به طور فزاینده‌ای توانمند هستند و به صورت مستقل یا در حمایت از کاربران غیرمتخصص عمل می‌کنند. این دگرگونی، که به طرق مختلف نقطه کانونی این کتاب محسوب می‌شود، مطمئناً با همه‌گیری کووید-۱۹ کند شده است. به عنوان مثال، برای اکثر متخصصان حقوقی، هوش مصنوعی در طول همه‌گیری به حالت تعلیق درآمد، در حالی که ما فوراً روش‌هایی برای برقراری ارتباط و همکاری در شرایط عدم امکان ملاقات حضوری مطرح کردیم. بسیاری از سازمان‌های حقوقی، فناوری‌های بلندپروازانه‌تر و متحول‌کننده‌تر را به حاشیه راندند. به طور خلاصه، همه‌گیری خودکارسازی را سرعت بخشید و نوآوری را در دنیای حقوق کند کرد.

پس از همه‌گیری، برای غلبه بر بسیاری از کاستی‌های خدمات حقوقی و دادگاه‌های فعلی (همانطور که در بخش‌های اول و دوم مورد بحث قرار گرفت)، چالش ما فراتر رفتن از پیوند زدن فناوری‌ها به شیوه‌های عملی سنتی خواهد بود. ما بار دیگر به سمت توسعه سیستم‌هایی حرکت خواهیم کرد که شیوه‌های قدیمی را جایگزین کنند، نه اینکه صرفاً خودکارسازی آن‌ها را انجام دهیم.

در مجموع، در مسیر بزرگ تحول در بازار حقوقی، همه‌گیری را عامل محرک تغییر به خودی خود نمی‌دانم. مطمئناً بر سرعت یکی از سه محرک اساسی من - یعنی فناوری - به عنوان یک شتاب‌دهنده (و کندکننده) تأثیر گذاشته است، اما بر مسیر کلی پیشرفت فناوری تأثیر نداشته است. تأثیر همه‌گیری تکان‌دهنده و دامنه‌ی آن گسترده بوده است، اما انتظار دارم تاریخ تأیید کند که جهت کلی حرکت، همان‌طور که در فصل اول ترسیم شده است، تغییر نکرده است.

فصل ۳ | استراتژی‌های موفقیت

سه عامل محرک تغییر که در فصل ۱ معرفی شدند، رهبران شرکت‌های حقوقی سراسر جهان را تشویق می‌کنند تا به فرصت‌ها و تهدیدهایی فکر کنند که در گذشته بازار حقوقی دلیلی برای مواجهه با آن‌ها نداشته است. با توجه به فشارهای مالی بر موکلین و تغییر سریع محیط کسب و کار، شرکت‌های حقوقی محتاط در همه جا در تلاش هستند تا پاسخ‌های قانع‌کننده‌ای برای شرایط جدید بازار ارائه دهند. به عبارت دیگر، شرکت‌های حقوقی زمان و تلاش زیادی را صرف تفکر در مورد استراتژی‌های خود برای سالهای آینده می‌کنند.

کاهش حق الوکاله

ممکن است تصور شود بهترین راه برای مقابله با چالش «بیشتر برای کمتر» این باشد که شرکت‌های حقوقی هزینه کمتری دریافت کنند. برای مشاغلی که از رشد تقریباً بی وقفه سود سالانه و گردش مالی ۲۰ سال منتهی به ۲۰۰۷ و سپس بیش از یک دهه پس از رکود اقتصادی بهره‌مند می‌شدند، پیشنهاد دریافت حق الوکاله کمتر، معمولاً با شور و شوق بی‌حد و حصری مواجهه نمی‌شود. با وجود این، شرکت‌های حقوقی دوست دارند تمایل خود را نشان دهند و بسیاری «ترتیبات حق الوکاله جایگزین»^۱ (گاهی اوقات با عنوان AFA شناخته می‌شود) را به مشتریان خود پیشنهاد می‌دهند. «جایگزین» مورد نظر وکلای دادگستری، «حق الزحمه ساعتی» است که از اواسط دهه ۱۹۷۰ به روش غالب دریافت هزینه خدمات حقوقی تبدیل شده است. در حقیقت، حق الزحمه ساعتی صرفاً روشی برای تعیین قیمت و حق الزحمه کار حقوقی نیست؛ بلکه یک طرز فکر و یک شیوه زندگی است. وکلای دادگستری برای زمان خود - برای ورودی و نه خروجی خود - هزینه دریافت می‌کنند و تا همین اواخر، به نظر می‌رسید که اکثر مشتریان با این رویکرد راحت بودند.

کمبودهای سیستم حق الزحمه ساعتی به‌خوبی با یک داستان قدیمی در مورد دخترم نشان داده می‌شود. وقتی او ۱۲ ساله بود، از من برای یک کار تابستانی درخواست

¹ Alternative Fee Arrangements

کرد. من به انجام برخی کارهای اداری نیاز داشتم و او موافقت کرد که این کار را بر عهده بگیرد. او پرسید که چقدر قصد داری به من حقوق بدی و من بدون معطلی پاسخ دادم که فکر می‌کنم به ازای هر ساعت مبلغ مشخصی به او پرداخت کنم. او چند ثانیه به این موضوع فکر کرد، لبخندی زد و سپس گفت: «خب، پس من کارم را آهسته انجام می‌دهم».

اگر یک دختر بچه ۱۲ ساله می‌تواند کمبودهای سیستم حق الزحمه ساعتی را درک کند، آن وقت تعجب می‌کنم که چرا شرکت‌های بزرگ بین‌المللی هم نمی‌توانند مشکل را در اینجا ببینند. حق الزحمه ساعتی یک عامل بازدارنده نهادی در برابر کارآمدی است. این سیستم به وکلایی پاداش می‌دهد که برای تکمیل کارها نسبت به همکاران سازمان‌یافته‌ترشان زمان بیشتری صرف می‌کنند و مشاوران حقوقی را که سریع و کارآمد عمل می‌کنند، جریمه می‌نماید. اغلب اوقات، تعداد ساعاتی که یک موسسه حقوقی صرف می‌کند، ارتباط چندانی با ارزش ارائه‌شده ندارد. گاهی اوقات یک کارآموز حقوقی که ۵۰ ساعت را صرف یک کار می‌کند، می‌تواند ارزش بسیار کمتری نسبت به نیم ساعت کار یک وکیل باتجربه (با تکیه بر تجربیات یک عمر او) داشته باشد.

با این حال، فرهنگ غالب در بسیاری از شرکت‌های تجاری بزرگ، همچنان بر این است که وکلا تا آنجا که ممکن است ساعات‌های قابل پرداخت بیشتری خلق کنند. زیربنای این رویه، یک مدل تجاری برای شرکت‌های حرفه‌ای است که چندین دهه حاکم بوده است. ایده‌آل تئوری و عملی داشتن یک ساختار هرمی است که در رأس آن شریک سهام‌دار (مالک) یک موسسه حقوقی قرار دارد و در زیر آن وکلای جوانی قرار دارند که تلاش‌هایشان درآمد بسیار بیشتری را برای شرکت به ارمغان می‌آورد تا مبلغی که به عنوان حقوق دریافت می‌کنند. بر اساس این مدل، هر چه قاعده هرم وسیع‌تر باشد، شرکت سودآورتر است. بنابراین، برای مثال، در شرکت‌های بزرگ ایالات متحده، از بسیاری از همکاران انتظار می‌رود که سالانه بیش از ۲۵۰۰ ساعت قابل پرداخت کار کنند، سیستمی که سودآوری عالی را برای شرکت‌های حقوقی تضمین می‌کند، اما سیستمی که موکلان از آن به طور فزاینده‌ای دلسرد می‌شوند.

در ادامه شاید بتوانم یک یا دو کلمه در مورد نرخ‌ها و درآمدها اضافه کنم. در آن شرکت‌های تجاری بزرگی که نرخ‌های ساعتی شرکا به راحتی از مثلاً ۱۰۰۰ پوند در ساعت

تجاوز می‌کند و هزینه‌های همکارانشان حدود نصف این مقدار است، این امر سودهای بسیار قابل توجهی را برای این شرکا به همراه دارد. در جهان بیش از ۱۰۰ شرکت وجود دارند که بسیاری از شرکای آن‌ها سالانه بیش از ۱ میلیون پوند درآمد کسب می‌کنند و در برخی موارد، درآمد آن‌ها چندین برابر بیشتر از این است. بسیاری از این شرکا اعتراف می‌کنند که وقتی وارد رشته حقوق شدند، هرگز چنین درآمدهایی را در خواب هم نمی‌دیدند و حقوق را به عنوان حرفه‌ای که درآمد خوبی دارد انتخاب نکردند. در مقابل، بسیاری از فارغ‌التحصیلان حقوق بااستعداد امروز دقیقاً به دلیل وعده ثروت قابل توجه وارد رشته حقوق می‌شوند. آن‌ها ممکن است ناامید شوند. اگرچه به احتمال زیاد، تعداد کمی از این شرکت‌های جهانی همچنان به کسب درآمدهای بسیار زیاد ادامه خواهند داد، اما ممکن است عصر طلایی برای بسیاری از شرکت‌های حقوقی تقریباً به پایان رسیده باشد. با گذشت زمان، چالش «بیشتر برای کمتر» سودآوری را کاهش می‌دهد.

نرخ‌های درآمدی که به آن‌ها اشاره شد، موجب می‌شود رسانه‌ها و مردم وکلا را «گربه‌های چاق» توصیف کنند. با این حال، اکثریت قریب به اتفاق وکلا در سراسر جهان درآمد بسیار متوسط‌تری دارند. در اکثر حوزه‌های قضایی بزرگ، تقریباً ۳۰ تا ۴۰ درصد از شرکت‌های حقوقی توسط یک وکیل اداره می‌شود و حدود ۷۵ درصد آن‌ها چهار شریک یا کمتر دارند. در این مشاغل، سودها به میزان قابل توجهی پایین‌تر است و بیشتر با حقوق‌بگیران بخش دولتی مطابقت دارد تا بانکداران خصوصی.

حق‌الزحمه‌های جایگزین

بحث داغ حق‌الزحمه وکلا همچنان ادامه دارد. همانطور که گفته شد، بسیاری از موسسات حقوقی در سال‌های اخیر برای پاسخ به خواسته‌ی موکلین در خصوص کاهش هزینه‌ها، برای محاسبه‌ی حق‌الزحمه به دنبال روش‌های غیر زمان‌محور بوده‌اند. در این راستا، پیشنهادات زیادی برای انجام کار بر اساس مبلغ ثابت یا حداکثر مبلغ توافق شده (که سقفی برای حق‌الزحمه تعیین می‌گردد) ارائه شده است. برخی دیگر نیز رویکردهای خاص‌تری را پیش گرفته‌اند، مانند «حق‌الزحمه بر اساس ارزش» که شامل روش‌های مختلفی برای محاسبه‌ی حق‌الزحمه بر اساس ارزش کار انجام‌شده به جای زمان صرف‌شده

است. روش دیگری که می‌توان آن را نسخه‌ای از این روش دانست، محاسبه‌ی حق‌الزحمه بر اساس زمان و هزینه‌ی صرفه‌جویی‌شده به جای زمان صرف‌شده‌ی کل است.

این پیشنهادات عمدتاً توسط حقوقدانان درون‌سازمانی مطرح می‌شود که تحت فشار هزینه‌ها، رسماً از موسسات حقوقی دعوت می‌کنند تا پیشنهادات «جدید» یا «خلاقانه‌ای» برای تعیین قیمت خدمات خود ارائه دهند. این درخواست‌ها اغلب به عنوان بخشی از فرآیند گسترده‌تر انتخاب «هیئت‌های» موسسات حقوقی انجام می‌شود. هیئت اساساً گروهی از موسسات حقوقی منتخب است. فرآیند انتخاب کاملاً رسمی است و از طریق اسنادی پیچیده به نام RFP (درخواست برای پیشنهاد)^۲ یا ITT (دعوت به مناقصه)^۲ صورت می‌گیرد. همچنین حقوقدانان درون‌سازمانی به طور فزاینده‌ای با متخصصان تدارکات همکاری می‌کنند یا جایگزین آن‌ها می‌شوند که در کاهش هزینه‌های تامین‌کنندگان خارجی تجربه بیشتری دارند.

در مورد این هیئت‌ها و متخصصان تدارکات نکات مثبت و منفی زیادی وجود دارد، اما در حال حاضر، نکته‌ی کلیدی این است که به نظر نمی‌رسد این فرآیند مناقصه‌ی رقابتی، صرفه‌جویی‌هایی را که موکلین نیاز دارند، به همراه داشته باشد. به نظر می‌رسد حق‌الزحمه‌های جایگزین حداقل به دو دلیل در صرفه‌جویی قابل توجه برای موکلین ناموفق هستند. دلیل اول این است که اکثر حق‌الزحمه‌های جایگزین از تفکر حق‌الزحمه ساعتی نشأت می‌گیرند. برای مثال، در محاسبه‌ی حق‌الزحمه‌ی ثابت، نقطه‌ی شروع بسیاری از موسسات حقوقی، مبلغی است که بر اساس حق‌الزحمه‌ی ساعتی سنتی محاسبه می‌شد. بنابراین، حق‌الزحمه‌های ثابت اغلب فقط نوعی تغییر جزئی در حق‌الزحمه‌ی ساعتی هستند. دوم و مهم‌تر اینکه، تعداد کمی از موسسات هنگام پیشنهاد حق‌الزحمه‌های جایگزین، قصد کاهش سودآوری خود را دارند. بنابراین، اگر آن‌ها قصد تغییر روش کار خود را نداشته باشند (که به ندرت چنین می‌کنند)، پیشنهاد حق‌الزحمه‌ی جایگزین اغلب چیزی جز بازپیکبندی پیشنهاد اولیه (با هزینه‌ی زیاد) نیست. بازخوردهایی که دریافت می‌کنم و تحقیقات خصوصی که انجام داده‌ام همچنان نشان می‌دهد که مناقصه‌ی رقابتی

² Requests for Proposals

² Invitations to Tender

و پیشنهادات ناشی از آن برای حق الزحمه‌های جایگزین، تنها حدود ۱۰ درصد کاهش کلی در هزینه‌های خدمات حقوقی را برای موکلین به همراه دارد. چه سازمان‌های بزرگ و چه مصرف‌کنندگان، واقعیت تلخ برای موکلینی که نیاز به نصف کردن بودجه‌ی حقوقی خود دارند این است که صرفاً تغییر روش محاسبه‌ی حق الزحمه برای رویارویی با چالش «بیشتر برای کمتر» کافی نخواهد بود. من معتقدم اکنون زمان آن فرا رسیده است که از «قیمت‌گذاری متفاوت» به «کارکردن متفاوت» حرکت کنیم.

دو استراتژی برنده

به نظر من، تنها دو استراتژی کارآمد برای کمک به دنیای حقوق در مواجهه با چالش "بیشتر برای کمتر" وجود دارد. من آنها را استراتژی کارآمدی و استراتژی همکاری می‌نامم. به طور خلاصه، استراتژی کارآمدی بر این باور است که ما باید راه‌هایی برای کاهش هزینه خدمات حقوقی پیدا کنیم، در حالی که استراتژی همکاری پیشنهاد می‌کند که موکلین گرد هم بیایند و هزینه‌های انواع خاصی از خدمات حقوقی را به اشتراک بگذارند. به احتمال زیاد استراتژی کارآمدی در چند سال آینده مورد توجه قرار گیرد، در حالی که استراتژی همکاری در بلندمدت غالب خواهد شد.

بسیاری از رهبران شرکت‌های حقوقی، وقتی می‌شنوند که من در مورد استراتژی کارآمدی صحبت می‌کنم، بلافاصله موافقت می‌کنند که هزینه‌های حقوقی باید کاهش یابد. سپس ممکن است در مورد چگونگی کاهش هزینه‌های سربار خود اغلب با کاهش هزینه بخش‌های اداری مانند فناوری، بازاریابی و منابع انسانی بحث کنند. ممکن است چنین اقداماتی برای اداره یک ماشین چابک‌تر مناسب باشد، اما اینها کاهش هزینه‌ای نیست که من در هنگام ترویج استراتژی کارآمدی به آنها اشاره می‌کنم. در عوض، ادعای من این است که هزینه وکالت دادگستری به خودی خود بسیار بالا رفته است. اکثر موکلین به من می‌گویند که مخالف پرداخت نرخ‌های قابل توجه برای وکلای با تجربه نیستند، اما با عصبانیت فزاینده‌ای با پرداخت، به عنوان مثال، نرخ ساعتی بالا برای وکلای نسبتاً جوان برای انجام کارهایی که کارهای روتین و تکراری می‌پندارند، مخالفت می‌کنند. این اصل قضیه است.

در هر کسب و کار حقوقی که بازدید می‌کنم یا به آن مشاوره می‌دهم، حجم قابل توجهی از کار توسط وکلای جوانی انجام می‌شود که اداری یا مبتنی بر فرآیند است. این کار به فرآیند بیشتری نسبت به قضاوت و رویه به جای استراتژی یا خلاقیت نیاز دارد. نمونه‌هایی از این کارها عبارتند از بررسی اسناد در دعاوی حقوقی، کارهای لازم برای احتیاط، پیش‌نویس قراردادهای اولیه و تحقیقات حقوقی ابتدایی. این فرصت عالی برای تغییر است. این است که کارهایی را شناسایی کنیم که می‌توان آنها را روتین کرد و با کارآمدی بیشتری انجام داد، چه توسط انسان‌هایی با صلاحیت کمتر و با هزینه کمتر، چه از طریق رایانه‌ای کردن. این ما را به طور طبیعی به سمت "کالا شدن" کارهای حقوقی (به فصل ۴ مراجعه کنید) و به آنچه من "تجزیه" و "چند منبعی کردن" کارهای حقوقی (فصل ۵) نامیده‌ام، سوق می‌دهد. اینها مفاهیم نظری تخیلی نیستند. اینها دغدغه اصلی بسیاری از وکلای درون سازمانی که اکنون با آنها ملاقات می‌کنم و همچنین بسیاری از رهبران شرکت‌های حقوقی است.

استراتژی همکاری^۲، رویکردی بنیادی‌تر است و در نگاه اول، برای بسیاری از حقوقدانان غیرقابل تصور به نظر می‌رسد. در این راهبرد، هدف همچنان پاسخ به چالش «بیشتر برای کمتر» است، به این صورت که موکلین می‌توانند گرد هم آیند و هزینه‌های انواع خاصی از خدمات حقوقی را با یکدیگر تقسیم کنند. این استراتژی را می‌توان همراه با استراتژی کارآمدی یا به جای آن اجرا کرد. بارزترین نمونه‌ی استراتژی همکاری، پیشنهادی است که مدت‌هاست برای بانک‌های بزرگ مطرح می‌کنم و آن مربوط به فعالیت‌های مرتبط با انطباق^۳ با قوانین است. بانک‌های بزرگ سالانه صدها میلیون پوند صرف انطباق با قوانین می‌کنند. بسیاری از این مؤسسات مالی در بیش از ۱۰۰ کشور فعالیت می‌کنند که هر کدام قوانین و مقررات خاص خود را دارند و نه تنها باید با این قوانین مطابقت داشته باشند، بلکه باید به‌طور مرتب اسناد و فرم‌هایی را به نهادهای نظارتی خود ارائه دهند. به‌روز ماندن با قوانین جدید و تغییرات قوانین قدیمی، آموزش ده‌ها هزار نفر در مورد تعهداتشان، درک رویه‌ها و ترجیحات محلی تنظیم‌کننده‌ها، معرفی فرآیندهای

² collaboration²strategy

² compliance ³

استاندارد برای پشتیبانی از تهیه و ارائه مستندات، کارهایی هستند که متخصصان انطباق با آن روبرو می‌شوند.

چند سالی است که استدلال ساده‌ای داشته‌ام که برخی از بانک‌ها می‌توانند گرد هم آیند و هزینه‌های انجام بسیاری از کارهای انطباقی مشترک را به اشتراک بگذارند. بدیهی است که این امر برای وظایف انطباقی که حساس، محرمانه یا رقابتی هستند، مناسب نیست؛ اما بسیاری از کارهای انطباقی، اداری و غیررقابتی هستند و تکرار تلاش‌ها در سراسر دنیای بانکداری بسیار زیاد و پرهزینه است. بنابراین، پیشنهاد من این است که بانک‌ها با هم همکاری کنند و مثلاً مراکز خدمات مشترک ایجاد کنند که به آن‌ها کمک کند تا حداقل برخی از فعالیت‌های تطبیقی را با هزینه‌ای بسیار کمتر انجام دهند. این فراتر از کارگروه مشاوره حقوقی است که گاهی اوقات انجام می‌شود. برای شرکت‌های حقوقی که در حال حاضر از مشاوره حقوقی به بانک‌ها در مورد کارهای انطباقی‌شان سود می‌برند، این «برون‌سپاری فرآیند انطباق» (که من آن را اینطور می‌نامم) یک پیشرفت جدی خواهد بود. دیگر آنها قادر نخواهند بود بخش زیادی از کار خود را در بین مشتریان مختلف باز یافت کنند. در عوض، مشتریان با تعداد کمتری از شرکت‌های پشتیبان همکاری خواهند کرد. من انتظار دارم که یک یا دو شرکت حقوقی اگر مستقیماً از گروه‌های همکاری‌کننده بانک‌ها حمایت کنند، از موفقیت تجاری بزرگی برخوردار شوند.

همچنین، مشتریان می‌توانند در توسعه سیستم‌ها همکاری داشته باشند. یک نمونه اولیه در این زمینه، «قانون‌یاب»^۲ است؛ یک ابزار مدیریت ریسک حقوقی آنلاین که توسط شرکت حقوقی بین‌المللی آلن و اورلی^۵ توسعه یافته است. این سرویس به قوانین و رویه‌های مربوط به افشای سهام‌داری بین‌المللی کمک می‌کند. این حوزه از مقررات، پیچیده و دائماً در حال تغییر است و بر تمام مؤسسات مالی بزرگ تأثیر می‌گذارد. نکته‌ای که نوآوری «قانون‌یاب» را نشان می‌دهد، این است که در زمان توسعه اولیه‌ی این سیستم، شش بانک پیشرو با آلن و اورلی همکاری کرده و بدین ترتیب، هزینه‌های تولید این سیستم را به اشتراک گذاشتند.

² Rulefinder ⁴

² Allen & Overly

استراتژی همکاری فقط برای مؤسسات مالی بزرگ کاربرد ندارد. به عنوان مثال، چند سال پیش در انگلستان، بخش‌های حقوقی داخلی تعدادی از ادارات محلی گرد هم آمدند و به طور مشترک هزینه‌های کارهای حقوقی مشترک را تسهیم کردند. این فلسفه به طور مساوی می‌تواند برای مشاغل کوچک و اشخاص حقیقی نیز توسعه یابد. بدون شک کسب‌وکارهای حقوقی با ظاهری جدید برای خدمت به جامعه کاربران حقوقی به جای صرفاً افراد یا سازمان‌ها ایجاد خواهند شد.

ایده استراتژی همکاری را اولین بار در سال ۲۰۰۸ در کتابم با عنوان «پایان وکلای دادگستری؟» مطرح کردم. این پیشنهاد با موافقت محتاطانه وکلای درون سازمانی و ناباوری توأم با تردید شرکت‌های حقوقی برجسته مواجه شد. در سفرهای اخیرم (اغلب به صورت ویدیویی) در آمریکای شمالی و اروپای قاره‌ای، دیده‌ام که مشاوران حقوقی با علاقه‌ای فزاینده در مورد این امکان صحبت می‌کنند که با پشتیبانی پلتفرم‌های آنلاین اختصاصی برای این منظور تقویت می‌شود. جنبش همکاری به آرامی اما به طور پیوسته در حال سرعت گرفتن است.

فصل ۴ | کالاانگاری قانون

مفهوم کلیدی برای راهبرد کارآمدی و همکاری که در فصل قبل معرفی شد و همچنین برای ایده کلی کار کردن به شیوه‌ای متفاوت، اصطلاحی است که هم منجرکننده و هم حیاتی است: «کالاانگاری»^۲. این مفهوم در دنیای حقوق به اصطلاحی نسبتاً کلیشه‌ای تبدیل شده و متأسفانه اغلب بدون دقت به کار برده می‌شود. بسیاری از وکلا زمانی که از کالاانگاری صحبت می‌کنند، این کار را با لحنی تیره و ناامیدکننده انجام می‌دهند - فعالیت حقوقی کالاانگاری شده، با تأسفی عمیق، کاری است که دیگر نمی‌توان از آن پول درآورد. تأکید در اینجا بر این است که کاری که زمانی دست‌ساز و سفارشی بود، اکنون می‌تواند به امری روتین تبدیل شود که به سرعت و با اندک نیازی به دخالت وکیل انجام می‌گیرد. برعکس، از دیدگاه موکل، این تغییر به سمت روتین شدن، معمولاً چیز خوبی است، زیرا منجر به صرف هزینه بسیار کمتر برای کارهای حقوقی می‌شود.

یک دوگانگی کاذب

کارهای حقوقی که به صورت کالا درآمده اند (به طور مبهم) اغلب از آنچه من کار حقوقی "سفارشی" می‌نامم متمایز می‌شوند. من سال‌هاست که از کلمه "سفارشی" استفاده می‌کنم، اما متوجه شده‌ام که خارج از انگلستان، گاهی اوقات نیاز به توضیح دارد. برای لحظه‌ای به یک لباس فکر کنید. یک کت و شلوار سفارشی که شخصی سازی شده، اندازه گیری شده و متناسب با وضعیت بدن و توپوگرافی دقیق صاحب آن طراحی شده است. این لباس دست‌ساز و به طور خاص برای یک فرد مشخص برش داده شده است. به طور مشابه، بر این باور هستم که بسیاری از وکلا کار حقوقی را کاملاً سفارشی می‌دانند. شرایط موکل آنها منحصر به فرد است و هر کدام نیاز به ساختن دستی یا طراحی راه حلی دارد که به طور خاص برای موضوع فردی مورد نظر ساخته شده باشد. این مفهوم حل مسأله حقوقی است که در بسیاری از دانشکده‌های حقوق بر دانشجویان حقوق تأثیر می‌گذارد، جایی که به نظر می‌رسد همه مشکلاتی که پیش روی آنها قرار می‌گیرد دارای ویژگی‌های متمایزی است که ممکن است نیاز به توجه دیوان عالی داشته باشد. همچنین

² commoditization

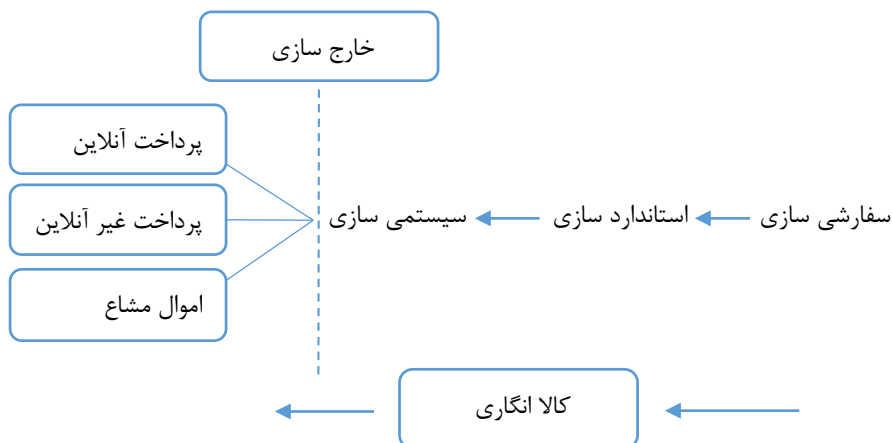
این مدلی از خدمات حقوقی است که در ادبیات و تئاتر یافت می شود، زمانی که وکلا با وسواس به دنبال مدارک جرم و راه های فرار از قانون می گردند.

من معتقدم که نگاه کردن به کار حقوقی به عنوان کاری سفارشی، با اینکه اغلب رومانیتیک است، اما باطل و غیرمولد است. قبول دارم که برخی مسائل حقوقی که پیش می آیند نیازمند به کارگیری ذهن های حقوقی تیزبین و طراحی دستی راه حل های سفارشی هستند. اما بر این باورم که در خصوص کارهای حقوقی بخش بسیار کمتری از آن چه که بسیاری از وکلا به موکلان خود القا می کنند، نیازمند رویکرد سفارشی است. فراتر از این، من استدلال می کنم که به کارگیری روش های سفارشی در بسیاری از موارد به معنای اتخاذ روش های کارگاهی سنتی است، در حالی که اکنون تکنیک های تولید انبوه و سفارشی سازی انبوه در دسترس است تا ارائه خدمات با هزینه کمتر و در عین حال با کیفیت بالاتر را پشتیبانی کنند.

منبع دیگر سردرگمی در این زمینه، ساده سازی بیش از حد این تفکر است که نتیجه می گیرد کار حقوقی یا سفارشی است یا به طور مبهمی کالا انگاری شده است. این دوگانگی بسیاری از وکلا را بر این می دارد تا اصرار داشته باشند اگر می خواهند از کارهای غیرانتفاعی کالا انگاری شده اجتناب کنند، باید فقط بر سفارشی کردن تمرکز کنند. آنها معتقدند که اینها تنها گزینه های موجود هستند.

تحول خدمات حقوقی

من استدلال می کنم که این تمایز دو گانه بین کار حقوقی سفارشی و کالا انگاری شده یک دوگانگی کاذب است و خدمات حقوقی در واقع از طریق چهار مرحله مختلف که من آن ها را سفارشی، استاندارد سازی شده، سیستم سازی شده و خارجی سازی شده می نامم، در حال تکامل هستند، همانطور که در شکل ۴,۱ نشان داده شده است. (خوانندگان نسخه اول این کتاب متوجه خواهند شد که من از مدل پنج مرحله ای ارائه شده در آنجا دور شده ام. مدل تجدید نظر شده بهتر می تواند تحولاتی را که واقعاً در فناوری حقوقی شاهد هستیم منعکس کند و امیدوارم مفهوم کالا انگاری را مفیدتر توضیح دهد).



در عمل، بخش زیادی از کار وکلای کاردان به صورت سفارشی انجام نمی شود. البته، و لازم است دوباره بر این نکته تاکید کنم، مسائل پیچیده ای وجود دارند که بدون شک نیازمند توجه ویژه ای هستند؛ اما در موارد بسیار بیشتری، از وکلا خواسته می شود تا با مشکلاتی برخورد کنند که شباهت زیادی به مشکلاتی دارند که قبلاً با آنها روبرو بوده اند. در واقع، یکی از دلایلی که موکلان یک وکیل را به وکیل دیگر یا یک شرکت را به شرکت دیگر ترجیح می دهند، دقیقاً این است که آنها معتقدند وکیل یا شرکت قبلاً کار مشابهی انجام داده است. اکثر موکلان، به خصوص اگر به صورت ساعتی حق الزحمه پرداخت کنند، از این فکر وحشت دارند که هر کار جدیدی را که به شرکت های حقوقی واگذار می کنند، با یک صورت حساب جدید شروع شود و از ابتدا آغاز گردد. در مقابل، موکلان انتظار درجه ای از استانداردسازی را دارند.

برای مثال، یک قرارداد استخدام را در نظر بگیرید. اگر رویکرد سفارشی اتخاذ شود، هر توافقنامه استخدامی از ابتدا با یک صفحه خالی تنظیم می شود. با این حال، مگر در صورتی که شرایط توافقنامه استخدامی غیرمعمول باشد، موکلان آگاه به دو شکل انتظار استانداردسازی دارند. اول، آنها تصور می کنند که نوعی فرآیند استاندارد در جریان است - شاید یک چک لیست، کتابچه راهنما یا دفترچه راهنمای دادرسی. دوم، آنها پیش بینی می کنند که وکلایشان از نوعی الگوی استاندارد یا نمونه اولیه به عنوان نقطه شروع استفاده

نمایند. در اکثر موسسات حقوقی معتبر، این نوع استانداردسازی، چه از نظر فرآیند و چه از نظر ماهیت، به طور گسترده پذیرفته شده است. موکلان هیچ علاقه ای به پرداخت هزینه برای اختراع دوباره چرخ ندارند.

البته تحول خدمات حقوقی به استانداردسازی ختم نمی شود. با ظهور فناوری، گام دیگری قابل برداشتن است - سیستم سازی. این می تواند به رایانه ای شدن لیست های کنترل یا کتابچه راهنما به آنچه سیستم های گردش کار نامیده می شود، تعمیم یابد. اینها به طور معمول در صنعت بیمه استفاده می شوند که در آن اتوماسیون کارها و فعالیت های حجیم و اغلب کم ارزش وجود دارد. در جایی که کارها زیاد است و افراد درگیر فعالیتها هستند و با این حال می توان فرآیند را رویه مند کرد، گردش کار خودکار می تواند کارایی کار حقوقی را به طور قابل توجهی افزایش دهد. با این حال، سیستم سازی می تواند به تنظیم واقعی اسناد نیز گسترش یابد. برای اینکه دوباره از نمونه قرارداد استخدام استفاده کنیم، اتوماسیون اسناد تکنیکی است که نیاز دارد کاربران به مجموعه ای از سوالات روی صفحه (برای مثال، نام کارمند، تاریخ شروع استخدام، حقوق و غیره) پاسخ دهند و پس از تکمیل یک فرم آنلاین، یک پیش نویس نسبتاً دقیق گردآوری و ظاهر می شود. فناوری اصلی زیربنایی برای این کار از اوایل دهه ۱۹۸۰ وجود داشته است - این نوعی درخت تصمیم مبتنی بر قاعده است، به طوری که پاسخ به سوالات خاص باعث می شود پاراگراف یا جمله یا کلمه ای در صورت لزوم وارد یا حذف شود. اتوماسیون اسناد می تواند این مزیت اضافی را داشته باشد که کاربری که به سوالات پاسخ می دهد نیازی به متخصص حقوقی یا حتی وکیل نداشته باشد.

من با یک شرکت آشنا هستم که بیش از یک دهه پیش سیستمی سازی تدوین اسناد خود را به صورت داخلی انجام داد و ادعا کرد که این کارآمدی جدید، تمایز کلیدی آنها در بازار بوده است. با این حال، یکی از مشتریان کاردان آنها به درستی پرسید: اگر تنظیم قراردادهای استخدام، حداقل برای اکثر کارمندان، به چیزی بیش از تکمیل یک فرم آنلاین نیاز نداشته باشد، پس چرا این کار نمی تواند مستقیماً توسط بخش منابع انسانی در سازمان مشتری انجام شود؟ این خط فکری به طور طبیعی به «برون سپاری» خدمات حقوقی منجر می شود. این زمانی اتفاق می افتد که وکلا تجربه خود را به صورت

آماده و به صورت آنلاین در اختیار مشتریان قرار می‌دهند. این روش کاملاً جدیدی برای بهره‌مندی از تخصص و کلا است. هنگام برونسپاری، می‌توان از مدل‌های مالکیت و پرداخت متفاوتی استفاده کرد. این خدمات را می‌توان به صورت خدمات قابل شارژ (گزینه مورد علاقه برای موسسات حقوقی تجاری)، گاهی اوقات به صورت رایگان (رویکردی که توسط ارگان‌های دولتی و سازمان‌های خیریه ترجیح داده می‌شود) و گاهی اوقات به طور فزاینده‌ای بر اساس اشتراک (به سبک ویکی‌پدیا و جنبش متن باز) در دسترس قرار داد.

اکنون فکر می‌کنم می‌توان کل این گذار - از خدمات سفارشی به سمت برونسپاری - را به طور مناسبی «کالاانگاری» خدمات حقوقی نامید. گاهی اوقات، برخی از وکلا به آنچه من «استانداردسازی» می‌نامم، «کالاانگاری» می‌گویند، در حالی که برخی دیگر کالاانگاری را با برونسپاری بدون هزینه یکی می‌دانند. با این حال، حتی زمانی که شرکت‌های حقوقی یا سایر ارائه‌دهندگان برای دسترسی به خدمات آنلاین خود هزینه دریافت می‌کنند، این همچنان می‌تواند به معنای کاهش قابل توجه هزینه‌های خدمات برای مشتری باشد، در حالی که برای شرکت حقوقی این فرصت را فراهم می‌کند تا در حالی که خواب هستند درآمد کسب کنند. این یک خروج رادیکال از مدل حق الزحمه ساعتی است، زیرا از تخصص وکلا بدون صرف مستقیم زمان آنها استفاده می‌شود.

سال‌هاست که به بخش مالیاتی دلویت مشاوره می‌دهم و در اینجا نمونه‌ی اولیه‌ای از کالاانگاری را پیدا می‌کنیم. از حدود سال ۲۰۰۰، آنها در رابطه با کار انطباق مالیاتی خود (کمک به مشتریان برای تهیه و ارسال اظهارنامه مالیاتی شرکتشان) مسیری در حال تکامل را طی کردند که شبیه مسیری است که در این فصل معرفی شد. در ابتدا، این یک فعالیت دست‌ساز بود، اما آنها به طور پیوسته در این طیف حرکت کردند و در بریتانیا، تخصص جمعی حدود ۲۵۰ متخصص مالیاتی خود را به سیستمی تبدیل کردند که مشتریان می‌توانستند مستقیماً از آن استفاده کنند. آنها با برونسپاری دانش مالیاتی خود به این روش و فروش آن، اساساً مدل کسب‌وکار خود را تغییر دادند. آنها خدمتی ایجاد کردند که به گفته آنها برای مشتریان ارزان‌تر و به دلیل تعداد زیاد کاربران، برای

دلویت سودآورتر از ارائه سنتی سفارش باشد. جالب اینجاست که دلویت آن سرویس را در سال ۲۰۰۹ به تامسون رویترز فروخت.

از دیدگاه مشتری، دلایل طرفداری از حرکت از چپ به راست در مسیر تکاملی من قانع کننده است. هر چه از چپ به راست حرکت می کنیم، هزینه خدمات حقوقی کاهش می یابد، قیمت مطمئن تر می شود، زمان صرف شده برای تکمیل کار کاهش می یابد و کیفیت - برای برخی به طور شگفت انگیزی - افزایش می یابد (تخصص جمعی بسیاری از متخصصان به طور غیرقابل تغییری عملکرد منحصر به فرد سفارشی شده بااستعدادترین فرد را تحت الشعاع قرار می دهد).

بسیاری از وکلا با ایده برون سپاری خدمات حقوقی به عنوان ارائه آنلاین، با بی اعتنایی برخورد می کنند. آنها می گویند به دانشکده حقوق نرفته اند تا دانش خود را آماده یا برون سپاری کنند، ناشر نیستند و قطعاً مهندس نرم افزار نیستند. من دنیای حقوق را بسیار متفاوت می بینم. به نظر من، اگر بتوانیم راه های جدید، ارزان تر، راحت تر و با دشواری کمتر برای ارائه خدمات حقوقی پیدا کنیم، باید شیوه کار خود را تطبیق داده و از این تکنیک های جدید استفاده کنیم. تمرکز ما باید بر کمک به موکلانمان برای مقابله با چالش بزرگ «بیشتر برای کمتر» آنها باشد، نه اینکه سرسختانه به شیوه های کاری قدیمی و ناکارآمد پایبند باشیم.

با این حال، انکارناپذیر است که مدل من، به طور نسبتاً نگران کننده ای در مورد وکلا، نشان می دهد که برخی از منابع حقوقی به راحتی به صورت آنلاین و رایگان در دسترس قرار خواهند گرفت، شاید حتی به عنوان یک منبع مشترکی که همه بتوانند در آن مشارکت داشته باشند و از آن بهره مند شوند. من اذعان می کنم که وکلا از تبدیل شدن خدمات حقوقی به کالا به این روش ها سود تجاری نخواهند برد، اما تأکید می کنم که این اشکال برون سپاری در افزایش چشمگیر دسترسی به عدالت برای کسانی که در حال حاضر توانایی پرداخت هزینه های خدمات حقوقی را ندارند، اساسی خواهد بود.

فصل ۵ | تفاوت در کار

با عذرخواهی، می‌خواهم نکته‌ای را در مورد بحثم در فصل قبل درباره‌ی تحول خدمات حقوقی روشن کنم. منظورم این نیست که برای هر کار حقوقی، مثلاً یک معامله یا اختلاف، این سوال مطرح شود که این موضوع حقوقی در کدامیک از شش جعبه‌ی من قرار می‌گیرد؟ چیزی که می‌گویم ظریف‌تر از این است. در واقع، هر معامله یا اختلافی، صرف‌نظر از بزرگی یا کوچکی آن، قابل تفکیک به مجموعه‌ای از وظایف تشکیل‌دهنده است، یا به عبارتی می‌توان آن را تجزیه کرد. و در مورد هر یک از این وظایف، نه کل کار، می‌توان پرسید: کارآمدترین روش برای انجام این کار چیست و این وظایف باید به کدام یک از شش جعبه اختصاص داده شود؟

اگر اولین نکته‌ی مهم من در این کتاب این باشد که بازار حقوقی با چالش «بیشتر برای کمتر» مواجه است، نکته‌ی دوم من این است که کار حقوقی را می‌توان روش‌های مختلفی تجزیه و ریشه‌یابی کرد.

تجزیه

مشارکت‌های حقوقی مانند معاملات و اختلافات، همانطور که گفتیم، فعالیت‌های حرفه‌ای یکپارچه و غیرقابل تفکیکی نیستند که همگی به یک شیوه انجام شوند. در عوض، ما می‌توانیم کار را به وظایف مختلفی تجزیه کنیم (برخی می‌گویند «تفکیک» یا «دسته‌بندی») و پیشنهاد می‌کنم هر کدام را تا حد امکان به روشی کارآمد انجام دهیم. هیچ یک از حرف‌هایم به معنای پشت کردن به کیفیت نیست. بلکه ادعای من این است که راه‌هایی برای انجام کارهای حقوقی فردی وجود دارد که کیفیتی به اندازه خدمات حقوقی سنتی (و گاهی اوقات حتی بالاتر) اما با هزینه بسیار پایین‌تر ارائه می‌دهد.

در کنفرانس‌هایی که درباره تفکیک کارهای حقوقی صحبت می‌کنم، اغلب بعد از سخنرانی با وکیلی خوش برخوردی روبرو می‌شوم که به من می‌گوید صحبت‌هایم لذت‌بخش بوده و با این موضوع موافق است که عرصه حقوق به تکانی اساسی نیاز دارد. وکیل صحبت را ادامه می‌دهد و اذعان می‌کند که حرف‌های من درباره کالانگاری و تفکیک

برای همه حوزه‌های کار حقوقی صدق می‌کند، به جز یک مورد. سپس وکیل توضیح می‌دهد که چرا حرف‌های من درباره کار کردن به شیوه‌ای متفاوت به طور خاص در مورد حوزه کاری او کاربرد ندارد. سرسخت‌ترین این افراد، وکلای دعاوی هستند که بر این باورند هر دعوائی منحصر به فرد است و هیچ فضایی برای تفکیک و غیره وجود ندارد. این موضوع تجربه من در دهه ۱۹۹۰ را منعکس می‌کند، زمانی که سال‌ها با یک شرکت حقوقی دعاوی برجسته (میسونز، که اکنون پینسنت میسونز نام دارد) کار می‌کردم. در آن زمان درست بود که امور دعاوی تفکیک نمی‌شد و در پرونده‌های بزرگ اختلافات ساختمانی و فناوری که در آن‌ها تخصص داشتیم، مرسوم بود که تقریباً تمام جنبه‌های کار به طور کامل به شرکت سپرده شود. با این حال، از آن زمان به بعد دریافته‌ام که لزوماً همه وظایفی که ما و سایر شرکت‌ها در آن زمان بر عهده می‌گرفتیم، دیگر بهترین کار برای شرکت‌های حقوقی نیستند. بنابراین، برای نشان دادن به افراد شکاک، پیشنهاد می‌کنم که هدایت دعاوی را بتوان به ده وظیفه که در جدول ۵،۱ شرح داده شده است، تقسیم کرد. من ادعا نمی‌کنم که این تنها راه تفکیک دعاوی است، اما امیدوارم این جدول به درک رویکرد من کمک کند.

شکل ۵،۱ تجزیه دادخواهی

بررسی اسناد
تحقیقات حقوقی
مدیریت پروژه
حمایت از دعاوی
افشا (الکترونیکی)
استراتژی
تاکتیک
پیش بینی
مذاکره
دفاع

در طول سال‌ها، به‌طور رسمی و غیررسمی، سوالی که از وکلای دادگستری در بهترین شرکت‌های حقوقی جهان پرسیده‌ام این است که واجد شرایط انجام کدام یک از این ده وظیفه هستید؟ در انگلستان، پاسخ به این سوال همیشه «دو» وظیفه (استراتژی و تاکتیک) بوده است، در حالی که در ایالات متحده، پاسخ تمایل به «سه» وظیفه (استراتژی،

تاکتیک و دفاع) داشته است. برای این دو یا سه وظیفه، موکلان همچنان خواهان مشاوره مستقیم و راهنمایی وکلای ماهر خواهند بود. با این حال، من به طور فزاینده‌ای از مشاوران حقوقی می‌شنوم که ارائه دهندگان جایگزین شده اکنون می‌توانند سایر کارها را با هزینه کمتر و کیفیت بالاتری نسبت به شرکت‌های حقوقی سنتی انجام دهند.

برای مثال، به بررسی اسناد حقوقی توجه کنید. به طور سنتی، شرکت‌های حقوقی از کارآموزان حقوق با نرخ‌های ساعتی بالا برای بررسی حجم زیادی از اسناد (گاهی اوقات میلیون‌ها سند) استفاده می‌کنند که اغلب فقط برای فهرست‌نویسی یا اعمال طبقه‌بندی حقوقی اولیه انجام می‌شود. با صرف‌نظر از راه‌حل‌های فناوریانه فعلی، بررسی دستی اسناد می‌تواند به ارائه‌دهندگان متخصص ثالث در کشورهای کم‌هزینه مانند هند برون‌سپاری شود و با کیفیت بالاتر و حدود یک‌هفتم هزینه انجام شود.

اجازه دهید با یک مثال دیگر، یعنی مدیریت پروژه، این موضوع را بیشتر توضیح دهیم. بسیاری از وکلای دادگستری به من می‌گویند که دیگر وکیل نیستند؛ آنها اکنون مدیر پروژه هستند. من گاهی اوقات در مورد میزان آموزش آنها در زمینه مدیریت پروژه سوال می‌کنم و اغلب با رویی جدی به من می‌گویند که سه سال پیش در یک دوره آموزشی دو روزه شرکت کرده‌اند. در پاسخ، تمایل دارم با کنایه بگویم که اگر یک مدیر پروژه به یک وکیل بگوید که با گذراندن یک دوره آموزشی سه روزه حقوقی، اکنون وکیل شده است، آن مدیر پروژه را به عنوان فردی گمراه رد صلاحیت می‌کنند. مدیریت پروژه یک رشته مهم با تکنیک‌ها، روش‌ها، سیستم‌ها و دوره‌های تحصیلی خاص خود است. وقتی به شرکت‌های حسابداری بزرگ، شرکت‌های مشاوره و شرکت‌های ساختمانی نگاه می‌کنم، مدیریت پروژه پیشرفته‌ای را می‌بینم. از طرف دیگر، در شرکت‌های حقوقی، مدیریت پروژه اغلب به نظر می‌رسد که به خریدن چند پوشه اهرمی جدید و باز کردن یک بسته برچسب زرد جدید خلاصه می‌شود. این تکبر جمعی ما به عنوان وکیل است که احساس می‌کنیم می‌توانیم طی یک آخر هفته یک رشته مرتبط را یاد بگیریم. ما نمی‌توانیم. و موکلان اکنون می‌دانند که بهترین مدیران پروژه را نه در شرکت‌های حقوقی بلکه در میان سایر ارائه‌دهندگان خدمات پیدا خواهند کرد. من اعتقاد راسخ دارم که مدیریت پروژه در آینده برای هدایت موفقیت‌آمیز مناقشات (و معاملات) بزرگ ضروری خواهد بود. اما اگر وکلا به

اندازه کافی در این رشته آموزش نبینند، رقبا از سایر حرفه‌ها و بخش‌ها این کار را به جای آنها انجام خواهند داد.

من می‌توانم همین تحلیل مشابه را برای هر یک از وظایف دیگر در دادرسی انجام دهم، که در آن شرکت‌های حقوقی دیگر منحصرأ واجد شرایط نیستند. بسیاری از این وظایف روتین و تکراری، عمدتاً اداری هستند و اکنون می‌توانند به روش‌های مختلفی انجام شوند. به طور مشابه، من می‌توانم کارهای معاملاتی را به لیست مشابهی از وظایف تقسیم کنم، همانطور که در جدول ۵،۲ نشان داده شده است (باز هم، به عنوان یک لیست قطعی ارائه نمی‌شود، بلکه فقط برای دادن ایده‌ای از آنچه در ذهن دارم، آورده شده است).

شکل ۵،۲ تجزیه معاملات

بازرسی دقیق
تحقیقات حقوقی
مدیریت معامله
انتخاب الگو
مذاکره
پیش‌نویس سفارشی
مدیریت اسناد
پیش‌بینی
مشاوره حقوقی
ارزیابی ریسک

جایگزینی منبع و منابع چندگانه

زمانی که می‌گویم قیمت‌گذاری متفاوت کافی نیست و وکلا باید به سمت متفاوت کار کردن حرکت کنند، منظورم اتخاذ یکی یا چند روش جایگزین برای تأمین کارهای حقوقی است. در گذشته، زمانی که موکلی با یک کار حقوقی مواجه می‌شد، یک انتخاب ساده داشت: اینکه آن را به صورت داخلی انجام دهد یا به یک شرکت حقوقی خارجی (یا شاید ترکیبی از هر دو) بسپارد. دنیای حقوقی تغییر کرده است، به طوری که

اکنون منابع جایگزین جدیدی برای خدمات حقوقی در دسترس است. من ۱۶ روش برای تأمین کارهای حقوقی را شناسایی کرده ام، همانطور که در جدول ۵,۳ آمده است. در این کتاب مقدماتی، تنها می توانم به هر کدام اشاره ای داشته باشم.

شکل ۵,۳ منابع خدمات حقوقی

درون سپاری
وکیل زدایی
تغییر محل
برون سپاری فرامرزی
برون سپاری
پیمانکاری فرعی
هم سپاری
نزدیک سپاری
واسپاری
کار در منزل
متن باز
برون سپاری چندگانه
رایانه ای کردن
منبع انحصاری
برون سپاری مدیریت دانش
عدم برون سپاری

درون سپاری ^۸ زمانی است که وکلا کارهای حقوقی را خودشان با استفاده از منابع داخلی انجام می دهند. به عنوان مثال، زمانی که یک بخش حقوقی درون سازمانی تصمیم می گیرد بدون هیچ گونه مشاوره یا کمک خارجی، همه مذاکرات و پیش نویس های خود را به صورت داخلی انجام دهد.

وکیل زدایی ^۹ اصطلاح نه چندان خوشایند من برای روندی است که در آن یک وظیفه حقوقی برای انجام به فردی غیر از وکیل سپرده می شود. بسیاری از وظایف نیازی

^۸ In-sourcing

^۹ de-lawyering

به تخصص و هزینه وکلای واجد شرایط ندارند و اکنون می‌توانند توسط افراد ماهر و دانشجویانی که در بخش حقوقی کار می‌کنند، انجام شوند.

تغییر محل^۰ شامل انتقال بخشی از کارهای حقوقی سازمان به مکان‌های کم‌هزینه‌تر، اما همچنان در کشورهایی است که کسب و کار اصلی در آنجا حضور دارد. یک نمونه اولیه در اینجا، شرکت حقوقی بین‌المللی مستقر در ایالات متحده، اوریک^۱ بود که یک مرکز عملیات جهانی را در ویلینگ، ویرجینیای غربی تأسیس کرد.

برون‌سپاری فرامرزی^۲ انتقال کارهای حقوقی به کشورهایی است که هزینه نیروی کار و املاک در آنها کمتر است. بسیاری از بانک‌های بزرگ برخی از فعالیت‌های حقوقی خود را به این روش برون‌سپاری کرده‌اند - برای مثال، به هند و مالزی - به مکان‌هایی که سایر بخش‌های خود را مانند مراکز تماس یا بخش‌های مالی به آنجا منتقل کرده‌اند. در این مدل، منابع حقوقی برون‌سپاری شده همچنان بخشی از بانک باقی می‌مانند.

برون‌سپاری^۳، در مقابل، شامل انجام کارهای حقوقی توسط یک ارائه‌دهنده ثالث است. این اغلب به عنوان «برون‌سپاری فرآیندهای حقوقی» یا «LPO» شناخته می‌شود. کارهای حقوقی روتین، مانند بررسی اسناد، به این شرکت‌های پشتیبانی تخصصی که باز هم معمولاً در مکان‌های کم‌هزینه قرار دارند، سپرده می‌شود.

مؤسسات حقوقی می‌توانند از گزینه برون‌سپاری فرعی (پیمانکاری فرعی)^۴ استفاده کنند. در این رویکرد، کارهای حقوقی به سایر شرکت‌های حقوقی (معمولاً کوچک‌تر) که هزینه‌های بسیار پایین‌تری دارند، واگذار می‌شود. بنابراین، چندین شرکت حقوقی بزرگ مستقر در لندن، کارها را به وکلای واجد شرایط انگلیسی که در آفریقای جنوبی و نیوزیلند کار می‌کنند، برون‌سپاری فرعی می‌کنند، در حالی که برخی دیگر از

⁰ Relocating

¹ Orrick

² Off-shoring

³ Outsourcing

⁴ legal process outsourcing

³ Subcontracting

شرکت‌های منطقه‌ای کم‌هزینه در بریتانیا استفاده می‌کنند. برون‌سپاری فرعی می‌تواند هزینه‌های برخی از کارهای حقوقی را به نصف کاهش دهد.

هم‌سپاری زمانی اتفاق می‌افتد که موسسات در ارائه برخی از خدمات حقوقی اغلب از طریق یک مرکز خدمات مشترک با هم همکاری کنند. همانطور که در فصل ۳ اشاره شد، نمونه‌های قدرتمند از این، همکاری دپارتمان‌های حقوقی درون‌سازمانی مقامات محلی در انگلستان و برنامه‌های برخی بانک‌ها برای استفاده از امکانات مشترک برای انجام کارهای انطباقی آنها است.

نزدیک‌سپاری^۶ شبیه برون‌سپاری فرامرزی است، اما کار در یک حوزه قضایی همسایه و کم‌هزینه انجام می‌شود که در منطقه زمانی نزدیک‌تری به شرکت حقوقی یا بخش داخلی قرار دارد. آلن و اووری و هربرت اسمیت فری هیلز، که از شرکت‌های حقوقی بین‌المللی پیشرو هستند، هر دو با راه‌اندازی تأسیسات در بلغاست ایرلند شمالی برای انجام کارهای حقوقی روتین، اقدام به نزدیک‌سپاری کرده‌اند.

واسپاری^۸ به معنای به‌کارگیری وکلا برای دوره‌های محدود و اغلب بر اساس پروژه است. این وکلا به شرکت‌های حقوقی سنتی تعلق ندارند. در عوض، از طریق آژانس‌هایی که کار آن‌ها را مدیریت می‌کنند، در دسترس قرار می‌گیرند. اکسیوم نمونه‌ای پیشگام از چنین آژانس‌هایی است. این شرکت در سال ۲۰۰۰ تأسیس شد و ایده اصلی این تجارت، واسپاری وکلا عمدتاً به مشتریان شرکتی بود تا به آن‌ها در پاسخگویی به تقاضای بالا کمک کند. این رویکرد به ویژه برای بخش‌های حقوقی درون-سازمانی که کوچک شده‌اند مفید بوده است، زیرا آن‌ها به طور دوره‌ای نیاز به تقویت توانایی خود دارند و هزینه وکلای واسپاری شده‌ی اکسیوم می‌تواند تقریباً نصف وکلای شرکت‌های سنتی باشد. قابل توجه است که چندین شرکت حقوقی در انگلستان نیز امکانات واسپاری مشابهی را ایجاد کرده‌اند - برایان کیو لیگتون پایزنر (در سال ۲۰۰۸) با سرویس «وکلا در

⁶ co-sourcing

⁷ near-shoring

⁸ Leasing

دسترس»، پینسنت میسونز (در سال ۲۰۱۱) با «واریو» و آلن اند اور (در سال ۲۰۱۳) با «پیرپوینت».

کار در خانه به معنی به کارگیری استعدادهای حقوقی است که در حال حاضر در محیط کار حقوقی اصلی نیستند، اما اغلب به صورت پاره وقت از سوی وکلایی که ترجیح می‌دهند از خانه خود کار کنند، در دسترس می‌باشند. البته کار در خانه در طول همه‌گیری و پس از آن به امری عادی تبدیل شده است. وکلایی که تا حد زیادی از خانه کار می‌کنند (چه به صورت استخدامی و چه به صورت مستقل) با کمک پیشرفت روزافزون فناوری‌های ارتباطی و همکاری، قادر به پیوستن و استفاده از شبکه‌های شرکت‌های حقوقی و بخش‌های حقوقی درون سازمانی هستند که با آن‌ها همکاری دارند. کار در خانه نه تنها به حرفه حقوقی در طول همه‌گیری امکان بقا داد، بلکه طعم یک سبک زندگی کاملاً متفاوت را ارائه کرد، به ویژه برای والدینی که می‌خواهند هم کار کنند و هم برای بخش زیادی از روز برای فرزندانشان خردسال خود در دسترس باشند.

متن‌باز؛^۳ به معنای ارائه‌ی رایگان انواع مختلفی از مواد حقوقی (اسناد استاندارد، راهنماها، رویه‌ها، نظرات، مطالعات موردی، تجربیات عملی و موارد دیگر) در وبسایت‌های قابل دسترسی عموم است. این کار زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که به صورت یک ویکی (یک منبع آنلاین که هر کاربری می‌تواند آن را ویرایش و به آن اضافه کند) سازماندهی شود.

برون‌سپاری جمعی^۴ شامل به کارگیری استعدادهای جمعی گروه‌های بزرگی از افراد است که بخشی از وقت خود را برای انجام برخی از وظایف متنوع حقوقی اختصاص می‌دهند. برای مثال، یک مشکل حقوقی ممکن است به گروه بزرگی از داوطلبان ناشناس اعلام شود. این داوطلبان - جمعیت - با راه‌حل‌های حقوقی پیشنهادی خود پاسخ می‌دهند. در شرکت‌های حقوقی، متخصصان اغلب به همکاران خود در مورد مشکلی که روی آن کار

³ Home-sourcing

⁴ Open-sourcing

⁴ Wiki

⁴ Crowd-sourcing

می‌کنند سر می‌زنند و می‌پرسند: «آیا کسی قبلاً با چنین موردی روبرو شده است؟». در آینده، وکلا و موکلین قادر خواهند بود سوالات مشابهی را از گروه‌های بزرگی از کاربران وب بپرسند. این امر که مردم سوالات خود را به صورت آنلاین مطرح کنند و پاسخ‌های وکلا یا شاید گیرندگان مشاوره قبلی با سایر کاربران به اشتراک گذاشته شود، امری رایج خواهد بود.

رایانه‌ای کردن^{۴۳} با اینکه اصطلاح آن کمی قدیمی به نظر می‌رسد، یک دسته‌ی گسترده از برون‌سپاری است که شامل دو دسته‌ی قاعده‌مندسازی و^{۴۴} خارج‌سازی^{۴۵} می‌شود، همانطور که در فصل ۴ معرفی شد. به طور کلی، رایانه‌ای کردن به معنای به‌کارگیری فناوری برای پشتیبانی یا جایگزینی برخی از وظایف، فرآیندها، فعالیت‌ها یا خدمات حقوقی است.

منبع انحصاری^{۴۶} به معنای استخدام متخصصان مستقل مانند اساتید حقوق یا (همانطور که در انگلستان رایج است) باریسترها برای انجام بسته‌های خاص و تجزیه‌شده‌ی کارهای حقوقی است. نمونه‌هایی از این موارد تحقیقات انجام شده توسط دانشگاهیان و نظرات کتبی نوشته شده توسط قضات دیوان‌های عالی است.

برون‌سپاری مدیریت دانش^{۴۷} به معنای استفاده از تکنیک‌های مختلفی از حوزه‌ی مدیریت دانش برای استفاده مجدد از محتوا، فرآیند، دانش فنی، منابع، ایده‌ها و بسیاری موارد دیگر است که از فعالیت‌های روزانه‌ی وکلا جمع‌آوری شده و دقیقاً برای استفاده‌ی بعدی حفظ می‌گردد. موکلین اغلب انتظار دارند و همیشه ترجیح می‌دهند که وکلا از مدارکی استفاده کنند که در گذشته در شرایط مشابه موفقیت آمیز بوده است.

عدم برون‌سپاری^{۴۸} آخرین دسته‌بندی است و به معنای انتخاب نکردن انجام یک وظیفه‌ی حقوقی به طور کلی است، با این دیدگاه آگاهانه که خود وظیفه ریسک بالایی

⁴ Computerizing

⁴ Systematizing

⁴ Externalizing⁵

⁴ Solo-sourcing

⁴ KM-sourcing⁷

⁴ No-sourcing⁸

ندارد که مستحق هر نوع برون‌سپاری حقوقی باشد. به عنوان مثال، وکلای درون‌سازمانی اغلب در مورد بخش‌های خاصی از کارهای حقوقی نظر می‌دهند و تصمیم می‌گیرند که زمان و هزینه‌ی مورد نیاز برای آن از لحاظ تجاری توجیه‌پذیر نیست. آن‌ها اغلب این کار را زمانی که کار به شیوه‌ی شرح داده شده در ابتدای این فصل تفکیک شده باشد، راحت‌تر انجام می‌دهند.

هرچند هر یک از این ۱۶ تکنیک، اگر به تنهایی به کار گرفته شوند، می‌توانند روش‌های جایگزین قدرتمندی برای برون‌سپاری وظایف حقوقی ارائه دهند، اما نگاه کردن به آن‌ها به عنوان گزینه‌های مجزا، دیدگاهی کوتاه‌بینانه است. در آینده، برای هر کار حقوقی قابل توجهی، من انتظار دارم که تجزیه‌ی موضوع مورد نظر به وظایف قابل مدیریت، شناسایی کارآمدترین روش برون‌سپاری هر کار و اتخاذ ترکیبی از چندین رویکرد جایگزین، به یک رویه‌ی رایج تبدیل شود. من این را «برون‌سپاری چندگانه»^۴ می‌نامم. بنابراین، برای یک معامله یا اختلاف خاص، چند منبع، اگر نگوییم تعداد زیادی، ممکن است در محصول نهایی مشارکت داشته باشند. برای دستیابی به این امر، ممکن است مفید باشد که ذهنیت و روش خط تولید یا تولید انبوه را در ارائه خدمات حقوقی به کار بگیریم: به عنوان مثال، استفاده از لجستیک لحظه‌ای و تکنیک‌های زنجیره‌ی تأمین جهانی (با پشتیبانی فناوری). بر اساس این مدل، یک سازمان واحد - یک موسسه حقوقی یا شاید یک کسب و کار حقوقی با ظاهری جدید - به احتمال زیاد مسئولیت کامل تحویل خدمات نهایی چندبرون‌سپاری شده را بر عهده خواهد گرفت (همانطور که یک پیمانکار اصلی در یک پروژه‌ی ساختمانی این کار را انجام می‌دهد).

من ادعا نمی‌کنم که برون‌سپاری چندگانه ساده است. تجربه نشان می‌دهد که شرکت‌های حقوقی و بخش‌های حقوقی سازمان‌ها در عمل با تفکیک و برون‌سپاری کارها به ارائه‌دهندگان جایگزین، مشکلاتی دارند. این وکلا از روش‌های بهبود یافته بهره‌مند خواهند شد. همچنین، منظورم این نیست که تمام برون‌سپاری‌های چندگانه باید شامل چندین تأمین‌کننده باشد - برخی از موکلین نگران وجود افراد دخیل متعدد هستند، اما ایده‌ی برون‌سپاری چندگانه به ارائه‌دهندگان حقوقی درون سازمان خود را می‌پسندند. بر

⁴ multi-sourcing

اساس این رویکرد، موسسات حقوقی یا ارائه‌دهندگان جایگزین تشویق می‌شوند تا کارها را تفکیک کنند، اما به جای همکاری با دیگران، در درون سازمان خود برون‌سپاری چندگانه انجام دهند.

به هر حال، من به طور قاطع از مدل تولید انبوه برای خدمات حقوقی طرفداری نمی‌کنم. قبول دارم که شرایط موکلین هرگز کاملاً یکسان نیست. اما من این را نمی‌پذیرم که در تمام مراحل چرخه عمر یک پروژه حقوقی، حتی در صورت سفارشی‌سازی خروجی نهایی، به متخصصان حقوقی انسانی نیاز باشد. در عوض، من برون‌سپاری چندگانه و استفاده از فناوری را به عنوان راهی به سوی «سفارشی‌سازی انبوه» می‌بینم - استفاده از فرآیندها و سیستم‌های استاندارد که بتوانند نیازهای خاص موکلین را برآورده کنند و در عین حال دارای سطح کارایی مشابه تولید انبوه باشند. یک مثال خوب، اتوماسیون اسناد است، همانطور که در فصل ۴ توضیح داده شد. یک سیستم تدوین اسناد از نوعی که من توصیف می‌کنم، به سادگی یک سند استاندارد واحد را چاپ نمی‌کند. در عوض، بر اساس پاسخ‌های کاربر به سؤالات مشخص در مورد شرایط خاص او، سند تولید شده تنها خروجی از میان تعداد بی‌شمار (اغلب میلیون‌ها) ترکیب ممکن خواهد بود. نتیجه نهایی آن یک راه‌حل سفارشی‌سازی شده است که توسط یک سیستم پیشرفته به جای یک پیشه‌ور انسانی ارائه می‌شود. این آینده‌ی خدمات حقوقی است.

فصل ۶ | فناوری‌های حقوقی مخرب

در تئوری مدیریت، با استفاده از کتاب تاثیرگذار کلیتون کریستنسن با عنوان «معمای نوآور»^۵ معمولاً بین فناوری‌های پایدار و فناوری‌های مخرب تمایز قائل می‌شوند. به طور کلی، فناوری‌های پایدار فناوری‌هایی هستند که نحوه عملکرد فعلی یک کسب‌وکار یا بازار را پشتیبانی و تقویت می‌کنند. در مقابل، فناوری‌های مخرب اساساً عملکرد یک شرکت یا بخش را به چالش می‌کشند و تغییر می‌دهند. نمونه‌ای از دسته اول، سیستم‌های حسابداری کامپیوتری است که کار افرادی را که قبلاً روی دفتر کل‌های کاغذی کار می‌کردند، پشتیبانی و تقویت کرد. نمونه‌ای از دسته دوم، فناوری دوربین دیجیتال است که صنعت عکاسی را مختل کرد و تا حدودی به سقوط نهایی شرکت کداک، که کسب‌وکار آن بر اساس نسل قبلی فناوری (چاپ شیمیایی) بود، منجر شد.

دو جنبه از نظریه فناوری مخرب قابل توجه است. اول، همانطور که مثال کداک نشان می‌دهد، فناوری‌های مخرب می‌توانند به کناره‌گیری و سقوط حتی رهبران بازار کمک کنند. دوم، در روزهای اولیه فناوری‌های مخرب، رهبران بازار و همچنین مشتریان آنها اغلب سیستم‌های جدید را سطحی و غیرقابل قبول می‌دانند. با این حال، بعداً مشتریان با پذیرش آن‌ها اغلب به سرعت به خدمات مبتنی بر فناوری جدید روی می‌آورند، در حالی که ارائه دهندگان، مگر از پذیرندگان اولیه باشند، اغلب برای تشخیص پتانسیل واقعی آن‌ها خیلی عقب مانده‌اند و هرگز موفق به بازپس‌گیری زمین نمی‌شوند.

در رابطه با کارکنان حرفه‌ای، همانطور که من و دنیل ساسکیند در کتاب «آینده حرفه‌ها» گفتیم، باید با دقت با اصطلاح «تخریب» برخورد کرد. در حالی که قابل درک است که ممکن است متخصصان در واقع احساس کنند تغییرات مورد بحث در این صفحات باعث تخریب شده است، نباید هرگز مشتری یعنی گیرنده خدمات حقوقی را فراموش کنیم. بسیاری از تغییرات پیش‌بینی شده در اینجا باید منجر به خدمات بهتر یا کم‌هزینه یا راحت‌تر برای مشتریان شود. بعید است این ذینفعان کوچک‌ترین احساسی از تخریب داشته باشند. در عوض، ممکن است حتی احساس قدرت یا آزادی کنند. برای خریدار

⁵ The Innovator's Dilemma

خدمات حقوقی، این تخریب اغلب خبر بسیار خوبی است. تخریب یک نفر می‌تواند نجات‌بخش دیگری باشد.

در اینجا برای وکلا درسی وجود دارد که فراتر از مسئله تخریب است - همیشه به گیرنده خدمات خود فکر کنید. هنگام بررسی نوعی نوآوری، خود را جای کسانی که قرار است به آن‌ها کمک کنید بگذارید. این برای آنها چه معنایی خواهد داشت؟

با این حال، با توجه به اینکه این کتاب عمدتاً به سمت ارائه دهندگان خدمات حقوقی هدایت می‌شود، منطقی است که به زبان تخریب پایبند باشیم. یکی از اهداف من دقیقاً به چالش کشیدن عرضه در بازار حقوقی است، یعنی در نظر گرفتن ویرانی احتمالی که فناوری ممکن است در میان موسسات حقوقی و سایر ارائه دهندگان خدمات حقوقی ایجاد کند.

به طور دقیق‌تر، من ادعا می‌کنم حداقل ۱۵ فناوری مخرب حقوق وجود دارد (به جدول ۶,۱ مراجعه کنید). به طور جداگانه، این سیستم‌های موجود و نوظهور نحوه ارائه خدمات حقوقی خاص را به چالش می‌کشند و تغییر می‌دهند. به طور جمعی، آنها کل چشم‌انداز حقوقی را متحول خواهند کرد. در ادامه، من معرفی بسیار کوتاهی از هر یک از این فناوری‌های حقوقی مختل‌کننده ارائه می‌دهم (و لطفاً توجه داشته باشید که همپوشانی‌هایی بین برخی از این دسته‌ها وجود دارد).

اتوماسیون اسناد
هم پیوستگی مداوم
بازار حقوقی الکترونیکی
یادگیری الکترونیکی
راهنمایی حقوقی آنلاین
متن باز حقوقی
جوامع حقوقی بسته
مدیریت جریان کار و پروژه
دانش حقوقی جاسازی شده
بلاکچین
حل اختلاف آنلاین
تجزیه و تحلیل سند
پیش بینی ماشینی
پردازش زبان طبیعی
پلتفرم های حقوقی

اتوماسیون اسناد

این سیستم ها، همانطور که در فصل ۴ توضیح داده شد، نسخه های نسبتاً پردازش شده و سفارشی سازی شده ای از اسناد را در پاسخ به سوالات کاربران خود تولید می کنند. بسیاری از کارهای اولیه در این زمینه، در دهه ۱۹۸۰، به سیستم هایی اختصاص داشت که می توانستند وصیت نامه تولید کنند. از آن زمان، از همین فناوری در زمینه های بسیار جاه طلبانه تری مانند تولید مستندات وام برای تراکنش های بانکی با مقیاس بزرگ استفاده شده است. بنابراین، اتوماسیون اسناد را می توان در کسب و کارهای حقوقی استفاده کرد یا به صورت آنلاین در دسترس قرار داد و برای وکلایی که برای زمان خود هزینه دریافت می کنند مخرب است، زیرا تولید اسناد در عرض چند دقیقه امکان پذیر است، در حالی که در گذشته، ساخت آن ها چندین ساعت طول می کشید.

سیستم‌های کاملاً خودکار مونتاژ اسناد به اندازه خدمات آنلاین که به کاربران الگوهای ابتدایی سند را ارائه می‌دهند، پیچیده نیستند. این تجارت اصلی LegalZoom، یک شرکت مستقر در ایالات متحده بود که اسناد حقوقی را برای شهروندان و مشاغل که توانایی پرداخت هزینه وکیل را ندارند یا می‌خواهند هزینه کمتری (و در اینجا تخریب ایجاد می‌شود) برای مسائل حقوقی خود صرف کنند، در دسترس قرار می‌دهد. LegalZoom و رقیب اصلی آن، Rocket Lawyer، اکنون میلیون‌ها مشتری دارند و برندهای آن‌ها در ایالات متحده از اکثر شرکت‌های حقوقی شناخته‌شده‌تر است. خدمات آن‌ها با استفاده از فناوری به طور فزاینده‌ای امکان‌پذیر شده است، اما موفقیت اولیه آن‌ها تأیید می‌کند که حتی الگوها، زمانی که به صورت آنلاین با برخی راهنمایی‌ها در دسترس باشند، می‌توانند مفید باشند و خدماتی را تشکیل دهند که قبلاً در انحصار وکلا بود.

ارتباط مداوم

این موضوع به سیستم‌هایی اشاره دارد که مانع از جدا شدن کامل وکلا از مشتریان و محل کار می‌شوند. این فناوری‌ها شامل دستگاه‌های دستی، تبلت‌ها، دسترسی به اینترنت پرسرعت بی‌سیم، کنفرانس ویدیویی با کیفیت بالا، پیام‌رسانی فوری، رسانه‌های اجتماعی و ایمیل می‌شود که همگی با افزایش قدرت پردازش و ظرفیت ذخیره‌سازی تقویت می‌گردند. هنگامی که این فناوری‌ها با هم ترکیب می‌شوند و ماشین‌ها (هر نوعی که باشند) روشن می‌شوند، که به نظر می‌رسد اکنون همیشه روشن هستند، «حضور» وکلا برای شبکه مخاطبان آن‌ها بیشتر قابل مشاهده است. در عوض، مشتریان و موکلین به وکلا دسترسی فوری خواهند داشت و انتظار دارند که داشته باشند. این امر می‌تواند زندگی کاری و اجتماعی وکلا را مختل کند. این هم یک فکر هوشیارانه است که به نظر می‌رسد ما بیشتر و نه کمتر متصل می‌شویم، بنابراین اختلال در ارتباط مداوم احتمالاً تشدید می‌شود به جای آنکه کاهش یابد.

در طول کووید، خدماتی مانند زوم یک نعمت و یک زحمت بود. در ارائه دسترسی فوری بسیار مفیدتر از تماس تلفنی، دنیای حقوقی سرپا ماند. اما وکلا هرگز احساس نکرده‌اند که بیشتر «در دسترس» هستند. در هر صورت، مشخص می‌شود که این شکل از تعامل (که به ناچار بسیار زینت داده شده است) از این پس برای تجربه مشتری اساسی

خواهد بود. برای وکلا که از امکان دریافت هزینه برای زمان سفر بهره‌مند بودند، باز هم تخریب دیگری وجود دارد.

بازار الکترونیکی حقوقی

من از این اصطلاح برای تعمیم به سیستم‌های شهرت آنلاین استفاده می‌کنم که به موکلان اجازه می‌دهد نظرات خود را به صورت آنلاین در مورد عملکرد و سطح خدمات وکلای خود (مانند مشتریان هتل‌ها و رستوران‌ها) به اشتراک بگذارند؛ سیستم‌های مقایسه قیمت، که قیمت‌ها و نرخ‌های مشاوران حقوقی و شرکت‌های حقوقی مختلف را در وبسایت‌های ساده قرار می‌دهند؛ و حراج‌های حقوقی آنلاین، که از نظر مفهومی شبیه به eBay هستند، اما بیشتر برای بسته‌های کاری حقوقی روتین و تکراری مناسب هستند. برای وکلایی که از این واقعیت که موکلان آن‌ها نمی‌دانند چه گزینه‌های دیگری برای آن‌ها باز است، بهره‌مند می‌شدند، این فناوری‌ها به تنهایی و با هم بسیار مخرب هستند. امروزه، این سیستم‌ها - نوعی شبکه‌های اجتماعی - هنوز در مراحل اولیه خود هستند. در چند سال آینده، آن‌ها به اندازه دایرکتوری‌های چابی پرنفوذی که حدود ۲۵ سال پیش وکلا و شرکت‌های حقوقی را رتبه‌بندی می‌کردند، فراگیر خواهند شد.

آموزش الکترونیکی

پیشرفت چشمگیری در توسعه امکانات آنلاین برای حمایت از یادگیری و آموزش حقوقی در حال انجام است. همانطور که در فصل ۱۸ مورد بحث قرار گرفت، این موارد موجب به چالش کشیده شدن و جایگزینی اکثر سخنرانی‌های حقوقی سنتی و به طور گسترده‌تر، باعث تحول روش‌های سنتی آموزش دانشکده‌های حقوق در کل خواهند شد. تکنیک‌های مورد استفاده فراتر از سخنرانی‌ها و ویدئوهای آنلاین به استفاده از تمرین حقوقی شبیه‌سازی شده و محیط‌های یادگیری حقوقی مجازی گسترش می‌یابد. باز هم، همه گیری بدون شک توسعه‌های مرتبط را تسریع کرده است.

همچنین فراتر از آموزش رسمی، آموزش الکترونیکی شیوه‌ای را که شرکت‌های حقوقی عملکردهای آموزش و دانش فنی خود را ارائه و ادغام می‌کنند، تغییر خواهد داد. ما شاهد حرکت از آموزش کلاس درس «در صورت لزوم» (تدریس موضوعات، فقط در

صورتی که بینش ارائه شده در مرحله‌ای بعد مورد نیاز باشد) به یادگیری «به موقع» (ابزارهای تعاملی و چندرسانه‌ای که می‌توانند آموزش متمرکز و سفارشی شده را در محل ارائه دهند) خواهیم بود.

راهنمای حقوقی آنلاین

این سیستم‌ها می‌توانند اطلاعات حقوقی، راهنمایی حقوقی و حتی مشاوره حقوقی را به صورت آنلاین ارائه دهند. می‌توانند مبتنی بر اشتراک باشند یا نباشند. برخی ممکن است در زمینه‌های کاری کم‌ارزش اما پر حجم باشند، مانند سیستم اولیه‌ای که توسط یک دانش‌آموز برای کمک به رانندگان برای اعتراض به جریمه‌های پارکینگ توسعه داده شد (این سیستم به DoNotPay تبدیل شده است)، برخی ممکن است در حوزه‌هایی باشند که دسترسی به وکلا برای اکثر مردم تقریباً وجود ندارد، مانند Barefoot Law در اوگاندا، و برخی ممکن است در کارهای پیچیده تجاری باشند، مانند خدمات حقوقی آنلاین Allen & Overy که سالانه بیش از ۲۲ میلیون پوند از بیش از ۶۵۰ اشتراک درآمد کسب می‌کند.

تهدید و تخریب برای وکلای سنتی در اینجا واضح است: اگر مشتریان بتوانند راهنمایی حقوقی و اسناد حقوقی را به صورت آنلاین دریافت کنند، این ممکن است به یک رقیب کم‌هزینه برای وکلایی تبدیل شود که زندگی خود را از خدمات مشاوره‌ای سنتی و رو در رو می‌سازند. طبق اصطلاحات فصل ۴، اگر کمک حقوقی قوی و قابل اعتماد به صورت کالایی درآمده و برای کاربران بدون هزینه در دسترس باشد، در برخی موارد تصور اینکه چرا مشتریان ترجیح می‌دهند پول خوبی به مشاوران انسانی سنتی بپردازند، دشوار است.

متن‌باز حقوقی

به طور کلی با توجه به جنبش متن‌باز، در اینجا من همکاری آنلاین انبوه و پایدار در حوزه‌ی حقوق را پیش‌بینی می‌کنم، حرکتی مختص ساخت مقادیر زیادی از مطالب حقوقی عمومی و جامعه‌گرا، مانند اسناد استاندارد، چک‌لیست‌ها و نمودارهای جریان. این همچنین شکلی از کالانگاری است (به فصل ۴ مراجعه کنید) و برای وکلا مخرب است

زیرا، یک بار دیگر، محتوای حقوقی که زمانی به عنوان بخشی از خدمات وکلا قابل پرداخت بود، اکنون به صورت رایگان در دسترس است. یک نمونه‌ی طولانی‌مدت از این پدیده، انستیتوی اطلاعات حقوقی در دانشکده‌ی حقوق دانشگاه کرنل است، جایی که از سال ۱۹۹۲ تاکنون، قانون را به صورت آنلاین و رایگان منتشر کردند و مطالبی را ایجاد کردند که به مردم کمک می‌کرد مسائل حقوقی را درک کنند. آن‌ها گاهی اوقات به عنوان یک ارائه‌دهنده‌ی پیشرو «حقوق غیرتجاری» اطلاعات حقوقی عمومی شناخته می‌شوند. در حوزه سلامت، وب سایت www.patientslikeme.com با بیش از ۸۵۰,۰۰۰ کاربر، نمونه‌ی قدرتمندی از چگونگی استفاده‌ی مفید گیرندگان خدمات حرفه‌ای از اشتراک‌گذاری بینش‌ها و تجربیات است. به طور مشابه، باید انتظار داشته باشیم که سایتی با نامی مانند "www.legalclientslikeme.com" به زودی ظاهر شود (توجه داشته باشید که هنوز هیچ کس مالک این نام دامنه نیست).

جوامع حقوقی بسته

در اینجا ایده این است که گروه‌های محدودی از وکلا با علایق مشترک گرد هم آیند و در شبکه‌های اجتماعی خصوصی به صورت آنلاین با هم همکاری کنند؛ ترکیبی از لینکدین و ویکی پدیا، اما صرفاً برای استفاده گروه‌های وکلا، جایی که کاربران بتوانند بدنه‌ای از دانش و تجربه جمعی ایجاد کنند. یک مفهوم مشابه باز هم در حرفه پزشکی، Sermo است که موفقیت قابل توجهی داشته است. یک جامعه آنلاین برای پزشکان (بدون بیمار یا شرکت داروسازی)، بیش از ۱,۳ میلیون کاربر («پزشکان تأیید شده و دارای گواهینامه») را از حدود ۱۵۰ کشور دارد. بهترین مثال از این پدیده در حقوق، نسخه اول Legal OnRamp بود که در ابتدا به عنوان یک سیستم همکاری برای مشاوران حقوقی درون سازمانی توصیف شد. وکلای خارج و ارائه دهندگان خدمات شخص ثالث نیز شرکت کردند. خیلی زود پس از راه‌اندازی، وکلایی از بیش از ۴۰ کشور در جامعه آنلاین عمومی و در زیرمجموعه‌های خصوصی آن فعال بودند. به نظر من، در تکرار اول خود، مثل Sermo اوج نگرفت. به نظر من خیلی زود بود، اما این فضایی برای تماشاست.

در پیگیری استراتژی همکاری که در فصل ۳ توضیح داده شد، وکلای درون سازمانی علاقه جدی به این جوامع بسته نشان می‌دهند - به عنوان پلتفرم‌هایی که ممکن

است هزینه‌های برخی خدمات حقوقی را تقسیم کنند و همچنین به عنوان ابزاری برای تشویق و امکان همکاری نزدیک‌تر بین شرکت‌های حقوقی ترجیحی خود. برای شرکت‌هایی که به ایده خدمات دهی جداگانه به مشتریان خود پایبند هستند، این تهدید قابل توجهی است.

مدیریت جریان کار و پروژه

برای کارهای حقوقی پر حجم و تکراری، سیستم‌های جریان کار مانند چک‌لیست‌های خودکاری هستند که یک فرآیند استاندارد را از ابتدا تا انتها هدایت می‌کنند. از سوی دیگر، سیستم‌های مدیریت پروژه برای وظایف و فعالیت‌های حقوقی پیچیده‌تر، ساختارمندتر و در عین حال مستعد مدیریت منظم‌تر از بی‌نظمی که در بسیاری از شرکت‌های حقوقی و بخش‌های داخلی یافت می‌شود، مناسب‌تر هستند. برای موسسات حقوقی که بر اساس ساعت هزینه می‌کنند و از این رو از مدیریت ناکارآمد پرونده و مدیریت معامله ناشیانه بهره‌مند شده‌اند، سیستم‌های جریان کار و مدیریت پروژه نشان‌دهنده‌ی بهره‌وری جدید و در نتیجه چشم‌انداز کاهش هزینه‌ها هستند.

دانش حقوقی نهادینه شده

پیش‌بینی می‌کنم در سال‌های آینده در بسیاری از ابعاد زندگی اجتماعی و کاری‌مان، قواعد حقوقی به شدت در سیستم‌ها و فرآیندهای ما نهادینه خواهد شد. برخی از افراد در این زمینه از اصطلاح «قواعد به عنوان کد»⁵ صحبت می‌کنند.

یک خودرو را در نظر بگیرید که به راننده و سرنشینان خود هشدار می‌دهد که موتور را روشن نمی‌کند تا زمانی که یک آزمایش تنفس داخلی انجام و قبول شود. این نیازمند آن نیست که کاربران خودرو جزئیات دقیق قانون را بدانند و سپس گزینه اعمال قانون را انتخاب کنند. در عوض، قانونی که رانندگی با الکل بیش از حد در جریان خون را ممنوع می‌کند در رانندگی خودرو نهادینه خواهد شد. مثال دیگر یک ساختمان «هوشمند» است که دمای هوا و سایر شرایط محیطی را با توجه به سطوح تعیین شده در مقررات

⁵ workflow systems

⁵ rules as code²

بهداشت و ایمنی نظارت می‌کند. در صورت تجاوز به برخی محدودیت‌های تعیین شده، ممکن است آلارم‌ها به صدا درآیند یا در شرایط اضطراری، صفحه‌های نمایش کامپیوتر حتی ممکن است غیرفعال شوند. باز هم، این نیازمند آن نیست که مردم قانون را بدانند و بر رعایت آن نظارت کنند. در عوض، مقررات در ساختمان نهادینه خواهد شد و ساختمان به نوعی از سطح ایمنی خود آگاه خواهد بود و بر این اساس برخی تصمیمات را اتخاذ می‌کند. تخریب در اینجا این است که در جایی که قوانین نهادینه شده‌اند، وکلا دیگر نیازی به جلب توجه مشتریان به شرایط مهم حقوقی ندارند. به همین ترتیب، قراردادهای خوداجرا که ممکن است از طریق فناوری بلاک چین امکان‌پذیر باشد، می‌توانند اقدامات را آغاز کرده و فرآیندها و مقررات را به طور خودکار اجرا کنند، بدون اینکه مستقیماً وکلا را درگیر کنند.

بلاک چین

فناوری بلاک چین حتی بیشتر از هوش مصنوعی باعث اختلاف نظر می‌شود. برخی آن را اساسی‌تر از خود اینترنت می‌دانند. دیگران معتقدند تأثیر احتمالی آن توسط طرفدارانش بسیار اغراق شده است. در حالی که عقل سلیم جایی در میانه قرار دارد، اکثر وکلا زمانی که به دنبال توضیحاتی واضح در مورد بلاک چین هستند گیج می‌شوند. هیچ کس با یادگیری اینکه بلاک چین‌ها نوعی «دفتر حساب توزیع شده غیرمتمرکز» یا حاوی «یک سری از بلوک‌ها هستند که به صورت رمزنگاری به هم متصل شده‌اند و هر کدام دارای یک هش رمزنگاری شده‌اند»، خیلی آگاه‌تر نمی‌شود. یا اگر اجازه دهید، کلمات رمزآلودی با این مضمون بگویم که این بدترین نوع یاهو‌گویی تکنولوژیک^۳ است و برای وکلا این علاقه فرقه‌گونه به تعریف مبهم، واقعیت مهمی را پنهان می‌کند. اینکه فناوری بلاک چین به طور کلی امکان ذخیره داده‌ها و اسناد را اولاً به گونه‌ای که تغییر یا جعل آن تقریباً غیرممکن می‌شود و ثانیاً اشتراک‌گذاری بدون کنترل یک شخص یا مقام واحد بین کاربران فراهم می‌کند. برای کار حقوقی، این اهمیت قابل توجهی دارد زیرا این فناوری می‌تواند به کاربران امکان دهد به طور کارآمد و قابل اعتماد قراردادهای خود را ذخیره و به اشتراک بگذارند، مالکیت اموال و دارایی‌ها را ثبت کنند، معاملات را به طور خودکار تسویه کنند،

^۳ technobabble

پرداخت‌ها را کامل کنند، شرایط قراردادهای را بدون دخالت انسان اجرا کنند (به اصطلاح قراردادهای هوشمند) و خیلی بیشتر.

نتیجه اصلی اینجاست که بلاک چین یک فناوری واسطه‌زدایی است، به این معنی که انسان‌ها را برای فرآیندهای تجاری و زنجیره‌های تأمین حذف می‌کند. جایی که این انسان‌ها وکیل هستند، بلاک چین به وضوح یک فناوری حقوقی مخرب است.

حل اختلاف آنلاین

هنگامی که فرآیند واقعی حل اختلاف حقوقی، به ویژه تدوین راه حل، به طور کامل یا تا حد زیادی از طریق اینترنت انجام شود، ما نوعی حل اختلاف آنلاین (که در تجارت به عنوان ODR شناخته می‌شود) - برای جزئیات بیشتر و برخی مثال‌ها به فصل ۱۴ مراجعه کنید) داریم. برای وکلای دادگستری که کارشان بر اساس فرآیند دادرسی سنتی مبتنی بر دادگاه فیزیکی استوار است، ODR چه به شکل دادگاه‌های آنلاین، مذاکره الکترونیکی یا میانجیگری الکترونیکی، چالشی برای کسب و کار آنها است.

تحلیل اسناد

وکلای دادگستری بیشتر وقت خود را به جای آماده سازی برای دادرسی صرف بررسی اسناد می‌کنند. برای چندین سال است که از نظر دقت و بازخوانی، سیستم‌های مناسب در بررسی حجم زیادی از اسناد و جدا کردن اسناد مرتبط، از دستیاران وکیل و وکلای جوان بهتر عمل کرده‌اند.

اخیراً، مجموعه جدیدی از تکنیک‌ها در حقوق اتخاذ شده که از یادگیری ماشین، داده‌های بزرگ و تحلیل پیش‌بینی استفاده می‌کنند. اگرچه برخی از ابعاد یادگیری ماشین به سختی در عمل حقوقی مورد استفاده قرار گرفته است (مانند رایانه‌هایی که می‌توانند برنامه بنویسند، شبکه‌های عصبی عمیق و الگوریتم‌های یادگیری تقویتی)، واضح است که این سیستم‌های نوظهور در حال اثبات اثربخشی فزاینده‌ای هستند، چه در تحلیل مجموعه اسناد چه در خلاصه کردن یا استخراج مفاد کلیدی از قراردادها.

⁵ Online Dispute Resolution

این قابلیت‌های جستجو و یادگیری ماشین، نه تنها برای شرکت‌های حقوقی که از استخدام انسان برای بررسی اتاق‌های پر از کاغذ (چه در معاملات، پروژه‌های مرتبط با اختلافات یا بررسی قراردادهای) سود می‌برند، بلکه برای برون‌سپاری فرایندهای حقوقی که در حال حاضر خدمات مشابهی را ارائه می‌دهند نیز مخرب است. صرف نظر از اینکه هزینه نیروی کار انسانی چقدر پایین باشد، یک سیستم از این نوع، پس از راه اندازی، به طور اجتناب ناپذیری ارزان‌تر خواهد بود. شکی نیست که به همین دلیل شرکت‌های حقوقی جوان که در این زمینه پیشگام هستند، در سراسر حرفه حقوقی مورد توجه زیادی قرار گرفته‌اند.

پیش‌بینی ماشینی

یکی دیگر از کاربردهای حیاتی تکنیک‌های یادگیری ماشین در پیش‌بینی است. روش‌های پیچیده‌ای برای تشخیص الگوها و همبستگی‌ها در مقادیر زیادی از داده در حال تکامل هستند. در حقوق، همانطور که کار پیشگامانه‌ی دنیل کاتز^۵ در رابطه با دیوان عالی ایالات متحده نشان داد، آمار محاسباتی (به طور خام، الگوریتم‌هایی که روی حجم زیادی از داده‌ها کار می‌کنند) اغلب می‌توانند پیش‌بینی‌های دقیق‌تری از رفتار احتمالی دادگاه‌ها نسبت به پیش‌بینی‌های وکلایی که درگیر تحقیقات و استدلال حقوقی سنتی هستند، ارائه دهند. کلمات بی‌نظیر اولیور وندل هولمز^۶ به خاطر بسپارید: «منظور من از قانون، آنچیزی است که دادگاه‌ها در واقع انجام خواهند داد و نه چیزی تظاهرآمیزتر»

بخش زیادی از کار حقوقی شامل پیش‌بینی است، چه احتمال بردن یک پرونده یا مذاکره برای حل و فصل، یا لغو یا تکمیل یک معامله. داده‌های موجود در سیستم‌های شرکت‌های حقوقی، همراه با داده‌های قابل دسترسی عمومی، بدون شک پایه و اساس پیش‌بینی‌های آینده در رابطه با چنین مسائلی را تشکیل خواهند داد. علاوه بر این، با جمع‌آوری مجموعه داده‌ها، به زودی می‌توانیم بفهمیم چه مسائل و نگرانی‌های حقوقی جوامع خاصی را آزار می‌دهد؛ با تجزیه و تحلیل کار تنظیم‌کننده‌ها، ممکن است بتوانیم نتایج انطباق را به روش‌های کاملاً جدید پیش‌بینی کنیم؛ و با جمع‌آوری حجم عظیمی از

⁵ Daniel Katz

⁶ Oliver Wendell Holmes

قراردادهای تجاری و تبادل ایمیل‌ها، ممکن است بینش‌هایی در مورد بزرگترین ریسک‌های حقوقی که بخش‌های خاص با آن مواجه هستند، به دست آوریم. تخریب در اینجا این است که بینش‌های مهم در عمل حقوقی و مدیریت ریسک حقوقی ممکن است عمدتاً توسط الگوریتم‌هایی که روی حجم زیادی از داده‌ها کار می‌کنند بدون نیاز به دخالت وکلای جریان اصلی تولید شود (مگر اینکه آن‌ها بخواهند با دانشمندان داده همکاری کنند).

پردازش زبان طبیعی

انسان‌ها و ماشین‌ها، به عبارت ساده، به زبان‌های مختلفی صحبت می‌کنند - به ترتیب به زبان انسانی و کد. تا همین اواخر، ماشین‌ها نمی‌توانستند زبان انسان را «درک» کنند، زیرا (از جمله دلایل دیگر) به اندازه کافی ساختار یافته یا عاری از ابهام نیست. دانشمندانی که روی پردازش زبان طبیعی (NLP)^۵ کار می‌کنند سعی دارند سیستم‌هایی را توسعه دهند که بتوانند با تمام ویژگی‌ها و بی‌منطقی‌های زبان انسانی کنار بیایند. برای وکلا، دو پروژه مهم در اینجا وجود دارد. اولی این است که به انسان‌ها اجازه دهیم مستقیماً با سیستم‌ها از طریق زبان انسانی و نه کد ارتباط برقرار کنند (دستور دهند و تعامل کنند)، در حالی که دومی طراحی سیستم‌هایی است که می‌توانند اسنادی را که به زبان طبیعی انسان نوشته شده‌اند مدیریت کنند (خلاصه، تفسیر، تحلیل). در اوایل این فصل، من مثال‌هایی از مورد دوم را مانند تحلیل اسناد حقوقی ارائه می‌دهم.

QA^۸ یک مثال مهم از مورد اول است که به عنوان «پاسخ به سوال» شناخته می‌شود که شاخه‌ای از علوم کامپیوتر است و به توسعه سیستم‌هایی اختصاص دارد که به طور خودکار به سوالات کاربران انسانی به زبان روزمره (طبیعی) پاسخ می‌دهند. مثال مورد علاقه من از QA واتسون IBM است، سیستمی که برای رقابت در مسابقه تلویزیونی Jeopardy! در ایالات متحده ساخته شده است. در سال ۲۰۱۱، در یک قسمت زنده از این نمایش، واتسون به طور علنی دو نفر از بهترین رقبای انسانی را شکست داد (به فصل ۱ مراجعه کنید). در حقوق، QA حقوقی - شکلی از پردازش زبان طبیعی - دسترسی شهروندان به حقوق روزمره را به میزان قابل توجهی افزایش خواهد داد. در روحیه واتسون،

^۵ natural language processing

^۸ question answering

این می‌تواند به شکل یک سرویس آنلاین باشد که حاوی فروشگاه‌های عظیمی از مواد حقوقی ساختاریافته و بدون ساختار (منابع اولیه و ثانویه و تحلیل حقوقی) است که می‌تواند مشکلات حقوقی را که به زبان طبیعی بیان می‌شود درک کند، الگوی واقعی موجود در این مشکلات را تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی نماید، نتیجه‌گیری کند و مشاوره حقوقی ارائه دهد و حتی بتواند این راهنمایی را به صورت یک صدای شبیه‌سازی شده توسط کامپیوتر بیان کند (شاید با لهجه‌ای که کاربر انتخاب می‌کند). این نوع سیستم نه تنها دنیای وکلا را مختل می‌کند، بلکه درک مشترک ما از روند حقوقی را نیز تغییر می‌دهد. این هنوز چند سال فاصله دارد، اما فناوری‌های نوظهور که به صورت تصاعدی در حال توسعه هستند، ممکن است این شکل از پردازش زبان طبیعی را زودتر از آنچه شکاکان باور دارند به حقوق روزمره بیاورند. پردازش زبان طبیعی و پیش‌بینی ماشین نمونه‌های رایجی از استفاده از هوش مصنوعی در حقوق هستند. من در فصل ۲۲ به این موضوع باز می‌گردم.

سکوهای حقوقی

مفهوم «سکوهای حقوقی» یک تازه وارد نسبی در دنیای قانون‌تکنولوژی است. تا چند سال پیش، اکثر تکنولوژیست‌های حقوقی احساس می‌کردند که راه تمایز در بازار توسعه یک سیستم یا راه‌حل پیش از بازار است. با این حال، اکثر سیستم‌ها و راه‌حل‌ها را می‌توان به راحتی تکثیر کرد و مزیت واقعی اولین حرکت در حقوق تکنولوژی نسبتاً نادر بود. در مقابل، ارائه دهنده یک سکوی حقوقی می‌تواند به طور بالقوه به ارائه دهنده غالب برخی از خدمات، محصولات یا راه‌حل‌های حقوقی تبدیل شود و در این کار به طور مخرب ارائه دهندگان رقیب را حذف کند. ما این تسلط را در رسانه‌های اجتماعی دیده‌ایم - به فیسبوک، لینکدین و توییتر فکر کنید. ما همچنین این را در تجارت و خرده‌فروشی آنلاین دیده‌ایم - به آمازون و ای‌بی فکر کنید. هیچ یک از این مشاغل تنها بازیگر در بازارهای خود نیست. اما هر کدام جامعه عظیمی از کاربران متصل را ایجاد کرده اند که برای آنها دلیل کمی برای تغییر به گزینه‌های جایگزین وجود دارد. بنابراین در حقوق نیز همینطور است. ما می‌توانیم به راحتی سکوهای غالب مشابهی را تصور کنیم: شاید یک جامعه آنلاین برای مشاوران حقوقی داخلی، یا یک ارائه دهنده اتوماسیون اسناد استاندارد صنعت، یا یک

سرویس حل اختلاف آنلاین بخش خصوصی. اگر چنین سکوهایی حقوقی تسلط پیدا کنند، اگر به منابع پیش فرض تبدیل شوند، می توانند سایر ارائه دهندگان حقوقی را در شرایط سختی قرار دهند.

فصل ۷ | جدول

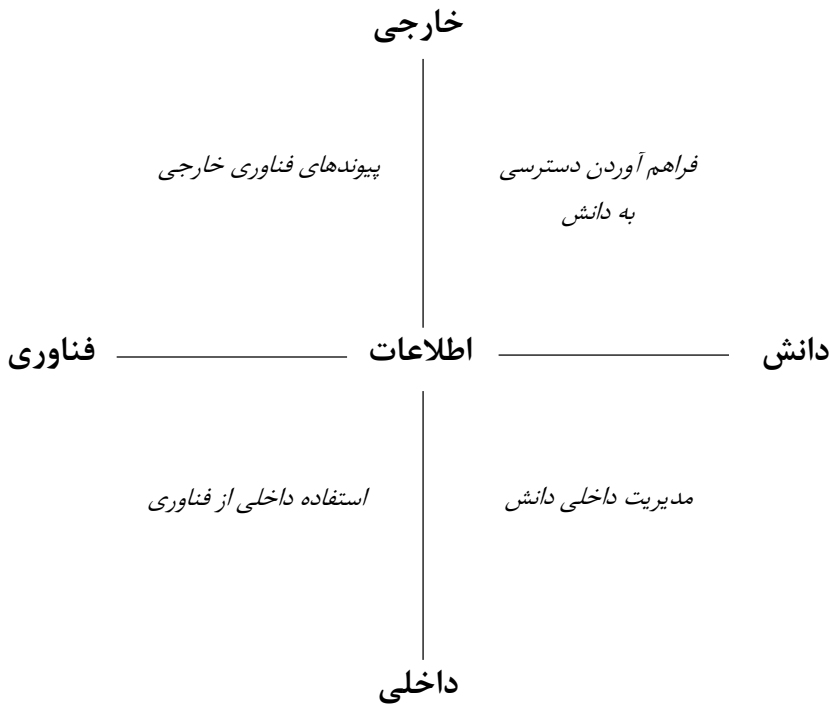
در اواخر دهه ۱۹۹۰، در اوج دوران دات کام، حقوقدانان مشغول کار به اینترنت فراتر از سیستم‌های حسابداری، پردازش متن و ایمیل داخلی خود علاقه‌مند شدند. رهبران شرکت‌ها با احساس اینکه «اینترنت» ممکن است حتی در دنیای حقوق نیز جا پیدا کند، ناگهان به پتانسیل فناوری حقوقی کنجکاو شدند و مشتاق بودند که بفهمند همه اینها به چه معناست. برای تحریک علاقه و کلای ارشد و کمک به آنها برای درک این حوزه، در آن زمان وظیفه خودم را ایجاد چارچوبی قرار دادم که به من اجازه می‌داد - به سرعت و با عبارات ساده - یک نمای کلی ساده از روش‌های بنیادینی که فناوری اطلاعات (همانطور که در آن زمان می‌نامیدیم) بر روی موسسات حقوقی تأثیر می‌گذارد، ارائه دهم.

چارچوبی که ارائه کردم اکنون بیش از ۲۰ سال است که در سراسر جهان مورد استفاده قرار گرفته است. این چارچوب برای اولین بار در فصل ابتدایی کتاب من، «تحول حقوقی»، منتشر شده در سال ۲۰۰۰، ظاهر شد. این چارچوب اساساً یک جدول است. این چارچوب روش خشن و آماده‌ای برای درک و صحبت در مورد فناوری در موسسات حقوقی ارائه می‌دهد. در طول سال‌های اخیر، برای در نظر گرفتن تکنیک‌ها و فناوری‌های جدید، جدول و هدفم را در این فصل اصلاح و بهبود بخشیده‌ام تا آن را به طور خلاصه معرفی کنم.

جدول‌های پایه

نقطه شروع ما یک نسخه کلی از جدول است. اجازه دهید برای لحظه‌ای وکلای دادگستری و شرکت‌های حقوقی را فراموش کنیم. در جدول پایه برای هر سازمانی، همانطور که در شکل ۷،۱ نشان داده شده است، محور افقی طیف وسیعی از امکانات ارائه شده تحت عنوان «دیجیتال» را نشان می‌دهد - از فناوری پایه (لوله کشی) در یک انتهای طیف تا سیستم‌های دانش در انتهای دیگر. محور عمودی استفاده داخلی از امکانات دیجیتال (پایین خط) را از استفاده خارجی (بالای خط) متمایز می‌کند. همانطور که نشان داده شده است، این امر چهار کاربرد اساسی فناوری را در هر سازمانی نشان می‌دهد: استفاده داخلی از فناوری، مدیریت داخلی دانش، پیوندهای فناوری خارجی و ارائه دسترسی به دانش. دامنه هر یک با پیشرفت این مباحث روشن‌تر خواهد شد.

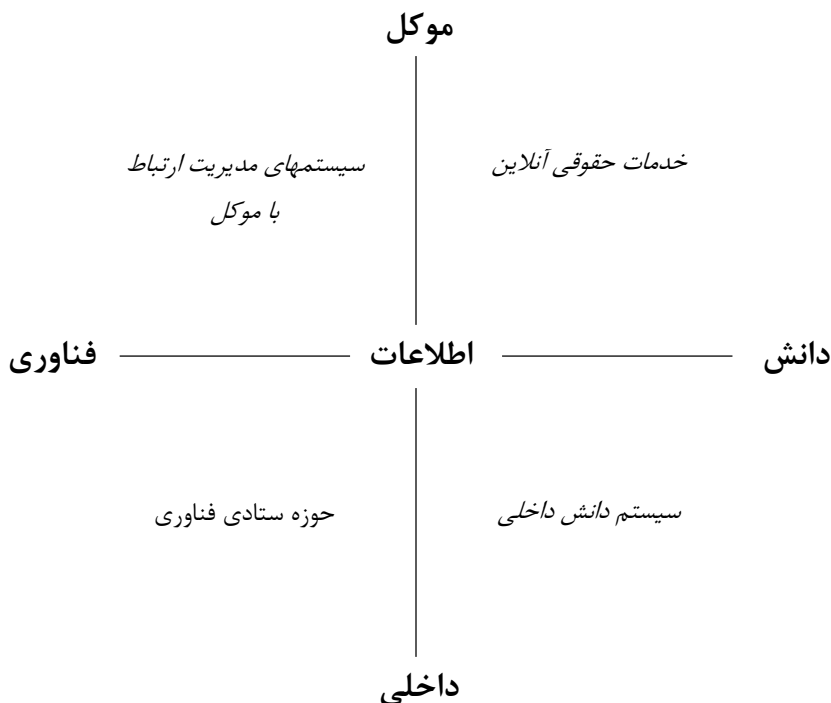
شکل ۷,۱ جدول کلی



اگر برچسب بالای شکل را از «خارجی» به «موکل» تغییر دهیم، به «جدول موسسه حقوقی» می‌رسیم، همان‌طور که در شکل ۷,۲ نشان داده شده است. این ابزاری است که برای تحلیل هر شرکت حقوقی یا ارائه‌دهنده خدمات حقوقی قابل استفاده است. این شبکه به‌طور حیاتی نشان می‌دهد که در واقع چهار دسته اصلی از فناوری حقوقی وجود دارد. اولاً، در بخش پایین سمت چپ (داخلی و متمرکز بر فناوری)، سیستم‌های اولیه‌ی اداری-پشتیبان را داریم که از عملیات روزانه پشتیبانی می‌کنند. دوماً، در بخش پایین سمت راست (داخلی و متمرکز بر دانش)، سیستم‌هایی برای اشتراک‌گذاری دانش در درون یک شرکت حقوقی داریم. سوماً، در بخش بالا سمت چپ (خارجی و متمرکز بر فناوری)، سیستم‌هایی داریم که امکان برقراری ارتباط و همکاری با موکلان را فراهم می‌آورند. در نهایت، در بخش بالا سمت راست (خارجی و متمرکز بر دانش)، سیستم‌هایی وجود دارند که دانش، تجربه و تخصص را به‌صورت آنلاین یا جاسازی‌شده در سیستم‌ها و

فرآیندهای موکلان در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند (در مورد سیستم‌های جاسازی‌شده، به فصل ۶ مراجعه کنید).

شکل ۷,۲ جدول موسسه حقوقی



وقتی وکلای ارشد با این جدول آشنا می‌شوند، گاهی اوقات شاهد لحظه‌ای از نوع «آها!» هستیم. دیگر «حقوق فناوری» یک سطل آشفته و مبهم با کارکردهای کلی و قطعات گران‌قیمت و نامفهوم به نظر نمی‌رسد. همچنین مجموعه‌ای گیج‌کننده از سیستم‌ها و برنامه‌های کاربردی نیست. در عوض، ما فقط چهار دسته اصلی داریم. این مدل ساده به مدیران در هنگام تدوین استراتژی، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی کمک می‌کند. علاوه بر این، یک واژگان مشترک را فراهم می‌کند به طوری که خیلی زود، می‌شنوم که وکلا می‌گویند «ما باید در بالا سمت راست بیشتر کار کنیم» یا «بیشتر هزینه‌های ما در پایین سمت چپ است.»

مثال‌ها

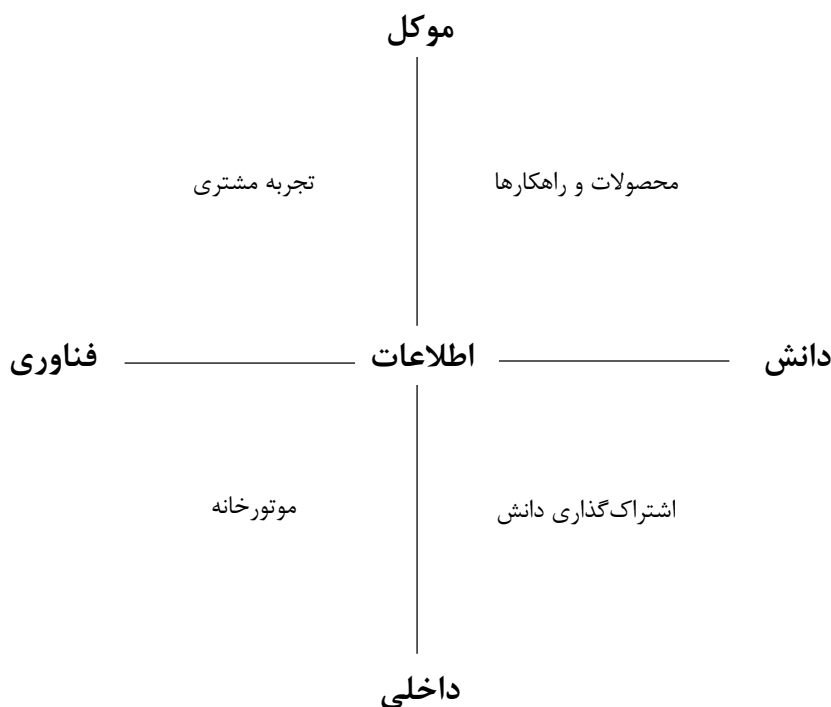
چند نمونه به درک بهتر جدول موسسه حقوقی کمک می‌کند. همانطور که در شکل ۷,۳ مشاهده می‌شود، در پایین سمت چپ سیستم‌های پایه‌ای وجود دارند که سال‌ها برای اداره بنگاه‌های حقوقی استفاده می‌شدند. ما قبلاً به آن «توماسیون اداری» می‌گفتیم. در پایین سمت راست، سیستم‌هایی قرار دارند که به شرکت‌ها امکان می‌دهد دانش جمعی خود را ثبت، مدون و مجدداً به کار گیرند. در بالا سمت چپ، سیستم‌هایی وجود دارند که با استفاده از انواع فناوری‌های ارتباطی و اشتراک داده، از ارائه خدمات حقوقی سنتی پشتیبانی می‌کنند و در بالا سمت راست، سیستم‌های مختلفی وجود دارند که به شرکت‌ها این امکان را می‌دهند تا محتوا، مواد، اسناد، راهنمایی، تشخیص و مشاوره را به عنوان یک سرویس دیجیتال در اختیار مشتریان قرار دهند. به نظر من، و نکته قابل توجهی است، بیش از ۹۰ درصد از هزینه اکثر موسسات حقوقی برای فناوری همچنان در پایین سمت چپ قرار می‌گیرد.



داخلی

آنچه تاکنون گفته‌ام به ما این امکان را می‌دهد که خلاصه‌ای حتی ساده‌تر از جدول و به نوبه خود، از فناوری حقوقی ایجاد کنیم - شکل ۷,۴ را ببینید. فناوری حقوقی مانند موتورخانه ای که کسب و کار را هدایت می‌کند (پایین چپ)، مجموعه ای از ابزارها را برای کمک به شرکت‌ها جهت اشتراک گذاری دانش خود (پایین راست)، کانال‌هایی را برای شرکت‌های حقوقی جهت ارائه یک تجربه دیجیتالی به مشتریان (بالا چپ) و توانایی ارائه محصولات و راه‌حل‌ها، چه از طریق خدمات آنلاین چه با نهادهای کردن محتوا (بالا راست) ارائه می‌دهد.

شکل ۷,۴ خلاصه

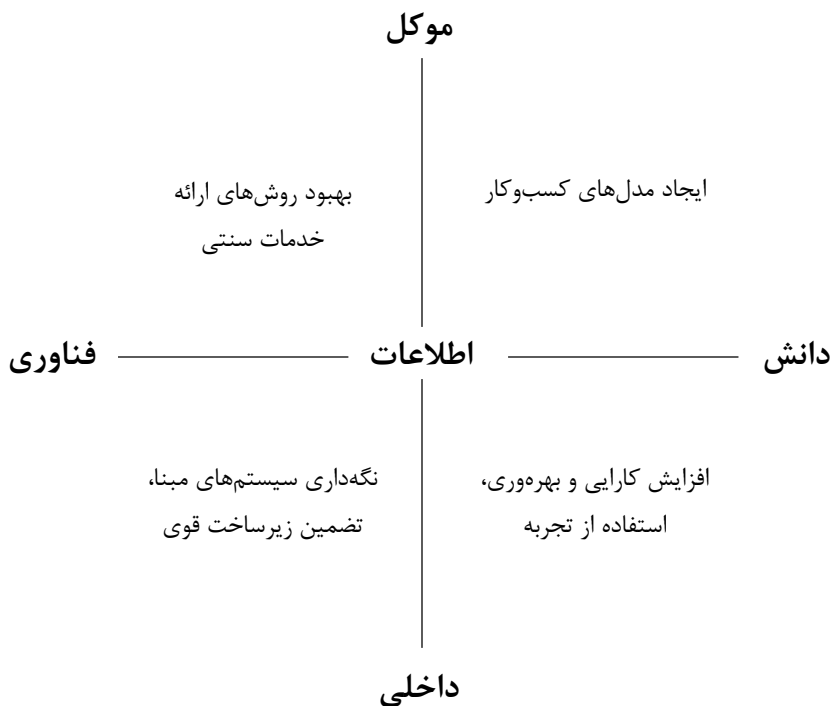


اثر

شکل ۷,۵ نشان می‌دهد که چهار دسته از فناوری‌های حقوقی، مزایای تجاری کاملاً متفاوتی را برای شرکت‌های حقوقی و ارائه دهندگان خدمات حقوقی به همراه دارند. بخش پایین سمت چپ مربوط به حفظ روند تجارت، جلوگیری از خطرات خرابی سیستم و حفظ زیرساخت‌های قوی است. بخش پایین سمت راست بر به حداکثر رساندن دانش ترکیبی وکلای شرکت تمرکز دارد - جلوگیری از دوباره کاری و استفاده مجدد از بهترین تجربیات. بخش بالا سمت چپ، خدمات حقوقی سنتی را با اطمینان از روابط نزدیک در حین کار روی پرونده‌ها و بین پرونده‌ها تقویت می‌کند. بخش بالا سمت راست نشان‌دهنده

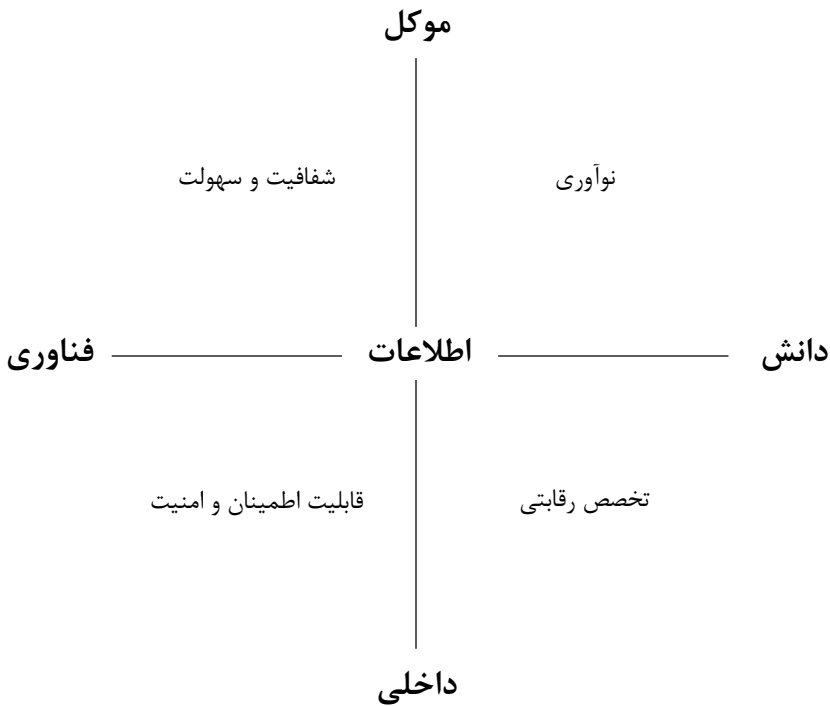
تحویلی در خدمات حقوقی است، دور شدن از دریافت هزینه بر اساس زمان کار وکلا به سمت صدور مجوز برای دانش شرکت: کسب درآمد در حالی که در خواب هستید.

شکل ۷,۵ مزایای مشاغل



خود موکلین چه انتظاراتی را باید در سراسر جدول موکلین داشته باشند؟ همانطور که شکل ۷,۶ نشان می‌دهد، به طور منطقی آنها می‌توانند زیرساخت محکمی را در پایین سمت چپ (قابلیت اطمینان و امنیت سیستم‌ها و داده‌ها) درخواست کنند. تخصص رقابتی در پایین سمت راست (دانش عمیق با هزینه مناسب، از طریق مدیریت دانش یا خدمات مدیریت شده)؛ شفافیت و راحتی (ردیابی آنلاین و ابزارهای کار مشارکتی)؛ و نوآوری (حقوق کالانگاری شده).

شکل ۷,۶ انتظارات موکل



در رسانه های اجتماعی، کنفرانس ها و مطبوعات حقوقی، چند فناوری که به طور تقریبی در شکل ۷,۷ ترسیم شده اند، اغلب به عنوان هیجان انگیزترین پیشرفت های کنونی مورد توجه قرار می گیرند. قابل توجه است که اکثر این «فناوری های داغ» روی محور افقی یا بالاتر از آن قرار دارند. به این معنی که آنها سیستم هایی هستند که تأثیر مستقیمی بر مشتریان دارند. این نشان دهنده یک تغییر عمده در دنیای فناوری حقوقی است - در پنج دهه اول این زمینه، تا حدود ۵ تا ۱۰ سال پیش، اکثر فناوری های مورد بحث برای استفاده در درون شرکت های حقوقی و نه با مشتریان بود. اگرچه همانطور که اشاره شد، بیشتر کل هزینه جهانی فناوری حقوقی هنوز در پایین سمت چپ قرار دارد، اما اکنون شناخت گسترده ای وجود دارد که تمایز توسط ارائه دهندگان بالاتر از خط حاصل خواهد شد.



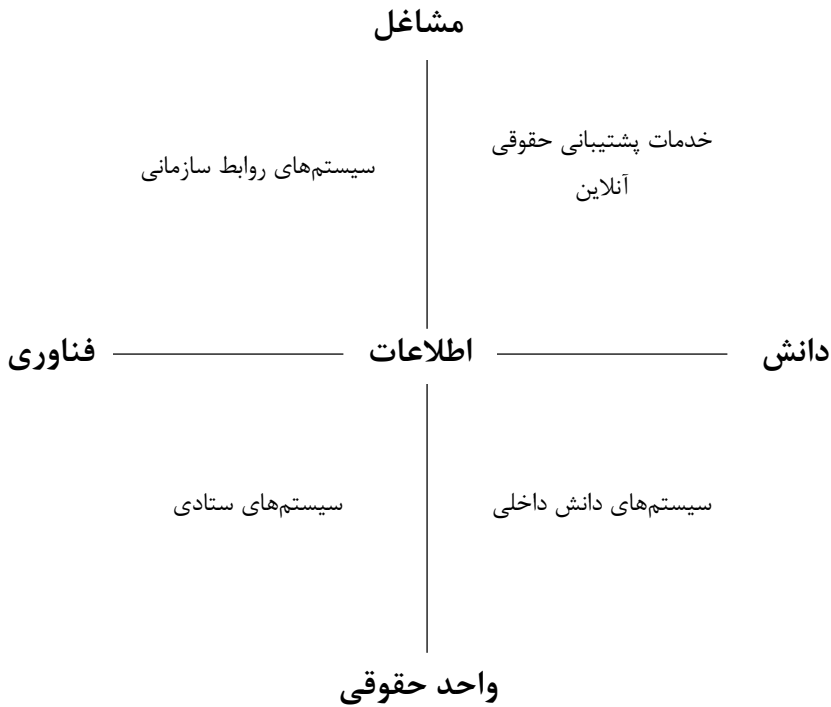
تأثیر دیگری را می توان بر روی جدول ترسیم کرد - تأثیر کووید-۱۹. به طور کلی ادعا می شود که این بیماری همه گیر باعث تسریع پذیرش فناوری توسط شرکت های حقوقی شده است. همانطور که در فصل ۲ توضیح دادم، این یک ساده سازی بیش از حد است. در اصطلاحات جدول، کووید-۱۹ در واقع مستلزم سرمایه گذاری و راه اندازی سیستم های شرکت های حقوقی در بخش بالایی سمت چپ بود. اما بحران تأثیر کمی در بخش بالایی سمت راست داشته است. دورکاری و کار از خانه (جلسات ویدیویی، ایمیل، سیستم های همکاری) همگی در بخش بالایی سمت چپ قرار دارند و با بخش پایین سمت چپ پشتیبانی می شوند. اینها فناوری های جدیدی نیستند، اما آنها برای بقای شرکت های حقوقی و کسب و کارهای حقوقی از ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۲ ضروری تلقی می شدند. با این حال، این سیستم های پاسخ به کووید، مدل کسب و کار مؤسسات حقوقی را به طور قابل

توجهی تغییر نداده اند. آنها در طول همه گیری به ارائه خدمات مشاوره قدیمی ادامه دادند. این به گفته های من در فصل ۲ مربوط می شود: در طول همه گیری در دنیای حقوقی، شاهد تسریع اتوماسیون اما کند شدن نوآوری بودیم (که انتظار می رفت تا حد زیادی در بخش بالایی سمت راست باشد).

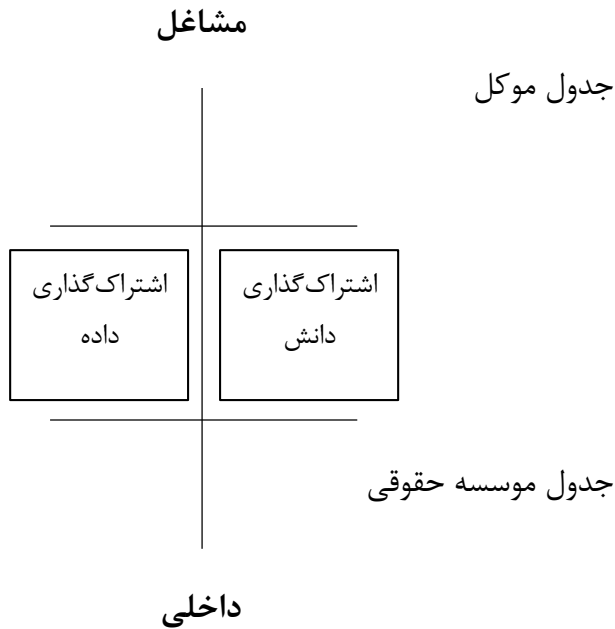
جدول موکل

با تغییر برچسب های شمال و جنوب همان طور که در شکل ۷,۸ نشان داده شده است، می توان از یک جدول موکل مشابه برای توضیح استفاده از فناوری توسط بخش های حقوقی درون سازمانی استفاده کرد. در اینجا، بخش حقوقی به ارائه دهنده و کسب و کار به دریافت کننده خدمات تبدیل می شوند. قسمتهای پایین سمت چپ و پایین سمت راست میزبان همان نوع سیستم هایی هستند که در موسسات حقوقی وجود دارند، با این تفاوت که به طور کلی، وکلای درون سازمانی باید هر سیستمی را که در سراسر کسب و کار در بخش اداری استفاده می شود، بپذیرند و سرمایه گذاری آن ها در سیستم های دانش محور در مقایسه با بنگاه های حقوقی بسیار کمتر است. در ربع بالا سمت چپ، این ها سیستم های روابط شرکتی هستند که وکلای درون سازمانی برای برقراری ارتباط و مشاوره با کسب و کارهای خودشان از آن ها استفاده می کنند. در قسمت بالا سمت راست، خدمات پشتیبانی حقوقی آنلاین، عمدتاً ابزارهای خودیاری حقوقی قرار دارند که وکلای درون سازمانی به طور مستقیم در اختیار کسب و کارهایشان قرار می دهند. جدول موکل ابزاری برای کمک به وکلای درون سازمانی برای تفکر در مورد نحوه استفاده از فناوری و برنامه ریزی برای آینده است.

شکل ۷,۸ جدول موکل



به طور کلی، داستان نوظهور فناوری حقوقی حکایتی از دو شبکه است. شرکت‌های حقوقی و مشتریان آن‌ها به صورت جداگانه کار نمی‌کنند، آن‌ها از طریق فناوری به هم متصل هستند. به طور فزاینده‌ای، هنگامی که شرکت‌های حقوقی اطلاعات را در قسمت بالا سمت چپ خود در دسترس قرار می‌دهند - برای مثال، در اتاق‌های معامله یا به عنوان گزارش‌های آنلاین - مشتریان علاقه مند هستند که این داده‌ها را به سیستم‌های خود، یعنی قسمت پایین سمت چپ خود وارد کنند. به همین ترتیب، زمانی که خدمات دانش و خدمات حقوقی آنلاین توسط شرکت‌های حقوقی (قسمت بالا سمت راست آنها) ارائه می‌شود، مشتریان پیشرفته می‌خواهند به همه آنها در یک مکان (در قسمت پایین سمت راست خود) دسترسی داشته باشند. به این ترتیب، جداول شرکت‌های حقوقی و مشتریان همانطور که در شکل ۷,۹ نشان داده شده است، گرد هم می‌آیند.

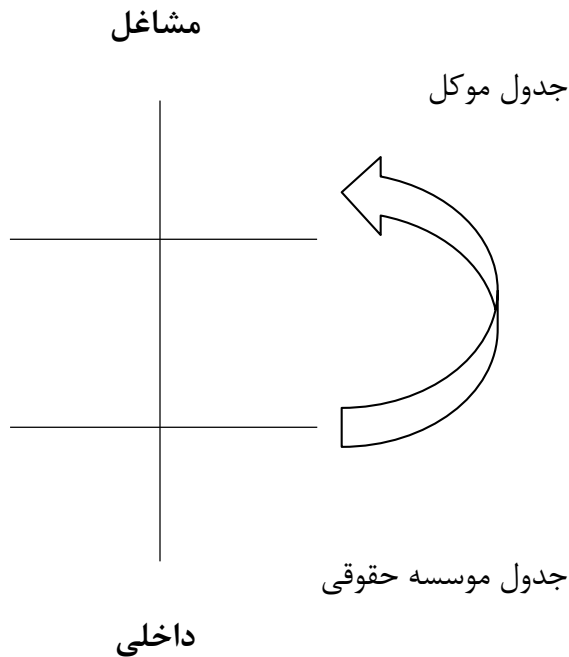


درس برای موسسات حقوقی این است که به زودی اکثر موکلان خواستار دسترسی به داده‌ها و منابع دانش خود خواهند بود و این موکلان همچنین می‌خواهند همین کار را با رقبا انجام دهند. برتری رقابتی را می‌توان در اینجا با داشتن داده‌ها و منابع دانش برتر از رقبا یا با استفاده از فناوری‌هایی که دسترسی به داده‌ها و دانش یک شرکت خاص را آسان‌تر می‌کند، به دست آورد. در اینجا همچنین ممکن است یک فرصت برای ایجاد سکو وجود داشته باشد (به فصل ۶ مراجعه کنید). موسسات حقوقی در زمینه‌های خاص یا به طور کلی می‌توانند سکوهای استاندارد صنعتی را برای به اشتراک‌گذاری داده‌ها و دانش در دسترس قرار دهند (و سپس بر آنها تسلط داشته باشند).

با این حال، ممکن است در اینجا بازی نهایی با موسسات حقوقی یا ارائه‌دهندگان خدمات حقوقی نباشد که به طور چشمگیرتری نسبت به رقبا، داده‌ها و دانش را با مشاوران حقوقی درون سازمانی به اشتراک بگذارند. در عوض، برخی ممکن است به دنبال ارائه قسمتی از منابع دانش حقوقی خود (راهنمایی و راه حل‌های حقوقی، اتوماسیون اسناد،

محصولات و غیره) به طور مستقیم به کاربران نهایی در مشاغل باشند (به شکل ۷,۱۰ مراجعه کنید). این اغلب به معنای کالا انگاری کارهای حقوقی روزمره است و در نتیجه، وکلای درون سازمانی را برای تمرکز بر تخصص های خود آزاد می گذارد. در نگاه سطحی، ممکن است به نظر برسد که بخش حقوقی درون سازمانی توسط ارائه دهندگان خارجی دور زده شده است. با این حال، یک احتمال جذاب تر و دیپلماتیک وجود دارد - اینکه شرکت های حقوقی برجسته خارجی با وکلای درون سازمانی برای ارائه این ابزارها همکاری کنند.

شکل ۷,۱۰ پایان بازی



بخش دوم

چشم انداز جدید

فصل ۸ | آینده برای موسسات حقوقی

یک سوال اساسی از بخش اول این کتاب مطرح می شود: کار وکلا تا چه حد می تواند با استفاده از روش های جایگزین کار - سریعتر، ارزان تر و کارآمدتر، اما با کیفیت بالاتر - به طور متفاوتی انجام شود؟ این یک سوال کلیدی در عصر حاضر است. همانطور که در فصل ۳ اشاره شد، وکلا سال هاست کارهای روتینی را انجام می دهند که برای آنها بیش از حد واجد شرایط بوده اند و در مقابل، بیش از حد هزینه دریافت کرده اند. در دوران رونق اقتصادی، در بازاری که به نفع فروشندگان است، نیاز کمی وجود دارد که شرکت های حقوقی موفق خود را درگیر چالش ارائه خدمات به روش های جدید و کارآمدتر کنند. با این حال، امروزه، با افزایش فشارهای مالی به موکلین، ظهور ارائه دهندگان خدمات جدید و به کارگیری فناوری های جدید، عاقلانه نیست که شرکتها از فکر کردن به اینکه چگونه باید متفاوت کار کنند، اجتناب ورزند.

با این حال، علی رغم ادعاها و صحبت هایی در مورد نوآوری (به فصل ۲۱ مراجعه کنید)، بسیاری از موسسات حقوقی سنتی را می بینم که چندان تغییری نمی کنند. اکثر آنها هنوز روش های جایگزین کار را اتخاذ نمی کنند. این تا حدودی به دلیل مسائل مدیریت تغییر است؛ چرا که موسسات حقوقی آنقدر درگیر خدمت به موکلان و رسیدن به اهداف مالی خود هستند که زمان کمی برای اصلاحات داخلی اختصاص می دهند، همان طور که می گویند چرخیدن لاستیک ماشینی که در حال حرکت است کار ساده ای نیست. همچنین، این مسئله تا حدی ساختاری است، زیرا اکثر موسسات حقوقی هنوز به دنبال ساختار هرمی شکل سنتی و گسترده کتاب های درسی هستند که در فصل ۳ به آن اشاره شد، در حالی که روش های جایگزین تأمین نیرو مستلزم بازنگری یا حتی رد آن مدل است. و اگر بخواهیم صادق باشیم، در بسیاری از موسسات حقوقی، شرکای اصلی جریان اصلی هنوز تمایلی به این باور ندارند که واقعاً نیاز به تغییر دارند. به عبارت دیگر، هنوز تمایل به چسبیدن به روش های قدیمی کار وجود دارد، به این امید که به زودی بهبود اقتصادی قابل توجهی (از رکود، برگزیت یا هر چیز دیگری) حاصل شود و تجارت عادی از سر گرفته شود.

چشم انداز برای موسسات حقوقی

با این حال، اگر تحلیل و پیش‌بینی‌های بخش اول این کتاب درست باشد، در دهه آینده و فراتر از آن، موکلین، موسسات حقوقی را بی‌وقفه تحت فشار قرار خواهند داد تا هزینه‌های خود را کاهش دهند. این، هسته اصلی چالش «بیشتر برای کمتر» است (فصل ۱ را ببینید). پیش‌بینی می‌کنم که برای اکثر شرکت‌ها، با وجود تردید فعلی‌شان، این امر در نهایت منجر به استقرار و اجرای استراتژی‌های تامین منابع جایگزین (فصل ۵) خواهد شد. و به نوبه خود، شاهد پایان هرم (هرم با شرکا در بالا و وکلای کم‌تجربه‌تر در پایین) خواهیم بود. در بهترین حالت، این هرم از پهن‌بنیاد به کم‌بنیاد تبدیل خواهد شد. دیگر موسسات حقوقی برای سودآوری بر ایجاد تیم‌های بزرگ وکلای جوان تکیه نخواهند کرد. به قول به یاد ماندنی تئودور لویت (در مقاله تاثیرگذار او، «نزدیک‌بینی بازاریابی»)، وکلا «برای بقا، باید در پی نابودی آنچیزی باشند که اکنون معیشت آنها را تامین می‌کند».

در آینده، برخی از شرکت‌ها ممکن است تصمیم بگیرند از شر وکلای کم‌تجربه و کارآموز خود خلاص شوند یا استخدام آن‌ها را متوقف کنند. در این صورت، آن‌ها می‌توانند با تیمی از شرکای قدرتمند کار کنند که هر کدام توسط، مثلاً، یک همکار و سیستم‌های کارآمد پشتیبانی می‌شوند؛ و امور حقوقی روتین به خارج از شرکت برون‌سپاری خواهد شد. برخی دیگر ممکن است ظرفیت‌های تامین جایگزین خود را ایجاد کنند، مانند تیم‌های داخلی وکیل‌یار، یا شاید از طریق تأسیس مراکز حقوقی برون‌سپاری‌شده خودشان. برخی دیگر نیز با ایجاد بازارهایی که قبلاً وجود نداشتند یا با قرار دادن خود در جایگاه‌های مختلف در زنجیره تامین حقوقی (مثلاً با مشارکت بسیار زودتر در چرخه‌های عمر معاملات تجاری موکلان خود).

تحولات اخیر در دنیای کسب و کار، بر روی همه شرکت‌ها (بزرگ و کوچک) تأثیر خواهد گذاشت. با این حال، برخی از شرکت‌های بزرگ‌تر ممکن است استدلال کنند که برای «کارهای سطح بالا»، مفاهیمی مانند کالانگاری، تجزیه و منابع چندگانه چندان مرتبط نیستند. اما با بررسی دقیق‌تر، مشخص می‌شود که این مفهوم «کار سطح بالا» تا حدودی یک افسانه است - حتی در بزرگ‌ترین معاملات و دعاوی دنیا، اجزای قابل توجهی از کار وجود دارد که می‌تواند روتین‌سازی شود و به روش‌های مختلفی واگذار گردد.

شرکت‌های بزرگی که اصرار دارند تنها کارهای سفارشی انجام می‌دهند، که ادعایی کاملاً متفاوت با ادعای انجام کارهای سطح بالا است (سفارشی بودن، زیرمجموعه‌ای اغلب کوچک از کار سطح بالا است)، ممکن است خود را در معرض خطر ببینند. به عنوان مثال، آنها ممکن است به نقش پیمانکار فرعی برای سازمان‌های دیگری که برای مدیریت پروژه معاملات و دعاوی بزرگ گام برمی‌دارند، تنزل پیدا کنند. در همین حال، ارائه‌دهندگان جایگزین ممکن است کارهایی را که این شرکت‌ها قبلاً به وکلای جوان خود اختصاص می‌دادند، بر عهده گیرند.

یک طبقه سرآمد جهانی؟

با این حال، به خوبی ممکن است یک طبقه سرآمد جهانی از بنگاه‌های حقوقی وجود داشته باشد، که امروزه تعداد آنها حدود ۲۰ تا است، که اصرار دارند نیازی به تغییر زیادی ندارند. این‌ها بنگاه‌هایی خواهند بود که همچنان از موفقیت تجاری بزرگی برخوردارند. آنها با قدرت استدلال خواهند کرد که برای معامله‌ها و اختلافات حیاتی، موکلان همچنان خدمات ارائه شده را، کم و بیش، مانند گذشته می‌خواهند. این بنگاه‌ها می‌گویند که برای کارهای بزرگ با حق‌الزحمه‌های هنگفت، تنها تعداد انگشت‌شماری برند وجود دارد که در سطح هیئت مدیره قابل تحمل است (قانون «هیچ‌کس به خاطر خرید IBM اخراج نمی‌شود») و به هر حال، زمانی که آینده یک سازمان در ترازو قرار می‌گیرد (چه در معرض تهدید باشد چه در انتظار یک سرمایه‌گذاری بزرگ جدید) کارهای حقوقی حساس به قیمت نیست (قانون «یک میلیون دلار این‌جا یا آن‌جا در کل چیز مهمی نیست»). اگر همه این بنگاه‌های حقوقی نخبه این را باور داشته باشند و به همان شکلی که در گذشته کار می‌کردند ادامه دهند، ممکن است کاملاً درست بگویند. و متقاعد کردن گروهی از میلیونرها که مدل کسب‌وکارشان خراب است، کار سختی خواهد بود.

با این حال، آنها نباید بیش از حد به این باور خود اعتماد کنند که، به قول لویت، «هیچ جایگزین رقابتی برای محصول اصلی این صنعت وجود ندارد». بنابراین، اگر یک نیروی جدید بزرگ (مانند یک شرکت حسابداری «چهار بزرگ») ظهور کند و یک پیشنهاد جدید به بازار ارائه دهد - به عنوان مثال، یک برند معتبر با نصف قیمت رقبا - این می‌تواند به طور اساسی و غیرقابل برگشتی بازار را تغییر دهد، نه تنها برای شرکت‌های

سرآمد بلکه در کل حرفه. رهبران شرکت‌های نخبه باید هر گونه ناباوری احتمالی نسبت به این سناریو را کنار بگذارند، به این دلیل که اکنون بیش از هر زمان دیگری، مشتریان کلیدی به صراحت اعلام می‌کنند که به دنبال جایگزین‌هایی برای روش‌های سنتی برخی از شرکت‌های بزرگ هستند که بسیاری آن‌ها را بیش از حد پرهزینه و گاهی اوقات بیش از حد مغرور می‌دانند. برخی از مشتریان، به عنوان مثال، کارهای شرکتی را تفکیک کرده و بخش‌های روتین (مانند بررسی دقیق) را به شرکت‌های منطقه‌ای با هزینه کمتر یا برون‌سپاری فرآیندهای حقوقی یا ارائه‌دهندگان خدمات مدیریت‌شده واگذار می‌کنند و شرکت‌های نخبه را تنها برای تمرکز بر چالش‌برانگیزترین بخش‌های کار دعوت می‌کنند. این می‌تواند به قلب مدل سود شرکت‌های بزرگ که بر انجام وظایف روتین توسط وکلای جوانشان تکیه دارند، ضربه بزند.

شرکت‌های سرآمد نیز باید از خروج اعضای خود از صفوف اصلی واهمه داشته باشند. نمونه‌ای از این اتفاق را در سال ۲۰۱۶ دیدیم، زمانی که آلن اند اورین به همراه دلویت، سیستم آنلاین MarginMatrix را راه‌اندازی کردند تا به بانک‌ها در مقابله با چالش‌های اسنادی ناشی از قوانین جدید حاکم بر بازارهای مشتقات جهانی کمک کند. این سیستم ناگهان تمام برنامه‌ریزی‌های بسیاری از شرکت‌های سرآمدی را که انتظار داشتند به صورت سفارشی این بار مقرراتی را برای مشتریان خود بر عهده بگیرند، به هم ریخت.

در همین حال، سایر شرکت‌های حقوقی "حلقه جادویی" مستقر در لندن (کلیفورد چنس، لینکلترز، فرشفیلدز و اسلاتر اند مای) نیز روی مدل‌های جدید نیروی کار و فناوری پیش روی مشتری سرمایه‌گذاری کرده‌اند. در ایالات متحده نیز، شرکت‌های پیشرو مانند کلری گوتلیب و ویلسون سانسینی مرزهای مرسوم را گسترش داده‌اند. اینکه آیا این شرکت‌ها یا سایر شرکت‌های بزرگ تغییرات بنیادی‌تری ایجاد خواهند کرد، هنوز مشخص نیست.

در رابطه با شرکت‌های متوسط، گمان می‌کنم برای بقا و پیشرفت، اکثر آن‌ها نیاز به ادغام و جذب سرمایه‌گذاری خارجی داشته باشند تا بتوانند رویکرد فعلی خود را به یک مدل کسب‌وکار جدید، پایدار و بلندمدت تغییر دهند. یک فرصت استثنائی در این

میان وجود دارد، آن‌ها باید ناراضایتی مشتریان از برخی از شرکت‌های پیشرو را به عنوان فرصتی بی‌سابقه برای شناخته شدن به عنوان جایگزین‌های معتبر درک کنند. برای رسیدن به این هدف، باید راه‌هایی برای تقویت شهرت، برند و قابلیت‌های خود بیابند.

من بر این باورم که برای سال‌های آینده بازاری برای شرکت‌های کوچک و متوسط با تخصص آشکار و خاص وجود خواهد داشت. حتی مدیران حقوقی بزرگترین سازمان‌ها نیز اغلب تمایل خود را به تخصص عمیق و خدمات شخصی حتی از سوی شرکت‌های کوچک‌تر نشان می‌دهند. در اینجا، معمولاً این استعداد یک وکیل خاص است نه یک شرکت خاص، که جذابیت دارد.

در مورد دفاتر حقوقی بسیار کوچک با شرکای کم تعداد، به جز در مواردی که خدمات تخصصی یا شخصی واقعی ارائه می‌دهند که برخی بازارها حاضر به پرداخت هزینه آن هستند، تصور می‌کنم بقا و دوام چنین کسب‌وکارهای حقوقی در درازمدت، بدون تغییر بنیادی، دشوار باشد. تهدیدها از جهات مختلفی سرازیر خواهند شد، که کمترین آن هم ارائه دهندگان خدمات حقوقی آنلاین نیستند. در خیابان‌های اصلی (خیابان‌های پر رفت و آمد)، در رژیم‌های حقوقی آزادسازی شده، خرده‌فروشان و بانک‌ها نیز با وکلای مستقل و شرکت‌های کوچک برای ارائه خدمات حقوقی روزمره (مانند انتقال اموال، امور تصدیق انحصار وراثت و دعاوی جرح و خسارت شخصی) رقابت خواهند کرد. اما به احتمال زیاد، این ساختارهای جایگزین کسب و کار، که با سرمایه‌گذاری خارجی و هدایت مدیران با تجربه تجارت تقویت می‌شوند، خدمات حقوقی را به صورت استاندارد، سیستماتیک و برون‌سپاری شده ارائه خواهند کرد (به فصل ۴ مراجعه کنید) و صرفه‌جویی در هزینه، کارایی و تجربه‌ای را به همراه خواهند داشت که برای شرکت‌های حقوقی سنتی و کوچک، غیرقابل رقابت خواهد بود. این پایان کار وکلای سنتی است که به شیوه‌ی کارگاه‌های خانگی کوچک فعالیت می‌کنند. من آینده‌ی درخشانی برای اکثر شرکت‌های حقوقی کوچک سنتی در رژیم‌های آزادسازی شده، با گذر از دهه ۲۰۲۰ نمی‌بینم.

در میان تمام مشاهداتی که در نسخه اول این کتاب انجام دادم، به نظر می‌رسد بدبینی من نسبت به شرکت‌های کوچک بیشترین توهین را برانگیخته است. باید بلافاصله بگویم که من هیچ مشکلی با شرکت‌های کوچک ندارم. من فقط نمی‌توانم تصور کنم که

این مغازه های کوچک چگونه در برابر سوپرمارکت های مجازی، چه کسب و کارهای بزرگتر و چه خدمات آنلاین، سرپا خواهند ماند.

راه دیگر برای بررسی این موضوع این است که شرکای شرکت های کوچک از خود این سوال را بپرسند که در دهه ۲۰۲۰، ما به عنوان یک شرکت حقوقی کوچک چه ارزش منحصر به فردی می توانیم به ارمغان بیاوریم؟ در اینجا چند پاسخ وجود دارد که قابل قبول است: موکلان ما به صراحت به ما گفته اند که نمی خواهند ما تغییر کنیم. جامعه ما به طیف وسیعی از خدمات حقوقی نیاز دارد و هیچ رقیب روشنی برای خدمات سنتی ما وجود ندارد. ما متخصصان شناخته شده ای هستیم و با وجود کوچک بودن، به اندازه هر کس دیگری کارشناس هستیم. با اینکه ما وکیل هستیم، موکلان به ما مراجعه می کنند زیرا ما مشاوران عمومی کسب و کار آنها هستیم. از آنجایی که ما کوچکتر هستیم، می توانیم با هزینه ای به مراتب کمتر از سایر شرکت های حقوقی، خدمات با کیفیتی بالا ارائه دهیم. موکلان به ما مراجعه می کنند زیرا حاضرند برای خدمات باکیفیت و رو در رو هزینه بیشتری بپردازند. برخی از شرکت های کوچک ممکن است احساس کنند که واقعاً می توانند چنین پاسخ هایی ارائه دهند، اما تعداد زیادی نیستند.

حقوقدانان دادگستری و وکلای دعاوی

گروه دیگری از متخصصان حقوقی که اغلب بر این باورند که تحت تاثیر نیروهای اقتصادی، آزادسازی و فناوری قرار نخواهند گرفت، وکلای دادگستری در انگلستان و حقوقدانان دادگستری در شرکت های حقوقی سراسر جهان هستند.

درست است که بخش زیادی از کار وکیل دادگستری ماهیتاً بسیار سفارشی است و اصلاً مشخص نیست که چگونه تلاش ها و تخصص وکلای دادگاه قابل استانداردسازی یا رایانه ای شدن باشد. در واقع، وکالت دادگستری در بهترین حالت احتمالاً نمونه بارز خدمات حقوقی سفارشی است. تردیدی ندارم که برای آینده قابل پیش بینی، مسائل حقوقی بسیار با ارزش و پیچیده همچنان به روش سنتی در دادگاه های متعارف مطرح خواهند شد. هنگامی که اختلافی تهدید کننده زندگی باشد، موکلین همچنان به دنبال کسب استعداد بهترین مبارزان حقوقی خواهند بود که از طرف آنها

بجنگند. با این حال، چندان واضح نیست که به کار گماشتن وکلای دادگستری برای اختلافات با ارزش پایین‌تر یا کمتر پیچیده، همچنان از نظر تجاری توجیه‌پذیر تلقی شود.

وکالت مشارکتی و سایر اشکال حل و فصل اختلافات جایگزین، علاوه بر تغییر احتمالی به سمت میانجیگری، تکنیک‌های نوظهور محدود کردن و اجتناب از مناقشه (به فصل ۱۲ مراجعه کنید) به احتمال زیاد تعداد پرونده‌هایی را که در دادگاه‌های حقوقی یا حتی در دادگاه‌ها به طور قطعی مختومه می‌شوند، کاهش می‌دهد. علاوه بر این، با افزایش استقبال از جلسات مجازی، تعداد حضور در دادگاه‌ها نیز کاهش خواهد یافت، در حالی که دادگاه‌های آنلاین و حل و فصل اختلافات آنلاین بدون شک منجر به جابجایی بسیاری از وکلای دادگستری سنتی خواهد شد. بنابراین، آینده برای وکلای دادگستری و حقوقدانان ارشد واقعاً استثنایی برای مدتی به نظر مثبت می‌رسد، اما وکلای دادگستری جوان در دعاوی مدنی ممکن است نیاز داشته باشند تا در صورت تمایل به پیشرفت در دهه آینده، چشم انداز خود را دوباره بررسی کنند و برای کار روزانه در جلسات مجازی و دادگاه‌های آنلاین آماده شوند.

در انگلستان و اسکاتلند، وکلا و مدافعینی که فعالیت‌هایشان صرف نوشتن نظرات در مورد حوزه‌های پیچیده حقوق می‌شود، نسبت به اکثر حوزه‌های دیگر عمل حقوقی، کمتر تحت تأثیر تغییرات پیش‌بینی‌شده در این کتاب قرار خواهند گرفت، زیرا هیچ منبع جایگزین آشکاری برای این کار واقعاً سفارشی وجود ندارد.

سوالات مطرح شده توسط شرکای جدید

با توجه به تغییرات و تحولات عظیم در درون شرکت‌های حقوقی، متوجه شده‌ام که شرکای اخیراً منصوب‌شده‌ی این شرکت‌ها در حال حاضر سردرگم و مضطرب هستند. در گذشته، شرکای جوان را قشر جالبی می‌دانستم. این وکلای جوان و باهوش که اغلب در اواسط سی‌سالگی قرار دارند، دارای انرژی زیاد و تجربه‌ی قابل توجهی هستند، اما تمایل داشتند با این تصور عمل کنند که شرکت‌هایی که اکنون بخشی از مالکیت آن‌ها را در اختیار دارند، به احتمال زیاد در آینده نیز مانند گذشته عمل کنند و سودآور باشند. تمایل

داشتند گروهی با اعتماد به نفس باشند، با پذیرش اخیرشان در مشارکت توسط شرکای ارشد خود، احساس غرور می‌کردند و از تلاش‌های خود راضی بودند؛ اگرچه اغلب با کشف این موضوع که شراکت به خودی خود یک شروع جدید است و خود را در پله‌ی پایین یک نردبان دیگر می‌یافتند، گیج می‌شدند.

با این حال، در چند سال اخیر متوجه شده‌ام که شرکای جوان از موقعیت خود اطمینان کمتری دارند و در مورد آینده‌ی شرکت‌هایی که به آن‌ها پیوسته‌اند، بسیار نگران هستند. زمانی که بین سال‌های ۱۹۹۶ و ۲۰۰۶ در دوره‌های آموزشی شرکای جدید شرکت‌های حقوقی سخنرانی می‌کردم، احساس می‌کردم که آن‌ها نسبت به ایده‌های به ظاهر عجیب و غریب من بی‌تفاوت هستند. اکثر آن‌ها ترجیح می‌دادند در طول ارائه‌های من به دستگاه‌های بلک‌بری (که در آن زمان رایج بود) خود نگاه کنند یا اسناد را ویرایش نمایند. این موضوع به طور اساسی تغییر کرده است. امروزه شرکای جوان کاملاً گوش می‌دهند، دائماً مجموعه‌ی مشابهی از سؤالات را می‌پرسند و مشتاق شنیدن نظرات من هستند. در اینجا این سؤالات به همراه پاسخ‌هایی که معمولاً در نظر می‌گیرم آورده شده است.

آیا شرکت ما با دوام و پایدار است؟

تحوالاتی که در بخش اول این کتاب پیش‌بینی کردم، در حال وقوع هستند. اگر شرکت‌ها به استراتژی‌های تأمین منابع جایگزین روی نیاورند، شک دارم که اکثر آنها در درازمدت دوام یا پایداری داشته باشند.

آیا مدل کسب‌وکار از بین رفته است؟

اگر این به الگوی هر می‌گسترده‌ای اشاره دارد که در آن شریک در راس و وکلای جوان در پایین کارهای روتین را انجام می‌دهند، باز هم فکر می‌کنم این مدل در درازمدت واقعاً از بین خواهد رفت. اهرم (وابستگی به نیروی کار کم‌هزینه) با تأمین منابع کمکی جایگزین می‌شود.

آیا دوران طلایی گذشته است؟

برای بسیاری از شرکت‌ها، به اعتقاد من، اوج آنها حدود سال ۲۰۰۶ بوده است. این فقط یک مسئله سودآوری و گردش مالی نیست، زیرا بسیاری از آنها از آن زمان تا به حال به طور قابل توجهی این موارد را بهبود بخشیده‌اند، بلکه سؤالی است در مورد سهولت کسب کار، سطح حق الزمه‌ای که می‌توان بدون چالش از مشتریان دریافت کرد و مقدار تلاش انسانی صرف شده است. برخی از شرکت‌های نخبه و کارآفرین همچنان به دوران بهتری دست خواهند یافت، اما برای بسیاری از شرکت‌ها، مگر اینکه تغییرات اساسی ایجاد کنند، دوران طلایی واقعاً گذشته است.

آیا هزینه‌های ثابت ما خیلی بالا است؟

در سال‌های آینده، شرکت‌ها باید استراتژی املاک خود را بازنگری کنند، زیرا اجاره‌های بالا در شهرهای گران‌قیمت تبدیل به یک ولخرجی پرهزینه در دنیایی با شبکه گسترده و استفاده فراگیر از جلسات ویدیویی خواهد شد. همچنین هزینه‌های نیروی کار برای تعداد زیادی از کارآموزان حقوقی نیز به دلیل وجود منابع جایگزین در مناطق یا کشورهای کم‌هزینه، بیش از حد زیاد خواهد بود.

چه چیزی را به ارث می‌بریم؟

اکثر شرکای جوان، کسب‌وکارهای قدیمی، منسوخ و با فناوری پایین را به ارث می‌برند که به‌زودی کارایی لازم را نخواهند داشت. این به این معنی نیست که کمبود هوش یا استعداد در این کسب‌وکارها وجود دارد، بلکه به این معنی است که روشی که از طریق آن این استعداد به بازار عرضه می‌شود، دیگر از نظر رقابتی سازماندهی و قیمت‌گذاری نمی‌شود.

آیا شرکای ارشد به امور بلندمدت اهمیت می‌دهند؟

این یک سوال حیاتی است. متأسفانه، اکثر رهبران شرکت‌های حقوقی که با آنها ملاقات می‌کنم، تنها چند سال به بازنشستگی‌شان باقی مانده و امیدوارند قبل از اینکه پیش‌بینی‌های من آن‌ها را درگیر کند، دوام بیاورند. آن‌ها که به جای رهبر، به عنوان مدیر عمل می‌کنند، بیشتر روی سودآوری کوتاه‌مدت تمرکز دارند تا سلامت استراتژیک

بلندمدت. این برای شرکای جوان غم‌انگیز است زیرا هر بازسازی و مهندسی مجدد اساسی شرکت‌های حقوقی باید از بالا هدایت شود.

در اینجا تضاد جالبی با شرکت‌های بزرگ حسابداری می‌بینم، جایی که به نظر می‌رسد شرکای ارشد بیشتر به چشم‌انداز شرکای جوان خود اهمیت می‌دهند. فلسفه آن‌ها - اینکه خود را سرپرستان موقت مؤسسات بلندمدت و پایدار ببینند، نه سرمایه‌گذاران کوتاه‌مدتی که می‌خواهند در زمان مناسب خارج شوند - فلسفه‌ای است که می‌تواند به‌طور مثبتی توسط شرکای سهام‌دار بیشتری در شرکت‌های حقوقی اتخاذ شود. به عبارت دیگر، وقت آن رسیده که شرکای ارشد به میراثی سخاوتمندانه برای جانشینان خود عمیق‌تر فکر کنند.

زمان رهبری فرا رسیده است

مدیران و رهبران در شرکت‌های حقوقی شرح وظایف متفاوتی دارند. مدیران تمایل دارند روی اهداف کوتاه مدت تمرکز کنند، اطمینان حاصل کنند که به موکلین خدمات ارائه شود، پرونده‌ها برنده شوند، امور مالی به درستی انجام گیرد و تیم‌ها انگیزه داشته باشند. رهبران برتر، در مقابل، ضمن توجه به اهداف کوتاه مدت، دغدغه سلامت استراتژیک بلندمدت سازمان خود را نیز دارند. دغدغه‌های آنها باید درک تغییرات بازار، ایجاد روابط ماندگار، تقویت برند و بازنگری و توسعه استراتژی باشد.

به لحاظ تاریخی، از دهه ۱۹۸۰ تا رکود اقتصادی، اکثر شرکت‌های حقوقی نیازی به نگرانی در مورد رهبری نداشتند. برنامه بازی ساده بود - از اکثر وکلا انتظار می‌رفت که سالانه کار بیشتری بر عهده بگیرند و هزینه‌ها را کاهش دهند. این مدیریت در شرایط مساعد بود، هدایت ملایمی با سکان. اما در دوران تغییرات عظیم، جهت‌دهی بسیار قوی‌تری مورد نیاز است. برای استقامت و شکوفایی، رهبری شرکت‌ها ضروری است.

بعید است رهبران برجسته در شرکت‌های حقوقی آینده مانند پیشینیان خود بر اساس اجماع سازی عمل کنند. هنگامی که تغییرات سریع و فراگیر است، زمانی برای متقاعد کردن افراد شکاک و عقب مانده وجود نخواهد داشت.

در نهایت، اکثر وکلا با شواهد و نه با استدلال قانع می شوند. برای هر استدلال، یک وکیل باهوش می تواند یک ضد استدلال هوشمندانه مطرح کند. در مقابل، رد کردن شواهدی مانند خبری که موکلی خاص از یک سیستم یا نوآوری خاص ابراز رضایت کرده است، دشوارتر است. بنابراین رهبران باید به جای صرفاً لفاظی، شواهدی را برای حمایت از تغییر ارائه دهند. مشکل اینجاست که اگر این شواهد از خارج از کسب و کار باشد، پس به طور قطع، شرکت حقوقی در حال حاضر یک دنباله رو است. بنابراین، رهبران باید شواهد را از درون - از طریق پروژه های آزمایشی، آزمایش ها و تست کردن ایده ها روی موکلان همراه - تولید کنند. رهبران شرکت های حقوقی برای انجام تحقیق و توسعه مستمر بدون نیاز به کسب مجوز از اکثر شرکا به آزادی عمل نیاز دارند. این امر ممکن است کمتر مشارکتی و همبسته به نظر برسد، اما مطمئناً رویکردی تجاری تر است.

فصل ۹ | تغییر نقش وکلای درون‌سازی

برخی از موفق‌ترین وکیلانی که من می‌شناسم، درون‌سازمانی کار می‌کنند. این بدان معناست که آن‌ها متعلق به بخش‌های حقوقی هستند که در داخل سازمان‌های بزرگ قرار دارند. برخی از این بخش‌ها - به عنوان مثال، در موسسات مالی بزرگ - می‌توانند بسیار بزرگ باشند، با حدود ۲۰۰۰ وکیل. یک حرفه به عنوان یک وکیل درون‌سازمانی افرادی را جذب می‌کند که می‌خواهند در قلب سازمان‌هایی باشند که به آن‌ها مشاوره می‌دهند. اگر شما در یک شرکت حقوقی کار می‌کنید، شما یک گام از کسب‌وکار مشتریان خود فاصله دارید. اگر شما درون‌سازمانی کار می‌کنید، شما بخشی از کسب‌وکار هستید. اکثر دانشجویان حقوق هنگام بررسی مشاغل آینده خود تمایل دارند که در شرکت‌های حقوقی کار کنند (به جز ایالات متحده که بسیاری از آن‌ها آرزوی وکیل شدن در دولت را دارند). در بسیاری از دانشکده‌های حقوق، بحث رسمی کمی درباره نقش وکلای درون‌سازمانی وجود دارد، که عجیب است زیرا این مشتریان احتمالاً تأثیر زیادی بر آینده خدمات حقوقی خواهند داشت.

مدیریت ریسک حقوقی

اکثر مشاوران کل، رهبران تیم‌های حقوقی درون‌سازمانی، به من می‌گویند که کار اصلی آنها باید مدیریت ریسک باشد؛ که «مدیریت ریسک حقوقی» باید هسته اصلی صلاحیت و خدمات وکلای درون‌سازمانی باشد. آنها اغلب این موضوع را با آنچه واقعاً انجام می‌دهند مقایسه می‌کنند، که مبارزه با آتش است - وکلای درون‌سازمانی روزانه با سیل درخواست‌ها، مشکلات و سوالات از سراسر سازمان‌های خود مواجه هستند و معمولاً احساس می‌کنند باید پاسخ مفیدی بدهند. در واقع، در حالی که برخی از این سوالات مستحق توجه جدی حقوقی هستند، برخی دیگر مطمئناً اینطور نیستند. امید اکثر این رهبران این است که بتوانند خود را سازماندهی کنند تا انتخابی‌تر شوند؛ که بتوانند از واکنش بیش از حد به سمت پیش‌بینی حرکت کنند. به عبارت دیگر، کار آنها باید پیش‌بینی مشکلات قبل از بروز آنها باشد. تمرکز باید بر جلوگیری از اختلافات و مشکلات باشد تا حل آنها.

ریسک حقوقی را می توان به روش های مختلفی مدیریت کرد، اما تاکید معمولاً بر جلوگیری از این است که افراد غیرحقوقدان به طور ناخواسته خود را در معرض نوعی مسئولیت قرار دهند (مانند آنچه ممکن است از نقض برخی مقررات یا یک توافقنامه ناشی شود). این کنترل ریسک را می توان به عنوان مثال با افزایش آگاهی حقوقی، معرفی پروتکل ها یا رویه ها، استفاده از اسناد استاندارد یا دخالت مستقیم وکلا در امور سازمان ها به دست آورد. مدیریت ریسک حقوقی همچنین می تواند شامل انجام حسابرسی، بررسی ریسک و بررسی سلامت برای ارزیابی، به عنوان مثال، فرآیندهای یک سازمان برای مدیریت انطباق با مقررات یا آمادگی آن برای دادرسی باشد. شکی نیست که وکلای درون سازمانی فردا در مدیریت ریسک سیستماتیک تر و دقیق تر خواهند شد و برای کمک به آنها به سیستم ها و تکنیک های پیچیده ای نیاز خواهند داشت (جالب ترین فرصت در اینجا استفاده از تکنیک های یادگیری ماشینی برای تشخیص ریسک است). به طرز چشمگیری، تعداد بسیار کمی از شرکت های حقوقی تاکنون فرصت های تجاری را در اینجا تشخیص داده اند.

یکی دیگر از روندهای مرتبط با ریسک، اشتراک گذاری بیشتر ریسک بین وکلای درون سازمانی و شرکت های حقوقی خواهد بود. اگر معاملات و اختلافات به طور رضایت بخشی به پایان نرسند، برخی از رهبران معتقدند که شرکت های حقوقی درگیر باید بخشی از ضرر را با کاهش هزینه های خود متحمل شوند. با برخی توجیهات، شرکت های حقوقی پاسخ می دهند که این امر باید در دو جهت کاهش یابد، بنابراین نتیجه موفقیت آمیز یک پروژه حقوقی مطمئناً باید منجر به افزایش هزینه ها شود. بدون شک، این بحث ها در مورد هزینه ها و تقسیم ریسک در سال های آینده با افزایش فشارهای اقتصادی تشدید خواهد شد. در تلاش برای ایجاد انگیزه در شرکت های حقوقی، روش های جدید تخصیص ریسک به اشکال مختلفی ایجاد خواهد شد. یک نمونه جالب توجه زمانی است که وکلای درون سازمانی به شرکت های حقوقی پاداش می دهند تا به آنها در جلوگیری از دادخواهی کمک نمایند.

مدیریت دانش

همانطور که گفته شد، استفاده از اسناد استاندارد تکنیکی شناخته شده برای کاهش ریسک حقوقی است: از وکلا و غیر وکلا خواسته می‌شود که از قراردادهای فرم ثابت (و تنها با اجازه و گاهی اوقات نظارت) استفاده کنند که با دقت برای پیش‌بینی مشکلات و تله‌های حقوقی شناخته شده تهیه شده‌اند. افراد تجاری می‌توانند در مذاکرات خود با تحمیل استفاده از قراردادهایی با شرایط و ضوابطی که بدون تأیید وکلا قابل تغییر نیست، محدود شوند.

آماده‌سازی واقعی این اسناد استاندارد متعلق به دنیای مدیریت دانش حقوقی است. این فرآیند ضبط، پرورش و اشتراک‌گذاری دانش جمعی و تخصص گروهی از وکلا است. انگیزه در اینجا جلوگیری از تکرار تلاش و ایجاد یک حافظه سازمانی است که برتر از یادآوری هر فردی، صرف نظر از استعداد، باشد. مدیریت دانش یکی از وظایف اصلی وکلای پشتیبانی حرفه‌ای است، گروهی کلیدی از متخصصان حقوقی که در شرکت‌های حقوقی بزرگ، به ویژه در انگلستان کار می‌کنند.

به طور قابل توجهی، بخش‌های حقوقی درون‌سازمانی به ندرت از مدیران دانش و وکلای پشتیبانی حرفه‌ای استفاده می‌کنند. اینجا یک پارادوکس و ناسازگاری وجود دارد. واضح است که به نفع وکلای درون‌سازمانی است که کارایی‌هایی را که مدیریت دانش به همراه می‌آورد، تضمین کنند. در مقابل، برای شرکت‌های حقوقی که پرداخت هزینه ساعتی دارند، انگیزه برای افزایش کارایی از طریق بازیافت دانش کمتر از آنچیزی است که بی‌درنگ به‌نظر می‌آید. پس چرا وکلای درون‌سازمانی به طور کلی از استخدام مدیران دانش خودداری می‌کنند در حالی که شرکت‌های حقوقی بزرگ سرمایه‌گذاری زیادی کرده‌اند؟ برای وکلای درون‌سازمانی، به نظر می‌رسد هزینه استخدام وکلای پشتیبانی حرفه‌ای بازدارنده باشد. به من گفته می‌شود که ایجاد پرونده تجاری برای مدیران مالی جهت استخدام وکلایی که مستقیماً در مورد امور حقوقی روزمره یا اختلافات یا معاملات مشاوره نمی‌دهند، دشوار است. در مورد شرکت‌های حقوقی، آنها می‌دانند که مشتریان‌شان (در انگلستان یا کمتر از آن در ایالات متحده و کانادا) انتظار دارند مشاوران خارجی آنها دارای بدنه‌های قابل توجهی از الگوها و سوابق باشند و مدیران دانش افرادی هستند که در حفظ

این نوع تخصص، مهارت دارند. خلاصه اینکه، اکثر وکلای درون سازمانی ایده مدیریت دانش را دوست دارند اما ترجیح می‌دهند شرکت‌های حقوقی هزینه آن را پرداخت کنند.

این وضعیت تغییر خواهد کرد. در آینده، وکلای درون سازمانی مزایایی را که وکلای پشتیبانی حرفه‌ای می‌توانند به همراه بیاورند، به رسمیت خواهند شناخت و قادر خواهند بود هیئت مدیره خود را متقاعد کنند که سرمایه‌گذاری بر روی افرادی که از طریق اشتراک‌گذاری فرآیند و دانش حقوقی فعال‌شده توسط فناوری (در بین بخش‌های حقوقی و همچنین بین سازمان‌ها) باعث صرفه‌جویی می‌شوند، منطقی است.

انتظار بیشتر از شرکت‌های حقوقی

با کاهش تاکید بر مدیریت ریسک و دانش تخصصی، معیارهای انتخاب شرکت‌های حقوقی در آینده دستخوش تغییر خواهد شد. در حالی که تاکنون تخصص حقوقی به عنوان عامل اصلی تمایز بین شرکت‌های حقوقی مطرح بوده است، مشتریان به تدریج به اهمیت عوامل دیگری پی خواهند برد. بسیاری از مشتریان معتقدند که در میان وکلای برجسته، تفاوت چندانی از نظر دانش تخصصی وجود ندارد. اکثر وکلا به خوبی با قوانین و مقررات آشنا هستند و می‌توانند خدمات حقوقی با کیفیتی مشابه ارائه دهند. در چنین شرایطی، عامل تعیین‌کننده در انتخاب وکیل، اغلب روابط شخصی و ارتباط موثر بین وکیل و موکل است. به‌ویژه در مواردی که پرونده‌ها پیچیده و نیازمند رویکردی شخصی‌سازی شده هستند، این روابط اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. البته، در پرونده‌های روتین و تکراری، جنبه‌های فنی و تخصصی پرونده نقش مهم‌تری ایفا می‌کنند. اما در مواردی که نیاز به تصمیم‌گیری‌های پیچیده و مشاوره‌های شخصی‌سازی شده است، اعتماد متقابل و ارتباط موثر بین وکیل و موکل، کلید موفقیت خواهد بود.

برای موفقیت در کسب‌وکارهای حقوقی آینده، تنها تسلط بر دانش حقوقی کفایت نمی‌کند. وکلای نسل جدید باید علاوه بر تخصص حقوقی، مجموعه‌ای از مهارت‌های نرم را نیز کسب کنند تا بتوانند نیازهای متنوع و پیچیده‌ی مشتریان را برآورده سازند. مشتریان سازمانی آینده، انتظاراتی فراتر از خدمات حقوقی صرف دارند. آنها به دنبال وکلایی هستند که به مسائل اجتماعی مانند تنوع، شمول، و محیط زیست اهمیت دهند و

بتوانند با آنها ارتباطی موثر و صمیمی برقرار کنند. همچنین، با توجه به جهانی شدن کسب‌وکارها، وکلا باید توانایی کار در محیط‌های چند فرهنگی و برقراری ارتباط موثر با همکاران خارجی را داشته باشند. این تغییرات در انتظارات مشتریان، فشار مضاعفی بر شرکت‌های حقوقی وارد می‌کند تا به دنبال راهکارهای نوین برای جذب و حفظ مشتریان باشند. استفاده از فناوری‌های نوین مانند شبکه‌های اجتماعی و جلسات ویدیویی، امکان برقراری ارتباط موثرتر و گسترده‌تر با مشتریان را فراهم می‌کند. همچنین، تاکید بر تعاملات حضوری و ایجاد روابط شخصی با مشتریان، می‌تواند به تقویت اعتماد متقابل و ایجاد روابط طولانی‌مدت کمک کند.

مشتریان امروزی به ارتباطات شخصی و مداوم با شرکت‌های حقوقی ارزش بالایی می‌دهند. آنها تمایل دارند با شرکتهایی کار کنند که به آن‌ها نشان دهند مورد توجه و اهمیت هستند. این به معنای آن است که شرکت‌های حقوقی باید فراتر از ارائه خدمات حقوقی صرف رفته و به مشتریان خود نشان دهند که به کسب‌وکار و صنعت آن‌ها علاقه‌مند هستند. برای مثال، ارائه اطلاعات مرتبط در مورد معاملات احتمالی، گزارش‌های دوره‌ای درباره روندهای بازار و نشان دادن شناخت عمیق از کسب‌وکار مشتری، می‌تواند به تقویت این ارتباط کمک کند. با این حال، حفظ این نوع ارتباط مستمر برای بسیاری از وکلا چالش‌برانگیز است. فشار کارهای روزمره و اولویت دادن به پرونده‌های با درآمد بالا، اغلب باعث می‌شود که ارتباطات شخصی با مشتریان در اولویت قرار نگیرد. در حالی که این رویکرد ممکن است در کوتاه‌مدت سودآور باشد، اما در درازمدت می‌تواند به روابط با مشتریان آسیب برساند. ایجاد روابط قوی و پایدار با مشتریان، نیازمند سرمایه‌گذاری زمانی و انرژی است. شرکت‌های حقوقی باید سیستم‌ها و فرآیندهایی را ایجاد کنند که ارتباط مداوم با مشتریان را تسهیل کند. این کار می‌تواند شامل ارسال ایمیل‌های شخصی، برگزاری جلسات منظم، و استفاده از ابزارهای مدیریت ارتباط با مشتری باشد.

وکلا باید به این نکته توجه ویژه داشته باشند که درک عمیق از کسب‌وکار مشتری، کلیدی برای ارائه خدمات حقوقی مؤثر است. بسیاری از مدیران حقوقی شرکت‌ها معتقدند که شرکت‌های حقوقی اغلب در درک چالش‌ها، اهداف و فرهنگ سازمانی مشتریان خود ناکام می‌مانند. این بدان معنا نیست که شرکت‌های حقوقی اطلاعات اولیه

درباره مشتریان خود ندارند، اما اغلب درک درستی از جزئیات مهمی مانند تحمل ریسک، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و اهداف استراتژیک کسب و کار مشتری ندارند. این عدم درک عمیق می‌تواند منجر به ارائه مشاوره‌های حقوقی نامناسب و عدم رضایت مشتری شود. برای برقراری ارتباط موثر با مشتریان، وکلا باید تلاش کنند تا دنیای کسب و کار مشتری را به خوبی درک کنند. این کار مستلزم صرف زمان برای مطالعه گزارش‌های مالی، شرکت در جلسات داخلی، و برقراری ارتباط نزدیک با مدیران اجرایی مشتری است. همچنین، وکلا باید تلاش کنند تا زبان کسب و کار را یاد بگیرند و بتوانند مسائل حقوقی را به زبانی ساده و قابل فهم برای مشتریان توضیح دهند.

وکلا و مشتریان در دنیای امروز به ارتباطی عمیق‌تر و موثرتر از گذشته نیاز دارند. بسیاری از وکلا، به جای گوش دادن فعال به نیازها و دغدغه‌های مشتریان، صرفاً به ارائه اطلاعات و نظرات خود می‌پردازند. این رویکرد، که فاقد همدلی و درک متقابل است، می‌تواند به روابط بلندمدت بین وکلا و مشتریان آسیب جدی وارد کند. برای ایجاد روابط موفق، وکلا باید بتوانند خود را به جای مشتریان بگذارند و کسب و کار آن‌ها را از دیدگاه آن‌ها ببینند. این امر مستلزم آن است که وکلا به دقت به صحبت‌های مشتریان گوش دهند، سوالات مناسب بپرسند و برای درک بهتر نیازهای آن‌ها تلاش کنند. علاوه بر این، وکلا باید بتوانند بین مواردی که مشتری به دنبال پاسخ سریع و ساده است و مواردی که نیازمند تحلیل حقوقی عمیق است، تفاوت قائل شوند. عدم توانایی در برقراری ارتباط موثر و همدلانه با مشتریان، می‌تواند عواقب جدی برای شرکت‌های حقوقی داشته باشد. از جمله این عواقب می‌توان به از دست دادن مشتریان، کاهش رضایت مشتری و خدشه دار شدن اعتبار شرکت اشاره کرد.

چالش بیشتر برای کمتر

اگرچه مدیریت ریسک حقوقی و مدیریت دانش مسائل استراتژیک کلیدی برای وکلای درون سازمانی فردا خواهد بود و کیفیت و میزان روابط آنها با شرکت‌ها یک نگرانی عملیاتی مهم خواهد بود، اما نگرانی مدیریتی غالب اکثر رهبران امروزه پاسخگویی به چالش بیشتر برای کمتر است (به فصل ۱ مراجعه کنید). در آینده نزدیک، این چیزی است که

بیشتر رهبران را شب‌ها بیدار نگه می‌دارد. چگونه می‌توانند خدمات حقوقی بیشتری را با هزینه کمتر برای مشاغل خود ارائه دهند؟

هدف در دسترس در اینجا امکان کاهش هزینه‌های وکلای خارجی است. اما در اینجا یک کشش اولیه و اساسی وجود دارد زیرا مشتریان و وکلا اهداف بسیار متفاوتی دارند. وقتی یک مشتری با یک شرکت حقوقی تماس می‌گیرد و اشاره می‌کند که کسب‌وکارشان مشکلی دارد، باید مشاور بسیار بافضیلتی باشد که در اعماق وجود خود امیدوار به جدی بودن این مشکل نباشد. بدون تردید، مشتری برای هر کار حقوقی دعا می‌کند که نیازهای حقوقی آنها معمول باشد و بتوان به سرعت و بدون دردسر از آن خلاص شد، در حالی که یک شرکت حقوقی معمولاً به دنبال دستورالعمل‌های چالش‌برانگیزتری است که ممکن است یک تیم را با کار پیچیده برای مدت طولانی مشغول کند.

تنش‌های مرتبط دیگری نیز وجود دارد که ناشی از شیوه غالب تعرفه ساعتی است. اکثر مشتریان نمی‌خواهند وقت متخصصان را بخرند. آنها به دنبال نتایج، راه‌حل‌ها، دستاوردها و راهنمایی تجاری عملی هستند. آنها همچنین به دنبال اطمینان و پیش‌بینی پذیری هزینه‌ها هستند، نه تعهد نامحدود چک سفید که تعرفه ساعتی اغلب به دنبال دارد. به طور کلی، تعرفه ساعتی شرکت‌های حقوقی را برای تحویل آنچه مشتریان واقعاً می‌خواهند، تشویق نمی‌کند. در نتیجه، همانطور که در رابطه با مدیریت ریسک اشاره شد، در دهه آینده شاهد سازوکارهای پیچیده‌تری برای همسو کردن انگیزه‌های شرکت‌های حقوقی و مشتریان آنها خواهیم بود.

این مکانیسم‌ها جایگزین خام و ناکارآمدی برای تعرفه ساعتی نخواهند بود. در فصل ۳ توضیح می‌دهم که چرا اینها معمولاً ناامیدکننده هستند. در عوض، وکلای درون‌سازمانی به این دیدگاه خواهند رسید که همانطور که در آن فصل مورد بحث قرار گرفت، صرفه‌جویی در هزینه‌هایی که آنها نیاز دارند را نمی‌توان صرفاً با قیمت‌گذاری متفاوت تضمین کرد. در عوض، چالش، کار متفاوت است. به طور فزاینده‌ای، مشاوران درون‌سازمانی به این نتیجه می‌رسند و در حال حاضر در حال دست و پنجه نرم کردن با روش‌های جایگزین مختلفی برای تامین خدمات حقوقی هستند.

تفکر زیربنایی در اینجا باید تکرار شود. از نظر تاریخی، کارهای حقوقی یا توسط خود مشتریان یا توسط شرکت‌های حقوقی خارجی آنها انجام می‌گردید. مشکل اینجاست که ثابت شده است کارهای حقوقی معمول و تکراری هزینه‌های زیادی در داخل شرکت‌ها و بخش‌های حقوقی به همراه دارد و بنابراین، رویکردهای مختلفی برای تامین چنین کاری محبوبیت پیدا کرده است: برون‌سپاری به ارائه دهندگان شخص ثالث در کشورهای کم‌هزینه؛ انتقال کار حقوقی به مکان‌هایی که مشاغل قبلاً توابع دیگری مانند مراکز تماس را منتقل کرده‌اند؛ تشویق شرکت‌های حقوقی به پیمانکاری فرعی به عمل در مناطق کم‌هزینه‌تر؛ یا استفاده از وکلای قراردادی که تقریباً نیمی از رقم شرکت‌های حقوقی سنتی را دریافت می‌کنند. اینها همه نمونه‌هایی از چیزی است که من در فصل ۳، «استراتژی کارآمدی» می‌نامم یعنی کاهش هزینه‌های خدمات حقوقی. در دهه ۲۰۲۰، راه‌حل‌های مبتنی بر فناوری برای کسانی که این استراتژی را دنبال می‌کنند، رایج خواهد شد.

امکان دیگری نیز وجود دارد که هم‌سپاری نامیده می‌شود و می‌تواند شامل گروهی از بخش‌های داخلی باشد که برای اشتراک‌گذاری هزینه برخی از خدمات حقوقی مشترک، شاید با ایجاد مراکز خدمات مشترک، با هم همکاری می‌کنند. این نمونه‌ای از «استراتژی همکاری» است که در فصل ۳ ذکر کرده‌ام، جایی که به روش‌هایی که بانک‌ها و مقامات محلی در حال همکاری هستند اشاره می‌کنم.

شکی نیست که جامعه داخلی به طور فزاینده‌ای به این موارد و بسیاری از روش‌های جدید تامین کار حقوقی علاقه‌مند است.

روحیه همکاری

نوع دیگری از همکاری در حال ظهور است. برخی از وکلای درون‌سازمانی علاقه‌مند به ایجاد روحیه همکاری در میان شرکت‌های حقوقی خارجی خود هستند. آنها از شرکت‌های حقوقی اصلی خود به عنوان «خانواده گسترده» یاد می‌کنند. هدف در اینجا این است که شرکت‌ها به جای رقابت با یکدیگر به یکدیگر اعتماد کنند و انرژی جمعی آنها به جای رقابت برای بخش بعدی کار، برای حمایت از مشتری هدایت شود. نتیجه باید گروهی از وکلای مولدتر، کارآمدتر و متمدن‌تر باشد. از این نظر، توانایی حقوقی یک سازمان

ترکیبی از عملکرد داخلی و شرکت‌های خارجی آن است. انتظار می‌رود وکلای شرکت‌ها مانند یک خانواده با هم کار کنند، البته نه یک خانواده ناکارآمد و دائماً در حال مشاجره، بلکه خانواده‌ای که به اشتراک می‌گذارند و بی‌وقفه روی یک هدف مشترک بزرگتر یعنی منافع مشتریان تمرکز می‌کنند.

این رویکرد مدیریت شرکت‌های حقوقی خارجی هنوز رایج نیست. در واقع برخی از مشاوران کل نسبت به همکاری بین شرکت‌ها بدبین هستند. به نظر می‌رسد بسیاری از بانک‌ها در این اردوگاه قرار می‌گیرند. آنها معتقدند انتظار همکاری از شرکت‌های اصلی خارجی آنها کاملاً غیر واقعی است. وکلای سخت‌کوش به دنبال یک بازار هستند نه یک باشگاه اجتماعی یا یک گردش خانوادگی. بنابراین برخی از وکلای درون‌سازمانی به طور فعال شرکت‌های خود را تشویق می‌کنند تا با یکدیگر به شدت رقابت کنند. در این رویکرد جنگ‌طلبانه، از شرکت‌ها اغلب دعوت می‌شود تا با یکدیگر رقابت کنند و برتری خود را نشان دهند، که بهتر، ارزان‌تر، کارآمدتر یا نوآورتر از بقیه هستند.

اگرچه هیچ پاسخ صحیحی در اینجا وجود ندارد، اما من هر دو مکتب را در عمل (در داخل و خارج از بخش خدمات مالی) دیده‌ام و پیش‌بینی می‌کنم که اردوی همکاری در نهایت پیروز خواهد شد. این رویکرد جذابیت‌های آشکاری دارد: می‌توان از تلاش‌های تکراری جلوگیری کرد؛ می‌توان عدم تقارن‌ها را از بین برد؛ انرژی‌ها به طور موثرتر به سمت مشتریان هدایت می‌شوند و روابط کاری دوستانه‌تر است. به عنوان مثال، از دیدگاه مشتریان، منطقی است که شرکت‌های خارجی آنها در ارائه خدمات آموزشی هماهنگ شوند. فرصت‌های جالبی ایجاد می‌شود، مانند تشکیل "تیم‌های رویایی" متشکل از بهترین وکلای انتخاب شده از شرکت‌های مختلف که به طور خاص برای معاملات و اختلافات خاص طراحی شده‌اند. چالش برای کسانی که همکاری را به رقابت ترجیح می‌دهند، این است که انگیزه‌ها را در جای مناسب قرار دهند تا شرکت‌های حقوقی واقعاً بخواهند همکاری کنند نه رقابت. نیمی از این نبرد برای مشتری این است که جریان کار کم و بیش ثابت برای شرکت‌هایی که اعضای خانواده هستند، تضمین کند. استفاده از فناوری‌های شبکه‌های اجتماعی برای این رویکرد مشارکتی منطقی خواهد بود. این کار شرکت‌ها را تحت یک سقف مجازی قرار می‌دهد و آنها را تشویق و قادر می‌سازد تا در گروه‌های مجازی

کار کنند. این کار را می‌توان با استفاده از خدمات عمومی مانند LinkedIn یا ابزارهای قانونی مانند نسخه اصلی Legal OnRamp انجام داد. مانند بسیاری از زمینه‌های دیگر فعالیت حقوقی، آینده برای وکلای درون‌سازمانی دیجیتال خواهد بود.

استراتژی برای مشاوران کل

از نظر عملی، مشاوران کل چگونه خود را برای آینده آماده می‌کنند و به ویژه چگونه با چالش بیشتر برای کمتر مقابله می‌کنند؟ من نمی‌توانم به این سوال به طور همه‌جانبه پاسخ دهم، اما دریافته‌ام که چهار استراتژی گسترده در حال اجرا است که هر کدام از نظر دامنه و جاه‌طلبی متفاوت هستند. اولین استراتژی برای این مشاوران این است که عمده‌تأ روی شرکت‌های حقوقی خارجی تمرکز کنند و قیمت‌های آنها را پایین بیاورند. این روش ترجیحی مشاورینی است که بخش زیادی از کار حقوقی خود را به این شرکت‌های حقوقی خارجی واگذار می‌کنند. رویکرد دوم که برای بخش‌های درون‌سازمانی بزرگ مناسب‌تر است، در عوض بر بازسازی بخش‌های درون‌سازمانی تمرکز دارد. سومین مورد همزمان بررسی توانایی‌های داخلی و خارجی و تلاش برای ساده‌سازی هر دو است. چهارمین استراتژی که جاه‌طلبانه‌ترین است، شروع با یک صفحه خالی، فراموش کردن منابع فعلی (داخلی و خارجی) و در عوض انجام یک تحلیل جامع از نیازهای حقوقی برای کسب‌وکار است. پس از تکمیل این تجزیه و تحلیل، کار بعدی این است که با بی‌طرفی بهترین روش برای تأمین مجموعه کامل نیازها را شناسایی کرد؛ نه تنها با استفاده از وکلای سنتی بلکه با استفاده از ارائه دهندگان حقوقی جایگزین. به نظر من، این استراتژی نهایی است که بیشترین خدمات حقوقی مقرون به صرفه و پاسخگو را برای کسب‌وکارهای بزرگ در آینده ارائه خواهد داد و در نهایت، رویکرد ترجیحی همه عملکردهای درون‌سازمانی شایسته خواهد بود.

یک توسعه مرتبط در دهه گذشته که باید مورد توجه قرار گیرد انتصاب مدیران ارشد اجرایی یا مدیران عملیات در بخش‌های حقوقی درون‌سازمانی است. این افراد به طور کلی وظیفه اداره بخشهایی مانند یک کسب و کار را بر عهده دارند. بسیاری بر روی استراتژی، تأمین منابع جایگزین، فرایندهای خرید موثرتر و فناوری تمرکز دارند، در حالی که مدیران حقوقی آنها آزاد هستند تا بهترین کار خود را انجام دهند - مشاوره دادن به

مدیران ارشد اجرایی. خود مدیران ارشد اجرایی نیز در حال همکاری هستند. درخشان‌ترین مثال در این زمینه، کنسرسیوم عملیات حقوقی شرکت‌ها^{۵۹} یک جامعه از مدیران ارشد اجرایی است که در سال ۲۰۱۴ تأسیس شد. این کنسرسیوم خود را به عنوان یک جامعه جهانی از متخصصان توصیف می‌کند که در حال باز تعریف کسب و کار حقوقی است. بیش از ۲۰۰۰ نفر در رویداد اصلی آن‌ها در سال ۲۰۲۲ شرکت کردند. تأثیر (و قدرت خرید ترکیبی) آن‌ها در حال رشد و قابل توجه است. من شک کمی دارم که آنها نقش اصلی را در تعیین استانداردهای جدید برای صنعت حقوقی ایفا خواهند کرد.

قدرت و مسئولیت وکلای درون‌سازمانی

من اغلب با کمال تعجب متوجه می‌شوم که وکلای درون‌سازمانی هنگام تأمل در مورد آینده، اعتماد به نفس کمی از خود نشان می‌دهند. آنها اغلب از من می‌پرسند که آیا انتظار دارم زمانی که همه‌گیری کرونا کاملاً پشت سر گذاشته شد، شرکت‌های حقوقی به شیوه‌های کاری قدیمی خود در دوران رونق اقتصادی بازگردند. من همیشه پاسخ می‌دهم که تقریباً همه چیز به خود آن‌ها به عنوان مشتری بستگی دارد تا به این پرسش پاسخ دهند. اگر وکلای درون‌سازمانی نمی‌خواهند عادات بد گذشته را احیا کنند، باید این پیام را بسیار واضح به مشاوران خارجی خود ارسال نمایند. مشتریان اصلی می‌توانند مطمئن باشند که چنین پیامی حتی توسط معتبرترین شرکت‌های حقوقی نخبه نیز نادیده گرفته نخواهد شد.

بیشتر وکلای درون‌سازمانی در اصل اذعان خواهند کرد که تغییر ضروری است و آنها باید کشتی محکم‌تری اداره کنند و معامله سخت‌تری با تامین‌کنندگان خود داشته باشند، اما اکثر آنها ادعا می‌کنند که به نظر نمی‌رسد زمان، انرژی یا صلاحیت لازم برای معرفی راه‌حل‌های کارآمدی یا همکاری را داشته باشند. وقتی عمیق‌تر بررسی می‌کنم، مشخص می‌شود که بسیاری از مشاوران کل ترجیح می‌دهند پاسخ‌های آماده‌ای را که توسط شرکت‌های حقوقی توسعه یافته است، برگزینند. با این حال، شرکت‌های حقوقی انگیزه کمی برای استفاده از روش‌های کارآمدتر یا همکاری با یکدیگر دارند و این چیزی

⁵ Corporate Legal Operations Consortium - CLOC

شبیه به یک دور باطل است. چرا شرکت‌های حقوقی باید کسب‌وکار فعلی خود را با نوآوری‌های بالقوه مخرب بی‌ثبات کنند، در حالی که مشتریان آنها اغلب بی‌تفاوت به نظر می‌رسند و رقبا آنها را تحت فشار قرار نمی‌دهند؟

وکلا درون‌سازمانی نیز باید به یاد داشته باشند که احتمالاً در سازمان‌های خود به شدن تحت نظر قرار خواهند گرفت. برای آن‌ها باور نکردنی خواهد بود که بتوانند به طور نامحدود از عدم تمایل شرکت‌های حقوقی به تغییر شکایت کنند. به عنوان مثال، حالا که همه می‌دانند کارهای حقوقی را می‌توان به روش‌های مختلف انجام داد، مدیران شرکت‌ها از مشاوران خود می‌پرسند که آیا بخش حقوقی آن‌ها از این روش‌های جدید استفاده می‌کند یا نه. برای کمک به تمرکز ذهن وکلای درون‌سازمانی، این تقاضای احتمالی را به عنوان "معیار سهامدار" بیان می‌کنم:

هنگام ارزیابی پیشنهادی هزینه‌بر برای حل یک اختلاف تجاری، آیا یک سرمایه‌گذار هوشمند که با روش‌های متنوع تامین خدمات حقوقی آشنایی دارد، صرفاً به هزینه‌های مالی توجه می‌کند؟

اگر وکلای درون‌سازمانی اجازه دهند که شرکت‌های حقوقی به شیوه‌های قدیمی پرداخت دستمزد ادامه دهند، به وضوح معیار سهامدار شکست می‌خورد. به زودی مدیران کل (و مدیران ارشد عملیاتی آنها) چاره‌ای جز بازسازی بخش‌ها و شیوه‌های کاری خود نخواهند داشت: فشار بیشتر برای کمتر به سطحی تقریباً غیرقابل تحمل خواهد رسید و آنها باید روش کار داخلی خود و نحوه تامین خدمات حقوقی خارجی را مجدداً تنظیم کنند.

وکلا درون‌سازمانی تنها در صورتی رشد خواهند کرد که بتوانند ارزش مرتبطی اضافه کنند که نمی‌توان آن را از منابع رقیب خدمات حقوقی دریافت کرد. مشاور حقوقی درون‌سازمانی واقعاً متخصص و مورد اعتماد که با کسب‌وکار زندگی می‌کند و نفس می‌کشد، همیشه باید یک منبع ارزشمند باشد، اما اگر این مشاوران خودشان به دنبال روش‌های جدید و همکاری با دیگران نباشند، آینده شغلی آن‌ها با مبهم خواهد بود. من

اکنون احساس می‌کنم که پلتفرم بخش حقوقی داخلی در حال سوختن است. اکنون زمان مواجهه با چالش تغییر است.

آنها باید به یاد داشته باشند (اگرچه به نظر می‌رسد بسیاری از آنها کاملاً این موضوع را درک نمی‌کنند) که قدرت خرید بسیار زیادی دارند. من در درک این موضوع که چرا مدیران حقوقی شرکت‌ها فشار بیشتری بر شرکت‌های حقوقی خارجی وارد نکرده‌اند، مشکل دارم. ۱۰۰ شرکت حقوقی برتر جهان تا حد زیادی توسط ۱۰۰۰ شرکت برتر جهان حمایت می‌شوند. زمانی که مدیران حقوقی به طور چشمگیری مایل باشند، قدرت تغییر شکل این گروه از شرکت‌های برتر را خواهند داشت و در نتیجه کل بازار حقوقی را دوباره تعریف خواهند کرد.

فصل ۱۰ | استارت‌آپ‌های فناورانه حقوقی

تغییر بنیادین در دنیای حقوق احتمالاً در چند سال آینده توسط ارائه دهندگان فعلی هدایت نخواهد شد. تا زمانی که شرکت‌های حقوقی پیشرو به صورت سودآور فعالیت می‌کنند، عموماً منافع تجاری آن‌ها متوقف کردن یا تغییر مسیر قطار درآمدزاییشان نیست. در واقع، همانطور که من و دنیل ساسکیند در نسخه به‌روز شده کتاب خود، *آینده حرفه‌ها*، گزارش می‌دهیم، هنوز نتوانسته‌ایم هیچ شرکت حرفه‌ای برجسته‌ای را پیدا کنیم که به طور قابل توجهی خود را مختل کرده باشد. در رابطه با فناوری، البته بازیگران اصلی حقوقی آزادانه برای سیستم‌های خود هزینه می‌کنند اما بخش عمده این سرمایه‌گذاری به طور اجتناب‌ناپذیری برای تقویت و حمایت از مدل تجاری فعلی آن‌ها است تا جایگزینی آن.

در مقابل، گول‌های حسابداری و سایر ارائه دهندگان جایگزین حقوقی (فصل ۱۷) بیشتر از شرکت‌های حقوقی به دنبال ایجاد تحول از طریق فناوری هستند. آن‌ها برهم زننده هستند و حداقل برخی از خدمات خود را از ابتدا ایجاد می‌کنند و این کار را عمدتاً بر اساس پایه‌های دیجیتال انجام می‌دهند.

با این حال، تأثیر برهم زننده جامعه رو به رشد استارت‌آپ‌های حقوقی می‌تواند حتی چشمگیرتر باشد. در بسیاری از بخش‌های دیگر - مانند خرده‌فروشی، فراغت، حمل‌ونقل و سرگرمی - تحول توسط بازیگران موجود ایجاد نشده است، بلکه توسط سازمان‌های کوچک و جدید با انگیزه فوق‌العاده‌ای که جرأت چالش وضعیت موجود را داشته‌اند، آغاز شده است. به همین ترتیب، در حوزه حقوق، من با احتیاط انتظار دارم که تعداد کمی از استارت‌آپ‌های استثنایی در ایجاد تغییر گسترده و رادیکال پیشرو باشند.

چشم انداز استارت‌آپ

من در اینجا از اصطلاح "استارت‌آپ" به صورت آزاد استفاده می‌کنم. به طور کلی، من به کسب‌وکارهای فناوری حقوقی اشاره می‌کنم که در یک دهه گذشته تأسیس شده‌اند یا رشد چشمگیری داشته‌اند. بنابراین این شامل "شرکت‌های در حال رشد"، "کسب‌وکارهای اولیه" و همچنین برخی از شرکت‌های بالغ‌تر نیز می‌شود.

می‌دانم که سرمایه‌گذاران خطرپذیر و دیگران دارای واژگان غنی‌تری برای برچسب‌گذاری شرکت‌های فناوری بر اساس عواملی مانند نوع و زمان‌بندی تامین مالی، سبک و روحیه مدیریت و مرحله و تکامل توسعه محصول خود هستند. تمرکز من متفاوت است. من در حال حاضر به جنبه تجاری این استارت‌آپ‌ها علاقه‌ای ندارم. جذابیت من تأثیر آن‌ها بر دنیای حقوق و بنابراین افرادی است که به طور بنیادی فکر می‌کنند و ایده‌های جدیدی را در بازار حقوقی معرفی و اجرا می‌نمایند. استارت‌آپ‌هایی که تخیل من را برمی‌انگیزند، آن‌هایی هستند که ارتباط کمی با تامین‌کنندگان سنتی (شرکت‌های حقوقی، دادگاه‌ها، ناشران حقوقی، ارائه‌دهندگان پایگاه داده حقوقی و فروشندگان فناوری پشتیبان اساسی) دارند. می‌دانم که بسیاری یا بیشتر از استارت‌آپ‌های فناورانه حقوقی دوام نخواهند آورد. اما گروه کوچکی که موفق می‌شوند می‌توانند اکوسیستم حقوقی را دوباره تعریف کنند. پذیرش این موضوع برای وکلای سنتی دشوار است، اما این دقیقاً ماهیت تغییری است که من پیش‌بینی می‌کنم. ارائه‌دهندگان اصلی، حتی بهترین‌ها، تصور جایگزینی برای سنت سخت حاکم امروز را دشوار می‌یابند.

چند استارت‌آپ حقوقی وجود دارد؟ من نتوانستم هیچ مطالعه علمی جهانی در مورد این مشاغل پیدا کنم. یک نقطه شروع مفید، پایگاه داده ساختارمند جمع‌آوری شده چند سال پیش توسط تیم CodeX در دانشگاه استنفورد است. با در نظر گرفتن این موضوع همراه با سایر منابع آنلاین موجود و انجام یک نظرسنجی غیر رسمی خودم (با همکاران و مخاطبین در حدود ۱۵ کشور)، تخمین می‌زنم که در حال حاضر بین ۳,۰۰۰ تا ۴,۰۰۰ استارت‌آپ حقوقی در سراسر جهان وجود دارد. زمانی که اولین نسخه این کتاب را در سال ۲۰۱۲ منتشر کردم، تنها چند صد مورد وجود داشت. در آن زمان، راه‌اندازی یک مورد جدید یک اتفاق بزرگ بود. در مقابل، به نظر می‌رسد که تقریباً هر روز متوجه یک سرمایه‌گذاری، محصول یا خدمات حقوقی جدید می‌شوم. (ایمیل‌های بی‌شماری من را به‌روز نگه می‌دارند؛ همانطور که *Artificial Lawyer*، سرویس خبری و تحلیلی، این کار را انجام می‌دهد.)

این استارت‌آپ‌های حقوقی اکنون سرمایه‌گذاری قابل توجهی را جذب می‌کنند. در اواسط سال ۲۰۲۲، فایننشال تایمز گزارش داد که شرکت‌های حقوقی در نه ماه منتهی به سپتامبر ۲۰۲۱، بیش از یک میلیارد دلار سرمایه‌گذاری خطرپذیر جذب کرده‌اند که رکورد قبلی ۹۸۹ میلیون دلار در سال ۲۰۱۹ را شکست. مقیاس سرمایه‌گذاری از سال ۲۰۱۷ ده برابر افزایش یافته است. اکنون چندین شرکت برجسته (با ارزش بیش از یک میلیارد دلار) در این بخش وجود دارد، مانند Ironclad، LegalZoom و Clio. تحلیلگران انتظار دارند که موارد بیشتری نیز به دنبال آن بیایند.

بدون شک با آگاهی از این ارقام، برخی از شرکت‌های حقوقی اخیراً علاقه بیشتری به استارت‌آپ‌ها نشان داده‌اند و نه اینکه تنها بر پیشرفت آن‌ها نظارت کنند. برخی به عنوان مشاور حقوقی آن‌ها عمل می‌کنند، برخی دیگر بنیانگذاران را راهنمایی می‌کنند، برخی دیگر سرمایه‌گذاری می‌کنند و تعداد کمی به عنوان انکوباتور و شتاب‌دهنده غیررسمی عمل می‌کنند. تعداد کمی از شرکت‌های حقوقی گام‌های بیشتری برداشته‌اند. به عنوان مثال، آلن و اووری در سال ۲۰۱۷، مرکز نوآوری فناوری خود، Fuse را راه‌اندازی کرد. این فضای پر جنب و جوش در دفتر مرکزی شرکت در لندن به زودی میزبان ششمین گروه سالانه استارت‌آپ‌های فعال در حوزه فناوری حقوقی، فناوری نظارتی و فناوری معاملات خواهد بود. در همان سال و همچنین در لندن، شرکت حقوقی میسکن دو ریا، MDR Labs را به عنوان یک انکوباتور فناوری حقوقی اختصاص داده شده به "شرکت‌های اولیه که در تلاش برای تحول صنعت حقوقی هستند" اعلام کرد.

سایر شرکت‌های حرفه‌ای پیشرو نیز از این رویه پیروی کرده‌اند: به عنوان مثال، اسلاتر و می برنامه‌ای به نام Collaborate دارد که توسعه‌دهندگان و مشتریان را گرد هم می‌آورد، و در اسپانیا، PWC و مایکروسافت اخیراً برای ایجاد Springboard، یک شتاب‌دهنده فناوری مالیاتی و فناوری حقوقی برای شرکت‌های اروپایی، همکاری کردند.

در دنیای دانشگاهی، یک انکوباتور فناوری حقوقی در مرکز منطقه نوآوری حقوقی در دانشگاه متروپولیتن تورنتو (قبلاً دانشگاه رایرسون) قرار دارد که در اواسط سال ۲۰۱۵ تأسیس شد. دولت‌ها نیز علاقه فعالی به استارت‌آپ‌های فناوری حقوقی دارند. به عنوان مثال، در بریتانیا، LawtechUK یک ابتکار دولتی است که پذیرش گسترده‌تر

فناوری حقوقی را ارتقا می‌دهد. برنامه شنکس آن استارت‌آپ‌ها را با کاربران و همکاران بالقوه مرتبط می‌کند. همچنین در تامین مقررات و دسترسی به منابع داده کمک می‌نماید. به همین ترتیب، در سنگاپور، برنامه نوآوری حقوقی آینده آن (FLIP) به پرورش و شتاب‌دهی کسب‌وکارهای فناوری حقوقی کمک می‌کند.

دامنه

این استارت‌آپ‌های حقوقی چه سیستم‌ها و خدمات جدیدی را به بازار عرضه می‌کنند؟ بدون ترتیب خاص، حوزه‌های کاربردی که به نظر من غالب هستند، شامل مقررات و انطباق، تحقیقات حقوقی آنلاین، مدیریت عمل، کشف الکترونیکی، تحلیل اسناد، مدیریت چرخه عمر قرارداد، تدوین قرارداد، یادگیری الکترونیکی، گردش کار، خودیاری حقوقی، تشخیص حقوقی، مدیریت پرونده و مدیریت تراکنش است. فناوری‌های اصلی فعال‌کننده شامل هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، پردازش زبان طبیعی، همراه با بلاکچین و به طور ساده‌تر، سیستم‌های همکاری و گردش کار است.

با بررسی دقیق‌تر، تمرکز اصلی بر قراردادها است. اصطلاحات در اینجا گسترده است: توافق‌نامه‌های دیجیتال، خودکار و الکترونیکی؛ قراردادهایی که تا حدی "هوشمندانه"، "هوشمندانه‌تر"، "خود اجرا" و حتی "باهوش" هستند - روش‌های جدید برای برش، تقطیع و قیمت‌گذاری قراردادها. در عمل، این به معنای سیستم‌هایی برای مذاکره، تألیف مشترک، تأیید، پیش‌نویس، تولید، احراز هویت، امضا، زمان‌بندی، ثبت، ذخیره‌سازی، میزبانی، اشتراک‌گذاری، جستجو، پیمایش، تجزیه و تحلیل، بررسی، پرس‌وجو، استانداردسازی، قالب‌بندی، مقایسه، استخراج، پیش‌بینی، خلاصه‌سازی، خودخدمات‌دهی، تجاری‌سازی، ایجاد گردش کار، مدیریت چرخه عمر و موارد دیگر است. هیاو، اغراق و حتی دستور زبان، بسته به دیدگاه شما، دلگرم‌کننده یا آزاردهنده است. این حال، از هر نظر، همه اینها فاصله زیادی با قلم و کاغذ دارد.

تأثیر

برای انتقال جاه‌طلبی و روحیه استارت‌آپ‌های حقوقی، من قبلاً می‌گفتم که هر کدام سعی دارند کاری با حقوق انجام دهند که آمازون با کتاب‌فروشی کرد. اکنون این نظر

را نادرست می‌دانم. با تحلیل دقیق‌تر مشخص می‌شود که تنها کسری - به نظر من حدود یک چهارم - از این استارت‌آپ‌ها به دنبال ایجاد تحول و دگرگونی در دنیای حقوق هستند. به زبان کلایتون کریستنسن (فصل ۶)، هنوز استارت‌آپ‌های "پشتیبان" بسیار بیشتر از استارت‌آپ‌های "برهم‌زننده" وجود دارند. منظور من این است که بیشتر استارت‌آپ‌های حقوقی روی سیستم‌ها و خدماتی کار می‌کنند که به طور کلی تقویت‌کننده خدمات حقوقی سنتی هستند نه جایگزین. مشتریان هدف اکثر استارت‌آپ‌های حقوقی امروزی، شرکت‌های حقوقی و به طور کلی شرکت‌های بزرگ‌تر هستند تا شرکت‌های کوچک‌تر. این کاملاً قابل درک است. همانطور که در فصل ۱ اشاره کردم، بخش عمده هزینه‌های مربوط به فناوری حقوقی از سوی شرکت‌های حقوقی انجام می‌شود، بنابراین از نظر تجاری منطقی است که بنیانگذاران سیستم‌هایی را توسعه دهند که احتمالاً در بازاری با الگوهای هزینه‌های تثبیت‌شده به خوبی پذیرفته می‌شوند.

چند نمونه واضح را انتخاب می‌کنیم. استارت‌آپ‌هایی که ابزارهای جدیدی برای شرکت‌های حقوقی در زمینه‌هایی مانند ثبت زمان، جستجوی تعارض منافع، بهبود جریان نقدی و مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می‌دهند، بازار حقوقی را بازتعریف نمی‌کنند. این ابزارها ممکن است برای کاربران بسیار ارزشمند باشند و ممکن است از موفقیت تجاری بزرگی برخوردار شوند اما آمازون در حقوق نیستند. سیستم‌های متعددی را از استارت‌آپ‌هایی که روی قراردادهای تمرکز دارند، همانطور که در بالا بحث شد، در نظر بگیرید. بیشتر این موارد به سمت شرکت‌های حقوقی هدایت می‌شوند، با تعداد بسیار کمتری برای استفاده انحصاری توسط بخش‌های حقوقی داخلی، مشاغل کوچک و افراد. باز هم، من می‌توانم در اینجا منطق تجاری را ببینم، اما زمانی که شرکت‌های حقوقی از سیستم‌هایی استفاده می‌کنند که به آن‌ها کمک می‌کند مذاکره و تدوین قراردادها را با کارایی بیشتری انجام دهند، این یک مطالعه موردی در خصوص اتوماسیون است نه نوآوری برهم‌زننده (با استفاده از اصطلاحات با معانی خاص مورد بحث در فصل ۱). در مقابل، برخی از استارت‌آپ‌ها در حال ارائه سیستم‌هایی هستند که به کسب‌وکارها امکان می‌دهند تا آماده‌سازی، جریان و اجرای قراردادهای خود را بدون دخالت وکیل یا با حداقل دخالت وکیل انجام دهند. اینها برهم‌زننده هستند. آن‌ها شیوه‌های قدیمی را ادامه نمی‌دهند. آن‌ها تصویری از یک دنیای

جدید، دنیایی با وکیل کمتر، اما دنیایی که کسب و کارها می‌توانند ریسک‌های حقوقی خود را مدیریت کنند، ارائه می‌دهند.

آیا مهم است که استارت‌آپ‌های حقوقی بیشتر در حال خودکارسازی باشند تا نوآوری؟ برای بنیانگذاران و سرمایه‌گذاران ممکن است مهم نباشد، اگرچه انتظار می‌رود نوآوران موفق و تحول‌آفرین فرصت بهتری برای تبدیل شدن به شرکتهای برجسته حقوقی فردا نسبت به آن استارت‌آپ‌هایی داشته باشند که فناوری را به کسب و کارهای حقوقی سنتی پیوند می‌زنند. مسیر تحول ممکن است خطرناک‌تر باشد اما احتمالاً امیدوارکننده‌ترین مسیر برای بازده‌های چشمگیر در دهه ۲۰۲۰ است.

تصور می‌کنم برای من و برای بسیاری از خوانندگان، تمرکز بر نوآوری به دلیل دیگری بیش از خودکارسازی مهم است. نظام‌های حقوقی و دادگاه‌های ما در حال ترک خوردن هستند. برخی می‌گویند که آن‌ها شکسته، غیرقابل پرداخت و غیرقابل دسترسی هستند و امید من و دیگران این است که بهترین استارت‌آپ‌های حقوقی ابزارهایی را در اختیار ما قرار دهند تا به ما در رفع این مشکلات کمک نمایند. من دو دسته از استارت‌آپ‌های تحول‌آفرین را در نظر دارم. اول، کسانی خواهند بود که واقعاً متحول می‌شوند و نیازی به زنجیره تامین سنتی وکلا ندارند. در روحیه آمازون، اوبر و Airbnb، ما منتظر ظهور خدمات حقوقی تحول یافته هستیم. هدف اصلی در اینجا از بین بردن وکلا نیست، اگرچه این ممکن است تا حدی پیامد آن باشد. هدف اصلی، انگیزه محرک، پاسخگویی به چالش "بیشتر برای کمتر" است که در فصل ۱ توضیح داده شد. هدف اصلی کمک به مشتریان است.

من دوباره می‌گویم: اکثر وکلا و قضات اصلی نمی‌توانند تصور کنند که یک انقلاب توسط هر استارت‌آپی (یا حتی نوکیسه‌ای) آغاز شود. در اصل، این یک شکست در تخیل است.

دسته دوم من از استارت‌آپ‌های حقوقی تحول‌آفرین به حل مشکلات دسترسی به عدالت کمک خواهند کرد (به فصل ۱۲ مراجعه کنید). در اینجا برخی همپوشانی‌ها با دسته اول وجود دارد، زیرا برخی از ارائه دهندگان سنتی در واقع تلاش می‌کنند دسترسی

بهتر را ارائه و افزایش دهند. اما فرصت عظیم در اینجا توسعه سیستم‌ها و خدماتی است که فراتر از دسترسی انسان هستند. چالش اینجا این است که بپرسیم چگونه می‌توانیم از دسترسی قابل توجه و رو به رشد اینترنت، فناوری‌های موبایل و هوش مصنوعی برای کمک به افراد بیشتری برای درک حقوق قانونی خود و اجرای آن‌ها با حمایت قانون و دادگاه‌ها استفاده کنیم؟ ما به فناوری‌هایی نیاز داریم که بتوانند انواع مختلف راهنمایی حقوقی آنلاین و همچنین فناوری‌هایی را برای انجام کارهای قضایی از راه دور به صورت آنلاین - از طریق جلسات ویدیویی و فرآیندهای ناهمزمان - فراهم کنند (به فصل ۱۴ مراجعه کنید). من اطمینان دارم که برخی از استارت‌آپ‌ها این نیازها را برآورده خواهند کرد و سیستم‌ها و خدمات آن‌ها به نوبه خود بازار حقوقی نهفته را آزاد خواهند کرد (فصل ۱۵).

من بیشتر ایمان خود را به استارت‌آپ‌ها برای ارائه این راهکارهای تحول‌آفرین می‌گذارم. از نظر روحیه، من جامعه استارت‌آپی حقوقی را پرانرژی‌ترین و الهام‌بخش‌ترین قسمت دنیای حقوق می‌دانم. مؤسسان با رهایی از قید و بند سنت، می‌توانند خدمات حقوقی را تصور کنند که کاملاً متفاوت از امروز است. آنها می‌توانند فرضیه‌های رایج را به چالش بکشند. آنها می‌توانند مرزهای فعلی را بدون بی‌احترامی به قانون زیر پا بگذارند. بالاتر از همه، آنها می‌توانند توسط نیازهای کسانی که به کمک و حمایت حقوقی نیاز دارند و نه توسط کسانی که ارائه دهندگان فعلی هستند، هدایت شوند.

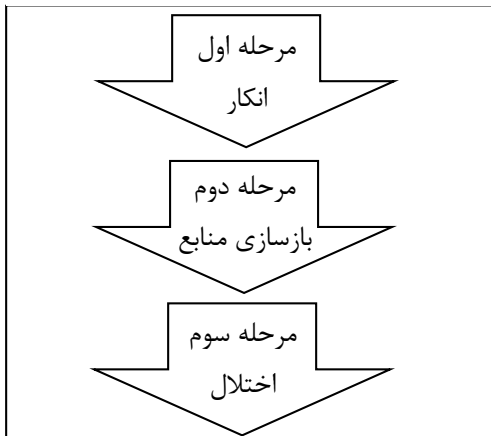
من انتظار ندارم یک اوبر یا eBay در قانون وجود داشته باشد (حوزه حقوقی شاخه‌ها و انواع خدمات زیادی دارد که نمی‌تواند به یک سیستم یا برنامه تنزل یابد)، اما انتظار دارم که ترکیبی از پیشرفت‌ها بازار حقوقی را متحول کند.

فصل ۱۱ | زمان‌بندی تغییرات

از من اغلب خواسته می‌شود که مقیاس زمانی احتمالی تغییراتی را که پیش‌بینی می‌کنم، مشخص نمایم. برخی مفسران و وکلا معتقدند این تغییرات در حال حاضر رخ داده است و دنیای حقوقی طی چند سال متحول خواهد شد. دیگران معتقدند که این تحولات با سرعت بیشتری پیشرفت خواهد کرد و چند دهه طول خواهد کشید تا انقلاب تکمیل شود. من معتقدم که شاهد یک انقلاب بزرگ یا یک تکامل کند نخواهیم بود. عوض، من همیشه انتظار داشته‌ام که یک تحول تدریجی در سه مرحله رخ دهد: انکار، بازسازی منابع و اختلال (نگاه کنید به شکل ۱۱،۱).

من ادعا نمی‌کنم که همه شرکت‌های حقوقی و بخش‌های حقوقی داخلی به طور هماهنگ از این سه مرحله عبور خواهند کرد. برخی پیشگامان با سرعت بیشتری پیشرفت خواهند کرد، در حالی که عقب‌ماندگان زیادی وجود خواهند داشت که برای پیشرفت زمان بیشتری نیاز دارند. مانند همه مدل‌ها، این مدل نیز ساده‌سازی شده است. هدف آن ارائه یک دید کلی از ترتیبی است که اکثر شرکت‌های حقوقی بزرگ و بخش‌های حقوقی داخلی در آن پیشرفت خواهند کرد. سرعت حرکت آن‌ها را نمی‌توان با دقت پیش‌بینی کرد؛ این امر تا حد زیادی به عواملی مانند وضعیت اقتصاد، شدت تقاضای مشتریان، تأثیر رقبای جدید بر بازار و اینکه آیا تعداد کمی از شرکت‌ها در تغییر نحوه ارائه خدمات حقوقی پیشرو خواهند بود، بستگی دارد.

شکل ۱۱،۱ مراحل سه‌گانه تغییر



مرحله اول - انکار

این مرحله تقریباً از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۶ ادامه داشت. در طول این دوره، اکثر وکلا، چه در شرکت‌های حقوقی و چه درون سازمانی، آرزو می‌کردند که دوباره سال ۲۰۰۶ بود. با این حال، تا سال ۲۰۱۶، تعداد بسیار کمی از رهبران حقوقی که با آن‌ها ملاقات کردم، تغییر بنیادین را انکار می‌کردند. به طور گسترده پذیرفته شده بود که دوران قدیم گذشته است. دوره‌ای که بسیاری از شرکت‌های حقوقی کاری بیشتر از آنچه می‌توانستند انجام دهند داشتند، با این مزیت اضافی که به قیمت حساس نبود.

در مورد بخش‌های حقوقی درون سازمانی، اگرچه پیش از رکود اقتصادی جهانی (۲۰۰۹-۲۰۰۷) نشانه‌هایی وجود داشت که آن‌ها باید به فکر بستن کمربند باشند، اما به طور کلی تحت فشار زیادی برای صرفه‌جویی در سازمان‌های خود نبودند. قبل از بحران مالی، دوران فراوانی بود. بازار فروشنده بود و کیف پول خریداران پر بود (یا به نظر می‌رسید پر است).

در سال ۲۰۰۷، با رکود اقتصادی و سپس بحران، چالش بیشتر برای کمتر، همانطور که در فصل ۱ معرفی شد، به طور واضحی آغاز شد و ما همچنین در ابتدای تقریباً یک دهه انکار بودیم. پاسخ اولیه بسیاری از مشاوران حقوقی تلاش برای کاهش هزینه‌های حقوقی خود، نه با تغییر اساسی در عملیات داخلی و استراتژی‌های تامین خود بلکه با درخواست کاهش قابل توجه هزینه‌ها از شرکت‌های حقوقی خارجی بود. این کار در بسیاری از موارد از طریق فرایندهای مناقصه رقابتی به صورت نسبتاً رسمی انجام شد. در عوض، اکثر شرکت‌های حقوقی طیف وسیعی از توافق‌های هزینه جایگزین را پیشنهاد کردند، در عین حال بسیاری از وکلا (از وکلای جوان تا شرکا) و کارکنان پشتیبانی را تعدیل کردند و هزینه‌های مربوط به توابع اداری مانند فناوری و بازاریابی را کاهش دادند.

در واقعیت، اکثر بخش‌های حقوقی داخلی و شرکت‌های حقوقی در این مرحله از انکار مشتاق بودند تا بدون تحول عمده طوفان را پشت سر بگذارند: وکلای درون سازمانی امیدوار بودند تعداد کارکنان خود را حفظ کنند، در حالی که شرکت‌های حقوقی تلاش می‌کردند از طریق کاهش‌های (غیر اساسی) سودآوری خود را حفظ نمایند.

در این مرحله اول، برخی از شرکت‌های حقوقی نوعی سمبولیسم را در پیش گرفتند. آن‌ها به برخی از منابع جایگزین متوسط عمدتاً به عنوان یک نمایش روی آوردند. هدف آن‌ها ساختن یک روایت قابل قبول برای انتقال به مشتریانی بود که در مورد استراتژی‌های کاهش هزینه‌هایشان سوال می‌کردند. هدف عمیق‌تر، به دست آوردن زمان بود. این یک استراتژی تأخیری بود که با امید به بازگشت بازار و نیاز کمتر مشتریان به صرف هزینه کمتر برای شرکت‌های حقوقی اتخاذ شد.

در همین زمان، برخی از وکلای درون‌سازمانی استدلال کردند که پاسخ آن‌ها، افزایش اندازه بخش‌های حقوقی داخلی است به این دلیل که وکلای درون‌سازمانی نسبت به متخصصان حقوقی در شرکت‌های حقوقی هزینه کمتری دارند. اغلب ثابت شده است که این به لحاظ تاکتیکی نادرست است. این رویکردی است که می‌تواند فرض‌هایی غیرواقعی در مورد میزان اشتغال وکلای درون‌سازمانی داشته باشد. همچنین، عرضه اغلب تقاضا را افزایش می‌دهد به طوری که استخدام یک وکیل درون‌سازمانی اغلب منجر به درخواست آن فرد برای دستیار و سپس یک تیم می‌شود. در هر صورت، رشد توانایی داخلی اغلب به این دیدگاه قدیمی باز می‌گردد مبنی بر اینکه فقط دو راه برای تامین کار حقوقی وجود دارد، در داخل یک بخش یا از طریق یک شرکت حقوقی، و بنابراین امکان تامین جایگزین را نادیده می‌گیرد.

به طور خلاصه، در این مرحله اول، اکثر وکلا (اما نه همه) این واقعیت را انکار کردند که تغییرات بنیادی و ساختاری در بازار حقوقی در حال رخ دادن است. آن‌ها فرض کردند یا دعا کردند که وقتی چرخ اقتصاد برگردد و کسب‌وکار بهبود یابد، دنیای حقوقی به شیوه کار خود در حدود سال ۲۰۰۶ باز خواهد گشت. این اتفاق نیفتاد، عمدتاً به این دلیل که کسانی که مشاغل مشتریان را اداره می‌کردند، دیدند که هزینه‌های حقوقی را می‌توان با دقت بیشتری مدیریت کرد، کارهای حقوقی را می‌توان به شیوه‌ای متفاوت و کارآمدتر انجام داد، بنابراین هیچ تمایلی به بازگشت به ناکارآمدی‌های قدیمی نداشتند.

مرحله ۲ - بازسازی منابع

در مرحله انکار، مدیران عامل و هیئت‌مدیره متوجه شدند که هزینه‌های حقوقی همیشه مطابق با درخواست کاهش نیافته است. اگرچه مدیران حقوقی با خوش‌بینی در مورد کاهش نرخ‌های ساعتی و ترتیبات پرداخت جایگزین با مدیران مالی صحبت کرده بودند، اما مشخص شد که کاهش‌های وعده‌داده‌شده محقق نشده است. وکلا، چه داخلی و چه در شرکت‌ها، متوجه شدند که باید از قیمت‌گذاری متفاوت به کار متفاوت تغییر یابند. این حرکت از مرحله اول به مرحله دوم بود. اکثر سازمان‌های حقوقی هنوز در این مرحله دوم هستند، در حالی که برخی در حال حرکت به سمت مرحله سوم هستند.

در این مرحله دوم، صرف نظر مدیران حقوقی از ناکارآمدی‌های درون بخش‌های خود کافی نبود. درست همانطور که آن‌ها از شرکت‌های حقوقی خواستند تا راه‌های جایگزینی برای تامین کارهای روتینی که قبلاً با نرخ‌های ساعتی بالا توسط وکلای جوان انجام می‌شد، پیدا کنند، شرکت‌ها نیز نیاز داشته‌اند تا همین رویکرد را در کسب‌وکارهای حقوقی خود اعمال نمایند. بنابراین، هم شرکت‌های حقوقی و هم بخش‌های حقوقی درون سازمانی، کارهای حقوقی خود را تحلیل کرده و راه‌هایی برای تامین متفاوت فعالیت‌ها و وظایف ساده‌تر، رویه‌ای و مبتنی بر فرایند اداری شناسایی کردند، خواه از طریق برون‌سپاری، انتقال به خارج از کشور، استفاده از کارآموزان حقوقی، رایانه‌ای‌سازی یا استفاده از هر یک از استراتژی‌های تامین مختلف که در فصل ۵ تشریح شده است. بخش‌های داخلی نیز شروع به نشان دادن علاقه به همکاری بیشتر با یکدیگر و تقسیم هزینه‌های خدمات حقوقی به شیوه‌ای که در استراتژی همکاری (فصل ۳) پیش‌بینی شده است، کردند.

همچنین در این مرحله، ارائه دهندگان جایگزین خدمات به حرفه حقوقی - برون‌سپاری فرایندهای حقوقی، ناشران، شرکت‌های حقوقی، شرکت‌های حسابداری، استارت‌آپ‌های حمایت‌شده توسط سرمایه‌گذاری خصوصی و بسیاری دیگر - نقش مهم‌تری در ارائه خدمات حقوقی پیدا کرده‌اند. هرگز نقطه عطفی وجود نداشته است، اما ما شاهد افزایش رقابت جدیدی برای شرکت‌های حقوقی هستیم.

علاوه بر این، در مرحله دوم، بسیاری از شرکت‌های حقوقی و بخش‌های حقوقی درون سازمانی راه‌هایی برای اداره دفتر پشتیبان خود (به عنوان مثال فناوری و حسابداری) با هزینه بسیار پایین‌تر پیدا کرده‌اند. برخی به برون‌سپاری فرآیندهای کسب‌وکار یا امکانات خدمات مشترک روی آورده‌اند.

در مرحله دوم، همچنین علاقه‌مندی فزاینده‌ای از سوی بخش‌های حقوقی درون سازمانی به تحلیل نیازهای حقوقی و مدیریت ریسک حقوقی وجود داشته است. مالکان و رهبران کسب‌وکارها می‌خواهند که درک بسیار واضح‌تری از هزینه‌های حقوقی فوری و اجتناب‌ناپذیر خود داشته باشند و به سمت محدود کردن هزینه‌های حقوقی خود حرکت می‌کنند.

مرحله ۳ - اختلال

در مرحله ۲، تامین جایگزین عموماً از طریق الزام انجام کارهای حقوقی توسط نیروی کار ارزان‌تر حاصل شده است. در واقع، این نوعی داوری نیروی کار بوده و منجر به صرفه‌جویی قابل توجهی شده است. با این حال، واگذاری کار حقوقی به افراد کم‌هزینه با استفاده از کتابچه‌های راهنما یا اتوماسیون اولیه، قطعاً پایان بازی در تکامل بازار حقوقی نیست.

برخی از شرکت‌ها و بخش‌های پیشرفته‌تر به مرحله ۳ وارد شده‌اند که تحول بسیار بیشتری را به همراه خواهد داشت. این مسیر توسط اکثر کسب‌وکارهای حقوقی موفق دهه ۲۰۲۰ دنبال خواهد شد و سیستم‌های توانمندتری را معرفی خواهد کرد. به طور عمده، این فناوری‌ها مخرب خواهند بود، یعنی روش سنتی انجام کار حقوقی در گذشته را به چالش کشیده و جایگزین خواهند کرد.

بسیاری از وکلا و مفسران متوجه نیستند که خدماتی مانند برون‌سپاری فرایندهای حقوقی و خدمات حقوقی مدیریت‌شده، که در آن‌ها عمدتاً از نیروی کار کم‌هزینه استفاده می‌شود، همیشه مقاصد موقتی بوده و نه راه‌حل‌های بلندمدت. اگر به دو دسته خدمات فکر کنیم که معمولاً برای برون‌سپاری فراتر از شرکت‌های حقوقی و بخش‌های حقوقی مناسب در نظر گرفته می‌شوند - بررسی اسناد در دادرسی و تدوین

قراردادهای اولیه - هر دو در نهایت توسط سیستم‌های توانمندی جایگزین خواهند شد که می‌توانند از وکلای جوان و کارکنان اداری بهتر عمل کنند. ویژگی‌های این حوزه‌های کار حقوقی که آن‌ها را برای برون‌سپاری مناسب می‌کند دقیقاً ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را برای کاربرد فناوری مناسب می‌سازد. یعنی این واقعیت که می‌توان آن‌ها را به بخش‌های قابل مدیریت تقسیم کرد و اینکه می‌توانند توسط انسان‌های آموزش دیده اما نسبتاً غیرماهر با کمک روش‌های دقیق یا کتابچه‌های راهنما انجام شوند. بنابراین، بررسی اسناد با استفاده از فناوری می‌تواند به راحتی از بسیاری از انسان‌هایی که بررسی اسناد را در دادرسی انجام می‌دهند، بهتر عمل کند. (افشای الکترونیکی یا e-disclosure، به طور کلی شامل اطلاع‌رسانی طرفین یک اختلاف در مورد وجود اسناد الکترونیکی مرتبط است.) و به همین ترتیب، خودکارسازی اسناد در حال حاضر قابل اعتمادتر و کارآمدتر از وکلا و مدیران با تجربه متوسط عمل می‌کند.

استقرار گسترده و فراگیر فناوری‌های مخرب نشان‌دهنده پایان بازی برای خدمات حقوقی است، اگرچه همانطور که در فصل ۱ اشاره شد، خط پایان در دنیای فناوری وجود ندارد. در طولانی مدت، مقادیر فزاینده‌ای از کار حقوقی توسط سیستم‌های بسیار توانمند با نظارت سبک انسان‌هایی که کاربران آن‌ها هستند، انجام خواهد شد. این زمینه و پس‌زمینه حرفه‌ها و زندگی کاری وکلای آینده خواهد بود.

این فناوری‌های مخرب نه تنها در کار حقوقی اصلی بلکه در نحوه انتخاب ارائه دهندگان خدمات حقوقی (اعم از انسان و سیستم) نیز غالب خواهند شد. سیستم‌های مقایسه قیمت، سیستم‌های رتبه‌بندی و حراج‌های آنلاین برای خدمات حقوقی (به فصل ۶ مراجعه کنید) به طور مکرر استفاده خواهند شد و بازار حقوقی الکترونیکی کاملاً متفاوتی نسبت به اساس سنتی تجارت حقوقی که دهه‌ها و بیشتر دوام آورده است، ایجاد خواهند کرد.

اینطور نیست که سیستم‌های توانمند تا مثلاً اواسط دهه ۲۰۲۰ بتوانند تمام کارهای حقوقی را جایگزین کنند. البته که نه. اما در حدود آن زمان و از آن پس، تبدیل فرآیندهای تجاری خود از تولید دستی انسان به تولید مبتنی بر فناوری پیچیده‌تر و توانمندتر برای همه کسب‌وکارهای حقوقی بزرگ و موفق رایج خواهد شد. ما چنین

تغییراتی را در بسیاری از بخش‌های دیگر اقتصاد خود دیده‌ایم و دلیلی وجود ندارد که فکر کنیم قانون باید در برابر فناوری مصون باشد. اگر فناوری‌های مشابه بتوانند شیوه عمل پزشکی و حسابرسی را متحول کنند، پس وکلا نیز باید برای بازسازی مشابه آماده باشند.

دنیای حقوقی که ظهور خواهد کرد، آشکارا با دنیای امروز متفاوت خواهد بود و این دنیایی است که اکثر وکلای جوان وارد آن خواهند شد. آن دسته از وکلای مشتاقی که امیدوار به شغلی مشابه آنچه که نسل والدینشان داشته‌اند هستند، ناامید خواهند شد. کسانی که به دنبال فرصت‌های جدید هستند و می‌خواهند در پیشرفت‌هایی که من در این کتاب پیش‌بینی می‌کنم شرکت کنند، معتقدم زمان هیجان‌انگیزتری وجود خواهد داشت.

فصل ۱۲ | دسترسی به عدالت و خدمات حقوقی آنلاین

در سال ۲۰۰۰، در کتابم "تغییر قانون"، پیش‌بینی کردم که ظرف پنج سال، تعداد افرادی که در بریتانیا به اینترنت دسترسی دارند، بیشتر از افرادی خواهد بود که به عدالت دسترسی دارند. متأسفانه، پیش‌بینی من درست بود. امروزه، همانطور که به‌زودی توضیح خواهم داد، کمتر از ۳ درصد مردم بریتانیا به طور مؤثری از اینترنت محروم هستند، در حالی که اکثریت شهروندان انگلستان و ولز نمی‌توانند هزینه اکثر خدمات وکلای دادگستری و دادگاه‌ها را بپردازند. خبر خوب، همانطور که مدت‌هاست ادعا می‌کنم، این است که فناوری نقش اساسی در غلبه بر بسیاری از مشکلات رو به رشد دسترسی به عدالت خواهد داشت. هدف من در این فصل نشان دادن چگونگی تحقق این امر است.

دسترسی به عدالت

فرانس کافکا در کتاب محاکمه، صحنه‌ای وهم‌آور را به تصویر می‌کشد. او از یک نگهبان دروازه می‌گوید که به طور غیرقابل توضیحی از اجازه دسترسی یک مرد به قانون خودداری می‌کند. این مرد بدبخت روستایی انتظار هیچ مشکلی نداشت. به هر حال، او فکر می‌کرد: "قانون باید برای همه در همه زمان‌ها قابل دسترسی باشد." ممکن است چنین تصور شود، اما تحقیقات انجام شده در انگلستان و ولز چند سال پیش نشان داد که سالانه حدود ۱ میلیون مشکل عدالت مدنی حل نشده باقی می‌ماند. این محرومیت حقوقی یا نیاز برآورده نشده حقوقی یک مشکل اجتماعی جدی است و به طور کلی به عنوان مشکل "دسترسی به عدالت" شناخته می‌شود.

با اندکی تفکر گسترده، هیچ کس امروزه نمی‌تواند ادعا کند که بر چیزی غیر از بخش‌های کوچکی از نظام حقوقی ما تسلط دارد و با این حال، طبق قانون فرض می‌شود که هر یک از ما از تمام مقررات قانونی که بر ما تأثیر می‌گذارد آگاه هستیم. با توجه به اینکه اکثر شهروندان بیشتر قوانین را نمی‌دانند و نمی‌توانند مشاوره حقوقی معمولی دریافت کنند، به نظر می‌رسد در وضعیت بسیار خطرناکی هستیم. احتمالاً این مشکل در زمانی که مردم در نظر دارند از طریق نظام قضایی اقدام کنند، بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. از دیدگاه عوام، علاوه بر اینکه به نظر می‌رسد دادگاه‌ها گران هستند، بیش از حد درگیر تشریفات و اصطلاحات تخصصی و مبهم می‌شوند. با توجه به چنین مشکلاتی بود

که در سال‌های ۱۹۹۵ و ۱۹۹۶، لرد وولف، که در آن زمان یکی از لردهای حقوقی و بعداً رئیس قضاات دادگاه عالی انگلستان و ولز شد، دو گزارش بنیادین خود را در مورد نظام عدالت مدنی با نام «دسترسی به عدالت» در مورد آینده منتشر کرد. لرد وولف توجه خود را به حل اختلافات محدود کرد و از آن زمان برای بسیاری از قضاات و سیاست‌گذاران، ایده بهبود دسترسی به عدالت به معنای بهبود و تسریع نحوه حل اختلافات در دادگاه‌ها شده است.

من دیدگاه گسترده‌تری دارم. ادعا می‌کنم که تمرکز کامل یا حتی عمده بر حل اختلاف برای دستیابی به عدالت، باعث می‌شود بسیاری از مواردی را که باید از نظام‌های حقوقی خود انتظار داشته باشیم، از دست بدهیم. معتقدم دسترسی بهتر به عدالت باید نه تنها بهبود حل اختلاف، بلکه آنچه را که من آن را مهار اختلاف، اجتناب از اختلاف و ارتقای سلامت حقوقی می‌نامم، در بر بگیرد.

محدود کردن اختلافات، بر جلوگیری از تشدید بیش از حد آنها متمرکز است و این وکلا و همچنین طرفین هستند که باید مهار شوند. جلوگیری از اختلاف موضوعی است که وکلای درون‌سازمانی اغلب با من مطرح می‌کنند. آنها از مدیریت ریسک حقوقی یا همانطور که من می‌گویم، قرار دادن یک حصار در بالای یک صخره به جای یک آمبولانس در پایین صحبت می‌کنند. هنوز با انسانی معمولی، چه مدیرعامل و چه مصرف‌کننده، ملاقات نکرده‌ام که ترجیح دهد یک اختلاف بزرگ توسط وکلا به خوبی حل شود تا اینکه اصلاً وجود نداشته باشد. ارتقای سلامت حقوقی فراتر از وکالت پیشگیرانه ای است که هدف آن جلوگیری از اختلافات است تا اطمینان حاصل شود مردم از منافع، پیشرفت‌ها و مزایای بسیاری که قانون می‌تواند ارائه دهد، آگاه هستند و می‌توانند از آنها استفاده کنند، حتی اگر مشکلی ایجاد نشده باشد.

شناسایی، انتخاب و خدمات

با توجه به ابعاد مختلف دسترسی به عدالت، وقتی در مورد وضعیت غیروکیل فکر می‌کنیم، داستان کمی پیچیده تر می‌شود. (ضمن اینکه اصطلاح "غیروکیل" را به کار بردم زیرا مردم در مورد این برچسب بسیار ناراحت می‌شوند. من کاملاً موافقم که به طور

کلی در یک شرکت حقوقی توهین آمیز و غیرقابل قبول است که یک مجموعه کامل از کارمندان را در اصطلاحاتی طبقه بندی کنیم که نشان دهد آنها مشارکت کنندگان درجه دوم هستند. طبقه بندی انسان ها عمدتاً از نظر آنچه که نیستند، عمل بدی است. با این حال، صحبت کردن در مورد غیروکیل ها در یک زمینه بسیار گسترده تر، فراتر از محدوده سازمان های حقوقی، می تواند یک راه قدرتمند و غیر توهین آمیز برای برجسته کردن گروهی باشد (اکثر انسانها) که در مورد قانون بی اطلاع هستند).

اولین مانع برای افراد غیر حقوقی تشخیص است، فرآیندی که طی آن کسی که هیچ بینش حقوقی ندارد متوجه می شود از کمک حقوقی بهره مند خواهد شد. گاهی اوقات این امر واضح است - هنگامی که دادخواستی از طریق صندوق پستی می رسد یا تصمیمی برای نقل مکان به خانه گرفته شده است. اما اغلب افراد غیر حقوقی ممکن است ندانند که در موقعیتی هستند که باید یک مشکل حقوقی را حل، مهار و برطرف کنند یا باید مزایایی به دست آورند. به طور متناقض نما، به نظر می رسد باید وکیل باشید تا بدانید چه زمانی و چگونه از کمک حقوقی بهره مند خواهید شد.

چالش دوم، حتی اگر فرد غیر حقوقی ما تشخیص داده باشد که از کمک حقوقی بهره مند خواهد شد، در انتخاب بهترین منبع راهنمایی حقوقی است. چه در یافتن یک وکیل مناسب باشد یا هر نوع دیگری از مشاور یا حتی کمک آنلاین.

بعد سوم خود ارائه خدمات حقوقی است. در اینجا طیف گسترده ای از گزینه هایی را می یابیم که مردم اکنون در آنچه من محیط چند منبعی می نامم با آن مواجه هستند (نگاه کنید به فصل ۵). در رابطه با این چالش سوم، من معتقد نیستم که وکلای سنتی در دفاتر حقوقی سنتی همیشه بهترین منابع یا مقرون به صرفه ترین منابع راهنمایی برای مشتریان هستند. کاهش مستمر بودجه حقوقی عمومی به واسطه شرایط اقتصادی حاکم، به ناچار منجر به کاهش کیفیت و دسترسی به خدمات حقوقی و قضایی خواهد شد. یک چالش اجتماعی عمده و فوری در یافتن راه های جدید برای ارائه کمک حقوقی، به ویژه به شهروندان و کسب و کارهای کوچک است.

خدمات حقوقی آنلاین

یکی از جایگزین های روشن برای ارائه کمک حقوقی وکلا، مشاوره به افراد در مورد مشکلات، حقوق و مسئولیت هایشان توسط افراد غیرحقوقی آموزش دیده و اغلب داوطلب است. برای مثال، سرویس مشاوره به شهروندان در انگلستان دقیقاً همین کار را انجام می دهد، اما آن هم از کمبود منابع رنج می برد. گزینه دیگر ارائه منابع حقوقی آنلاین به شهروندان و مشاغل است تا بتوانند خودشان از برخی از امور حقوقی خود مراقبت کنند؛ یا در صورت نیاز به راهنمایی، بتوانند کارآمدتر با مشاوران حقوقی خود همکاری کنند. اگر می توانیم خدمات آنلاین دولتی داشته باشیم که راهنمایی های پزشکی گسترده ارائه می دهند (مثلاً در <http://www.nhs.uk>) چرا چیزی مشابه برای قانون نداشته باشیم؟

شکاکان باید به خاطر داشته باشند که خدمات آنلاین دیگر صرفاً برای اقلیتی با فناوری بالا نیست. برعکس، اکنون اینترنت در زندگی اکثریت خانواده ها و مشاغل در انگلستان و ولز حضور دارد. اکثر مطالعات نشان می دهند که حدود ۹۵ درصد از جمعیت بریتانیا اکنون از اینترنت استفاده می کنند. البته ۵ درصد باقیمانده مهم هستند، اما همانطور که تحقیقات موسسه اینترنت آکسفورد (مطالعات «اینترنت در بریتانیا») اشاره کرده است، تنها بخشی از این کاربران «قطعا نمی دانند» کسی بتواند به آنها کمک کند. در عمل، این بدان معنی است که در حال حاضر کمتر از ۳ درصد دست نیافتنی هستند، یعنی کمتر از یک نفر از هر ۳۰ نفر غیرکاربر هستند که هیچکس نمی تواند خدمات آنلاین را از طرف آنها استفاده کند. این درصد از آنچه معمولاً تصور می شود کمتر است.

امکانات قانونی آنلاین، در حال حاضر به سه شکل اصلی ارائه می شوند: اول، به عنوان خدمات رایگان مبتنی بر وب که توسط انواع سازمان های تجاری و غیرانتفاعی ارائه می شوند؛ دوم، به عنوان ابزارهای مبتنی بر اشتراک از شرکت های حقوقی سنتی؛ و سوم، به عنوان پیشنهادات قابل پرداخت از سایر مشاغل، مانند ساختارهای تجاری جایگزین یا ناشران حقوقی.

در عمل، خدمات آنلاین چگونه می‌توانند به تأمین دسترسی به عدالت در همه جنبه‌های مختلفی که اشاره کردم کمک کنند؟ در مرحله اول، برای رفع مانع اولیه‌ای که قبلاً اشاره شد، فناوری می‌تواند در کمک به افراد غیر حقوقی در تشخیص خدمات حقوقی مفید باشد. یک روش این است که افراد علایق اجتماعی و کاری خود را ثبت کنند و در صورت وجود قوانین جدید یا تغییرات در قوانین قدیمی که برای آنها اعمال می‌شود، هشدارهای حقوقی به طور خودکار به آنها ارسال شود. روش دیگر، غربالگری آنلاین است. زمانی که یک شهروند شکایتی دارد، یک سیستم تشخیص آنلاین ساده می‌تواند مجموعه‌ای از سوالات را بپرسد، نیاز به تیک زدن برخی کادرها داشته باشد و سپس تشخیص دهد که آیا کاربر مشکل حقوقی دارد یا خیر و اگر چنین است، از چه نوعی.

همانطور که در فصل ۶ ذکر شد، امکان دیگری نیز وجود خواهد داشت که قوانین در سیستم‌ها و روش‌ها جاسازی شوند. بازی سولیتیر را در نظر بگیرید. زمانی که من جوان بودم، ما این بازی را با اتم‌ها (کارت‌های بازی) انجام می‌دادیم. با استفاده از این کارت‌ها، می‌توانستیم یک قرمز ۴ را زیر یک قرمز ۵ قرار دهیم، اگرچه این کار به وضوح نقض مقررات بود، اما از نظر فیزیکی امکان‌پذیر بود. برعکس، زمانی که سولیتیر را روی کامپیوتر خود بازی می‌کنید، چنین حرکتی امکان‌پذیر نیست. هرگونه تلاش برای قرار دادن یک قرمز ۴ زیر یک قرمز ۵ با امتناع سیستم از انجام آنچه کلیک شده، مواجه خواهد شد. تفاوت در این است که در نسخه الکترونیکی، مقررات در سیستم جاسازی شده‌اند. رعایت قوانین یک گزینه نیست. در سال‌های آینده، پیش‌بینی می‌کنم که در بسیاری از ابعاد زندگی اجتماعی و کاری ما، قوانین به طور مشابه در سیستم‌ها و فرآیندهای ما جاسازی خواهند شد. این بدان معناست که افراد غیر حقوقی دیگر نیازی نخواهند داشت نگران تشخیص ورودی حقوقی مورد نیاز باشند یا مسئولیت آن را بر عهده بگیرند.

استفاده نهایی از فناوری برای کمک به افراد غیر حقوقی در تشخیص زمان نیاز به خدمات حقوقی، از طریق چیزی که من آن را «تجمیع تجربه حقوقی» می‌نامم خواهد بود. به عنوان یک کاربر کامپیوتر، هنگامی که با پیام خطای نامفهوم روبرو می‌شوید، بدون شک پیام را در گوگل کپی و چسبانده‌اید و متوجه شده‌اید که فرد دیگری در آنجا قبلاً توضیح و راه‌حل برای مشکل شما ارائه داده است. بنابراین در حقوق نیز معتقدم که در

برنامه های منبع باز و ویکی، تجمیع بزرگی از تجربه حقوقی شکل خواهند گرفت تا مردم به طور غیر رسمی از طریق شبکه‌های اجتماعی خود، نه به طور رسمی از طریق اطلاع‌رسانی وکیل خود، از مسائل حقوقی که بر آنها تأثیر می‌گذارند مطلع شوند.

فناوری حتی در کمک به مشتریان برای انتخاب وکلای خود و سایر منابع راهنمایی نیز نقش خواهد داشت. همانطور که در فصل ۶ توضیح داده شد، سیستم‌های آنلاین شهرت شبیه به آن خدماتی که بازخورد جمعی در مورد هتل‌ها و رستوران‌ها ارائه می‌دهند، وجود خواهند داشت که دیدگاه سایر مشتریان را در مورد تجربیات خود با شرکت‌های حقوقی و وکلای خاص ارائه می‌دهند. همچنین سیستم‌های مقایسه قیمت وجود خواهند داشت که به افراد غیر حقوقی اجازه می‌دهند قیمت‌های رقابتی ارائه دهندگان خدمات حقوقی را ارزیابی کنند. همچنین حراج برای خدمات حقوقی وجود خواهد داشت. البته نه برای کارهای پیچیده، بلکه برای کارهای معمول و تکراری که در آینده به روش‌های مختلفی تأمین خواهد شد.

در مورد نقش فناوری در ارائه خدمات حقوقی، افراد به طور فزاینده‌ای در خصوص راهنمایی‌های پایه و مسائل دادرسی و محتوایی، نه به وکلا بلکه به خدمات حقوقی آنلاین مراجعه خواهند کرد. ما در زندگی روزمره خود از اطلاعات آنلاین بسیار زیادی استفاده می‌کنیم، بنابراین هیچ دلیلی وجود ندارد، به ویژه برای کسانی که نمی‌توانند هزینه آنها را بپردازند، که چرا این خدمات نباید به همین شکل قابل دسترسی باشد. به طور مشابه، کاربران برای تنظیم اسناد رایج مانند وصیت‌های پایه و قراردادهای مالک و مستاجر (به فصل ۴ مراجعه کنید)، به سیستم‌های شناسایی مراجعه خواهند کرد که می‌توانند حقوق و تکالیف آنها را مشخص نموده و به تجمیع تجربه حقوقی از کسانی که در گذشته چنین مشکلاتی را حل کرده‌اند، می‌پردازند.

مجموعه دیگری از امکانات، همانطور که در فصل ۱۴ توضیح داده شده است، دادگاه‌های آنلاین و حل اختلاف آنلاین هستند. چه از طریق خدمات دادگاه‌های عمومی ارائه شده به صورت آنلاین یا از طریق اشکال خصوصی حل اختلاف جایگزین، مانند میانجیگری الکترونیکی و مذاکره الکترونیکی، افراد غیر حقوقی قادر خواهند بود حقوق

خود را درک و اجرا کنند و بنابراین اختلافات خود را بدون دخالت پرهزینه وکلا حل نمایند.

همچنین امکان دیگر، ساخت شبکه‌های اجتماعی وکلا یا مشاوران حقوقی خواهد بود که در وقت آزاد خود، به جای حضور رو در رو، به ارائه راهنمایی آنلاین به روش‌های مختلف می‌پردازند.

اگرچه من در مورد بسیاری از این سیستم‌ها به عنوان سیستم‌هایی متعلق به آینده صحبت می‌کنم، اما در حال حاضر مثال‌های بی‌شماری از خدمات حقوقی آنلاین وجود دارد. به گفته ویلیام گیبسون، نویسنده داستان‌های علمی تخیلی، «آینده از قبل رسیده است. فقط هنوز به طور برابر توزیع نشده است.» مطمئناً هنوز روزهای اولیه است، اما در عرض چند سال این سیستم‌ها در کمک به افراد غیر حقوقی برای تشخیص زمان نیاز به کمک حقوقی و انتخاب بهترین منابع مشاوره و همچنین در ارائه راهنمایی‌های عملی به آنها، رایج خواهد شد. این فقط رویاپردازی برخی از علاقه‌مندان به اینترنت نیست. تحقیقات تجربی به طور قابل توجهی نشان می‌دهند که علاقه بسیار زیادی در بین کاربران برای ارائه آنلاین پشتیبانی و مشاوره حقوقی قابل اعتماد وجود دارد.

فصل ۱۳ | قضات، دادگاه‌ها و فناوری

در سال ۱۹۸۱، هنگام تحصیل در رشته حقوق در دانشگاه گلاسکو، یک پایان‌نامه کارشناسی ارشد در مورد کامپیوترها و فرایند قضایی نوشتم. علاقه من به این بود که تا چه اندازه کار قضات می‌تواند توسط سیستم‌های پیشرفته کامپیوتری پشتیبانی یا حتی جایگزین شود. پتانسیل و محدودیت‌های فناوری‌های قضایی و دادگاهی همچنان مرا مجذوب می‌کند و در طول سال‌ها خوشبختانه توانسته‌ام تفکرات خود را در همکاری با تعدادی از قضات ارشد انگلستان، به ویژه به عنوان مشاور فناوری رئیس قوه قضاییه، که از سال ۱۹۹۸ تاکنون بر عهده دارم، بیشتر بررسی کنم.

قضات و فناوری

قضات معمولاً در رسانه‌ها و داستان‌ها قدیمی و فرازمینی به تصویر کشیده می‌شوند. بنابراین ممکن است انتظار داشته باشیم که دستگاه‌های قضایی در حوزه‌های پیشرفته افرادی ضد فناوری باشند. اما برعکس است. اکثر قضاتی که با آن‌ها کار می‌کنم و صحبت می‌کنم، کاربران متعهد فناوری و مشتاق به پذیرش تمامی سیستم‌های پایه‌ای هستند که مزایای عملی در امور روزمره آن‌ها ارائه می‌دهند، مانند ایمیل، پردازش متن و تحقیق آنلاین.

فراتر از این کاربردهای ابتدایی، چگونه فناوری می‌تواند به طور عمیقی بر کار قضات تأثیر بگذارد؟ در این فصل، من بر آنچه امروز در دسترس و عملی است تمرکز می‌کنم، در حالی که در فصل بعدی برخی از سیستم‌های پیشرفته را بررسی خواهیم کرد.

قبل از پرداختن به فناوری، باید تأکید کنم که برخی از تکنیک‌ها و درس‌های عمومی‌تر این کتاب به همان اندازه که برای سایر وکلا کاربرد دارد، برای قضات نیز قابل استفاده است. مطابق با ایده‌های تجزیه و برون‌سپاری چندگانه که در فصل ۵ معرفی شد، من دامنه وسیعی را برای تجزیه و تحلیل و تقسیم کار قضایی به بخش‌های جداگانه و در صورت لزوم یافتن راه‌های جایگزین و کارآمدتر برای انجام برخی از این وظایف می‌بینم. قضات اغلب به من می‌گویند که برای انجام حجم زیادی از امور اداری که افراد دیگری با صلاحیت کمتر می‌توانند به نمایندگی از آنها انجام دهند، فراخوانده می‌شوند. در عین حال،

امکان استانداردسازی حداقل بخش‌هایی از اسناد مانند دستورات و قراردایی که قضات صادر می‌کنند وجود دارد. علاوه بر این، دستگاه قضایی به وضوح از خودکارسازی اسناد بهره‌مند خواهد شد، زیرا بخش زیادی از خروجی این اسناد نهایی، عبارت‌های استاندارد با تغییرات جزئی است (به فصل ۴ مراجعه کنید).

تحقیقات اولیه حقوقی نیز می‌تواند به روش‌های مختلفی انجام شود، همانطور که تا حدودی در انگلستان و ولز با استفاده از دستیاران قضایی در دادگاه تجدیدنظر و دادگاه عالی نشان داده شده است. اگرچه استفاده از این وکلای جوان در کل سیستم امکان‌پذیر نخواهد بود، روش‌های نوآورانه دیگری با استفاده از فناوری وجود دارد که می‌توان از طریق آن‌ها دانش و تجربه را به شیوه‌ای مشابه به اشتراک گذاشت. بنابراین، حداقل خواستار بررسی جدی و بیشتر در مورد امکان تجزیه و چند منبعی کار قضایی هستیم. تاکنون، قضات ارشد با ذهن باز به این درخواست پاسخ داده‌اند و بنابراین انتظار دارم تغییری در جهت اشاره شده رخ دهد.

پیشرفت نا امید کننده

در خصوص فناوری، بیشتر سیستم‌های فعلی و نوظهور برای قضات، "تثبیت کننده" هستند. آنها روش فعلی انجام کار قضایی را پشتیبانی و تقویت می‌کنند. در فصل بعدی، به فناوری‌هایی نگاه می‌کنم که "تخریب کننده" تر و چالش برانگیز هستند و حتی جایگزین روش‌ها و فرایندهای امروز خواهند شد.

یکی از بخش‌های نا امید کننده در اکثر حوزه‌های قضایی، برنامه‌های کاربردی هستند که تحت عنوان گسترده "مدیریت پرونده" قرار می‌گیرند. این اصطلاح به روش‌های مختلفی به کار می‌رود، اما شکایت کلی در اینجا این است که سیستم‌های معمولاً قضات را در مدیریت روزمره پرونده‌ها و اسناد خود پشتیبانی نمی‌کنند.

بسیاری از قضات، به جای مدیریت پرونده، آرزوی داشتن "پرونده دیجیتال" را دارند، که یعنی تمام اسناد مربوط به پرونده‌های خاص به صورت الکترونیکی به دادگاه‌ها ارسال شود و برای قضات و مقامات به صورت الکترونیکی یا دیجیتال در دسترس باشد.

این کار پیچیده ای نیست. این حتی علم کامپیوتر هم نیست. اما باید در چارچوب نظام قضایی جاری و پیشرفته قرن بیست و یکم قرار گیرد.

سایر قضات به درستی توقع بیشتری دارند. آنها علاوه بر بسته‌ها و فایل‌های دیجیتال برای مدیریت بهتر اسناد، سیستم‌های مدیریت جریان کار یا پروژه مبتنی بر فناوری را می‌خواهند تا فرآیندهای استاندارد را ساده کرده و بهبود بخشند (به فصل ۶ مراجعه کنید) و بدین ترتیب پرونده‌ها را از طریق سیستم با دقت بیشتر، مداوم‌تر و کارآمدتر پیش ببرند.

در اکثر کشورها، با وجود پیشرفت‌های قابل توجه فناوری، پیشرفت در مدیریت پرونده‌های دیجیتال در ۲۰ سال گذشته کند بوده است. سازمان‌دهی بیشتر امور دادگاه‌های جهان همچنان پر زحمت، دست و پا گیر و مبتنی بر کاغذ است. اگرچه اقدامات اصلاحی در حال انجام است (همانطور که در ادامه بحث خواهد شد)، اما بازدید از اکثر دادگاه‌های انگلستان و ولز هنوز نشان می‌دهد که محیط کاری آن‌ها نسبت به بسیاری از دفاتر معمولی در کشور، چه در بخش دولتی و چه خصوصی، کمتر کارآمد و خودکار است. در سراسر کشور، قضات از سیستم‌های قدیمی، روش‌های کاری قدیمی، هزینه‌های جاری بیش از حد، ناکارآمدی‌ها، خطاها و تأخیرها شکایت دارند. مراجعین دادگاه نیز به نوبه خود رنج می‌برند و اعتبار سیستم قضایی تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

انگلستان و ولز

لرد وولف در گزارش خود با عنوان "دستیابی به عدالت" که در اواسط دهه نود میلادی منتشر شد، توصیه‌های متعددی را مبنی بر الکترونیکی شدن اکثر امور مدیریت پرونده در نظام عدالت مدنی ارائه نمود. تا به امروز، تعداد کمی از آنها اجرا شده‌اند. تا همین اواخر، این عدم پیشرفت به دو عامل اصلی نسبت داده می‌شد: سرمایه‌گذاری ناکافی دولت و خزانه‌داری که عدالت مدنی را اولویت نمی‌دانستند و سابقه ضعیف وزارت دادگستری در تهیه و اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های بزرگ فناوری. کمبود چشم‌انداز در نظام قضایی مشاهده نمی‌شد. طی سالیان متمادی، جمع‌کثیری از قضات، سیاستمداران و کارشناسان دولتی، دیدگاه‌های نوآورانه‌ای در خصوص تحول دادگستری و نظام قضایی مبتنی بر

فناوری ارائه نموده‌اند. به عبارت دیگر، فقدان چشم‌انداز نبوده، بلکه کمبود منابع مالی و توانایی‌های فنی مانع تحقق این ایده‌ها گردیده است. این چالش، مسئله‌ای جهانی محسوب می‌شود.

با این حال، از سال ۲۰۱۴ میلادی، عصر جدیدی در نظام قضایی انگلستان و ولز آغاز گردید. در این دوره، تلاش‌های گسترده‌ای با رهبری قضات عالی‌رتبه، سیاست‌گذاران و مسئولان ذی‌ربط، به منظور یکپارچه‌سازی فناوری در کلیه فرایندهای قضایی صورت پذیرفت. کارهای زیادی در پشت صحنه در سال‌های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ انجام شد، به طوری که بسیاری از وکلاد در ۲۵ نوامبر ۲۰۱۵، زمانی که دولت بریتانیا اعلام کرد قصد دارد "بیش از ۷۰۰ میلیون پوند برای مدرن‌سازی و دیجیتالی کردن کامل دادگاه‌ها" سرمایه‌گذاری کند، متعجب شدند. واکنش من در توییتر به این صورت بود: "۳۴ سال است که منتظر این روز هستم". در نهایت، پس از آغازهای ناموفق متعدد و تخصیص بودجه‌های ناکافی، به نظر می‌رسید تعهد جدی برای ارتقای سیستم قضایی وجود دارد.

ادعا شده است که برنامه‌ی مدرن‌سازی و اصلاح قوه قضائیه، علاوه بر جنبه‌های فناوری، شامل طرح‌هایی برای کاهش تعداد ساختمان‌های دادگاه و واگذاری بخشی از وظایف قضایی به کارمندان حقوقی نیز می‌باشد. اما فناوری همیشه در قلب این ابتکار بوده است، از جمله سیستم‌هایی برای ایجاد یک بستر واحد جهت پشتیبانی از تعقیب قضایی و پیگیری پرونده‌ها (چهارمین تلاش برای انجام کاری مشابه در ۲۵ سال گذشته)؛ سیستم‌های مدیریت پرونده برای کارهای جنایی، مدنی و خانوادگی؛ پرونده‌دهی الکترونیکی در کل سیستم دادگاه و دادگاه اداری (به بخش بعدی این فصل مراجعه کنید)؛ جلسات مجازی (همینطور)، دادگاه‌های آنلاین (به فصل ۱۴ مراجعه کنید)، و موارد بسیار دیگری نیز وجود دارد. سیستم‌های قدیمی باید حذف شوند. دادگاه‌های آینده باید بر اساس فناوری شکل گیرند.

این برنامه بلندپروازانه در یک بیانیه مشترک چشم‌انداز توسط دولت و قوه قضایه با عنوان "تبدیل نظام قضایی ما" (سپتامبر ۲۰۱۶) تأیید رسمی شد. در این سند، تعهد مشترکی مبنی بر ایجاد "نظامی از دادگاه‌ها و هیئت‌های قضایی عادل، متناسب و قابل دسترسی برای همه" اعلام گردیده است. در نهایت، این برنامه بیش از ۱ میلیارد پوند

هزینه داشته است که هنوز تکمیل نشده و بررسی‌های رسمی موقت تا حدودی انتقادی بوده است. قرار است این برنامه در سال ۲۰۲۳ به پایان برسد، اما در زمان نگارش (اواسط سال ۲۰۲۲)، مشخص نیست که پیکربندی نهایی و کامل سیستم‌ها چگونه خواهد بود و همچنین اینکه آیا این سیستم‌ها انتظارات و نیازهای مراجعین را برآورده خواهند کرد یا خیر.

مسیر پیش رو

صرف‌نظر از نتایج نهایی برنامه اصلاحات در انگلستان و ولز، استدلال‌های مربوط به ضرورت تغییر و تحولات گسترده‌تر، همچنان معتبر و قابل تعمیم به تمامی حوزه‌های قضایی می‌باشند. نظام دادگاهی ما همچنان با مشکل روبرو است. اغلب ناکارآمد، کند، بسیار پرهزینه و فراتر از درک غیرحقوقدانان است. همانطور که در فصل ۱۲ اشاره شد، گفته می‌شود که سالانه حدود ۱ میلیون مشکل در رابطه با عدالت مدنی در انگلستان و ولز حل نشده باقی می‌ماند و کاهش کمک‌های حقوقی به این سطح تکان‌دهنده از محرومیت قانونی افزوده است. "دسترسی به عدالت" در خطر جدی قرار دارد که تنها برای ثروتمندان در دسترس باشد. علاوه بر این، دادرسی مدنی تمام عیار با هزینه‌های نامتناسب، اغلب چکش بزرگی است که به هدف خود نمی‌خورد.

در اصل، اگر مزایای فناوری که در سایر بخش‌ها دیده می‌شود توسط دادگاه‌ها نیز مورد استفاده قرار گیرد، سیستم‌های پر زحمت، دست و پا گیر و مبتنی بر کاغذ برای اداره دادگاه با مجموعه‌ای خودکار، ساده شده و عمدتاً بدون کاغذ جایگزین خواهد شد که کم هزینه‌تر، کمتر مستعد خطا، کارآمدتر و قابل دسترسی‌تر خواهد بود. سیستمی خواهد بود که استفاده از آن آسان‌تر از امروز است و تا حد زیادی به صورت آنلاین ارائه می‌شود. فرآیندهای شروع یک پرونده، ارتباط با دادگاه، ذخیره اسناد، نظارت بر پیشرفت، ترتیب جلسات و دریافت پشتیبانی در طول مسیر به صورت الکترونیکی انجام خواهد شد.

به طور خلاصه، یک سیستم قضایی کارآمد، قابل فهم و مجهز که مورد رضایت وکلای محترم نیز باشد، سیستمی است که اعتماد عمومی را به خود جلب خواهد نمود. همچنین یک بعد بین‌المللی نیز وجود دارد. اگر انگلیس جدی به دنبال تبدیل شدن به

یک مرکز جهانی پیشرو برای حل اختلافات باشد، باید سیستم‌ها، فرایندها و زیرساخت‌های پیشرفته و پیشرو برای پشتیبانی از این امر داشته باشد.

به همین دلیل است که دولت ما باید همچنان به تامین مالی فناوری در حمایت از دادگاه‌ها و حل اختلاف ادامه دهد. نگرانی فعلی دولت، البته، ممکن است کاهش هزینه‌ها به جای سرمایه گذاری در فناوری باشد. اما پارادوکس در این دوره رکود اقتصادی این است که سرمایه گذاری در فناوری باید برای دولت‌ها یک راه حل باشد نه یک مشکل. جایزه آن یک پاداش درخشان است: حل اختلاف ارزان، سریع، متناسب و فراگیر.

دادگاه‌های مجهز به فناوری

فراتر از مدیریت اداری و مدیریت پرونده، از نظر فناوری اکنون چه چیزی در خود دادگاه‌ها امکان‌پذیر است؟ (از تمامی متخصصان فناوری که ممکن است از ذکر برخی فناوری‌های این فصل، حتی در دهه سوم قرن بیست و یکم، در حوزه حقوق احساس نگرانی نمایند، عذرخواهی می‌نمایم).

در ابتدا و پیش از آغاز مراحل دادرسی، روشی وجود دارد که می‌تواند به طور قابل توجهی کارآمدی فرایند را افزایش دهد و آن استفاده از پرونده الکترونیکی است. این امر شامل ارسال الکترونیکی اسناد به دادگاه می‌شود که به مراتب ساده‌تر و کارآمدتر از ارائه اسناد به صورت چاپی و در حجم زیاد، به ویژه برای قضات و مدیران خواهد بود. به علاوه، امکان پیوند و ارتباط منطقی بین صفحات پرونده در سیستم‌های الکترونیکی، دسترسی به اطلاعات را تسهیل می‌نماید. در چند سال گذشته، در بریتانیا و جاهای دیگر، پرونده الکترونیکی محبوبیت بیشتری پیدا کرده است.

سپس، در محاکم قضایی، یکی از کاربردهای ملموس و رایج فناوری، استفاده قضات از لپ‌تاپ یا رایانه رومیزی جهت ثبت و پیگیری پیشرفت پرونده‌ها است. از اوایل دهه ۱۹۹۰، سه فناوری پیچیده‌تر دیگر در دادگاه‌های سراسر جهان تا حد بیشتر یا کمتری مورد استفاده قرار گرفته است. اولین مورد رونویسی با کمک کامپیوتر^۶ است که به استنوگرافرها امکان می‌دهد کلمات گفته شده در دادگاه را ضبط کنند و سپس آن‌ها را به

⁶ Computer-Assisted Transcription - CAT

متنی تبدیل کنند که تقریباً بلافاصله روی صفحه نمایش قاضی و سایر شرکت کنندگان ظاهر می‌شود. متن را می‌توان در حین ظاهر شدن حاشیه‌نویسی کرد و یک پایگاه داده قابل جستجو از روند دادرسی ایجاد نمود. (تحقق این امر نیازمند گذر زمان است تا رونویسی با کمک کامپیوتر با سیستم‌های تشخیص گفتار مستقل گوینده، چند گوینده و پیوسته جایگزین شود).

مورد دوم، سیستم‌های نمایش اسناد است که این امکان را فراهم می‌آورند تا کلیه افراد حاضر در جلسه دادرسی، به‌صورت همزمان و دقیقاً بر روی یک صفحه واحد متمرکز شوند. بدین ترتیب، به جای صرف زمان برای جستجوی دستی اسناد و پرونده‌ها توسط طرفین و قضات، با درخواست از تمامی حاضرین برای مشاهده مانیتورهای خود، می‌توان توجه دادگاه را به سرعت بر روی اسناد مرتبط متمرکز نمود.

تحقیقات و تجربه نشان می‌دهند که استفاده از فناوری‌های رونویسی با کمک کامپیوتر و نمایش اسناد، طول جلسات را بین یک‌چهارم تا یک‌سوم کاهش می‌دهد.

سومین فناوری، ارائه دیجیتالی یا الکترونیکی شواهد است و بازتاب این ضرب‌المثل قدیمی است که یک تصویر ارزش هزار کلمه را دارد. وکلا به جای تکیه صرف بر وکالت شفاهی، می‌توانند از طیف وسیعی از ابزارهای غیرکلامی برای ارائه شواهد استفاده کنند، از جمله نمودارها، نمودارهای گرافیکی، دیاگرام‌ها، نقاشی‌ها، مدل‌ها، انیمیشن‌های سه‌بعدی، بازسازی‌ها و شبیه‌سازی‌ها. این‌ها را می‌توان در دادگاه روی مانیتورهای انفرادی یا روی صفحه‌های بسیار بزرگ نمایش داد. این موارد را می‌توان در پرونده‌های حقوقی و کیفری به کار برد. به عنوان نمونه، میزان تأخیر در اجرای یک پروژه را می‌توان به کمک انیمیشنی که مقایسه‌ای بصری بین زمان واقعی و زمان پیش‌بینی شده ارائه می‌دهد، به صورت مؤثری نشان داد. همچنین، حرکات پیچیده و جزئیات ظریف را می‌توان به جای توصیف‌های شفاهی پیچیده، در قالب یک گرافیک ساده و قابل فهم به تصویر کشید.

با افزایش تولید و نگهداری شواهد به صورت دیجیتال، بهره‌گیری از فناوری برای مدیریت این حجم عظیم از داده‌های الکترونیکی و ادغام آن با روش‌ها و رویه‌های دادرسی، به امر اجتناب‌ناپذیری تبدیل شده است. این شامل ایمیل‌ها، فیلم‌های دوربین مداربسته و

داده‌های ذخیره شده در بلاکچین است. این دسته از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است زیرا شواهد ذخیره شده و تولید شده از بلاکچین دارای ادعاهای قدرتمندی در مورد اصالت، تمامیت و دقت است.

با وجود صرفه‌جویی قابل توجه در زمان و هزینه ناشی از استفاده از سیستم‌های رونویسی خودکار، نمایش اسناد دیجیتال و ارائه شواهد به صورت الکترونیکی، استقبال سیستم‌های قضایی از این فناوری‌ها تاکنون محدود بوده است. اما چند استثناء قابل توجه وجود داشته است. حتی پیش از شیوع همه‌گیری جهانی، دیوان عالی بریتانیا به نسل دوم سیستم‌های خود مجهز شده بود که امکاناتی چون بایگانی الکترونیکی پرونده‌ها، نمایش اسناد به صورت دیجیتال، رونویسی آنی دادرسی‌ها، استفاده قضات از رایانه در حین برگزاری جلسات و ارائه شواهد به صورت از راه دور را فراهم می‌آورد. دادگاه‌های مختلف دارای سیستم‌های چشمگیری هستند. با این حال، وضعیت در بریتانیا متفاوت بوده و این موارد استثنایی است. در اکثر دادگاه‌های این کشور، به جز لپ‌تاپ‌ها، فناوری دیگری در این اتاق‌ها به چشم نمی‌خورد.

جالب توجه است که فناوری‌های قضایی بیشترین کارایی را در تحقیقات عمومی (جایی که منابع برای راه‌اندازی اتاق‌های دادگاه محدودتر بوده است و همچنان بزرگ‌ترین طرح در این دسته، تحقیق تکنولوژیک پیشرفته درباره یکشنبه خونین (۱۹۹۸-۲۰۱۰) توسط لرد ساویل بود)، اختلافات تجاری گسترده (که خود طرفین بودجه‌های قابل توجهی برای دادرسی دارند) و پرونده‌های جنایی پیچیده از خود نشان داده‌اند. نظام عدالت کیفری از نظر تاریخی، سرمایه‌گذاری بسیار بیشتری در فناوری خود نسبت به نظام عدالت مدنی دریافت کرده است.

در آینده، بسیاری از دادگاه‌ها شبیه اتاق‌های استماع لرد ساویل خواهند بود. برخلاف مراکز کنترل ناسا نیست.

دادگاه‌های از راه دور

حال به هسته اصلی حل اختلافات می‌پردازیم. در ترسیم آینده دادگاه‌ها، پرسشی بنیادین این خواهد بود که دادگاه، یک خدمت است یا صرفاً یک مکان؟ برای رسیدگی به

اختلافات حقوقی، آیا طرفین و وکلایشان الزاماً باید در فضایی فیزیکی گرد هم آیند تا استدلال‌های خود را به سمع قاضی برسانند؟ یا می‌توان با بهره‌گیری از روش‌های نوین حل اختلافات آنلاین، به این مهم دست یافت؟

در ویرایش دوم این کتاب که در سال ۲۰۱۷ منتشر شد، پیش‌بینی کردم: «جلسات مجازی در نظام قضایی انگلیس هنوز نادرند اما مطمئنم تا دهه ۲۰۲۰ رایج خواهند شد.» همه‌گیری کووید-۱۹ این پیش‌بینی را بسیار زودتر از انتظار به واقعیت تبدیل کرد. پیش از همه‌گیری، استفاده از فناوری جلسات ویدئویی در سیستم قضایی انگلیس محدود به موارد خاصی بود. این فناوری عمدتاً در پرونده‌های کیفری برای اخذ شهادت کودکان یا شاهدان تهدیدشده، در جلسات مربوط به وثیقه و بازداشت (با استفاده از ارتباط بین زندان‌ها و دادگاه‌ها)، و در برخی پرونده‌های حقوقی برای شهادت شاهدان خارج از بریتانیا یا کارشناسان دور از دسترس به کار می‌رفت. با این حال، در سال ۲۰۲۰، همه‌گیری کووید-۱۹ استفاده از جلسات ویدئویی را به طور گسترده‌ای در نظام قضایی انگلستان رواج داد و این فناوری از حاشیه به مرکز توجه قضات، وکلا و سیاست‌گذاران منتقل شد.

با شیوع کووید-۱۹، دادگاه‌های سراسر جهان ناگزیر به تعطیلی شدند. در غیاب راهکارهای جایگزین کارآمد، قضات، وکلا و کارمندان دادگاه با سرعت و چابکی شگفت‌انگیزی به برگزاری دادرسی‌های از راه دور روی آوردند. در مارس ۲۰۲۰، من هدایت تیمی را برعهده گرفتم که وبسایت "دادگاه‌های از راه دور در سراسر جهان" (<http://www.remotecourts.org>) را راه‌اندازی کرد. هدف از ایجاد این پلتفرم، تسهیل تبادل تجربیات جامعه جهانی دادگستری - از جمله قضات، وکلا، کارمندان دادگاه، طرفین دعوی و متخصصان فناوری قضایی - در زمینه دادرسی‌های از راه دور بود. تا اواسط سال ۲۰۲۲، گزارش‌ها حاکی از آن بود که ۱۷۰ حوزه قضایی در دو سال گذشته جلسات دادرسی از راه دور برگزار کرده‌اند. این گسترش چشمگیر در پذیرش دادرسی‌های آنلاین، در مقایسه با اوایل سال ۲۰۲۰، بسیار قابل توجه است.

اصطلاح "از راه دور" به طور معمول برای توصیف جلسات ویدئویی یا صوتی که به صورت آنلاین و از راه دور برگزار می‌شوند، به کار می‌رود. این جلسات می‌توانند از طریق

پلتفرم‌های محبوب مانند زوم^۱ یا تیمز^۲ حتی سیستم‌های سفارشی‌شده انجام شوند. با این حال، با توجه به افزایش محبوبیت کار و تعاملات از راه دور به ویژه در دوران همه‌گیری، جلسات ویدئویی به دلیل امکان برقراری ارتباط تصویری، به گزینه برتر بسیاری تبدیل شده‌اند. در این نوع جلسات، شرکت‌کنندگان بدون نیاز به حضور فیزیکی در یک مکان مشخص، از طریق اینترنت به یکدیگر متصل می‌شوند و در جلسه شرکت می‌کنند. با وجود مجازی بودن این جلسات، ساختار و روند کلی آن‌ها، از جمله حضور قضات، وکلا و مراحل قانونی، به شکل قابل توجهی مشابه جلسات حضوری است.

تجربه گسترده دادگاه‌های از راه دور چه آموزه‌هایی برای ما داشته است؟ یکی از مهم‌ترین آموزه‌ها، انعطاف‌پذیری و نوآوری شگفت‌انگیز وکلای دادگستری و قضات در مواجهه با چالش‌های جدید است. این تجربه، تصور سنتی از محافظه‌کاری و مقاومت در برابر تغییر در حرفه حقوق را به چالش کشیده و نشان داده است که این حرفه قادر به تطبیق با شرایط جدید و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است.

به طور کلی، سطح رضایت از جلسات ویدئویی در میان کاربران قضایی و حقوقی بسیار بالاتر از انتظارات پیش از همه‌گیری بوده است. کاربران، به ویژه آنهایی که پیش‌تر به پتانسیل جلسات از راه دور شک داشتند، اکنون از مزایای این شیوه برگزاری جلسات بسیار راضی هستند. با این حال، همانند هر فناوری جدید، جلسات ویدئویی نیز با چالش‌هایی همراه بوده است. برخی از کاربران، مانند افراد مسن، نیازمندان به خدمات ترجمه و افرادی که به فناوری دسترسی محدود دارند، در استفاده از این سیستم با مشکلاتی مواجه شده‌اند. علاوه بر این، نگرانی‌هایی در خصوص حریم خصوصی و امنیت برخی پلتفرم‌های ویدئویی مطرح شده است. در دادگاه‌هایی که هنوز به صورت سنتی و کاغذی اداره می‌شوند، مدیریت حجم بالای اسناد در طول جلسات ویدئویی می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. همچنین، حفظ وقار و رسمیت جلسه، مستلزم توجه به عواملی همچون نورپردازی، پس‌زمینه، پوشش، لحن صدا و وضعیت بدن شرکت‌کنندگان است. از طرفی،

⁶ Zoom 1

⁶ Teams 2

کیفیت پایین اتصال اینترنتی نیز می‌تواند به طور قابل توجهی بر روند دادرسی تأثیر منفی بگذارد.

اعتبار شاهدان همچنان موضوع بحث و جدل است، به ویژه در مورد امکان ارزیابی کافی آن در جلسات ویدئویی. برخی معتقدند برای سنجش صداقت افراد، حضور فیزیکی در یک مکان ضروری است. در مقابل، عده‌ای دیگر بر این باورند که حتی در ارتباطات از راه دور نیز می‌توان از طریق نگاه افراد به صداقت آن‌ها پی برد.

بر سر این نکته توافق وجود دارد که نیاز به تحقیقات بیشتری است تا مشخص شود کدام نوع پرونده‌ها یا مسائل قضایی برای رسیدگی به روش‌های مختلف، از جمله حضوری، صوتی، تصویری یا سایر روش‌های آنلاین، مناسب‌تر هستند (برای اطلاعات بیشتر به فصل ۱۴ مراجعه کنید). با این حال، برخی توافق‌های اولیه در حال شکل‌گیری است. به عنوان مثال، به طور گسترده‌ای پذیرفته شده است که اختلافات خانوادگی، به ویژه مواردی مانند حضانت کودکان یا خشونت خانگی، بهتر است به صورت حضوری رسیدگی شوند. همچنین، در اکثر کشورها، پرونده‌های جرایم جدی معمولاً نیازمند جلسات حضوری تلقی می‌شوند. از سوی دیگر، انواع خاصی از اختلافات برای رسیدگی از راه دور مناسب به نظر می‌رسند، مانند جلسات موقت، رویه‌ای و بینابینی؛ امور روزمره خانوادگی؛ دعاوی مالی کوچک؛ جرایم جزئی؛ اختلافات تجاری؛ دادرسی‌های اداری؛ تجدیدنظرهای مدنی و موارد مشابه.

تحقیقات و بازخوردهای موجود نشان می‌دهد که بسیاری از اختلافات حقوقی می‌توانند به طور مؤثر و کارآمد از طریق روش‌های آنلاین حل و فصل شوند. این روش‌ها اغلب هزینه کمتر، راحتی بیشتر، سرعت بالاتر و رویکردی سازنده‌تر نسبت به روش‌های سنتی دارند. با این حال، این امر هنوز در مرحله آزمون و خطا بوده و نیازمند بررسی‌های جامع و سیستماتیک می‌باشد.

با این حال، بسیاری از وکلا و قضات بر این باورند که بازگشت به روش‌های سنتی غیرممکن است و این تحول، عدالت را به عرصه فناوری وارد کرده است. به نظر می‌رسد کار تمام شده است، اما این ادعایی اغراق‌آمیز است. بی‌شک، گذار از دادگاه‌های حضوری

به جلسات آنلاین تحولی شگرف بوده، اما هنوز در ابتدای راه هستیم و هیچ‌کس نمی‌تواند با قطعیت ادعا کند که جلسات ویدئویی برای همه پرونده‌ها مناسب است. به عبارت دیگر، ما همچنان در مسیر تحول خدمات قضایی هستیم. سیستم‌های فعلی جلسات آنلاین مجموعه‌ای از خدمات موقت و پراکنده هستند و برای ایجاد یک سیستم قضایی آنلاین پایدار، مقیاس‌پذیر و کاربرپسند برای عموم مردم و وکلا، نیازمند سرمایه‌گذاری و تلاش بیشتری هستیم.

علاوه بر این، سیستم‌های یکپارچه‌ای که امروزه می‌بینیم، همچنان نمونه‌هایی از چیزی هستند که من در فصل اول، "خودکارسازی به جای نوآوری" نامیدم. بسیاری از خدمات از راه دوری که در پاسخ به همه‌گیری کووید-۱۹ ایجاد شدند، تغییراتی جزئی در ساختار سنتی دادگاه‌ها هستند. باید صریح باشیم: انتقال دادگاه‌ها به پلتفرم‌هایی مانند زوم، آن‌طور که برخی ادعا می‌کنند، یک انقلاب نیست. ما تنها سطحی از تغییرات را لمس کرده‌ایم. آینده حل اختلاف فراتر از دادگاه‌های فیزیکی و جلسات ویدئویی است. آینده‌ای که ما در پیش داریم، دنیایی از دادگاه‌ها و حل اختلافات کاملاً آنلاین است که در ادامه به بررسی آن می‌پردازم.

فصل ۱۴ | دادگاه‌ها و روشهای حل اختلاف آنلاین

در دادرسی‌های ویدئویی، قاضی یا قضات، با حفظ شیوه‌های سنتی قضاوت، به صورت مجازی و از طریق یک لینک ویدئویی به پرونده رسیدگی می‌کنند. این روش، که در دوران همه‌گیری بسیار رایج شد، جایگزینی مجازی برای دادرسی‌های حضوری است.

امروزه، تحولات در حوزه دادرسی‌های آنلاین و حل و فصل اختلافات آنلاین^۶ فراتر از جلسات ویدئویی پیش رفته است. برخی کارشناسان حتی ایده برگزاری دادرسی در متاورس را مطرح کرده‌اند. در این رویکرد نوآورانه، ساختار سنتی دادگاه‌ها کنار گذاشته شده و فرایند حل اختلاف، به ویژه یافتن راه حل، به طور کامل یا تا حد زیادی در فضای آنلاین انجام می‌شود. به عبارت دیگر، دادرسی از یک مکان فیزیکی به یک خدمت آنلاین تبدیل می‌شود.

دادگاه‌های آنلاین

داستان دادگاه‌های آنلاین، داستانی است که به سرعت در حال نگارش است و می‌تواند تأثیر عمیق‌تری بر زندگی روزمره ما نسبت به هر فناوری دیگری که در این کتاب به آن پرداخته‌ایم، بگذارد. بسیاری از مباحث مطرح‌شده در این فصل، به طور مفصل‌تر در کتاب قبلی من با عنوان "دادگاه‌های آنلاین و آینده عدالت"^{۶۴} (منتشر شده در سال ۲۰۱۹) مورد بررسی قرار گرفته است. با این حال، رویدادهای ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ ضرورت به‌روزرسانی این موضوع را بیش از پیش آشکار ساخت. نسخه اصلاح‌شده این کتاب در سال ۲۰۲۱ منتشر شد.

در این کتاب، ساختاری دقیق برای دادگاه‌های آنلاین پیشنهاد شده است. به باور من، دادگاه‌های آنلاین دو وجه اصلی دارند. نخست، داوری آنلاین است. در این نوع داوری، پرونده‌ها همچنان توسط قضات انسانی رسیدگی می‌شوند؛ با این تفاوت که روند دادرسی به کلی متحول شده است. دیگر خبری از دادگاه‌های سنتی با ساختمان‌های آجری و ملاتی یا جلسات ویدئویی نیست. در این مدل، طرفین استدلال‌ها و شواهد خود را از

⁶ Online Dispute Resolution

⁶ Online Courts and the Future of Justice

طریق یک پلتفرم آنلاین به قاضی ارائه می‌دهند و قاضی نیز رأی خود را به صورت آنلاین اعلام می‌کند. به عبارت دیگر، تمامی مراحل دادرسی، از ارائه لایحه تا صدور حکم، به صورت مکتوب و از طریق این پلتفرم انجام می‌شود و هیچ جلسه دادرسی شفاهی برگزار نمی‌شود. این روند ساختاریافته، شباهت بسیاری به یک مکاتبه مداوم از طریق ایمیل دارد، با این تفاوت که تمامی مراحل آن تحت نظارت قاضی و بر اساس قوانین مشخص انجام می‌شود.

در اصطلاح متخصصان فناوری، دادگاه‌های فیزیکی و جلسات ویدئویی به عنوان تعامل همزمان شناخته می‌شوند، در حالی که قضاوت آنلاین شکلی از ارتباط غیرهمزمان است. در تعامل همزمان، همه شرکت‌کنندگان باید به طور همزمان حضور داشته باشند تا روند پرونده پیش رود. اما در قضاوت آنلاین، مانند تبادل پیام‌ها یا ایمیل‌ها، این الزام وجود ندارد. افراد می‌توانند بدون نیاز به حضور فیزیکی یا ارتباط تصویری، شواهد، استدلال‌ها و تصمیمات خود را مبادله کنند.

این انتقال از دادگاه همزمان به دادگاه غیرهمزمان، صرفاً یک بهبود فرایندی نیست؛ بلکه تحولی بنیادین را می‌طلبد. این تغییر بسیار گسترده‌تر از جابه‌جایی از جلسات حضوری به جلسات ویدئویی است. اگرچه جلسات ویدئویی با انتقاداتی همراه بوده، اما همچنان در چهارچوب سنتی دادرسی قرار می‌گیرند. در مقابل، دادگاه‌های آنلاین مفهومی کاملاً نوین را ارائه می‌دهند. حتی در نسل اول این دادگاه‌ها که قاضی انسانی پرونده‌ها را بررسی می‌کند، بسیاری از عناصر شناخته‌شده دادرسی سنتی حذف می‌شود؛ مانند جلسات علنی، روز دادگاه و تعامل مستقیم انسانی. با این حال، به باور بسیاری، دادگاه‌های آنلاین دسترسی به عدالت را تسهیل کرده، هزینه‌ها را کاهش داده و با نسل دیجیتال همسوتر است.

جنبه دوم دادگاه‌های آنلاین، که می‌توان آن را دادگاه گسترده نامید، ابعاد بسیار وسیع‌تری را در بر می‌گیرد. در این مدل، فناوری امکاناتی فراتر از دادگاه‌های سنتی ارائه می‌دهد. از جمله این امکانات می‌توان به ابزارهایی برای راهنمایی افراد در طبقه‌بندی و تحلیل مشکلات حقوقی، آشنایی با حقوق و تکالیف خود، و شناخت راهکارهای موجود اشاره کرد. همچنین، این سیستم‌ها به افراد کمک می‌کنند تا به سادگی مدارک خود را

جمع‌آوری کرده و استدلال‌هایشان را تنظیم کنند. علاوه بر این، امکان مشاوره و حل و فصل اختلافات به صورت غیر قضایی نیز در این دادگاه‌ها فراهم است. تکنولوژی‌های روزمره مانند اپلیکیشن‌ها، تلفن‌های هوشمند، پورتال‌های اینترنتی، پیام‌رسان‌ها، تماس‌های تصویری، چت‌بات‌ها و وب‌کست‌ها به عنوان ابزارهای اصلی این دادگاه‌ها عمل می‌کنند و به افراد غیر حقوقی اجازه می‌دهند تا به راحتی با نظام قضایی تعامل داشته باشند. نکته قابل توجه در این مدل، طراحی آن برای افراد عادی و بدون نیاز به وکیل است. به این ترتیب، کاربران می‌توانند به صورت مستقل اقدام به ثبت اسناد، پیگیری پرونده‌ها، تعامل با قضات و حل اختلافات خود کنند، بدون آنکه نیاز به دانش حقوقی تخصصی داشته باشند.

اثرات

همانطور که تشریح شد، دادگاه‌های آنلاین دو مزیت اصلی را به همراه می‌آورند: اول، افزایش دسترسی به عدالت از طریق ارائه خدماتی مقرون‌به‌صرفه‌تر و کاربرپسندتر. دوم، کاهش قابل توجه هزینه‌ها، هم برای افراد و هم برای نظام قضایی. بر اساس مفاد فصل ۱۲، برای پرونده‌هایی که شرایط لازم را دارند، دادگاه‌های آنلاین نه تنها امکان حل اختلافات را به روشی آسان‌تر و کم‌هزینه‌تر فراهم می‌آورند، بلکه با گسترش امکانات قضایی، به پیشگیری و کنترل بهتر اختلافات نیز کمک می‌کنند.

دادگاه‌های آنلاین دیگر صرفاً داستان‌های علمی-تخیلی نیستند و به واقعیت پیوسته‌اند. دیوان حل و فصل حقوقی بریتیش کلمبیا در کانادا به عنوان یکی از بهترین نمونه‌های جهانی در این زمینه شناخته می‌شود. علاوه بر کانادا، کشورهای دیگری مانند ایالات متحده و چین نیز از این فناوری در نظام قضایی خود استفاده می‌کنند.

همانطور که در فصل ۱۳ اشاره شده است، معرفی دادگاه‌های آنلاین در انگلستان و ولز بخشی جدایی‌ناپذیر از برنامه اصلاحات دولت به شمار می‌رود. می‌توان گفت که این روند عمدتاً از کار گروه مشاوره حل اختلاف آنلاین شورای عدالت مدنی، که افتخار ریاست آن را داشتیم (و در اوایل سال ۲۰۱۵ گزارش خود را منتشر کردیم)، و همچنین از گزارش‌های لرد جاستیس بریگز درباره ساختار دادگاه‌های حقوقی (در دسامبر ۲۰۱۵ و

ژوئیه ۲۰۱۶) که به شدت از توسعه و راه اندازی حل اختلاف آنلاین حمایت می کرد، نشأت گرفته است. اکنون سر جفری ووس، رئیس فعلی دادگاه های عالی انگلستان و ولز، این مهم را در دست گرفته و پیشگام نوسازی و تحول در این حوزه است.

تاکنون حدود ۳۰۰ هزار دعوای مالی از طریق سامانه آنلاین رسیدگی به دعوای مالی ثبت شده است. این سامانه به کاربران امکان می دهد به صورت الکترونیکی دعوای مالی خود را مطرح یا به آن ها پاسخ دهند. علاوه بر این، دو سامانه آنلاین دیگر نیز برای رسیدگی به دعوای خسارت و دعوای مربوط به بازپس گیری املاک در صورت عدم پرداخت اجاره یا اقساط وام مسکن در دسترس است. کمیته جدید قوانین رویه های آنلاین که بر اساس قانون بررسی قضایی و دادگاه های مصوب سال ۲۰۲۲^۵ تشکیل شده است، وظیفه نظارت بر قوانین حاکم بر این سامانه ها و سامانه های آتی را بر عهده دارد.

روش های حل اختلاف آنلاین

یکی از حوزه های تحقیق و فعالیت که با دادگاه های آنلاین همپوشانی دارد، حوزه "حل اختلاف آنلاین"^۶ است. در دهه ۱۹۹۰ به عنوان شاخه ای از حل اختلاف جایگزین پدید آمد. در آن زمان، حل اختلاف آنلاین اساساً به عنوان شکلی از حل اختلاف جایگزین الکترونیکی تلقی می شد، با بسیاری از تکنیک هایی که تحت پوشش آن قرار می گرفت، از جمله مذاکره الکترونیکی، میانجیگری الکترونیکی و داوری الکترونیکی. با گسترش فناوری، روش های جایگزین ملاقات حضوری برای حل و فصل اختلافات به صورت غیررسمی و آنلاین رواج یافته اند. این روش ها طیف گسترده ای از اختلافات را پوشش می دهند، از اختلافات شخصی مانند مشاجرات بین شهروندان یا درگیری ها با دولت گرفته تا اختلافات تجاری مانند اختلافات مصرف کننده و مشکلات ناشی از تجارت الکترونیک.

به عنوان مثال، میانجیگری آنلاین یا e-mediation زمانی کاربرد دارد که برگزاری جلسات حضوری به دلیل مسافت زیاد طرفین یا هزینه بالای آن نسبت به موضوع اختلاف، امکان پذیر نباشد. در این روش، میانجی به عنوان یک ناظر بی طرف، با استفاده از

^۵ Judicial Review and Courts Act 2022

^۶ Online Dispute Resolution - ODR

^۶ Alternative Dispute Resolution

ابزارهای آنلاین مانند ایمیل و پلتفرم‌های گفتگو، به طرفین کمک می‌کند تا بدون نیاز به حضور فیزیکی، به توافق دوستانه دست یابند. محرمانگی و حفظ حریم خصوصی از ویژگی‌های اصلی این نوع میانجیگری است.

با این حال، هدف اصلی پیشگامان حوزه حل اختلاف آنلاین، صرفاً پشتیبانی از مذاکره‌کنندگان و میانجی‌گران انسانی نبوده است. بسیاری از این پیشگامان، چشم‌انداز بلندپروازانه‌تری داشته‌اند: توسعه سیستم‌هایی که بتوانند به‌طور خودکار بخشی از فرآیند حل اختلاف را مدیریت کنند.

سایبرستل^۸ یکی از نخستین و پرطرفدارترین سیستم‌های حل اختلاف آنلاین، در سال ۱۹۹۸ رونمایی شد. در نسخه اولیه، ادعا می‌شد که این سیستم بیش از ۲۰۰ هزار پرونده با ارزش کل بیش از ۱,۶ میلیارد دلار را رسیدگی کرده است که عمدتاً مربوط به جراحات‌های شخصی و بیمه بود. سایبرستل از روشی به نام "مذاکره دو طرف کور" استفاده می‌کرد که در میان متخصصان حل اختلاف آنلاین بسیار مورد بحث قرار داشت. در این روش، هر یک از طرفین دعوا (شاکی و متهم) بالاترین و پایین‌ترین مبلغ پیشنهادی خود را به صورت محرمانه ارائه می‌دادند. در صورت تداخل این دو بازه، توافق حاصل می‌شد و معمولاً مبلغ نهایی، میانگین این دو رقم بود.

ای‌بی‌برای حل و فصل حدود ۶۰ میلیون اختلاف سالانه کاربران خود، از ترکیبی از روش‌های آنلاین حل اختلاف بهره می‌برد. با توجه به حجم بالای این اختلافات، رسیدگی به آن‌ها در دادگاه‌های سنتی تقریباً غیرممکن است. به همین دلیل، روش‌های آنلاین حل اختلاف به عنوان راهکاری سریع، مؤثر و اغلب با نتایج رضایت‌بخش مورد استفاده قرار می‌گیرند.

اما حتی این سیستم‌های بلندپروازتر نیز از نظر فناوری بسیار ابتدایی هستند. در دهه ۲۰۲۰، انتظار داریم که دادگاه‌ها و خدمات حل اختلاف آنلاین از حضور از راه دور پشتیبانی کنند؛ یعنی آن‌ها از ویدیوهای پیشرفته و متاورس (که بعداً در این فصل به آن خواهیم

⁸ Cybersettle

⁹ eBay

پرداخت) استفاده گسترده خواهند کرد. این به قاضیان و میانجی‌گرها اجازه می‌دهد تا به راحتی با طرفین به طور همزمان ارتباط برقرار کنند. ابزارهای تشخیص مبتنی بر هوش مصنوعی وجود خواهد داشت که به طرفین برای استدلال در پرونده‌های خود کمک می‌کنند و ابزارهایی را برای پیش‌بینی نتایج احتمالی پرونده‌ها بر اساس تجزیه و تحلیل آماری رفتار گذشته دادگاه‌ها ارائه می‌دهند. این مانند نسخه جدیدی از روند حل اختلاف جایگزین به نام "ارزیابی خنثی اولیه" خواهد بود. در آینده‌ای نه چندان دور، برخی سیستم‌ها بر اساس نظریه بازی‌ها، راه‌حل‌های مذاکره‌ای عادلانه‌ای را برای هر دو طرف درگیر پیشنهاد خواهند کرد. همچنین، انتظار می‌رود در بخش خصوصی، روشی به نام جمع‌سپاری جایگزین قضاوت فردی شود و تصمیم‌گیری‌ها توسط گروه‌های هم‌تا انجام شود.

ترکیب

امروزه، اصطلاحات "حل اختلاف آنلاین" و "دادگاه‌های آنلاین" به طور مترادف و رایج به کار می‌روند، اما این می‌تواند جایگزینی گمراه‌کننده باشد. در حالی که "دادگاه‌های آنلاین" به وضوح به یک نهاد دولتی و ارائه دهنده خدمات عمومی اشاره دارد، حل اختلاف آنلاین معنایی گسترده‌تر و در عین حال محدودتر دارد. این ابهام در معنای آن باعث ایجاد سردرگمی می‌شود. حل اختلاف آنلاین به طور گسترده به هر فرایند حل اختلافی گفته می‌شود که عمدتاً از طریق اینترنت انجام می‌گیرد. این تعریف جامع، حتی "دادگاه‌های آنلاین" را نیز شامل می‌شود، یعنی مواردی که دادگاه‌ها از روش‌های حل اختلاف آنلاین استفاده می‌کنند. اما تعریفی محدودتر، حل اختلاف آنلاین را با حل اختلاف الکترونیکی جایگزین برابر می‌داند و آن را به عنوان جایگزینی برای دادگاه‌های دولتی سنتی در نظر می‌گیرد.

یک بحث مهم و کاربردی در حال شکل‌گیری است مبنی بر اینکه آیا اختلافات جزئی و کم‌اهمیت باید به جای دادگاه‌های عمومی، عمدتاً توسط شرکت‌های خصوصی ارائه دهنده خدمات آنلاین حل و فصل شوند. در واقع، پیش از راه‌اندازی رسمی دادگاه‌های آنلاین دولتی، شاهد پیدایش تدریجی برخی پیشنهادات خصوصی در این حوزه هستیم که ممکن است در بسیاری از حوزه‌های قضایی محبوب شوند. برخی ادعا می‌کنند که بازار

احتمالاً خدمات بهتر و ارزان‌تری نسبت به بخش عمومی ارائه خواهد داد. برخی دیگر بر این باورند که فراهم کردن دسترسی همیشگی شهروندان و کسب‌وکارها به رسیدگی عادلانه و اجرای احکام قضایی توسط قضات مستقل، حتی در پرونده‌های کم‌ارزش، وظیفه‌ی اصلی دولت و شرط لازم برای حاکمیت قانون است. در انگلستان و ولز، ما به همراه همکارانی نظیر رئیس رولز و حقوق فناوری بریتانیا، پیشنهاد ایجاد یک سازوکار ترکیبی از بخش عمومی و خصوصی را می‌دهیم. در این سازوکار، کسب‌وکارهای خصوصی، خیریه‌ها و سایر نهادها می‌توانند پلتفرم‌های آنلاین حل اختلافات کوچک را راه‌اندازی کنند. این پلتفرم‌ها به عنوان یک مرحله اولیه و پیش از مراجعه به مراجع قضایی رسمی عمل خواهند کرد. این بخش‌ها با تأیید دولت، مستقیماً به سیستم‌های قضایی متصل می‌شوند تا اختلافات حل‌نشده به سرعت و سهولت وارد فرایند قضایی شوند. همچنین، توافقات حاصل از این سیستم‌ها قابلیت اجرا مشابه حکم دادگاه را خواهند داشت.

امروزه شاهد تلفیقی از دادگاه‌های دولتی و پلتفرم‌های آنلاین هستیم که دسترسی به خدمات حل اختلاف را آسان‌تر کرده و از بروز اختلافات پیچیده‌تر جلوگیری می‌کنند. برای پرونده‌هایی که نیاز به رسیدگی قضایی سنتی دارند، انتظار می‌رود که طیف گسترده‌ای از گزینه‌ها از جمله جلسات حضوری، ویدئویی، صوتی و حتی جلسات مجازی در واقعیت مجازی فراهم شود. این تنوع در روش‌های برگزاری دادرسی، امکان انعطاف‌پذیری بیشتری را برای طرفین دعوا فراهم کرده و دسترسی به عدالت را تسهیل می‌کند.

انتقال تدریجی از دادگاه‌های فیزیکی به دادگاه‌ها و حل اختلاف آنلاین، به ویژه با توجه به چالش‌های موجود در سیستم قضایی فعلی، نه تنها قابل پیش‌بینی است بلکه حتی تشویق نیز می‌شود. البته، این گذار باید با بحثی باز و آگاهانه همراه باشد. سوال اصلی اینجاست که تا چه اندازه می‌توان جلسات سنتی دادرسی را با روش‌های آنلاین جایگزین کرد؟ یکی از مهم‌ترین مسائلی که باید به آن پرداخت، تدوین دستورالعمل‌هایی برای انتخاب مناسب‌ترین تکنیک‌های مبتنی بر فناوری برای انواع مختلف اختلافات است.

دادرسی عادلانه؟

با این حال، نگرانی‌هایی مبنی بر تهدید مفاهیم سنتی دادرسی عادلانه توسط دادرسی‌های ویدئویی، دادگاه‌های آنلاین و حل و فصل آنلاین اختلافات وجود دارد. به عنوان مثال، قربانیان جرایم و طرفین متضرر در دعاوی مدنی ممکن است احساس کنند که بدون حضور فیزیکی در دادگاه، حقشان ضایع شده است. همچنین، برخی معتقدند که حل و فصل آنلاین، برخلاف دادرسی سنتی، حس نهایی و قطعیتی را که در محاکمه‌های حضوری وجود دارد، ایجاد نمی‌کند. با این حال، این فناوری‌ها می‌توانند مزایای قابل توجهی نیز داشته باشند. برای مثال، امکان حل و فصل سریع‌تر بسیاری از پرونده‌ها می‌تواند جبران کننده نبود حضور فیزیکی باشد. برخی نیز معتقدند که جلسات مقدماتی و بیشتر مراحل دادرسی می‌توانند به صورت آنلاین برگزار شوند، در حالی که محاکمه‌های اصلی باید به صورت سنتی انجام شوند.

نگرانی دیگری نیز ممکن است مطرح شود مبنی بر اینکه جلسات دادرسی و محاکمه باید در محلی عمومی برگزار شوند تا هرگونه خطایی به صورت علنی افشا و محکوم شود. طرفداران حل اختلاف آنلاین استدلال می‌کنند که پلتفرم‌های آنلاین در بلندمدت شفافیت بیشتری را نسبت به روش‌های سنتی فراهم خواهند کرد، زیرا عملکردها و یافته‌های دادگاه به صورت آنلاین قابل مشاهده خواهد بود. جالب توجه است که این نگرانی می‌تواند به طور مشابه خواستار پخش تلویزیونی یا اینترنتی جلسات دادرسی باشد که منجر به افزایش چشمگیر شفافیت می‌شود. این رویه در حال حاضر در برخی کشورها مانند بریتانیا رواج یافته است که در آن، دادگاه عالی بریتانیا جلسات خود را به صورت زنده از طریق وبسایت اسکای نیوز پخش می‌کند.

هیچ دلیل محکمی مبنی بر کاهش بی‌طرفی، استقلال یا عدالت قضات و میانجی‌گران آنلاین در مقایسه با همتایان حضوری خود وجود ندارد، حتی زمانی که به صورت فیزیکی از طرفین دعوا، شاهدان و وکلا دور هستند. در واقع، تضمین برابری و دقت تصمیمات در دادگاه‌های آنلاین از اهمیت بالایی برخوردار است و نباید تفاوت قابل توجهی بین نتایج این دادگاه‌ها و دادگاه‌های سنتی وجود داشته باشد. علاوه بر این، دسترسی به عدالت برای همه اقشار جامعه باید فراهم شود و نباید خدمات دادگاه‌های آنلاین را صرفاً

به عنوان یک گزینه ارزان و کم کیفیت تلقی کرد. برعکس، این خدمات می‌توانند سریع‌تر، راحت‌تر و قابل فهم‌تر باشند و در عین حال، عدالت را به طور کامل تأمین کنند.

سوالات مهم دیگری نیز وجود دارد. اعتبار و اعتماد به شواهد گرفته شده از راه دور چه می‌شود؟ آیا قاضی‌ها، هیئت منصفه و وکلا در صورتی که نتوانند مستقیماً در چشم شاهدان در دادگاه نگاه کنند، در موقعیت نامطلوبی قرار می‌گیرند؟ یا آیا ویدیوی نزدیک، سه بعدی بر روی مانیتورهای بزرگ با وضوح بالا امکان بررسی بهتر را فراهم می‌کند؟ آیا وکلا باید در جلسات ترکیبی، همراه با موکلان خود باشند یا در اتاق‌های نزدیک به قضات؟ اگر تجربه ارائه شواهد از راه دور، همانطور که احتمالاً هست، از حضور در یک دادگاه فیزیکی کمتر ترسناک باشد، آیا این امر برای شواهدی که کمتر یا بیشتر قانع‌کننده هستند یا تصمیماتی که کمتر یا بیشتر معتبر هستند، مناسب خواهد بود؟

با توجه به نظریات رزنیک و کورتیس در کتاب "نماینده‌ی عدالت"،⁷ جابجایی دادگاه به عنوان نماد اصلی عدالت، چه تأثیری بر درک عمومی از عدالت خواهد گذاشت؟ آیا دادگاه‌های آنلاین طراحی شده با رویکرد کاربرمحور، می‌توانند نماد جدیدی از عدالت در عصر دیجیتال باشند؟ اگرچه فناوری‌های نوین همچون جلسات ویدئویی، دادگاه‌های آنلاین و حل اختلاف آنلاین ممکن است برای نسل فعلی سیاست‌گذاران غریب باشند، اما برای نسل‌های آینده که با دنیای دیجیتال عجین شده‌اند، این فناوری‌ها می‌توانند دسترسی به عدالت را تسهیل کرده و راهکارهای نوینی برای حل اختلافات ارائه دهند. در واقع، این فناوری‌ها ممکن است به عنوان ابزارهایی برای دستیابی به عدالت فراگیرتر مورد استفاده قرار گیرند.

هنوز برای پاسخ قطعی به بسیاری از پرسش‌های مطرح شده، زود است. بدون شک، نیاز به تحقیقات و تحلیل‌های تجربی بیشتری احساس می‌شود. با این حال، تاکنون هیچ مخالفت جدی یا نگرانی اساسی در مورد قانون یا اصول حاکم بر کامپیوتری شدن و پیشرفت دادگاه‌ها و مکانیزم‌های حل اختلاف مشاهده نشده است.

⁷ Representing⁰Justice

منتقدان باید در مقایسه دادگاه‌ها و حل اختلاف آنلاین با یک دادگاه ایده‌آل و صرفاً مقرون به صرفه احتیاط کنند. همان‌طور که ولتایر به درستی اشاره می‌کند، "بهترین دشمن، دشمن متناسب است." مقایسه معقول، مقایسه با سیستم قضایی کنونی است؛ سیستمی پیچیده، زمان‌بر، پرهزینه و اغلب نامفهوم برای عموم مردم، بسیاری از افراد را از پیگیری حقوق قانونی خود باز می‌دارد. صرف نظر از منبع تأمین هزینه‌ها، هدف اصلی باید افزایش دسترسی به عدالت و کاهش هزینه‌های دادرسی باشد. ما معتقدیم که دادگاه‌ها و حل اختلاف آنلاین به این هدف نزدیک‌تر هستند.

بر این اساس، پیش‌بینی می‌شود دادگاه‌ها و حل اختلاف آنلاین به عنوان فناوری‌های برهم‌زننده‌ای عمل کنند که اساساً شیوه کار سنتی و کلا و قضات را به چالش می‌کشد (برای جزئیات بیشتر به فصل ۶ مراجعه کنید). در آینده‌ای نه چندان دور، انتظار می‌رود این روش به شیوه غالب حل و فصل تمامی اختلافات، به جز پیچیده‌ترین و بارزترین آن‌ها، تبدیل شود.

واقعیت مجازی

حالت دیگری که می‌توان متصور شد، برگزاری دادگاه‌ها در متاورس یا واقعیت مجازی است. در این حالت، شرکت‌کنندگان با استفاده از هدست‌های واقعیت مجازی، وارد دنیای دیجیتالی می‌شوند که می‌تواند شباهت زیادی به دادگاه‌های سنتی داشته باشد یا طراحی کاملاً متفاوتی داشته باشد. این جلسات ممکن است همزمان و بر اساس قوانین دادگاهی موجود یا فرآیندهای ساده‌تر و کارآمدتر برگزار شوند. به عبارت دیگر، دادگاه‌ها می‌توانند به محیط‌های آنلاین تعاملی تبدیل شوند که در آن شرکت‌کنندگان به صورت مجازی در یک مکان جمع می‌شوند.

چرا ممکن است این اتفاق بیفتد؟ انسان‌ها ذاتاً به دنبال نوآوری هستند و می‌کوشند روش‌های سنتی را با ابزارهای جدید تطبیق دهند. به عنوان مثال، جامعه مسیحی در دنیای مجازی حیات دوم^۷، با برگزاری جلسات مطالعه کتاب مقدس و مراسم عبادت، کلیسای جامع انگلیکان خود را ایجاد کرده است. این پدیده را در کتاب "آینده

⁷ Second Life ¹

حرفه‌ها" با دنیل ساسکیند بررسی کرده‌ایم. با وجود تعجب برخی، بسیاری از کاربران حیات دوم این جامعه مجازی را مفید و الهام‌بخش یافتند. به نظر می‌رسد کاربران حقوقی نیز ممکن است در متاورس تجربه‌ای مشابه داشته باشند.

من به طور جدی از برگزاری دادگاه‌ها در متاورس طرفداری نمی‌کنم، بلکه صرفاً این ایده را به عنوان یک احتمال مطرح می‌کنم. شاید استارت‌آپ‌های خلاق، مقامات قضایی نوآور یا حتی قضاتی با دیدگاه‌های جسورانه، این ایده را عملی کنند و پس از طی مراحل طراحی و توسعه، با استقبال روبرو شود.

برخی از مبانی فلسفی این ایده را تقویت می‌کنند. برای مثال، مفهوم عدالت ارسطویی از قضاوتی سخن می‌گوید که در آن قاضی صرفاً به پرونده توجه می‌کند و از ویژگی‌های شخصی طرفین و وکلای آن‌ها بی‌خبر است. حامیان این دیدگاه عدالت رویه‌ای، می‌توانند دادگاه‌هایی را تصور کنند که در متاورس برگزار می‌شوند و در آن‌ها طرفین به جای ظاهر شدن به شکل واقعی خود، از آواتار استفاده می‌کنند. این امر ممکن است در نگاه اول عجیب به نظر برسد، اما آیا این امر باعث پنهان شدن طرف واقعی دعوی نمی‌شود و او را از روند دادرسی دور نمی‌کند؟ با این حال، رویکرد امروزی وکلا متفاوت است. آن‌ها دیگر صرفاً منعکس‌کننده‌ی دقیق دیدگاه موکلان نیستند، بلکه به عنوان نماینده‌ای از موکلان، پرونده‌ها را با زبان و سبک خاص خود ارائه می‌دهند. در واقع، وکلا در این فرایند به نوعی آواتار موکلان تبدیل می‌شوند. البته، در مواردی که موکلان خودشان شهادت می‌دهند، قاضی مستقیماً با آن‌ها روبرو می‌شود و می‌تواند آن‌ها را همان‌طور که هستند ارزیابی کند.

قاضی کامپیوتری

در پس بسیاری از بحث‌ها درباره دادگاه‌های آنلاین، این پرسش بحث‌برانگیز وجود دارد که آیا ممکن است روزی رایانه‌ها جایگزین قضات شوند. در اوایل دهه ۱۹۸۰، به طور قاطع به این نتیجه رسیدم که این کار نه از نظر فنی امکان‌پذیر است و نه از نظر اصول اخلاقی مطلوب است که رایانه‌ها کار قضات را انجام دهند. اکنون کمتر مطمئن هستم. موضع من در این مورد در کتاب *دادگاه‌های آنلاین و آینده عدالت* به طور مفصل

توضیح داده شده است. من هنوز قبول دارم که تصمیم‌گیری قضایی در پرونده‌های دشوار، به ویژه زمانی که از قضات خواسته می‌شود مسائل پیچیده اصول، سیاست و اخلاق را رسیدگی کنند، بسیار فراتر از توانایی‌های سیستم‌های رایانه‌ای فعلی است. من همچنان بر این باورم که اکثر افراد، دست‌کم در شرایط کنونی، ترجیح می‌دهند در مسائلی که بالقوه زندگی‌شان را دگرگون می‌کنند، به جای یک سیستم هوشمند، یک قاضی انسانی تصمیم‌گیری کند. من نیز هم‌نظر با اکثریت هستم که واگذاری تصمیم‌گیری‌های قضایی به ماشین‌ها، از دیدگاه اخلاقی با ابهامات جدی روبروست و حتی به نظر بسیاری، اشتباه محض است.

با این حال، برخلاف دیدگاه جوانی‌ام، امروزه می‌توانم تصور کنم که روزی از تصمیم‌گیری‌های قضایی کاملاً معتبر و الزام‌آور توسط ماشین‌ها استقبال کنیم. این پیشنهاد را به عنوان یک نقطه آغاز برای بحث مطرح می‌کنم نه یک راه حل قطعی. مشکلی که قصد دارم به آن بپردازم و در این صفحات به آن اشاره شده است، باتکلیفی بسیاری از دعاوی مدنی کم‌ارزش است. این دعاوی یا در صف‌های طولانی دادرسی معطل می‌مانند یا به دلایل مختلفی هرگز به مرحله رسیدگی قضایی نمی‌رسند. به عنوان مثال، در نظام قضایی برزیل، انباشت حدود ۷۰ میلیون پرونده وجود دارد و دسترسی به خدمات حقوقی برای اکثریت قریب به اتفاق مردم در بسیاری از حوزه‌های قضایی پیشرفته به دلیل هزینه‌های بالای وکلا با چالش مواجه است. صرف نظر از تاخیرهای طولانی‌مدت یا عدم تحقق نیازهای قانونی، واقعیت این است که پرونده‌ها در هیچ یک از این دسته‌ها احتمالاً هرگز توسط قضات و وکلا در دادگاه‌های سنتی حل و فصل نخواهند شد. این مشکل نیازمند تفکر جدید و راه حل‌های جدید است.

من مفهومی را مطرح می‌کنم که آن را "تعیین نتایج از طریق پیش‌بینی" می‌نامم. با پیشرفت روزافزون فناوری یادگیری ماشین، سیستم‌های پیش‌بینی‌کننده‌ای توسعه یافته‌اند که قادرند با دقت بالایی، نتایج نهایی پرونده‌های قضایی را پیش‌بینی کنند (فصل‌های ۶ و ۲۲). این سیستم‌ها با نظارت دولت و توافق طرفین دعوا می‌توانند در نظام قضایی ادغام شوند؛ به طوری که در برخی از پرونده‌ها، اگر سیستم پیش‌بینی کند که حکم

به نفع خواهان با احتمال بیش از ۹۵ درصد صادر خواهد شد، این پیش‌بینی به عنوان حکم قطعی دادگاه تلقی شود.

به منظور تسهیل روند حل اختلاف، برخی از طرفین دعوا، به ویژه جوانانی که به روش‌های حل اختلاف آنلاین علاقه‌مندند، معتقدند سیستم‌هایی که با استفاده از داده‌های تصمیمات قضایی گذشته پیش‌بینی‌های الزام‌آوری ارائه می‌دهند، جایگزین بهتری برای دادگاه‌های سنتی هستند که با مشکلات ازدحام و عدم دسترسی مواجه‌اند.

این ایده دیگر صرفاً در قلمرو داستان نیست. برخی از کشورها مانند برزیل، ایتالیا و سنگاپور به طور جدی در حال بررسی عملیاتی کردن آن هستند. اگر این ایده عجیب یا حتی خطرناک به نظر می‌رسد، یادمان باشد که معیار اصلی موفقیت "تعیین نتایج از طریق پیش‌بینی" مقایسه با روش‌های سنتی نیست، بلکه سنجش کارایی آن نسبت به نبود هرگونه سیستم است. همان‌طور که ولتر گفته است.

علاقه‌مندان به یادگیری ماشین ممکن است با این ادعا مخالفت کنند که سیستم‌های یادگیری ماشین به دلیل ماهیت جعبه سیاه خود، قادر به توضیح منطق تصمیم‌گیری نبوده و ممکن است بر اساس داده‌های سوگیرانه آموزش دیده باشند. در کتابم درباره دادگاه‌های آنلاین، به طور مفصل به این نگرانی‌ها و موارد مشابه پاسخ داده‌ام. در این حوزه، همچون رویکرد همیشگی‌ام، به جای پرداختن به نظریه‌های محض، بر جنبه‌های عملی موضوع تمرکز کرده‌ام. با این پیش‌زمینه، این پرسش مطرح می‌شود که حتی با در نظر گرفتن تحلیل‌های محتاطانه یا منفی از خطرات و محدودیت‌های کنونی سیستم‌های یادگیری ماشین، آیا استفاده از سیستم‌های پیش‌بینی برای رسیدگی به برخی پرونده‌ها، نسبت به انتظار طولانی‌مدت برای صدور رأی توسط قاضی، انتخاب بهتری نیست؟ برخی از کاربران دادگاه‌ها بر این باورند که قطعی بودن یک پرونده حل شده از شفافیت روند قضایی مهم‌تر است. این در حالی است که وقتی داده‌های زیربنایی آرای قضایی گذشته یا داده‌هایی درباره خود این آرا مورد بررسی قرار می‌گیرند، ممکن است سوگیری بیشتر از آن چیزی نباشد که به طور ذاتی در دکت‌ترین سابقه وجود دارد.

فصل ۱۵ | آینده قانون، بازبینی شده

این اولین باری نیست که جسارت پیش‌بینی آینده قانون را به خودم می‌دهم. تجربه نگارش کتاب «آینده قانون» در سال ۱۹۹۶ نشان داد که زمان بسیار سریع‌تر از آن چیزی می‌گذرد که تصور می‌کنیم. آن زمان، سال ۲۰۱۶ دور از دسترس به نظر می‌رسید، اما حالا که به گذشته نگاه می‌کنم، انگار همین دیروز بود. با این حساب، سال ۲۰۳۶ هم زودتر از آنکه فکر کنیم فرا خواهد رسید و ما را غافلگیر خواهد کرد.

هنگامی که کتاب «آینده قانون» منتشر شد، تنها ۳۵ میلیون نفر به دنیای آنلاین متصل بودند. امروزه، این رقم به بیش از ۵ میلیارد نفر رسیده است. در سال ۱۹۹۶، تعداد بسیار اندکی از وکلای انگلیسی با وب جهانی آشنا بودند. دریافت ایمیل از یک مشاور حقوقی خارجی برای موکلان تقریباً بی‌سابقه بود و تلفن‌های همراه به ندرت یافت می‌شدند. آمازون تنها دو ساله بود و گوگل هنوز متولد نشده بود. پلتفرم‌هایی مانند یوتیوب، فیسبوک، توییتر، تیک‌تاک و ویکیدیا هم وجود نداشتند. تصور اینکه در دو دهه آینده چه سیستم‌ها و خدماتی پدیدار خواهند شد و چه تحولات شگرفی را در زندگی ما رقم خواهند زد، هم هیجان‌انگیز است و هم کمی نگران‌کننده.

زیرنویس کتاب «آینده قانون» این بود: «مواجهه با چالش‌های فناوری اطلاعات». می‌توان گفت این اثر ۳۰۰ صفحه‌ای، لرزه بر اندام جامعه حقوقی بریتانیا انداخت. کتاب مملو از پیشنهاداتی بود که برای بسیاری عجیب و غریب به نظر می‌رسید؛ از جمله ترویج گسترده استفاده از ایمیل در ارتباطات میان وکلا و موکلان و ادعای من مبنی بر این که وب ابزاری قدرتمند برای پژوهش حقوقی خواهد شد. این پیشنهادات خشم بسیاری از نهادهای حقوقی را برانگیخت. آن‌ها می‌پرسیدند: چه ایرادی به سیستم پستی وجود دارد؟ آیا من از وجود کتابخانه‌های حقوقی بی‌خبرم؟ به عبارت دیگر، آشنایی من با واقعیت‌های موجود زیر سوال رفته بود.

با همه احترامی که برای استدلال‌های کلی آن دوره قائلم، وقتی به جزئیاتش نگاه می‌کنم، برخی از آنها خنده‌دار هستند. برای مثال، اشاره‌هایی به "جاده اطلاعات" اکنون عجیب به نظر می‌رسند.

تغییر در الگوی حقوقی

در این کتاب، بر این نکته تأکید کردم که نظام حقوقی در آستانه تحولی بنیادین قرار دارد. انتخاب عبارت «تغییر در الگوی حقوقی» اگرچه در آن زمان رایج شد، اما به عمق دگرگونی‌هایی که پیش‌بینی می‌کردم، به‌طور کامل اشاره نمی‌کند. منظور اصلی‌ام این بود که ظهور فناوری‌های نوین، به‌ویژه اینترنت، بسیاری از مفروضات دیرینه ما در خصوص ارائه خدمات حقوقی را به چالش خواهد کشید. روش کار وکلا، نحوه دسترسی عموم به مشاوره حقوقی و حتی ماهیت خود خدمات حقوقی، با پیدایش سیستم‌ها و ابزارهای مبتنی بر فناوری، متحول خواهد شد. خلاصه‌ای از دیدگاه من در سال ۱۹۹۶ را می‌توانید در جدول ۱۵،۱ مشاهده کنید.

جدول ۱۵،۱

الگوی حقوقی آینده	الگوی حقوقی امروزی
خدمات حقوقی	خدمات حقوقی
خدمات اطلاعاتی	خدمات مشاوره‌ای
فرد به جمع	فرد به فرد
خدمات پیش دستانه	خدمات واکنشی
قیمت گذاری کالایی	صورتحساب بر حسب زمان
توانمند سازی	محدود
عملگرا	دفاعی
تمرکز بر کسب و کار	تمرکز بر حقوق
فرایند حقوقی	فرایند حقوقی
مدیریت ریسک حقوقی	حل مسئله حقوقی
پیشگیری از اختلاف	حل اختلاف
اعلام عمومی قانون	انتشار قانون
متخصصان حقوق و مهندسان اطلاعات	یک حرفه حقوقی اختصاصی
سیستمهای حقوقی مبتنی بر فناوری	مبتنی بر چاپ
اطلاعات	

با توجه به گذشت ۲۵ سال، ممکن است دقیقاً همان اصطلاحات فنی را به کار نبرم، اما به اعتقاد من مسیر کلی تحول را به درستی تشخیص داده‌ام. در نگاهی کلی، نخستین و آخرین تغییراتی که ذکر شد، همچنان از اهمیت بالایی برخوردارند. به عبارت دیگر، خلاصه‌ای از این تحول در خدمات مشاوره‌ای بدین صورت است:

در نهایت، این رویکرد باعث می‌شود خدمات حقوقی از حالت شخصی و مشاوره‌ای به سمت ارائه اطلاعات عمومی و قابل دسترس برای عموم سوق پیدا کنند. هدف نهایی، ارائه راهنمایی‌های حقوقی کلی و منابع اطلاعاتی است که بتوان از آن‌ها به صورت مکرر و در موارد مختلف استفاده کرد.

در صفحه آخر، در رابطه با کنار گذاشتن چاپ، پیش‌بینی کردم که:

سیستم‌های حقوقی، با گذار از سلطه کاغذ و چاپ به عصر دیجیتال، تحت تأثیر فناوری‌های اطلاعاتی روزافزون، به سرعت در حال تحول و تقویت هستند.

بد نیست به یاد داشته باشیم که در سال ۱۹۹۶، این پیشنهادها نه تنها نوآورانه که تا حدودی جنجالی و حتی خطرناک به نظر می‌رسیدند. اما جهان پیرامون ما به سرعت در حال تغییر است. بیاید نگاهی بیندازیم به تحولات دیگری که در آن زمان قابل پیش‌بینی نبودند.

یکی از این تحولات، دگرگونی در حوزه خدمات حقوقی است. امروزه، ارائه خدمات حقوقی از حالت سنتی و فرد به فرد خارج شده و به سمت تعاملات گسترده‌تر و متنوع‌تری پیش رفته است. وکلا به جای تمرکز صرف بر پرونده‌های فردی، از دانش و تجربه خود برای ایجاد محتوای حقوقی آنلاین استفاده می‌کنند که می‌تواند به بسیاری از افراد کمک کند. این تغییر رویکرد، به نوعی بازیافت دانش حقوقی است و باعث می‌شود که دسترسی به اطلاعات حقوقی برای عموم مردم آسان‌تر شود.

در خصوص اقدامات پیشگیرانه در حوزه خدمات حقوقی، بسیار صحبت شده اما اقدام عملی کمتر صورت گرفته است. سازمان‌های بزرگ بیشتر بر مدیریت ریسک حقوقی و پیشگیری از بروز مشکلات حقوقی تمرکز دارند تا حل آن‌ها. انتظار می‌رود اقدامات

پیشگیرانه به هسته اصلی خدمات حقوقی تبدیل شود. فناوری‌های نوین مانند یادگیری ماشین می‌توانند در شناسایی و پیش‌بینی مشکلات حقوقی در حجم عظیمی از قراردادها و مکاتبات الکترونیکی نقش موثری ایفا کنند.

سال‌هاست که تحلیلگران پیش‌بینی می‌کنند مدل پرداخت بر اساس زمان به تاریخ بپیوندد. حالا به نظر می‌رسد این پیش‌بینی به واقعیت نزدیک‌تر شده است. شاهد یک تغییر تدریجی و گسترده به سمت قیمت‌گذاری بر اساس محصول هستیم؛ یعنی تعیین هزینه‌های ثابت برای خدمات. اگرچه ممکن است وکلا هنوز به محاسبه هزینه بر اساس ساعت کار عادت داشته باشند، اما مشتریان به دنبال شفافیت و آگاهی از هزینه‌های نهایی هستند. به نظر می‌رسد در دهه ۲۰۲۰، روش محاسبه هزینه بر اساس ساعت کار به تدریج کنار گذاشته شود.

با گسترش دسترسی به مشاوره‌های حقوقی آنلاین، قوانین دیگر آن‌قدرها ناشناخته نیستند. امروزه، هر کسی که توانایی خواندن دارد و به اینترنت دسترسی دارد، می‌تواند به قوانین روزمره دسترسی داشته باشد. این امر تا حد زیادی به شفاف‌تر شدن قوانین کمک کرده است. با رواج روزافزون حل اختلافات و دادگاه‌های آنلاین، شهروندان و صاحبان مشاغل کوچک احساس توانمندی بیشتری خواهند کرد تا حقوق خود را بشناسند و از آن‌ها دفاع کنند. به این ترتیب، درک و اجرای قوانین برای همه آسان‌تر خواهد شد.

در اوایل دهه ۲۰۲۰، بسیاری از وکلای باسابقه همچنان مشاوره‌های حقوقی خود را مشروط به شرایط خاصی می‌کردند. دلیل اصلی این رویه، نگرانی از احتمال شکایت برخی از موکلان بود؛ موکلانی که مشاوره با وکیل خارجی را نوعی بیمه تلقی می‌کردند. این نگرانی، اگرچه اغراق‌آمیز بود، بر تصمیم‌گیری بسیاری از وکلا تأثیرگذار بود. در مقابل، خدمات حقوقی آنلاین، با وجود سلب مسئولیت‌های موجود، رویکردی عملی‌تر و کمتر دفاعی داشتند. کاربران این خدمات به خوبی می‌دانستند که در حال تعامل با یک سیستم خودکار هستند و انتظاراتی واقع‌بینانه داشتند. اگرچه برخی از وکلا پیش‌بینی می‌کردند که با افزایش استفاده از فناوری‌های حقوقی، حجم پرونده‌های مرتبط با خطاهای این فناوری‌ها افزایش یابد، اما شواهد موجود این پیش‌بینی را تأیید نمی‌کند.

نکته جالب در مورد تغییر تمرکز از حوزه حقوقی به تجاری اینجاست که بسیاری از چالش‌ها، چه در کسب‌وکارهای کوچک و چه در مقیاس جهانی، لزوماً "حقوقی" نیستند. بلکه مسائل حقوقی عموماً در بافت گسترده‌تر کسب‌وکار قرار می‌گیرند و نباید از آن جدا شوند. من در سال ۱۹۹۶ پیش‌بینی کرده بودم که خدمات آنلاین ماهیت چند رشته‌ای خواهند داشت. این پیش‌بینی امروزه در مورد بسیاری از وب‌سایت‌های سازمان‌های دولتی و تجاری صدق می‌کند؛ جایی که مشاوره‌های حقوقی با حسابداری و مالیات در هم تنیده شده‌اند. با این حال، وکلا در شرکت‌های حقوقی همچنان به تقسیم‌بندی سنتی کار و مشاوره‌های خود بر اساس مرزهای حقوقی پایبندند. جالب اینجاست که مشتریان آن‌ها را به خاطر این رویکرد انتقاد می‌کنند و به نظر می‌رسد بخش‌های حقوقی شرکت‌های حسابداری بزرگ، رویکردی تجاری‌تر نسبت به هم‌تایان دانشگاهی خود دارند.

آینده حقوق را می‌توان دنیایی تصور کرد که در آن، مشکلات حقوقی پیش از آنکه به بحران تبدیل شوند، پیش‌بینی و مدیریت می‌شوند. این تحول، حاصل گذار از رویکرد واکنشی به رویکردی پیش‌دستانه در مواجهه با مسائل حقوقی است. در گذشته، مراجعه به وکیل برای دریافت مشاوره حقوقی، معمول‌ترین راهکار برای پیشگیری از بروز مشکلات حقوقی بود. اما امروزه، با گسترش دسترسی به اطلاعات حقوقی آنلاین، افراد به طور فزاینده‌ای به صورت خودکار به دنبال یافتن پاسخ پرسش‌های حقوقی خود هستند. با بهبود کیفیت راهنمایی‌های حقوقی آنلاین، توانایی ما در شناسایی و مدیریت ریسک‌های حقوقی به طور چشمگیری افزایش خواهد یافت. در این چشم‌انداز، مشکلات حقوقی با مداخله زود هنگام و بهره‌گیری از دانش حقوقی، محدود شده و از تشدید آن‌ها جلوگیری می‌شود. به عبارت دیگر، آینده حقوق، آینده‌ای است که در آن، مدیریت ریسک حقوقی جایگزین حل مسائل حقوقی می‌شود و این امر، منجر به ایجاد جامعه‌ای ایمن‌تر و با ثبات‌تر از نظر حقوقی خواهد شد.

در زمان آماده‌سازی کتاب «آینده‌ی قانون» بحث داغی در مورد عدم دسترسی آسان به قوانین و هزینه‌ی بالای خرید آن‌ها وجود داشت. قانونی که همه‌ی شهروندان موظف به رعایت آن هستند، نباید با هزینه‌ی بالا و دشوار در دسترس عموم قرار گیرد. کمپینی به نام «آزادسازی قانون» نقش مهمی در تشویق دولت انگلستان برای در دسترس

قرار دادن منابع حقوقی به صورت رایگان برای کاربران اینترنت ایفا کرد. همانطور که در سال ۱۹۹۶ پیش‌بینی کردم، «منابع بسیار بیشتری به سادگی و به راحتی در دسترس عموم قرار خواهند گرفت». منظور من هم قوانین مصوب و هم آرای دادگاه‌ها بود. دو وب‌سایت ادعای من را تأیید می‌کنند:

پایگاه داده رسمی آنلاین قوانین اولیه و ثانویه در انگلستان:

<http://www.legislation.gov.uk>

مخزن جدید (از سال ۲۰۲۲) برای گزارش آرای دادگاه‌ها و تصمیمات قضایی در انگلستان و ولز:

<https://caselaw.nationalarchives.gov.uk>

با این حال، هنوز تا رسیدن به وضعیت ایده‌آل که در آن شهروندان به طور خودکار از تصویب قوانین جدید مطلع شوند، فاصله داریم.

در سال ۱۹۹۶، پیش‌بینی کردم که شاهد تحولاتی در حوزه حقوقی خواهیم بود. به جای انقراض حرفه حقوقی سنتی، ظهور نقش‌های جدیدی مانند مهندسين اطلاعات (امروزه به آن‌ها مهندسين دانش می‌گوییم) در کنار وکلا و همچنین توسعه سیستم‌های راهنمایی حقوقی آنلاین و خدمات خودکارسازی اسناد را پیش‌بینی کردم. اگرچه وکلا همچنان اکثریت قریب به اتفاق را تشکیل می‌دهند، اما رشد شرکت‌های استارت‌آپی حقوقی، سیستم‌های کنترل‌کننده مبتنی بر فناوری و مشارکت روزافزون شرکت‌های حسابداری بزرگ و ناشران حقوقی در حوزه حقوق، نشان از تقسیم کار جدیدی در این حوزه دارد.

بازار حقوقی پنهان یا بالقوه

در نگاهی گسترده‌تر به تحولات الگوی حقوقی، یکی از مفاهیمی که در سال ۱۹۹۶ مطرح کردم و توجه بسیاری را برانگیخت، "بازار حقوقی پنهان" بود. این اصطلاح برای توصیف نیاز گسترده افراد به خدمات حقوقی بود، افرادی که به دلایل مختلف از جمله نبود منابع یا عدم دسترسی به مشاوره قانونی، از این خدمات محروم می‌ماندند.

همان‌طور که در این فصل مشاهده می‌کنیم، تحولات چشمگیری در این زمینه رخ داده است. امروزه، با گسترش فناوری و دسترسی آسان به اینترنت، منابع حقوقی متنوعی در اختیار عموم قرار دارد. افراد می‌توانند از طریق هزاران وبسایت دولتی، سایت‌های خدمات حقوقی داوطلبانه و حتی وکلایی که خدمات آنلاین ارائه می‌دهند، به اطلاعات و راهنمایی‌های حقوقی دست یابند. به عبارت دیگر، بازار حقوقی پنهان تا حد زیادی شکوفا شده و به یک واقعیت تبدیل شده است.

به طور کلی، با این نظر موافقم که تحولی که ۲۰ سال پیش پیش‌بینی کرده بودم، هنوز به طور کامل رخ نداده است. اما به نظر من، سوال اصلی این نیست که آیا این تحول اتفاق می‌افتد یا نه، بلکه این است که چه زمانی رخ می‌دهد. من پیش‌بینی می‌کنم این تحول در دهه ۲۰۲۰ به اتمام برسد. با نگاه به گذشته، احساس می‌کنم پیش‌بینی‌هایم در کتاب «آینده قانون»، حدود ده سال زودتر از آنچه اکنون می‌بینیم، بوده است.

بخش سوم

دورنمای وکلای جوان

فصل ۱۶ | تفاوت در کار

در آینده‌ای نزدیک، نقش وکلای سنتی به شکل کنونی کمرنگ‌تر خواهد شد. مشتریان تمایلی به پرداخت هزینه‌های گزاف به وکلا برای کارهایی که می‌توان با کمک سیستم‌های هوشمند و فرآیندهای استاندارد شده، به صورت کارآمدتر و با هزینه کمتر انجام داد، نخواهند داشت. این به معنای پایان کار وکالت نیست، اما نشان می‌دهد که به تعداد کمتری وکیل سنتی نیاز خواهیم داشت. با افزایش نقش فناوری در حوزه حقوق، فرصت‌های جدیدی برای ارائه خدمات حقوقی نوین ایجاد خواهد شد. وکلایی که بتوانند خود را با این تغییرات وفق دهند و به دنبال راه حل‌های خلاقانه باشند، می‌توانند در این بازار جدید جایگاه ویژه‌ای پیدا کنند. به عبارت دیگر، وکلای آینده باید انعطاف‌پذیر، خلاق و کارآفرین باشند تا بتوانند در این محیط پویا به موفقیت برسند.

مشاور متخصص مورد اعتماد

دو نوع وکیل سنتی همچنان در آینده حرف اول را خواهند زد. در مواردی که کارها پیچیده بوده و نیازمند رویکردی شخصی و خلاقانه باشند، مشتریان همچنان به دنبال مشاوران متخصص و مورد اعتماد خواهند بود. این وکلا با دانش و تجربه خود، راهکارهای نوینی برای حل مسائل حقوقی پیچیده و پراهمیت ارائه می‌دهند. آن‌ها نه تنها به صورت حرفه‌ای و محرمانه به مشتریان خود مشاوره می‌دهند، بلکه با رویکردی کاملاً شخصی و متناسب با نیازهای هر مشتری، بهترین راه حل را ارائه می‌دهند. بسیاری از وکلا معتقدند که امروزه نیز همین رویکرد را در کار خود به کار می‌گیرند. آن‌ها بر این باورند که تمامی پرونده‌ها نیازمند دانش تخصصی و اعتماد متقابل هستند. با این حال، بسیاری از مشتریان این ادعا را چندان باور ندارند و معتقدند که وکلا به طور اغراق‌آمیزی در مورد مهارت‌های خود صحبت می‌کنند. در نهایت، آن دسته از وکلایی که خدمات شخصی و سفارشی ارائه می‌دهند، در رقابت پیروز خواهند شد. زیرا در دنیایی که خدمات حقوقی به سمت خودکارسازی و ارائه خدمات استاندارد پیش می‌رود، مشتریان به دنبال وکلایی هستند که بتوانند با رویکردی منحصر به فرد و متناسب با نیازهای آن‌ها، بهترین خدمات را ارائه دهند. در واقع، موفقیت یک وکیل در آینده به توانایی او در ایجاد ارتباط قوی با مشتری، ارائه راهکارهای خلاقانه و شخصی‌سازی خدمات بستگی خواهد داشت.

دستیاران حقوقی

علاوه بر این، به یک وکیل با تجربه و دانش حقوقی کافی نیاز خواهیم داشت که لزوماً متخصص یک حوزه خاص نباشد. این وکیل، با استفاده از ابزارها و روش‌های مدرن استانداردسازی و اتوماسیون، در راستای مسیر تکاملی که در فصل ۴ شرح داده شده است، فعالیت خواهد کرد. این فرد که می‌توان او را دستیار حقوقی نامید، می‌تواند برای انجام وظایفی که به یک وکیل نیاز است اما نیاز به تخصص بسیار عمیقی نیست، به مشاور حقوقی اصلی کمک نماید. البته، بازار تنها زمانی به این نوع دستیار حقوقی نیاز خواهد داشت که تجربه و دانش حقوقی او به طور واقعی مورد نیاز باشد.

وکلاي فردا

اگرچه آینده شغلی وکلاي سنتی به اندازه گذشته روشن نیست، وکلاي جوان نباید ناامید شوند. دنیای حقوق در حال تحول است و فرصت‌های شغلی جدید و هیجان‌انگیزی برای فارغ‌التحصیلان حقوق ایجاد شده است. ۱۵ نمونه از این فرصت‌های جدید را در جدول ۱۶،۱ آورده‌ام که مستقیماً از مباحث این کتاب نشأت می‌گیرند. البته، این فهرست کامل نیست و فرصت‌های دیگری نیز وجود دارد.

هنگام سخنرانی در شرکت‌های حقوقی و بخش‌های حقوقی داخلی، معمولاً جدول ۱۶،۱ را ارائه می‌دهم و از مخاطبان می‌پرسم: «این افراد چه کسانی هستند؟» پاسخ‌ها همیشه جالب توجه است. معمولاً با دریایی از تعابیر گوناگون روبرو می‌شوم. من ادامه می‌دهم: «اینها افرادی هستند که در حال طراحی سیستم‌هایی هستند تا روش‌های سنتی کار ما را متحول کنند. اینها کسانی هستند که در آینده، سیستم‌هایی خواهند ساخت که مشکلاتی را حل می‌کنند که امروزه تنها وکلا قادر به حل آنها هستند.» بنابراین، اینها در واقع وکلاي آینده خواهند بود. در این نقطه، واکنش‌ها معمولاً از تعجب تا حتی کمی ناراحتی متغیر است. من ترجیح می‌دهم وکیل را کسی بدانم که به مشتریان حقوقی کمک می‌کند تا مشکلات حقوقی خود را حل کنند، نه کسی که الزاماً در یک مسیر آموزشی خاص قرار گرفته یا از یک مسیر شغلی مشخص پیروی می‌کند.

نگاهی به فهرست وکلای امروزی، بسیاری را نگران می‌کند. این زنگ خطری است که نشان می‌دهد وکلای امروز باید نقش‌های جدیدی را بر عهده بگیرند تا همچنان مرتبط و مورد نیاز باشند. این چالش را می‌توان در جمله‌ای معروف از مارشال گلداسمیت، نویسنده کتاب *پرفروش رهبری*، خلاصه کرد: «آنچه شما را به اینجا رساند، شما را به آنجا نخواهد برد.» اگرچه گلداسمیت بر تغییر در مشاغل دیگر تمرکز داشت، اما این جمله به وضوح نشان می‌دهد که وکلا نیز برای موفقیت پایدار باید خود را با شرایط جدید وفق دهند. به عبارت دیگر، برای بقا باید تغییر کرد.

جدول ۱، ۱۶

متفکر حقوقی

مهندس دانش حقوقی

برنامه‌نویس بدون کد حقوقی

تکنولوژیست حقوقی

ترکیب حقوقی

تحلیلگر فرایند حقوقی

مدیر پروژه حقوقی

دانشمند داده حقوقی

بصری‌ساز داده حقوقی

مجری تحقیق و توسعه

نگهبان امنیت دیجیتال

مجری حل اختلاف آنلاین

میانجی

مشاور مدیریت حقوقی

مدیر ریسک حقوقی

اجازه دهید نگاهی دقیق‌تر به دنیای وکلای فردا بیندازیم. شاید روزی شما یکی از این وکلا باشید.

متفکر و طراح حقوقی

با افزایش چشمگیر برنامه‌ها و ابزارهای حقوقی که به طور مستقیم توسط افراد غیرحقوقدان توسعه می‌یابند، ضرورت تغییر نگرش در حوزه فناوری حقوقی به صورت "طراحی برای وکلا و توسط وکلا" به شدت احساس می‌شود. در این راستا، اتخاذ رویکرد "متفکر طراح" که بر شناسایی و رفع نیازهای دقیق کاربران تمرکز دارد، امری حیاتی است. ما به طراحان حقوقی نیازمندیم تا فراتر از ایجاد سیستم‌های صرفاً "کاربرپسند" رفته و ماهیت بنیادین و محتوای این سیستم‌ها را متحول سازند. اگرچه اهمیت کاربرپسندی همچنان پابرجاست، اما طراحان حقوقی با بهره‌گیری از ابزارها و روش‌های نوین تفکر طراحی، قادر خواهند بود تا سیستم‌هایی با کارایی بالاتر و تطابق بیشتر با نیازهای واقعی کاربران ایجاد نمایند.

برای مثال، در طراحی نسل آینده سیستم‌های قضایی، طراحان ما با رویکردی حقوقی، به دنبال ایجاد سیستم‌هایی هستند که کاربران را به سادگی در پیچیدگی‌های حقوقی راهنمایی کنند. این سیستم‌ها با ساده‌سازی قوانین پیچیده و شکستن فرایندها به بخش‌های کوچک‌تر و قابل فهم، تجربه کاربری را بهبود می‌بخشند. همچنین، به جای تکیه صرف بر متن، از ابزارهای بصری مانند انیمیشن، کارتون، ویدئو و نمودارهای جریان استفاده می‌شود تا کاربران به طور شهودی فرایندهای حقوقی را درک کنند.

علاوه بر این، در طراحی اولیه این سیستم‌ها، به نیازهای خاص کاربران معلول و محروم توجه ویژه‌ای می‌شود تا اطمینان حاصل شود که همه افراد به طور برابر به این خدمات دسترسی دارند.

مهندس دانش حقوقی

با استانداردسازی و دیجیتالی شدن خدمات حقوقی، نیاز مبرم به وکلای متخصصی احساس خواهد شد که بتوانند حجم عظیمی از اطلاعات و فرآیندهای حقوقی پیچیده را سازماندهی و به مدل‌های قابل فهم تبدیل کنند. در این فرایند، قوانین باید به اجزای ساده‌تر تقسیم شده، تحلیل و سپس به عنوان روش‌های کاری استاندارد در سیستم‌های کامپیوتری ثبت و پیاده‌سازی شوند. نتیجه این تلاش می‌تواند ارائه خدمات

حقوقی به صورت آنلاین یا ادغام کامل قوانین در سیستم‌ها و فرآیندهای بزرگ‌تر باشد (برای اطلاعات بیشتر به فصل ۶ مراجعه کنید).

توسعه استانداردها و رویه‌های حقوقی در سیستم‌های کامپیوتری، به طور جدایی‌ناپذیر به پژوهش و تحلیل حقوقی نیازمند است. این فرایند اغلب از نظر ذهنی چالش‌برانگیزتر از رویکرد سنتی حقوقی است. چرا که ایجاد سیستمی جامع برای حل طیف گسترده‌ای از مسائل، به مراتب پیچیده‌تر از یافتن پاسخ برای یک مسئله مشخص است. تصور اینکه این وظیفه را می‌توان به طور کامل به افراد کم‌تجربه‌تر واگذار کرد، تصویری نادرست است. اگر یک سازمان حقوقی قصد دارد با اتکا بر سیستم‌های پیشرفته خود در بازار رقابت کند، باید از بهترین وکلای خود در این فرایند بهره‌برد. این وکلای متخصص، در واقع مهندسان دانش حقوقی خواهند بود. به عبارت دیگر، توسعه سیستم‌های حقوقی هوشمند، نیازمند مشارکت مستقیم وکلای با تجربه است. آن‌ها با تلفیق دانش حقوقی و درک عمیق از فناوری، قادر خواهند بود استانداردها و رویه‌هایی را طراحی کنند که هم از نظر حقوقی دقیق باشند و هم به لحاظ عملی کارآمد.

برنامه‌نویس بدون کد حقوقی

در دهه ۱۹۸۰، ایده توسعه سیستم‌های حقوقی بدون نیاز به کدنویسی مطرح شد. ابزارهایی به نام "پوسته" به متخصصان حقوقی کمک می‌کردند تا سیستم‌های مبتنی بر قانون را طراحی کنند. این سیستم‌ها می‌توانستند قوانین و فرآیندهای حقوقی پیچیده را به درخت‌های تصمیم یا نمودارهای جریان ساده‌سازی کنند. سپس، پوسته‌ها این ساختارها را به سیستم‌های تعاملی تبدیل می‌کردند که قادر به تصمیم‌گیری یا تولید اسناد حقوقی بودند. به عبارت دیگر، هرکسی که توانایی تفکر منطقی و مدل‌سازی قوانین را داشت، می‌توانست بدون داشتن دانش برنامه‌نویسی، سیستم‌های حقوقی خودکار ایجاد نماید. البته، برخی این فرآیند را نوعی برنامه‌نویسی سطح بالا می‌دانند. امروزه نیز، بسیاری از مهندسان حقوق می‌توانند بدون نوشتن کد، سیستم‌های حقوقی هوشمندی طراحی کنند.

در دنیای حقوق نیز، ابزارهای بدون کد و کم‌کد تحولی عظیم ایجاد کرده‌اند. این ابزارها به متخصصان حقوق اجازه می‌دهند بدون نیاز به دانش عمیق برنامه‌نویسی، سیستم‌ها و برنامه‌های حقوقی خود را توسعه دهند. به عبارت دیگر، وکلا می‌توانند به نوعی برنامه‌نویس حقوقی تبدیل شوند و خودشان ابزارهای مورد نیاز خود را بسازند. این ابزارها به خصوص در مراحل اولیه توسعه، مانند ایجاد نمونه‌های آزمایشی و نمایشگرها، بسیار مفید هستند. اما برای ساختن یک سیستم کامل و حرفه‌ای که مورد استفاده گسترده قرار گیرد، معمولاً نیاز به همکاری با برنامه‌نویسان حرفه‌ای است. این برنامه‌نویسان می‌توانند سیستم را بهبود بخشند، آزمایش‌های میدانی انجام دهند و مستندات لازم را تهیه کنند.

متخصصان فناوری حقوقی

امروزه، فناوری به طور جدایی‌ناپذیری در حوزه حقوق و اجرای عدالت نفوذ کرده است. به گونه‌ای که ارائه خدمات حقوقی بدون بهره‌گیری از سیستم‌های مختلف، تقریباً غیرممکن به نظر می‌رسد. در چنین شرایطی، نیاز به متخصصانی که بتوانند پل ارتباطی میان حقوق و فناوری باشند، بیش از پیش احساس می‌شود. تا همین اواخر، این حوزه عمدتاً توسط دو گروه از افراد اشغال شده بود: نخست، متخصصان فناوری اطلاعات که به دنیای حقوق قدم گذاشته بودند و تلاش می‌کردند تا پیچیدگی‌های این حوزه را درک کنند. گروه دوم را نیز وکلایی تشکیل می‌دادند که به فناوری علاقه‌مند بودند و برخی از آن‌ها حتی به سطحی از تخصص در این زمینه دست یافته بودند. تاکنون، هیچ‌کدام از این گروه‌ها توسط متخصصان حقوقی و فناوری (تکنولوژیست‌های حقوقی) پر نشده‌اند؛ افرادی که هم دانش حقوقی کافی دارند و هم در زمینه مهندسی سیستم‌ها و مدیریت فناوری دارای تجربه کافی هستند. در گذشته، زمانی که فناوری نقش حاشیه‌ای در ارائه خدمات حقوقی داشت، علاقه‌مندان این حوزه عملکرد خوبی داشتند. اما امروزه، با ورود به عصر دیجیتال، نیاز به نسل جدیدی از متخصصان حقوقی با دانش فنی عمیق بیش از پیش احساس می‌شود. این متخصصان باید قادر باشند تا با تلفیق دانش حقوقی و فناوری، تحولی بنیادین در ارائه خدمات حقوقی ایجاد کنند. دیگر نمی‌توان به مترجمانی اکتفا کرد که صرفاً واسطه بین وکلا و متخصصان فناوری هستند. ما به متخصصانی نیاز داریم که به صورت مستقل بتوانند چالش‌های حقوقی مرتبط با فناوری را حل کرده و زیرساخت‌های

لازم برای دسترسی آسان‌تر عموم مردم به خدمات حقوقی را فراهم کنند. این متخصصان نقش کلیدی در شکل‌دهی آینده خدمات حقوقی و دسترسی عموم به قانون را خواهند داشت.

ترکیب حقوقی

وکلاى آینده برای موفقیت در دنیای حقوق، باید دامنه‌ی مهارت‌های خود را گسترش دهند. با توجه به کاهش تقاضا برای خدمات حقوقی سنتی، وکلایی که بتوانند خود را با چند رشته تخصصی‌تر تطبیق دهند، شانس بیشتری برای موفقیت خواهند داشت. بسیاری از وکلای فعلی مدعی هستند که در حوزه‌های مرتبط با حقوق نیز تخصص دارند و به عنوان استراتژیست، مشاور کسب‌وکار و در نقش‌های مشابه ایفای نقش می‌کنند. با این حال، اغلب اوقات، این ادعاها بر پایه تجربیات محدودی مانند گذراندن دوره‌های کوتاه یا مطالعه‌ی کتاب‌های مقدماتی استوار است. وکلا به عنوان افراد باهوش و تحصیل‌کرده، پتانسیل بالایی برای گسترش حوزه تخصص خود و تبدیل شدن به متخصصان چند رشته‌ای دارند. این تنوع‌طلبی می‌تواند به وکلا کمک کند تا خدمات جامع‌تری به موکلان خود ارائه دهند و ارزش افزوده بیشتری ایجاد کنند. با این حال، تبدیل شدن به یک متخصص در حوزه جدید نیازمند آموزش و کسب مهارت‌های تخصصی است. برای مثال، یک وکیل تجاری که می‌خواهد مشاور استراتژی شود، باید دانش عمیقی در زمینه مدیریت کسب‌وکار و تحلیل بازار کسب کند. به همین ترتیب، یک وکیل خانواده که قصد دارد در حوزه روانشناسی فعالیت کند، نیازمند گذراندن دوره‌های تخصصی در این زمینه است.

تحلیلگر فرایند حقوقی

در فصل پنجم این کتاب، به شکلی ساده، فرآیند تقسیم کارهای حقوقی به وظایف کوچکتر و واگذاری آن‌ها به متخصصان مختلف را بررسی کردیم. اما واقعیت این است که تحلیل یک مسئله حقوقی، تقسیم آن به بخش‌های قابل مدیریت، و انتخاب بهترین متخصص برای هر بخش، نیازمند دانش و تجربه حقوقی عمیقی است. این کار به سادگی تحلیل‌های تجاری یا سیستم‌های رایانه‌ای نیست. برای انجام این کار، به فردی نیاز داریم که من او را «تحلیلگر فرایند حقوقی» می‌نامم. تحلیلگر فرایند حقوقی معمولاً در بخش حقوقی یک سازمان استخدام می‌شود، زیرا انتظار می‌رود که وکلای داخلی بتوانند

بهترین روش برای انجام کارهای حقوقی سازمان را شناسایی کنند. یک گزینه دیگر، واگذاری تحلیل فرآیندهای حقوقی به شرکت‌های حقوقی، شرکت‌های حسابداری یا شرکت‌های برون‌سپاری است. با وجود تقاضای بالا، تحلیلگران فرآیند حقوقی هنوز نیروی کار کمی را تشکیل می‌دهند. بسیاری از شرکت‌های حقوقی بزرگ و دپارتمان‌های حقوقی داخلی به دنبال افرادی هستند که بتوانند تحلیل‌های دقیق، جامع و آگاهانه‌ای از فرآیندهای حقوقی آن‌ها ارائه دهند.

مدیر پروژه حقوقی

پس از آنکه تحلیلگر حقوقی، پرونده یا اختلاف را به بخش‌های کوچکتر تقسیم و برای انجام توسط چندین متخصص آماده کرد، کار به همین جا ختم نمی‌شود. برای اینکه این روش جدید و چندجانبه در حوزه حقوقی به نتیجه مطلوب برسد، به فردی با نقش "مدیر پروژه حقوقی" نیاز داریم. مدیر پروژه حقوقی پس از دریافت طرح جامع تحلیلگر، وظیفه دارد هر بخش از پرونده را به متخصص مناسب و واجد شرایط واگذار کند. اطمینان حاصل کند که هر بخش از کار در زمان مقرر و با بودجه تعیین شده انجام می‌شود. کیفیت کار هر متخصص را ارزیابی کرده و از مطابقت آن با استانداردها اطمینان حاصل نماید. تمامی نتایج حاصل از بخش‌های مختلف را جمع‌آوری کرده و به صورت یکپارچه به موکل ارائه دهد. به عبارت ساده‌تر، مدیر پروژه حقوقی مانند مدیر تولید یک کارخانه عمل می‌کند و بر تمامی مراحل یک پروژه حقوقی نظارت دارد تا در نهایت محصول نهایی با بالاترین کیفیت و در کمترین زمان به دست موکل برسد.

مدیریت پروژه حقوقی می‌تواند با الهام از رشته‌های مدیریت مرتبط مانند لجستیک و مدیریت زنجیره تأمین، رویکردی نوین و کارآمد در پیش گیرد. این رشته، به طور قطع در آینده به توسعه ابزارها و تکنیک‌های تخصصی خود مانند «مدیریت زنجیره تأمین حقوقی» و «لجستیک حقوقی» خواهد پرداخت. این مفاهیم به عنوان محورهای اصلی دوره‌های تخصصی مدیریت پروژه حقوقی مطرح خواهند شد.

دانشمند داده حقوقی

با رشد روزافزون یادگیری ماشین و تحلیل پیش‌بینی‌کننده در حوزه حقوق، تقاضا برای متخصصانی که بتوانند حجم عظیمی از داده‌های حقوقی را جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر کنند، به شدت افزایش یافته است. این متخصصان که به آن‌ها "دانشمندان داده حقوقی" گفته می‌شود، با جستجو در منابع حقوقی و سایر داده‌های مرتبط، به دنبال کشف ارتباطات، روندها، الگوها و بینش‌های جدید هستند. آن‌ها همچنین سیستم‌هایی را توسعه می‌دهند که قادر به پیش‌بینی نتایج مختلف حقوقی هستند (برای اطلاعات بیشتر به فصل ۶ مراجعه کنید). دانشمندان داده حقوقی متخصصانی بین‌رشته‌ای هستند که علاوه بر تسلط بر ابزارها و تکنیک‌های داده‌کاوی و یادگیری ماشین، دانش عمیقی از مبانی حقوقی و فرآیندهای حقوقی دارند. داشتن پیش‌زمینه‌ای قوی در ریاضیات، برنامه‌نویسی یا علوم طبیعی نیز برای این نقش بسیار مفید خواهد بود.

بصری‌ساز داده حقوقی

تصویری که هزاران کلمه را در خود جای می‌دهد، این روزها بیش از پیش اهمیت یافته است. به خصوص در دنیای حقوق، جایی که حجم اسناد و پیچیدگی قوانین می‌تواند گیج‌کننده باشد. بصری‌سازی داده‌های حقوقی راه حلی نوآورانه برای این چالش است. با تبدیل مفاهیم حقوقی پیچیده به نمودارها، انیمیشن‌ها و سایر اشکال بصری، می‌توانیم درک بهتری از قوانین و مقررات پیدا کنیم. این رویکرد نیازمند ترکیبی از خلاقیت در طراحی و دانش عمیق از حقوق است. طراحان حقوقی با خلق تصاویر جذاب و گویا، می‌توانند اطلاعات حقوقی را به شکلی ساده و قابل فهم ارائه دهند. امروزه، در جلسات هیئت مدیره، پاورپوینت و اینفوگرافیک‌ها جایگزین اسناد طولانی شده‌اند. مدیران ارشد ترجیح می‌دهند با یک نگاه کلی، به هسته اصلی مسائل حقوقی پی ببرند. این تغییر نشان می‌دهد که بصری‌سازی داده‌ها نه تنها جذاب‌تر است، بلکه به تصمیم‌گیری بهتر نیز کمک می‌کند.

مجری تحقیق و توسعه

همان‌طور که در فصل ۲۰ ذکر شد، تحولات گسترده در حوزه حقوق ایجاب می‌کند که ارائه دهندگان خدمات حقوقی برای حفظ رقابت‌پذیری خود، به واحدهای

تحقیق و توسعه حرفه‌ای نیاز داشته باشند. درست مانند شرکت‌های فناوری و داروسازی، موفقیت کسب‌وکارهای حقوقی در دهه‌های آینده به شدت به توانایی آن‌ها در طراحی و ارائه خدمات نوآورانه وابسته است. وکلا همیشه بر اهمیت به‌روز بودن با تغییرات قانونی و عملیاتی تأکید داشته‌اند. اما «مجریان تحقیق و توسعه» بر روی توسعه فناوری‌ها و روش‌های نوین ارائه خدمات حقوقی متمرکز خواهند بود. وظیفه آن‌ها کشف و آزمایش راهکارهای جدید است و ممکن است بسیاری از تلاش‌هایشان به نتیجه نرسد. این شکست‌ها نه نشانه‌ای از ناکامی، بلکه گواهی بر روحیه جستجوگر و خلاقیت تیم تحقیق و توسعه هستند. به طور خلاصه، کارکنان تحقیق و توسعه در آینده، با مهارت‌ها و رویکردی متفاوت از وکلای سنتی، نقش محوری در تحول صنعت حقوقی ایفا خواهند کرد.

نگهبان امنیت دیجیتال

در عصر حاضر که سازمان‌های حقوقی به شدت به فناوری و داده وابسته شده‌اند، داشتن متخصصان امنیت دیجیتال به عنوان نگهبانان اطلاعات، امری حیاتی است. این متخصصان مسئولیت سنگینی بر دوش دارند تا از امنیت، حریم خصوصی و بی‌طرفی داده‌ها اطمینان حاصل کنند. همچنین، آن‌ها باید سیستم‌ها را در برابر حملات سایبری محافظت کرده و الگوریتم‌ها را به طور مرتب مورد ارزیابی قرار دهند. کوچک‌ترین سهل‌انگاری در این حوزه می‌تواند عواقب جبران‌ناپذیری مانند نشت داده‌ها و نابودی کسب‌وکار را به دنبال داشته باشد. با این وجود، بسیاری از شرکت‌های حقوقی و دادگاه‌ها به اهمیت این موضوع پی نبرده و از خطرات ناشی از کم‌توجهی به امنیت دیجیتال غافل هستند.

مجری حل اختلاف آنلاین

با گسترش روزافزون دادگاه‌ها و روش‌های پیشرفته حل اختلاف آنلاین، به متخصصانی نیاز است که بتوانند در این فضای جدید به بهترین شکل عمل کنند. این متخصصان به مشتریان کمک می‌کنند تا از امکانات آنلاین بیشترین بهره را ببرند و در حل اختلافات الکترونیکی مهارت داشته باشند. اگرچه مذاکره و میانجی‌گری آنلاین هنوز در مراحل ابتدایی خود قرار دارد، اما می‌توان با اطمینان گفت که وکلای خلاق به زودی به کاربران حرفه‌ای این سیستم‌ها تبدیل خواهند شد و با ابداع روش‌های جدید، برتری قابل توجهی برای موکلان خود به ارمغان خواهند آورد. در این شرایط، حضور فیزیکی در

دادگاه یا جلسات آنلاین لزوماً به معنای ارائه خدمات بهتر نیست. اما برای موفقیت در این حوزه، وکلای دادگستری باید مجموعه‌ای جدید از مهارت‌ها و روش‌ها را فرا بگیرند. هدف آن‌ها باید ارتقای قابل توجه موقعیت موکلانی باشد که از دادگاه‌ها و روش‌های حل اختلاف آنلاین استفاده می‌کنند. با گسترش این سیستم‌ها، مشاغل جدیدی نیز ایجاد خواهد شد؛ مذاکره‌کنندگان و میانجی‌گران الکترونیکی افرادی هستند که برای حل اختلافات در محیط‌های آنلاین به خدمات آن‌ها نیاز خواهد بود. در این حوزه، علاوه بر دانش حقوقی، مهارت‌های دیگری نیز برای موفقیت ضروری است.

میانجی

با گسترش منابع حقوقی باز و شکل‌گیری جوامع آنلاین حقوقی (همان‌طور که در فصل ۶ بررسی شد)، جایی که افراد برای تبادل تجربیات حقوقی گرد هم می‌آیند، نیاز به حضور میانجی‌گران بیش از پیش احساس می‌شود. این جوامع، برخلاف مشاوره‌های سنتی حقوقی، اغلب توسط افرادی تشکیل می‌شوند که تخصص حقوقی کاملی ندارند. در نتیجه، اطلاعات موجود در این فضا ممکن است نادرست، گمراه‌کننده یا مبهم باشد. اعتماد کاربران غیرمتخصص به این اطلاعات، نگرانی‌هایی را درباره کیفیت و صحت آن‌ها ایجاد می‌کند. برای رفع این چالش، ضروری است تا نوعی نظارت و کنترل کیفیت بر محتوای این جوامع اعمال شود. یکی از راهکارهای موثر، حضور میانجی‌گران است. میانجی‌گران افرادی با دانش حقوقی و تجربه مرتبط هستند که می‌توانند نقش ویراستار و ناظر را ایفا کنند. به عنوان مثال، یک شرکت حقوقی که قصد دارد پلتفرمی آنلاین برای به اشتراک‌گذاری تجربیات مشتریان خود ایجاد کند، باید یک میانجی را برای بررسی و اصلاح محتوا در نظر بگیرد. این میانجی می‌تواند خطاها، تناقض‌ها و ابهامات موجود در اطلاعات را شناسایی کرده و اطمینان حاصل کند که اطلاعات ارائه شده دقیق، قابل اعتماد و مفید است.

مشاور مدیریت حقوقی

دپارتمان‌های حقوقی درون‌سازمانی اغلب با چالش‌های مدیریتی پیچیده‌ای مانند تدوین استراتژی، بازسازی تیم‌ها و به‌روزرسانی دانش فنی روبرو هستند. با وجود این، اکثر وکلای درون‌سازمانی تجربه کافی در مدیریت ندارند و به دنبال راهکارهای بیرونی

می‌گردند. در حالی که برخی شرکت‌های حقوقی خدمات مشاوره‌ای محدودی در این زمینه ارائه می‌دهند، این خدمات معمولاً به صورت موردی و واکنشی است. به‌ندرت از مشاوران مدیریت حرفه‌ای برای حل این چالش‌ها استفاده می‌شود. با توجه به تجربه‌ی غنی شرکت‌های حقوقی در مدیریت کسب‌وکار خود، پیشنهاد می‌شود که این شرکت‌ها دفاتر مشاوره‌ای تخصصی راه‌اندازی کنند تا به طور مداوم به دپارتمان‌های حقوقی دیگر سازمان‌ها خدمات مشاوره‌ای ارائه دهند. برخی این کار را با موفقیت انجام داده‌اند و نمونه‌های موفق از آن در صنعت وجود دارد. برای مثال، شرکت‌های بزرگ حسابداری از بخش حسابرسی خود، بخش مشاوره را توسعه دادند و همین‌الگو در حوزه مالیات نیز تکرار شده است.

بازار مشاوره مدیریت حقوقی، که هنوز در ابتدای راه است، پتانسیل رشد چشمگیری دارد. این نوع مشاوره نه تنها می‌تواند به خدمات سنتی شرکت‌های حقوقی ارزش افزوده دهد، بلکه به عنوان یک کسب‌وکار مستقل نیز می‌تواند رونق بگیرد. مشاوران مدیریت حقوقی می‌توانند در دو حوزه اصلی به سازمان‌ها کمک کنند: *مشاوره/استراتژیک*: این حوزه شامل ارائه راهکارهایی برای مسائل کلان سازمان مانند برنامه‌ریزی بلندمدت، بررسی گزینه‌های مختلف برای تأمین منابع، طراحی مدل‌های عملیاتی و ساختار سازمانی مناسب، تحلیل زنجیره ارزش و ارزیابی دقیق نیازهای حقوقی سازمان است. *مشاوره عملیاتی*: در این حوزه، مشاوران به سازمان‌ها در اجرای عملی راهکارهای استراتژیک کمک می‌کنند. این شامل مواردی مانند جذب و استخدام نیروهای متخصص حقوقی، انتخاب بهترین شرکت‌های حقوقی، مدیریت روابط با این شرکت‌ها، کنترل هزینه‌های حقوقی، بهبود ارتباطات داخلی و مدیریت مؤثر اسناد حقوقی می‌شود.

به علاوه، برخی از مشاوران مدیریت حقوقی به تحلیل دقیق فرآیندهای حقوقی می‌پردازند. این نوع تحلیل، نیازمند دانش و مهارت‌های تخصصی فراتر از دانش حقوقی عمومی است و به سادگی توسط وکلا قابل ارائه نیست. به همین دلیل، مشاوره مدیریت حقوقی به عنوان یک رشته تخصصی و مجزا در حال شکل‌گیری است.

مدیر ریسک حقوقی

در آینده، احتمالاً بیش از هر چیز دیگری به یک مشاور حقوقی مطمئن و درازمدت نیاز خواهیم داشت. همانطور که در فصل ۹ اشاره شد، اکثر مشاوران حقوقی تمرکز اصلی خود را بر مدیریت ریسک‌های حقوقی قرار می‌دهند. تحقیقات من در یک دهه اخیر نیز این موضوع را تأیید می‌کند. به نظر می‌رسد هم مشاوران حقوقی و هم مدیران ارشد، از بروز مشکلات حقوقی بیشتر می‌هراسند تا اینکه بخواهند برای حل آن‌ها اقدام کنند. همانطور که پیشتر بیان کردم، آن‌ها ترجیح می‌دهند پیش از وقوع مشکل، اقدامات پیشگیرانه انجام دهند تا اینکه بعد از بروز مشکل به دنبال راه حل باشند. در واقعیت تأسفبار است که کمتر شرکتی در جهان، خدمات حقوقی پیشگیرانه‌ای را ارائه می‌دهد که به مشتریان کمک کند تا ریسک‌های حقوقی خود را شناسایی، ارزیابی و مدیریت کنند. این در حالی است که کسب‌وکارها با حجم عظیمی از ریسک‌های حقوقی مواجه هستند. به نظر من، این وضعیت در آینده تغییر خواهد کرد و مدیران ریسک حقوقی نقش محوری در این تحول ایفا خواهند کرد. در حالی که وکلای سنتی بیشتر به صورت واکنشی عمل می‌کنند و به سؤالات مشتریان پاسخ می‌دهند، مدیران ریسک حقوقی رویکردی فعالانه دارند. آن‌ها به جای اینکه منتظر بروز مشکل باشند، به دنبال پیش‌بینی نیازهای مشتریان و جلوگیری از بروز مشکلات حقوقی هستند. به عبارت دیگر، آن‌ها به جای خاموش کردن آتش، به دنبال جلوگیری از شعله‌ور شدن آن هستند. (برای اطلاعات بیشتر به فصل ۱۵ مراجعه کنید.) در آینده، دغدغه اصلی مدیران حقوقی دیگر قراردادها و اختلافات خاص نخواهد بود، بلکه شناسایی و مدیریت ریسک‌های بالقوه‌ای است که می‌تواند کسب‌وکار را تهدید کند. مدیران ریسک حقوقی با بررسی ریسک‌های حقوقی، ارزیابی آمادگی برای دادرسی، نظارت بر انطباق با قوانین و تحلیل تعهدات قراردادی، نقش کلیدی در حفاظت از سازمان ایفا می‌کنند. این مدیران، علاوه بر دانش حقوقی قوی، باید به اصول مدیریت ریسک نیز مسلط باشند. آن‌ها از تکنیک‌های مشاوره استراتژیک و ابزارهای نوینی مانند یادگیری ماشینی برای تحلیل اسناد و شناسایی ریسک‌های پنهان استفاده می‌کنند (برای اطلاعات بیشتر به فصل ۶ مراجعه کنید). این رویکرد جدید، اساساً شیوه مدیریت امور حقوقی را متحول کرده و مدیران ریسک حقوقی را به بازیگران اصلی در تصمیم‌گیری‌های

استراتژیک سازمان تبدیل می‌کند. در آینده، بهترین مدیران ریسک حقوقی می‌توانند به عنوان مدیر ارشد ریسک شرکت نیز فعالیت کنند.

پیچ و تاب داستان

۱۵ شغل جدیدی که شناسایی کرده‌ام، دریچه‌ای نو به دنیای حقوق می‌گشاید و فرصت‌های هیجان‌انگیزی را پیش روی وکلای آینده قرار می‌دهد. این مشاغل، اگرچه ممکن است با تصورات سنتی از کار یک وکیل متفاوت باشند، اما از نظر فکری تحریک‌کننده و از لحاظ اجتماعی بسیار مهم هستند. می‌دانم که برخی از وکلا، این مشاغل جدید را با اعتبار کمتری نسبت به مشاوره‌های حقوقی سنتی می‌دانند. اما تجربه نشان می‌دهد که افرادی که در این نقش‌های جدید فعالیت می‌کنند، آن‌ها را بسیار ارزشمند و چالش‌برانگیز می‌یابند. آن‌ها همچنان به آرمان بهبود سیستم قضایی پایبند هستند و به شیوه‌ای نوآورانه در این مسیر گام برمی‌دارند.

اما ما چرا پیچیده‌تر از این است. اگر قصد دارید در یکی از این پانزده شغل آینده‌نگر حقوقی فعالیت کنید، پیشنهاد من این است که ابتدا به عنوان یک وکیل سنتی مشغول به کار شوید. ممکن است این مسیر الزامی نباشد، اما به نظرم بسیار مفید خواهد بود. چرا؟ اولاً، داشتن مدرک وکالت همچنان برای سال‌های آینده یک مزیت بزرگ محسوب می‌شود. ثانیاً، آشنایی عمیق با مبانی حقوقی، پایه بسیار محکمی برای ورود به هر یک از این مشاغل نوین فراهم می‌کند. البته، این به این معنا نیست که نمی‌توان بدون تجربه وکالت، به یک مهندس دانش حقوقی یا مدیر پروژه حقوقی موفق تبدیل شد. اما داشتن این تجربه می‌تواند مسیر پیشرفت شما را هموارتر کند.

وکلا در حال تحصیل باید همواره یک قدم جلوتر باشند. آن‌ها باید به دنبال کسب تجربیاتی باشند که آن‌ها را برای دنیای کار آینده آماده کند. توصیه می‌شود که در طول تحصیل و پس از آن، به دنبال فرصت‌هایی مانند کار در پروژه‌های بین‌المللی، کارآموزی در شرکت‌های پیشرو و آشنایی با آخرین فناوری‌های حقوقی باشید.

با توجه به شرایط دشوار بازار کار حقوقی در سال‌های اخیر، پیدا کردن فرصت‌های آموزشی و کارآموزی برای فارغ‌التحصیلان حقوق چالش‌برانگیز شده است. این سوال پیش می‌آید که در آینده چه کسی این فارغ‌التحصیلان را استخدام خواهد کرد؟

فصل ۱۷ | تفاوت در کار

ممکن است برخی خوانندگان فهرست مشاغل حقوقی پیش‌بینی شده در فصل گذشته را چندان عملیاتی ندانند. به ویژه، تصور اینکه شرکت‌های حقوقی یا واحدهای حقوقی داخلی به زودی نقش‌های نوینی توصیف شده در این بخش را ایجاد کنند، برای برخی دشوار باشد.

در حال حاضر، برخی شرکت‌ها و بخش‌های پیشرفته این مشاغل جدید را به کار گرفته‌اند. اما تصور اینکه این مشاغل صرفاً به ساختارهای حقوقی سنتی افزوده شوند، اشتباه است. احتمالاً شاهد شکل‌گیری کسب‌وکارهای حقوقی کاملاً جدیدی خواهیم بود که بر پایه این نقش‌های نوین بنا شده‌اند. این تحول با افزایش انعطاف‌پذیری در بازار خدمات حقوقی و پذیرش این واقعیت که بسیاری از وظایف حقوقی نیازی به حضور مستقیم وکلای سنتی ندارند، تسریع خواهد شد. شرکت‌های حقوقی موجود نیز می‌توانند این مشاغل را ایجاد کنند؛ اما این کار اغلب با چالش‌های سازمانی همراه است. کسب‌وکارهای نوپا به دلیل انعطاف‌پذیری بیشتر، بهتر می‌توانند استراتژی‌های خدمات حقوقی آینده را از ابتدا طراحی کنند. این موضوع در جدول ۱۷،۱ به طور خلاصه آمده است.

جدول ۱۷،۱

شرکت‌های حسابداری جهانی

ناشران حقوقی عمده

ارائه دهندگان دانش حقوقی

برون‌سپاری‌کنندگان فرایندهای حقوقی

کسب‌وکارهای برند بزرگ

آژانس‌های اجاره حقوقی

شرکت‌های حقوقی

ارائه دهندگان خدمات حقوقی آنلاین

مشاوران مدیریت حقوقی

شرکت‌های فناوری حقوقی

شرکت‌های حسابداری جهانی

احتمالاً بسیاری از وکلای جوان امروز، ورود پر قدرت شرکت‌های بزرگ حسابداری به عرصه حقوق در اوایل دهه ۲۰۰۰ را به خاطر ندارند. یکی از جاه‌طلبانه‌ترین این شرکت‌ها، "آندرسن لگل" بود که به عنوان بازوی حقوقی شرکت حسابداری مشهور "آرتور اندرسن" شناخته می‌شد. در اوج شکوفایی خود، اندرسن لگل با بیش از ۲۵۰۰ وکیل در ۳۰ کشور جهان فعالیت می‌کرد و به عنوان نهمین شرکت حقوقی بزرگ دنیا از نظر درآمد محسوب می‌شد. این شرکت با رشد سریع، برند قدرتمند و رویکرد چند رشته‌ای، به سرعت توجه بسیاری از مشتریان را به خود جلب کرد. به نظر می‌رسید محیط کاری پویا و نوآورانه این شرکت، آماده است تا تحولی عظیم در بازار حقوقی ایجاد کند.

فروپاشی شرکت حقوقی اندرسن، نتیجه‌ای غیرمنتظره از رسوایی انرون بود. برخلاف تصور عموم، این شکست ریشه در ضعف ذاتی استراتژی یا مدل کسب‌وکار این شرکت نداشت. در واقع، نابودی اندرسن حقوقی به دنبال رسوایی بزرگ حسابداری انرون در سال ۲۰۰۱ و فروپاشی شرکت مادر، آرتور اندرسن (که به عنوان حسابرس انرون شناخته می‌شد) رخ داد. این فاجعه نشان نداد که شرکت‌های حسابداری توانایی ارائه خدمات حقوقی را ندارند. با این حال، به دنبال این رویداد، مقررات جدیدی وضع شد که شرکت‌های حسابرسی را از ارائه سایر خدمات حرفه‌ای به مشتریانی که خدمات حسابرسی به آن‌ها ارائه می‌دهند، منع کرد. این محدودیت، به ویژه در ایالات متحده، مانع بزرگی بر سر راه شرکت‌های حسابداری شد که قصد ادامه فعالیت در حوزه خدمات حقوقی داشتند. با این حال، باید توجه داشت که این ممنوعیت‌ها به صورت جهانی و کامل اعمال نشدند و همچنان در برخی حوزه‌ها امکان ارائه خدمات حقوقی توسط شرکت‌های حسابرسی وجود دارد.

در سال‌های اخیر، شرکت‌های بزرگ حسابداری (دلوایت، KPMG، PWC و EY)

حضور پررنگ‌تری در حوزه حقوقی پیدا کرده‌اند. اگرچه این شرکت‌ها هیچ‌گاه به‌طور کامل از این حوزه خارج نشده بودند، اما اکنون سهم قابل توجهی از درآمد خود را از ارائه خدمات

حقوقی کسب می‌کنند. آزادسازی بازارهای حرفه‌ای اغلب به‌عنوان محرک اصلی این بازگشت ذکر می‌شود، زیرا به این شرکت‌ها اجازه داده است تا به‌عنوان "ساختارهای تجاری جایگزین" فعالیت کنند (برای اطلاعات بیشتر به فصل ۱ مراجعه کنید). با این حال، جذابیت اصلی این بازار، حجم بالای آن است. صنعت حقوقی جهانی هم‌اکنون ارزشی نزدیک به یک تریلیون دلار دارد و در حال تحول است. شرکت‌های حسابداری معتقدند که با توجه به دانش و تجربه‌ای که در زمینه مشاوره کسب‌وکار دارند، می‌توانند به مشتریان خود کمک کنند تا در این محیط رقابتی پیچیده، هزینه‌های حقوقی خود را کاهش داده و ریسک‌های قانونی را بهتر مدیریت کنند.

هنوز استراتژی دقیق چهار شرکت بزرگ حسابداری برای ورود مجدد به بازار حقوقی مشخص نشده است. اما می‌توان پیش‌بینی کرد که در آینده نزدیک، این شرکت‌ها به جای رقابت مستقیم با بزرگ‌ترین شرکت‌های حقوقی بر سر پرونده‌های بزرگ، بر ارائه خدمات و محصولاتی متمرکز خواهند شد که شرکت‌های حقوقی سنتی کمتر به آن‌ها توجه می‌کنند یا توانایی ارائه آن‌ها را ندارند. با این رویکرد، این چهار شرکت بزرگ به عنوان ارائه‌دهندگان خدمات حقوقی جایگزین قدرتمندی ظاهر خواهند شد. آن‌ها در حوزه‌هایی مانند ارائه خدمات حقوقی به صورت یکپارچه و مداوم، واگذاری بخشی از کارهای حقوقی به شرکت‌های خارجی، شناسایی و کاهش ریسک‌های حقوقی برای کسب‌وکارها، استفاده از فناوری برای مدیریت و سازماندهی اطلاعات حقوقی، ارائه مشاوره به شرکت‌ها در زمینه مدیریت بخش حقوقی و توسعه و استفاده از فناوری‌های نوین در حوزه حقوق پیشرو خواهند بود.

این شرکت‌های قدرتمند با منابع سرشار، با توجه به تنوع گسترده فعالیت‌هایشان، فرصت‌های شغلی بی‌نظیری را برای وکلای آینده در حوزه‌های مختلف حقوقی فراهم می‌کنند. برای مثال، پی.دبلیو.سی با بیش از ۳۵۰۰ وکیل در بیش از ۱۰۰ کشور، یکی از بزرگ‌ترین کارفرمایان حوزه حقوقی در جهان است.

ناشران حقوقی بزرگ

تامسون رویترز و رلکس^۷ (پیش‌تر رید الزویر)، دو غول بزرگ صنعت حقوقی جهان هستند. این شرکت‌ها از انتشارات چاپی سنتی به ارائه پایگاه‌های داده گسترده و پرکاربردی مانند وستلو و لکسیس نکسیس روی آوردند که به عنوان منابع اصلی قوانین و آرای قضایی در میان وکلا شناخته می‌شوند. با این حال، فعالیت‌های آن‌ها به همین‌جا ختم نشده و در حوزه‌های نوینی چون فناوری حقوقی، مهندسی دانش حقوقی و خدمات آنلاین حقوقی نیز حضور پررنگی دارند. این شرکت‌ها با استخدام تعداد زیادی وکیل و مهندس نرم‌افزار، به عنوان تأمین‌کنندگان مورد اعتماد جامعه حقوقی شناخته شده‌اند و در شرایط پیچیده و پویای فعلی بازار حقوقی، فرصت‌های جدیدی را شناسایی و دنبال می‌کنند. در آینده، فارغ‌التحصیلان حقوق با رویکردی آینده‌نگر، تکنولوژی‌محور و با تجربه در توسعه بازارهای نوین، فرصت‌های شغلی متنوعی را پیش رو خواهند داشت. به احتمال زیاد، آن‌ها به جای ارائه خدمات مشاوره‌ای حقوقی سنتی، در حوزه‌های نوینی مانند برون‌سپاری فرایندهای حقوقی، خودکارسازی اسناد و تحلیل داده‌های حقوقی فعالیت خواهند کرد. شرکت تامسون رویترز نمونه‌ای موفق از این تحول است. این شرکت با ترکیب دانش حقوقی، فناوری اطلاعات و توانایی‌های مدیریتی، طیف گسترده‌ای از خدمات حقوقی را ارائه می‌دهد. از جمله این خدمات می‌توان به ارائه دانش حقوقی و تحقیقات تخصصی، مدیریت شرکت‌های برون‌سپاری فرایندهای حقوقی و توسعه سیستم‌های خودکارسازی اسناد اشاره کرد.

ارائه دهنده‌گان دانش حقوقی

یکی دیگر از فرصت‌های شغلی جذاب برای وکلای آینده، شرکت‌های ارائه دهنده دانش حقوقی است. این شرکت‌ها که اغلب چابک‌تر و نوآورتر از ناشران حقوقی سنتی عمل می‌کنند، در اوایل دهه ۱۹۹۰ با ظهور شرکت‌های حقوقی انگلیسی‌زبان مانند پی.ال.سی. شکل گرفتند. این شرکت‌ها به سرعت رشد کردند و صدها وکیل را استخدام کردند تا خدمات خود را در بازارهای گسترده‌ای مانند انگلستان و ایالات متحده ارائه دهند. نمونه‌ای

⁷ Thomson Reuters and RELX

بارز از این شرکت‌ها، پراکتیکال^۳ است که در سال ۲۰۱۳ توسط تامسون رویترز خریداری شد. اگرچه پراکتیکال لا و شرکت‌های مشابهی مانند لکسیس پی.اس.ال^۴ متعلق به کنسرسیوم‌های بزرگ هستند، اما انتظار می‌رود در آینده نزدیک شاهد ظهور شرکت‌های جدید و مستقل در این حوزه باشیم. حتی ممکن است شاهد آن باشیم که بخش‌های دانش حقوقی در برخی از شرکت‌های حقوقی بزرگ، به صورت مستقل عمل کرده و به ارائه خدمات تخصصی بپردازند.

شرکت‌های دانش‌بنیان طیف گسترده‌ای از خدمات حقوقی را به شرکت‌ها و وکلای درون سازمانی ارائه می‌دهند. این خدمات شامل تحقیقات حقوقی، تحلیل بازار، تهیه اسناد استاندارد، آموزش‌های تخصصی، ارائه ابزارهای کاری مانند چک‌لیست‌ها و نمودارهای جریان و حتی برخی خدمات کتابخانه‌ای می‌شود. با بهره‌گیری از این خدمات، شرکت‌های حقوقی دیگر نیازی به نگهداری کتابخانه‌های تخصصی، واحدهای تحقیقاتی و حتی برخی از وکلای پشتیبانی نخواهند داشت. اگرچه این شرکت‌ها به طور مستقیم خدمات مشاوره‌ای حقوقی ارائه نمی‌دهند، اما در بسیاری از فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش حقوقی مانند مهندسی دانش، تحلیل فرآیندهای حقوقی و مدیریت پروژه‌های حقوقی فعالیت می‌کنند. به این ترتیب، می‌توان انتظار داشت که در آینده این شرکت‌ها به سمت ارائه خدمات جامع‌تری در حوزه حقوقی حرکت کنند.

از منظر فصل ۵، می‌توان گفت که این کسب‌وکارها در واقع جایگزین‌های جدیدی برای شرکت‌های حقوقی سنتی هستند. شرکت‌ها و وکلای داخلی، به تدریج وظایف حقوقی تخصصی و جزئی را به این ارائه‌دهندگان جدید واگذار می‌کنند. با افزایش این روند و گسترش همکاری‌های چندجانبه در حوزه حقوقی، انتظار می‌رود که این کسب‌وکارهای نوظهور رشد چشمگیری داشته باشند و تعداد کارکنان آن‌ها افزایش یابد.

³ Practical Law

⁴ LexisPSL

برون‌سپاری فرایندهای حقوقی

پردازشگرهای فرآیند حقوقی به عنوان یکی از برجسته‌ترین ارائه دهنندگان خدمات حقوقی نوین شناخته می‌شوند. این کسب‌وکارها با تمرکز بر انجام وظایف روتین و تکراری حقوقی مانند بررسی اسناد و تدوین قراردادهای ساده، به شرکت‌های حقوقی و دپارتمان‌های حقوقی داخلی کمک می‌کنند تا بر امور پیچیده‌تر و استراتژیک تمرکز کنند. بسیاری از این برون‌سپارها (مانند اینترگروپ و کونسلیو) برای کاهش هزینه‌ها، مراکز خود را در کشورهایی با نیروی کار ارزان‌تر مانند هند مستقر کرده‌اند. با این حال، برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان، این شرکت‌ها معمولاً دفاتری نیز در حوزه‌های قضایی اصلی که مشتریان‌شان در آن فعالیت می‌کنند، دارند.

این شرکت‌های ثالث برون‌سپار، نهادهای پویا و نوآوری هستند که اغلب از استارت‌آپ‌ها رشد چشمگیری داشته‌اند. با توجه به ماهیت پویای این شرکت‌ها، انتظار می‌رود که دامنه خدمات آن‌ها به مرور زمان گسترش یابد و از کارهای روتین فراتر رفته، به سمت انجام وظایف پیچیده‌تر و چالش‌برانگیزتر حرکت کنند. با افزایش آزادی عمل این شرکت‌ها، برخی از آن‌ها ممکن است به ارائه خدماتی روی آورند که تاکنون به طور انحصاری در حوزه حقوقی ارائه می‌شد. به این ترتیب، این شرکت‌ها می‌توانند به ارائه‌دهندگان یکپارچه خدمات مدیریت تبدیل شوند، موضوعی که در ادامه به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

رشد برون‌سپارها، اگرچه به سرعت پیش‌بینی‌های اولیه نبوده، اما همچنان ادامه دارد. همانطور که در فصل ۱۱ پیش‌بینی شده، اوج شکوفایی برون‌سپارها در مرحله دوم تحول صنعت حقوقی رخ خواهد داد. با این حال، حتی موفق‌ترین برون‌سپارها نیز برای سازگاری با تغییرات بازار، ناگزیر به تحول و تکامل خواهند بود.

برون‌سپارها مقصدی جذاب برای وکلای آینده‌نگر هستند، به‌ویژه برای کسانی که به حوزه‌هایی مانند مهندسی دانش حقوقی، تحلیل فرایندهای حقوقی، مدیریت پروژه‌های حقوقی و برون‌سپاری فرآیندهای انطباق علاقه‌مند هستند. این شرکت‌ها فرصت‌های شغلی متنوع و پاداش‌دهنده‌ای را برای این دسته از متخصصان فراهم می‌کنند.

کسب و کارهای برند بزرگ

به نظر می‌رسد ورود کسب‌وکارهای بزرگ جهانی به حوزه حقوق امری اجتناب‌ناپذیر باشد. حدود یک دهه پیش، کارشناسان پیش‌بینی می‌کردند که بانک‌ها و فروشگاه‌های بزرگ به زودی خدمات حقوقی را به صورت گسترده به افراد ارائه خواهند داد. دلیل این پیش‌بینی‌ها ساده بود: این کسب‌وکارها به دلیل آشنایی مردم، محیطی راحت‌تر و کم‌دغدغه‌تر نسبت به شرکت‌های حقوقی سنتی ایجاد می‌کردند. همچنین، انتظار می‌رفت که با ورود این غول‌های تجاری، فرآیندهای حقوقی ساده‌تر و یکسان‌سازی شوند و امور روتین به کمک فناوری خودکارسازی شوند. در نتیجه، پیش‌بینی می‌شد که شرکت‌های کوچک حقوقی رقبای اصلی این کسب‌وکارهای بزرگ باشند.

در حالی که نمونه‌های زیادی از ورود خرده‌فروشی‌ها به عرصه خدمات حقوقی وجود دارد، پیش‌بینی می‌شود که شرکت‌های بزرگ در حوزه‌های بیمه، مشاوره مالی و نرم‌افزارهای حسابداری نیز به زودی به این بازار وارد شوند. این شرکت‌ها با توجه به شناختی که از مشتریان خود دارند، می‌توانند خدمات حقوقی مکمل و کاملی را ارائه دهند. علاوه بر این، غول‌های فناوری مانند آمازون، گوگل و متا نیز پتانسیل بالایی برای ارائه راهکارهای حقوقی روزمره دارند و این موضوع آینده‌ای هیجان‌انگیز را برای صنعت حقوق رقم خواهد زد.

با وجود ظهور ارائه‌دهندگان خدمات حقوقی جدید و رقابت فشرده در این حوزه، بسیاری از وکلای نگران جایگاه خود در آینده هستند. اما واقعیت این است که خدمات حقوقی پیچیده و تخصصی همچنان نیازمند دانش و تجربه عمیق حقوقی است. بنابراین، حتی شرکت‌های بزرگ و برندهای مطرح نیز برای ارائه خدمات حقوقی باکیفیت به وکلای متخصص متکی هستند. اگرچه ممکن است برخی از خدمات حقوقی ساده‌تر توسط غیرحقوقدانان ارائه شود، اما خدمات پیچیده و تخصصی همچنان در انحصار وکلای خواهد بود. به عبارت دیگر، آینده شغلی وکلای با تغییراتی همراه خواهد بود، اما نیاز به وکلای به طور کامل از بین نخواهد رفت. وکلای آینده ممکن است در شرکت‌های متنوع‌تری مشغول به کار شوند و وظایف متفاوتی را بر عهده بگیرند.

آژانس‌های اجاره حقوقی

آژانس‌های حقوقی، خانه‌ی جدیدی برای وکلای آزادکار شده‌اند. این آژانس‌ها، که به نوعی بازار کار وکلا محسوب می‌شوند، وکلای مستقل را به شرکت‌ها و سازمان‌ها اجاره می‌دهند. دو نمونه‌ی شناخته‌شده از این آژانس‌ها، اکسیوم^۵ و آل.او.دی^۶ هستند.

این مدل کاری، فرصت‌های شغلی جدیدی را برای وکلایی فراهم می‌کند که تمایل به کار در محیط‌های سنتی یا دائمی ندارند. به خصوص برای وکلایی که به دنبال انعطاف‌پذیری در کار هستند، مانند والدین دارای فرزند کوچک، این آژانس‌ها یک گزینه ایده‌آل محسوب می‌شوند. این آژانس‌ها با ایجاد یک شبکه گسترده از وکلای مستقل، امکان تامین نیروی کار متخصص و موقت را برای شرکت‌ها فراهم می‌کنند.

مزیت اصلی این مدل برای شرکت‌ها، دسترسی به نیروی کار ماهر با هزینه کمتر است. وکلای آزادکار معمولاً هزینه کمتری نسبت به وکلای تمام‌وقت در شرکت‌های حقوقی سنتی دارند و می‌توانند به سرعت و انعطاف‌پذیری بیشتری برای پاسخگویی به نیازهای فوری شرکت‌ها بسیج شوند.

همان‌طور که در فصل ۵ بررسی کردیم، بسیاری از شرکت‌های حقوقی، مدل‌های کسب‌وکار جدیدی را در کنار روش‌های سنتی ارائه خدمات حقوقی راه‌اندازی کرده‌اند. این مدل‌های جدید که اغلب با هزینه کمتر و انعطاف‌پذیری بیشتر همراه هستند، ممکن است در ابتدا رقابتی برای شرکت‌های سنتی محسوب شوند. اما همان‌طور که می‌دانیم، در دنیای کسب‌وکار، بهتر است پیش‌قدم باشیم تا واکنش‌گرا.

شرکت‌های حقوقی نوآور، فرصت‌های بی‌نظیری برای ارائه خدمات حقوقی به شیوه‌ای خلاقانه و کارآمد دارند. این شرکت‌ها می‌توانند تجربه حقوقی متفاوتی را برای وکلا و موکلان فراهم کنند. برای وکلایی که به دنبال تعادل بهتر بین کار و زندگی شخصی هستند، این شرکت‌ها به عنوان کارفرمایانی جذاب مطرح می‌شوند.

⁷ Axiom 5

⁷ LOD 6

در آینده‌ای نزدیک، وکلای متخصص (همانند مهندسان حقوقی یا دانشمندان داده حقوقی) ممکن است به جای اشتغال تمام‌وقت در سازمان‌ها، به صورت پروژه-محور و بر اساس نیاز مشتریان فعالیت کنند. این متخصصان با توجه به مهارت‌های خاص خود، می‌توانند از انعطاف‌پذیری بیشتر، درآمد بالاتر و رضایت شغلی بیشتری بهره‌مند شوند.

شرکت‌های حقوقی

در حالی که شرکت‌های برون‌سپاری فرایندهای حقوقی معمولاً بر انجام کارهای روتین و تکراری حقوقی تمرکز دارند، نوع جدیدی از شرکت‌های حقوقی ظهور کرده‌اند که رویکردی جامع‌تر و یکپارچه‌تر را ارائه می‌دهند. این شرکت‌ها علاوه بر خدمات حقوقی سنتی، از فناوری و مشاوره نیز بهره می‌گیرند تا بتوانند خدمات پیچیده‌تر و ارزش‌آفرین‌تری به مشتریان خود ارائه دهند. به عبارت دیگر، در حالی که شرکت‌های برون‌سپاری فرایندهای حقوقی بر انجام کارهای روزمره تمرکز دارند، این شرکت‌های جدید به دنبال ارائه راهکارهای جامع و مبتکرانه برای حل چالش‌های حقوقی مشتریان هستند.

شرکت‌های حقوقی جدیدی مانند الویت^{۷۷} و رایوریو^{۷۸} که توسط ای.وای خریداری شد) با کنار گذاشتن مدل‌های سنتی کسب‌وکار، تحولی بزرگ در صنعت حقوق ایجاد کرده‌اند. این شرکت‌ها به جای تمرکز بر ساختارهای هرمی، صورتحساب ساعتی و دفاتر گران‌قیمت، هزینه‌های خود را به شدت کاهش داده‌اند. آن‌ها کار در منزل را ترویج می‌دهند، از فناوری به‌طور گسترده استفاده می‌کنند و مدل‌های کاری انعطاف‌پذیری را ارائه می‌دهند. همه این‌ها به آن‌ها اجازه می‌دهد تا خدمات باکیفیت را با هزینه کمتر به مشتریان ارائه دهند و همچنان سودآور بمانند.

اگرچه این شرکت‌ها ممکن است مسیرهای شغلی سنتی را ارائه ندهند و درآمد آن‌ها به اندازه شرکت‌های بزرگ نباشد، اما محیطی پویا و کارآفرینی را برای وکلای جوان فراهم می‌کنند. این شرکت‌ها به ایده‌های نوآورانه وکلای جوان علاقه‌مند هستند و حتی ممکن است مدل‌های آموزشی جدیدی را نیز ارائه دهند.

⁷ Elevate

⁷ Riverview Law

برخلاف رویه‌های سنتی، شرکت‌های حقوقی امروزی رویکردی منعطف‌تر و نوآورانه‌تر دارند. این شرکت‌ها اغلب به ایده‌های جدید و خلاقانه، حتی از سوی وکلای جوان، گوش فرا می‌دهند و از آن‌ها استقبال می‌کنند.

ارائه دهندگان خدمات حقوقی آنلاین

برای وکلای جوانی که به دنبال تلفیق فناوری و حقوق هستند، شرکت‌های ارائه دهنده خدمات حقوقی آنلاین فرصت‌های شغلی جذابی را فراهم می‌کنند. این شرکت‌ها با ارائه خدمات متنوعی مانند مشاوره آنلاین، تولید خودکار اسناد حقوقی و حل اختلافات به صورت برخط، روشی نوین برای دسترسی به خدمات حقوقی ارائه می‌دهند. در این مدل کسب‌وکار، قوانین و فرآیندهای حقوقی به صورت ساختاریافته و قابل استفاده برای عموم مردم و کسب‌وکارها آماده‌سازی می‌شوند.

توسعه و بهبود این سیستم‌ها نیازمند دانش عمیق حقوقی و مهارت‌های فنی است. به همین دلیل، فارغ‌التحصیلان حقوق و وکلای جوان با علاقه‌مندی به فناوری، می‌توانند نقش مهمی در پیشرفت این حوزه ایفا کنند و آینده شغلی خود را در این صنعت نوآورانه تضمین نمایند.

با وجود اینکه برخی از پلتفرم‌های خدمات حقوقی آنلاین مانند لیگال زوم به موفقیت قابل توجهی رسیده‌اند، اما صنعت ارائه خدمات حقوقی آنلاین هنوز در مراحل ابتدایی خود قرار دارد. در دنیای دیجیتال امروز، تصور اینکه این صنعت نتواند رشد چشمگیری داشته باشد، دشوار است. فرصت‌های موجود در این حوزه بسیار متنوع است؛ از شرکت‌های بزرگ که به دنبال خودکارسازی فرایندهای حقوقی پیچیده هستند تا سازمان‌های غیرانتفاعی که تلاش می‌کنند دسترسی به خدمات حقوقی را برای همه فراهم کنند (همانطور که در فصل ۱۲ به آن اشاره شده است).

مشاوران مدیریت حقوقی

در آینده، برخی شرکت‌های مشاوره، چه سنتی و چه تخصصی در حوزه حقوق، فرصت‌های شغلی جدیدی را برای وکلا ایجاد خواهند کرد. این مشاغل بر روی تحلیل فرآیندهای حقوقی، مدیریت پروژه‌های حقوقی، مدیریت ریسک‌های قانونی و مشاوره در

خصوص چگونگی ایجاد و مدیریت موثر یک تیم حقوقی داخلی تمرکز خواهند داشت. ممکن است این حوزه‌ها با تصور بسیاری از دانشجویان حقوق مبنی بر کار در دادگاه یا انجام امور حقوقی فردی متفاوت باشد، اما نقش آنها در بازار حقوقی و خدمت‌رسانی به مشتریان بسیار مهم است.

در آینده، تقاضا برای متخصصانی مانند تحلیلگران فرآیند حقوقی و مدیران پروژه حقوقی به شدت افزایش خواهد یافت. به همین دلیل، وکلای جوانی که در این حوزه‌ها آموزش دیده‌اند و تجربه کسب کرده‌اند، نسبت به هم‌تایان خود که تنها بر دانش حقوق سنتی متمرکز هستند، از فرصت‌های شغلی بیشتری برخوردار خواهند بود.

وکلای اغلب دیدگاه مثبتی نسبت به مشاوران مدیریت ندارند و بسیاری از آنها را غیرحرفه‌ای می‌دانند. اما باید توجه داشت که در کنار مشاوران کم‌تجربه، گروهی از مشاوران بسیار حرفه‌ای و موفق نیز وجود دارند که از روش‌ها و تکنیک‌های مدیریتی نوینی استفاده می‌کنند. به نظر من، این روش‌ها و تکنیک‌ها در آینده نزدیک به استانداردهای جدید در کسب‌وکارهای حقوقی تبدیل خواهند شد و بسیاری از این کسب‌وکارها برای موفقیت، ناچار به پذیرش آنها خواهند بود.

شرکت‌های فناوری حقوقی

اگر شرکت‌های حقوقی نوآور و مبتنی بر فناوری در اواسط دهه ۱۹۸۰ وجود داشتند، قطعاً یکی از جذاب‌ترین گزینه‌های شغلی برای من، فارغ‌التحصیلی دکترای حقوق و هوش مصنوعی می‌بود. امروزه، با بیش از ۳۰۰۰ تا ۴۰۰۰ استارت‌آپ حقوقی در سراسر جهان، فرصت‌های شغلی مهیجی برای فارغ‌التحصیلان حقوقی وجود دارد که به فناوری علاقه‌مند هستند. البته، کار در یک استارت‌آپ ریسک‌های خاص خود را دارد و بسیاری از این شرکت‌ها موفق نمی‌شوند. اما برای کسانی که به دنبال تجربه‌های چالش‌برانگیز و نوآورانه هستند، این فرصت‌ها بسیار جذاب خواهد بود. پیوستن به یک استارت‌آپ موفق در حوزه حقوق می‌تواند تجربه‌ای هیجان‌انگیز و پر از رشد باشد.

اگرچه بسیاری از استارت‌آپ‌های حقوقی در ابتدای راه هستند و ممکن است از نظر ثبات شغلی، کمی نگرانی ایجاد کنند، اما خوشبختانه شاهد رشد چشمگیر شرکت‌های

حقوقی نوآور و بالغ‌تری مانند آیرونکلاد^۷، نئوتا لوجیک^۸ و لیترا^۹ هستیم. این شرکت‌ها مدت‌هاست فعالیت خود را آغاز کرده‌اند، به خوبی سرمایه‌گذاری شده‌اند و با ارائه محصولات و خدمات نوین، به دنبال تحول در صنعت حقوق هستند. اگر شما وکیل جوانی هستید که به دنبال ایجاد تغییر و گسترش مرزهای دانش حقوقی هستید، این شرکت‌ها می‌توانند محیط کاری ایده‌آلی برای شما باشند.

اولین شغل شما در حقوق

در آینده‌ای نزدیک، دانشجویان حقوق ممکن است برای یافتن کارآموزی یا استخدام به عنوان وکیل جوان در شرکت‌های حقوقی سنتی با چالش‌های بیشتری روبرو شوند. اگر شما نیز دانشجوی حقوق هستید، توصیه می‌شود که برای کسب تجربه عملی و تکمیل آموزش‌های خود، در یک شرکت حقوقی یا بخش حقوقی یک سازمان مشغول به کار شوید. اما اگر موفق به پیدا کردن چنین فرصتی نشدید، نگران نباشید. بسیاری از مشاغل نوین حقوقی، همانطور که در این فصل معرفی شدند، می‌توانند گزینه‌های جذابی برای شما باشند. همچنین، اگر شما قبلاً وکالت را آغاز کرده‌اید و به دنبال فرصت‌های جدیدی فراتر از شرکت‌های حقوقی هستید، مشاغل هیجان‌انگیز و نوظهور بسیاری در انتظار شما هستند.

⁷ Ironclad ⁹

⁸ Neota Logic ⁰

⁸ Litera ¹

فصل ۱۸ | آموزش وکلا برای چه هدفی؟

هنوز هم برای آن دانشجوی حقوقی که اوایل سال ۲۰۱۶، درست بعد از سخنرانی‌ام در یک مدرسه حقوق معتبر آمریکایی به سراغم آمد، احساس همدردی عمیقی دارم. آن زمان، من درباره آینده خدمات حقوقی صحبت می‌کردم و بخش بزرگی از مباحث این کتاب را پوشش داده بودم. دانشجوی با نگرانی به من گفت: «من تقریباً نیم میلیون دلار بدهی دانشجویی دارم و احساس می‌کنم مدرسه حقوق، آمادگی لازم را برای دنیای واقعی به من نداده است.» خوشبختانه، بدهی او بسیار بیشتر از متوسط بدهی دانش‌آموختگان حقوق در ایالات متحده است. با این حال، طبق آمار انجمن وکلای آمریکا، میانگین بدهی دانش‌آموختگان حقوق در سال ۲۰۲۰، ۱۴۵ هزار دلار بوده است که همچنان بار مالی سنگینی بر دوش بسیاری از فارغ‌التحصیلان است.

اکثر دانشجویان حقوق به این امید که بتوانند وام‌های دانشجویی خود را بازپرداخت کنند، چشم به آینده‌ای پر درآمد دارند. اما این رویا با دو چالش اساسی روبرو است. اول، فشار برای تسویه سریع بدهی‌ها، بسیاری از دانشجویان را به سمت مشاغل پردرآمد و متداول سوق می‌دهد. در نتیجه، حوزه‌های حقوقی با درآمد کمتر و تمرکز بر منافع عمومی، با کمبود نیروی کار متخصص مواجه می‌شوند. این وضعیت نه تنها به ضرر جامعه است، بلکه ممکن است برخی فارغ‌التحصیلان را مجبور کند تا مسیر شغلی دلخواه خود را رها کنند. دوم، همه فارغ‌التحصیلان حقوق موفق نمی‌شوند شغل مناسبی پیدا کنند.

دانشکده‌های حقوق در سراسر جهان سال‌هاست که به دلیل تولید فارغ‌التحصیلان بیش از نیاز بازار کار حقوقی، تحت انتقاد قرار دارند. این مسئله به‌ویژه در ایالات متحده حاد بوده و در کتاب "دانشکده‌های حقوق شکست‌خورده" اثر برایان تامانها به تفصیل بررسی شده است. تامانها با استناد به آمار دولتی نشان داد که علی‌رغم تولید سالانه حدود ۴۵ هزار فارغ‌التحصیل حقوق، تنها ۲۵ هزار فرصت شغلی جدید برای وکلای جوان پیش‌بینی می‌شد. اگرچه برخی معتقدند تحقیقات تامانها در کاهش پذیرش بی‌رویه دانشجویان مؤثر بوده، اما همچنان تعداد فارغ‌التحصیلان حقوق در ایالات متحده نسبت به یک دهه قبل حدود ۱۰ هزار نفر کاهش یافته است. فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر

حقوق شانس بیشتری برای یافتن شغل مناسب دارند، اما فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های کمتر شناخته‌شده با چالش‌های جدی‌تری مواجه هستند و حتی کمتر از نیمی از آن‌ها موفق به یافتن شغل مرتبط با رشته خود می‌شوند. این پدیده تولید بیش از حد فارغ‌التحصیل حقوق، نه تنها در ایالات متحده، بلکه در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته نیز مشاهده می‌شود و نشان از یک مشکل ساختاری در سیستم آموزش حقوقی دارد.

دانشجویانی که برای تحصیل در رشته حقوق وام‌های کلانی گرفته‌اند و پس از فارغ‌التحصیلی شغل مناسبی پیدا نمی‌کنند، حق دارند احساس سرخوردگی کنند. چند سال پیش، برخی از دانشجویان حقوقی با طرح دعوی علیه دانشگاه‌ها، خواستار بازپرداخت شهریه شدند و مدعی شدند که صنعت آموزش حقوق، آن‌ها را گمراه کرده است. اما امروزه، دانشجویان نمی‌توانند به سادگی چنین ادعاهایی را مطرح کنند، زیرا این موضوع به طور گسترده مورد بحث قرار گرفته و دانشجویان حقوق از چالش‌های پیش روی این رشته آگاه هستند.

تمرکز اصلی این فصل بر تطابق آموزش حقوق با نیازهای بازار کار است. من به این پرسش می‌پردازم که آیا مدارس حقوق به اندازه کافی دانشجویان را برای ورود به بازار کار آینده آماده می‌کنند و آیا این امر شانس آن‌ها برای یافتن شغل مناسب را افزایش می‌دهد یا خیر. در ایالات متحده، کمیسیون انجمن وکلای آمریکا در سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۱۹، در گزارشی صریح از "بحران" در آموزش حقوق سخن گفت. این کمیسیون معتقد است که سیستم آموزشی حقوق در آمریکا، فارغ‌التحصیلانی را تربیت می‌کند که برای دنیای کار امروز آماده نیستند. به عنوان تنها عضو غیرآمریکایی این کمیسیون، سال‌هاست که نگرانی مشابهی را مطرح کرده‌ام و در نسخه‌های قبلی این کتاب نیز به آن پرداخته‌ام. هنوز مشخص نیست که آیا جامعه حقوقی آمریکا به این هشدارها توجه خواهد کرد یا خیر.

متأسفانه، گزارش جامع ما درباره آموزش حقوقی در انگلستان و ولز که در سال ۲۰۱۳ منتشر شد، نتوانست نیازهای آموزشی و تربیتی فعلی صنعت حقوق را به طور کامل پوشش دهد. اگرچه این گزارش، مدل دقیقی برای بهبود آموزش و پرورش وکلای گذشته ارائه کرد، اما به نظر می‌رسد برای آینده‌ی این صنعت، نیازمند بازنگری و به‌روزرسانی باشد.

به عنوان یکی از مشاوران این پروژه، متأسفانه نتوانستم همکارانم را متقاعد کنم تا بر پیام‌های کلیدی این فصل تأکید بیشتری کنند.

برخی فرض‌ها و نگرانی‌ها

اینجا مکانی مناسب برای بررسی جامع آموزش نظریه و قانون نیست. از دیدگاه من، چند سوال و نگرانی درباره آموزش وکلا وجود دارد که می‌خواهم مطرح کنم.

در ابتدا، معتقدم که حقوق به خودی خود رشته‌ای ارزشمند برای تحصیل است. البته، شیوهی مطالعه‌ی حقوق در کشورهای مختلف متفاوت است. برای مثال، در انگلستان دانشجویان معمولاً حقوق را به‌عنوان رشته اول خود انتخاب می‌کنند، اما در ایالات متحده بیشتر به عنوان تحصیلات تکمیلی دنبال می‌شود. به همین دلیل، دانشجویان آمریکایی با انگیزه‌ی بیشتری وارد رشته‌ی حقوق می‌شوند و هدف اصلی آن‌ها تبدیل شدن به وکیل است.

مطالعه حقوق در سطح دانشگاه می‌تواند به خودی خود بسیار جذاب باشد. قانون، به عنوان یکی از پیچیده‌ترین و عمیق‌ترین ساخته‌های ذهن بشر، چارچوبی جامع برای نظم و رفتار انسانی فراهم می‌کند. از یک سو، مطالعه قوانین موضوعی می‌تواند بسیار جالب باشد و از سوی دیگر، کاوش در مباحثی مانند فلسفه حقوق و حقوق رومی تجربه‌ای غنی و ارزشمند برای توسعه تفکر انتقادی فراهم می‌آورد. با این حال، لذت بردن از جنبه‌های نظری حقوق به معنای نادیده گرفتن اهمیت عملی آن نیست. یک مدرک حقوق باید به دانشجویان این امکان را بدهد تا با عمل حقوقی آشنا شوند، درکی از حرفه وکالت پیدا کنند و مهارت‌های ضروری برای موفقیت در این حرفه را کسب کنند. در واقع، یک برنامه تحصیلی موفق در رشته حقوق باید تعادلی مناسب بین تئوری و عمل برقرار کند.

من معتقدم تحصیل در رشته حقوق می‌تواند مهارت‌های ارزشمندی را برای هر فردی به ارمغان بیاورد، صرف‌نظر از اینکه قصد فعالیت حرفه‌ای در حوزه حقوق را داشته باشد یا خیر. درست همان‌طور که بسیاری از افراد برای کسب دانش گسترده و آمادگی برای ورود به دنیای تجارت، حسابداری را انتخاب می‌کنند، تحصیل در رشته حقوق نیز می‌تواند مزایای بسیاری داشته باشد. فارغ‌التحصیلان حقوق معمولاً دارای دقت فکری بالا،

توانایی تحلیل قوی، تسلط بر زبان، مهارت‌های تفکر انتقادی، ظرفیت تحقیق عمیق و اعتماد به نفس در سخنرانی هستند. این مهارت‌ها نه تنها در حوزه حقوق، بلکه در بسیاری از مشاغل دیگر نیز بسیار مفید خواهد بود.

از سوی دیگر، نگرانم که استانداردهای آموزشی و آزمون‌های ورود به حرفه حقوق در مقایسه با رشته‌های پرطرفداری مانند پزشکی، معماری و دامپزشکی، کمتر سخت‌گیرانه باشد. دوره‌های تحصیلی و آزمون‌های این رشته‌ها معمولاً طولانی‌تر و چالش‌برانگیزتر هستند. البته، تحصیل حقوق و گذراندن آزمون وکالت کار ساده‌ای نیست، اما به نظر می‌رسد مسیر ورود به این حرفه نسبت به بسیاری از مشاغل تخصصی دیگر کوتاه‌تر و آسان‌تر باشد.

یکی از چالش‌های اصلی که با آن روبرو هستم، عدم هماهنگی کافی بین جنبه‌های آکادمیک و عملی حرفه حقوق است. تحسین من از بیمارستان‌های آموزشی بزرگ لندن، که در آن‌ها پزشکان همزمان به درمان بیماران، آموزش دانشجویان و انجام تحقیقات می‌پردازند، همراه با تحسین و کمی حسادت است. در قاره اروپا، سنت قوی‌تری در این زمینه وجود دارد که اساتید حقوق نیز به طور فعال در عرصه حقوقی مشارکت کنند. اما در انگلستان، ایالات متحده و کانادا، این جدایی بین وکلا و محققان حقوقی به مراتب بیشتر است. متأسفانه، در برخی حوزه‌ها، شاهد بی‌احترامی متقابل هستیم. وکلا، دانشگاهیان را نظریه‌پردازانی غیرعملی می‌دانند که از دنیای واقعی فاصله گرفته‌اند و دانشگاهیان نیز عمل حقوقی را صرفاً یک فعالیت تجاری و فاقد عمق فکری تلقی می‌کنند.

اگر به حقوق علاقه‌مندید، مطمئن باشید که تحصیل در این رشته تجربه‌ای غنی و پربار خواهد بود. با این حال، برخی معتقدند که دانشگاه‌های حقوق به اندازه کافی دانشجویان را برای ورود به دنیای واقعی حقوق آماده نمی‌کنند.

ما وکلای جوان را برای چه چیزی آموزش می‌دهیم؟

تاکنون، انتقاد من از دانشکده‌های حقوق بر یک نگرانی بسیار بنیادی‌تر متمرکز نبوده است. بسیاری از وکلای عملی نگران این هستند که فارغ‌التحصیلان حقوق برای کار در محیط حقوقی پویای امروز آماده نیستند. اما اگر فارغ‌التحصیلان نتوانند از پس

چالش‌های فعلی برآیند، چگونه می‌توانند خود را با تحولات بنیادین دهه‌های آینده که در بخش‌های قبلی این کتاب به آن‌ها اشاره شد، وفق دهند؟

پس پرسش اصلی اینجاست: ما وکلای آینده را برای چه کاری آماده می‌کنیم؟ این سؤال است که ریشه در بنیاد آموزش حقوقی دارد. آیا می‌خواهیم وکلایی تربیت کنیم که به عنوان مشاوران سنتی، فرد به فرد و تخصصی عمل کنند؟ وکلایی که بر قوانین خاص حوزه‌های قضایی تمرکز دارند و خدمات خود را به صورت ساعتی ارائه می‌دهند؟ یا می‌خواهیم نسلی از وکلا را پرورش دهیم که ترکیبی از مهارت‌های حقوقی و تجاری را دارا باشند؟ وکلایی که انعطاف‌پذیر، مبتکر و توانمند در کار گروهی باشند و بتوانند از فناوری‌های نوین بهره ببرند. نگرانی من این است که در حال حاضر، تمرکز آموزش حقوق بیش از حد بر مدل سنتی وکالت است. حتی بسیاری از اساتید حقوق و سیاست‌گذاران از وجود مدل‌های نوین وکالت آگاه نیستند. به طور خلاصه، ترس من این است که ما وکلای جوان را برای تبدیل شدن به وکلای قرن بیستم و نه وکلای قرن بیست و یکم آموزش می‌دهیم.

اگرچه در آموزش وکلا، طبق مفاد فصل ۱۶، بر تربیت مشاوران متخصص و کارآمد تمرکز داریم، اما طیف گسترده‌ای از نقش‌های آینده مانند مهندس حقوقی، تکنولوژیست حقوقی، تحلیلگر فرایندهای حقوقی، مدیر پروژه حقوقی و مدیر ریسک حقوقی را نادیده می‌گیریم.

اگرچه تجهیز وکلای جوان به مهارت‌های مشاوره و پزشکی درون سازمانی بسیار مهم است، اما بدون تغییر در برنامه‌های درسی و گسترش آموزش‌ها، در حق دانشجویان و مشتریان آینده‌شان کوتاهی کرده‌ایم.

در بسیاری از دانشکده‌های حقوق، محتوای آموزشی حقوق همچنان به همان روشی که در دهه ۱۹۷۰ تدریس می‌شد، ارائه می‌شود. اساتیدی که اغلب درکی عمیق از تحولات بازار حقوقی ندارند، به تدریس دروس می‌پردازند. موضوعاتی همچون جهانی‌شدن، فناوری، مدیریت کسب‌وکار و ارزیابی ریسک، کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. این در حالی

است که فارغ‌التحصیلان حقوق امروز نه تنها برای بازار کار فعلی، بلکه برای آینده‌ای که به سرعت در حال تغییر است، آمادگی کافی ندارند.

آیا زمان آن فرا رسیده است که حوزه مطالعاتی دانشکده‌ها و کالج‌های حقوق را گسترش دهیم و رشته‌هایی همچون مدیریت ریسک، مدیریت پروژه و مدیریت دانش حقوقی را نیز در بر بگیریم؟ آیا این رشته‌های جدید می‌توانند جایگاهی در برنامه‌های درسی حقوق داشته باشند و آینده‌ی این رشته را متحول کنند؟

جایگاه آینده در آموزش حقوقی

من هرگز قصد نداشتم که از آموزش مباحث بنیادین حقوقی مانند قرارداد، قانون اساسی و خسارت بگذریم. همچنین، کاملاً موافقم با ادامه آموزش روش‌های تفکر حقوقی به دانشجویان؛ مواردی مانند تفکر انتقادی، جمع‌آوری و سازماندهی اطلاعات، تحقیق حقوقی، استدلال منطقی و تفسیر قوانین. اما باید به این نکته توجه کنیم که چگونه می‌توانیم وکلای آینده را برای چالش‌های حقوقی دهه‌های آینده آماده‌تر کنیم.

شاید بتوان استدلال کرد که آموزش دقیق و تخصصی در حوزه‌های نوظهور حقوقی بیشتر باید در دوره‌های پس از فارغ‌التحصیلی مانند کارآموزی و کالت یا دوره‌های حرفه‌ای تکمیلی صورت گیرد. با این حال، به نظر من، دانشکده‌های حقوق نمی‌توانند نسبت به تحولات روزافزون در حوزه حقوق، از جمله گسترش دادگاه‌های آنلاین و خودکارسازی فرایندهای حقوقی، بی‌تفاوت باشند. در واقع، نادیده گرفتن این تغییرات، کوتاهی بزرگی از سوی دانشکده‌ها محسوب می‌شود. آموزش‌های فشرده و کاربردی در این زمینه‌ها، حتی در حین دوره کارآموزی، می‌تواند به وکلای آینده کمک کند تا بهتر با چالش‌های دنیای حقوقی امروز مواجه شوند.

پیشنهاد می‌کنم که کلیه دانشجویان حقوق، چه در دانشگاه و چه در طول تحصیل، ملزم به گذراندن دوره‌های آموزشی جامع در زمینه روندهای نوین و آینده خدمات حقوقی شوند. این دوره‌ها می‌توانند به صورت یک درس مستقل یا بخشی از دروس اصلی ارائه شوند. علاوه بر این، دانشجویان باید فرصت یادگیری مهارت‌های کلیدی حقوقی قرن بیست و یکم را داشته باشند تا برای ورود به بازار کار آینده آماده شوند. با توجه به اهمیت

این موضوع، انتظار می‌رود که دانشکده‌های حقوق، آموزش‌های لازم را در این زمینه ارائه دهند. شواهد نشان می‌دهد که حوزه حقوق به سرعت در حال گسترش است و فراتر از خدمات سنتی، به حوزه‌هایی مانند مدیریت ریسک حقوقی و مدیریت پروژه حقوقی نفوذ کرده است. با توجه به این تحولات، ضروری است که در تمام مراحل آموزش حقوق، دانشجویان با آینده شغلی خود و مهارت‌های مورد نیاز در این حوزه‌های جدید آشنا شوند. جذب پزشکان برای ارائه این دوره‌های اختیاری، هم به دانشجویان دیدگاهی عملی از تحولات بازار کار می‌دهد و هم تعامل سازنده‌ای بین دانشگاه و حوزه عملی ایجاد می‌کند. پیش‌بینی می‌شود این دوره‌ها با استقبال گسترده‌ای روبرو شوند.

از اساتید حقوق در سراسر جهان می‌خواهم با اشتیاق به آینده‌ی خدمات حقوقی بپردازند. آن‌ها باید تحقیقاتی درباره‌ی روندهای نوین حقوقی، به ویژه در حوزه‌های اجتماعی-حقوقی، انجام دهند و دانشجویان را با آینده‌های محتمل این حرفه آشنا سازند. همچنین، باید از ماندن در چارچوب سنت‌های قدیمی پرهیز کنند و همان‌طور که رئیس دانشکده حقوق کانادا گفته است، از "نوک تیز سنت" بگریزند. دانشکده‌های حقوق به جای ارائه دوره‌های پراکنده، باید الگوبرداری از پیشگامانی مانند دانشکده حقوق دانشگاه میامی با ابتکار جهانی و مجازی حقوق بدون مرز^۸، دانشکده حقوق هاروارد با برنامه‌ی جامع خود درباره‌ی آینده‌ی حرفه حقوقی، دانشکده حقوق جورج تاون با رقابت‌های نوآورانه‌ی خود، کالج حقوق شیکاگو-کنت با برنامه‌ی مدرک دکترای قضایی در نوآوری و فناوری حقوقی، دانشگاه ایالتی میشیگان با مرکز حقوق، فناوری و نوآوری، و دانشگاه استنفورد با مراکز کودکس و دپورا ال. رود در حرفه حقوقی را در دستور کار خود قرار دهند.

نروژ با تاسیس مرکز تحقیقات کامپیوتر و حقوق در سال ۱۹۷۰، پیشگام تلفیق فناوری و حقوق در محیط دانشگاهی اروپا شد. با این حال، به نظر می‌رسد که قاره اروپا نتوانسته است به طور کامل از این پتانسیل بهره‌برداری کند. به جز موارد استثنایی مانند دانشکده حقوق بوکریوس در آلمان، بسیاری از دانشکده‌های حقوق اروپایی در مواجهه با تحولات فناوری در حوزه حقوق، واکنشی کند و راکد از خود نشان می‌دهند. این موضوع به ویژه در بریتانیا محسوس است، جایی که تعداد انگشت‌شماری از دانشکده‌ها به طور

⁸ LawWithoutWalls

جدی به پژوهش و آموزش در زمینه فناوری حقوقی و آینده خدمات حقوقی می‌پردازند. از ابتکارات دانشگاه‌هایی چون سوانسی، آکسفورد، اولستر، منچستر و بانک جنوب لندن بسیار تحت تأثیر قرار گرفته‌ام. با این حال، دیدگاه آکادمی حقوقی بریتانیا نسبت به آینده‌ی خدمات حقوقی، با دیدگاه‌های رایج در دنیای عملی حقوق همخوانی ندارد. نگرانم که بسیاری از دانشکده‌های حقوق با سرعت کافی با این تغییرات همراه نشوند. به نظر من، راه حل این مشکل، همکاری نزدیک‌تر بین شرکت‌های حقوقی، بخش‌های حقوقی داخلی و دانشکده‌های حقوق است. بهترین رویکرد این است که هر دانشکده حقوقی، تخصصی را در این زمینه استخدام کند تا بتواند در داخل دانشگاه، این موضوع را ترویج نموده و حمایت از آن را جلب کند.

در پایان، دیدگاه ارائه شده در این فصل، به پرسش قدیمی «آیا برای وکالت، مدرک حقوق کافی است؟» زاویه تازه‌ای می‌بخشد. پاسخ قطعی به این پرسش دشوار است، اما با توجه به رویکرد چند رشته‌ای آینده‌ی خدمات حقوقی، می‌توان استدلال کرد که مطالعه‌ی رشته‌هایی مانند مدیریت، علوم کامپیوتر و تحلیل سیستم‌ها پیش از ورود به حوزه حقوق، مزایای قابل توجهی دارد.

فصل ۱۹ | جایگزینی روش قدیمی

در کنفرانس‌ها، همواره این پرسش مطرح می‌شود که وکلای جوان آینده چگونه مهارت‌های خود را توسعه خواهند داد. با توجه به روند رو به رشد خودکارسازی و برون‌سپاری بسیاری از وظایف حقوقی، نگرانی اصلی این است که فرصت‌های یادگیری عملی برای وکلای جوان کاهش یافته است. اگر کارهای ابتدایی حقوقی که به عنوان سنگ بنای تجربه وکلای جوان محسوب می‌شدند، دیگر در دسترس نباشد، چگونه می‌توانند به متخصصان برجسته‌ای تبدیل شوند؟

یک مشکل آموزشی

این چالشی جدی اما نه غیرقابل حل برای حامیان منابع جایگزین حقوقی است. دلیل غیرقابل حل بودن آن این است که تعداد بسیار کمی از مشتریان با این مانع همدلی می‌کنند. در واقع، مسئله اصلی اینجا آموزش است. منابع جایگزین ایجاب می‌کند که شرکت‌های حقوقی روش‌های آموزشی خود را به‌روزرسانی کنند. اما نگرانی وجود ندارد؛ چرا که اکثر مشتریان، خدمات حقوقی با هزینه کمتر را از شرکتی که برای بهبود آموزش تلاش می‌کند، به خدمات گران‌تر شرکتی که به روش‌های قدیمی چسبیده است، ترجیح می‌دهند.

جنگ برای جذب استعداد در بازار کار حقوقی، شرکت‌ها را بر آن داشته تا با پیشنهاد حقوق‌های بسیار بالا، فارغ‌التحصیلان نخبه را جذب کنند. اما واقعیت آن است که ارزش این کارآموزان و وکلای جوان تازه‌کار، در سال‌های ابتدایی بیشتر به پتانسیل آینده آن‌ها مربوط می‌شود تا خدماتی که در حال حاضر ارائه می‌دهند. مشکل اصلی اینجاست که مشتریان عملاً هزینه آموزش این وکلای جوان را پرداخت می‌کنند. شرکت‌های حقوقی، حتی برای کارهای روتین و تکراری که نیازی به تجربه زیاد ندارد، از مشتریان نرخ‌های بالایی دریافت می‌کنند. این در حالی است که این وکلا هنوز در حال یادگیری و کسب تجربه هستند و ممکن است تخصصی برای توجیه این نرخ‌ها نداشته باشند. در شرایط اقتصادی فعلی که مشتریان به دنبال خدمات حقوقی با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر هستند، این رویه دیگر توجیه‌پذیر نیست. صبر و تحمل مشتریان برای پرداخت هزینه آموزش وکلای جوان رو به کاهش است.

چند سال پیش، در بررسی این موضوع، با وکلای کارآموزی گفتگو کردم که روزهای خود را صرف بررسی انبوهی از اسناد یا انجام کارهای تکراری در معاملات بزرگ می‌کردند. از آن‌ها پرسیدم اگر این کارها به کشورهای دیگر برون‌سپاری شود، چگونه مهارت‌های حرفه‌ای خود را کسب خواهند کرد؟ پاسخ آن‌ها یکسان بود: "یادگیری کار با اسناد چند ساعت بیشتر طول نمی‌کشد." این پاسخ ساده، پرده از واقعیت تلخی برداشت: بسیاری از وکلای جوان، کارهای روتین را نه به‌عنوان فرصتی برای یادگیری، بلکه به‌عنوان ابزاری برای حفظ ساختار هرمی و سودآوری شرکت‌ها انجام می‌دهند. این ادعا که کارهای تکراری برای آموزش ضروری است، تنها توجیهی برای بهره‌کشی از نیروی کار جوان است.

با وجود صرف زمان قابل توجه در امور اداری، مشخص نیست که وکلای آینده‌دار به طور کامل به متخصصین حقوقی تبدیل شوند. شواهد نشان می‌دهد که تجربه عملی در کنار وکلای باتجربه، نقش مهم‌تری در رشد حرفه‌ای آن‌ها دارد.

با وجود اینکه برخی کارها فرصت‌های آموزشی ارزشمندی را برای جوانان فراهم می‌کنند، نارضایتی روزافزون مشتریان از پرداخت هزینه‌های آموزشی، شرکت‌های حقوقی را با چالش جدی مواجه کرده است. یکی از راهکارهای احتمالی، هرچند دشوار، این است که شرکت‌ها تنها زمانی از مشتریان برای کارآموزان و وکلای جوان هزینه دریافت کنند که این افراد به طور مؤثر در پرونده‌ها مشارکت داشته باشند. این رویکرد می‌تواند سود شرکت‌هایی را که به ساختار سلسله‌مراتبی متکی هستند، کاهش دهد. در نتیجه، دو سناریو محتمل برای آینده‌ی وکلای جوان قابل پیش‌بینی است. اولاً، برخلاف گذشته، وکلای جوان به جز استعدادهای درخشان، ممکن است در سال‌های اولیه کار در شرکت‌های حقوقی، دستمزد کمتری دریافت کنند. دوماً، و به عنوان نتیجه‌ای مستقیم از این مسئله، شرکت‌های حقوقی تمایل کمتری به استخدام وکلای جوان پرانگیزه نشان خواهند داد. هرچند که فرصت‌های شغلی جدیدی برای وکلای جوان ایجاد خواهد شد (به فصل‌های ۱۶ و ۱۷ مراجعه کنید)، اما این وضعیت به طور کلی برای فارغ‌التحصیلان حقوق، تهدیدآمیز تلقی می‌شود.

بازاندیشی آموزش حقوقی

به جای آموزش وکلای سنتی، می‌توان آن‌ها را درگیر کارهای حقوقی روتین کرد.

برای آنکه شرکت‌های حقوقی به تعهدات آموزشی خود جامه عمل بپوشانند، پیشنهاد می‌کنم به مدل کارآموزی سنتی بازگردند. تحقیقات نشان داده که کار کردن مستقیم زیر نظر وکلای با تجربه، روشی اثربخش برای انتقال دانش عملی حقوق است. با اشتراک‌گذاری یک دفتر کار با وکلای باتجربه، وکلای جوان می‌توانند به سرعت مهارت‌های لازم برای ورود به دنیای واقعی حقوق را کسب کنند. این روش، مشابه آنچه سال‌ها در شرکت‌های حسابداری بزرگ رایج بوده، می‌تواند تحول بزرگی در آموزش و پرورش وکلای جوان ایجاد کند. برای یادگیری روش‌های مؤثر برقراری ارتباط با مشتریان و ارائه خدمات حرفه‌ای، حضور در محیط کار و مشاهده مستقیم نحوه کار وکلای با تجربه بسیار ارزشمند است. اگر کارآموزان بیشتر وقت خود را صرف مطالعه اسناد کنند، فرصت کمتری برای یادگیری مهارت‌های ارتباطی و کسب تجربه عملی خواهند داشت. من از اهمیت کارآموزی حضوری دفاع می‌کنم، زیرا حضور فیزیکی به کارآموزان اجازه می‌دهد تا به طور مستقیم با همکاران و مشتریان تعامل داشته باشند. البته، این به معنای حضور تمام‌وقت در دفتر نیست، اما حضور فیزیکی برای کسب تجربیات عملی ضروری است. در عین حال، می‌توانیم از فناوری برای ایجاد تجربیات کارآموزی مجازی و غنی‌سازی فرآیند یادگیری استفاده کنیم.

دوم، ممکن است وکلای جوان، حتی زمانی که بخش قابل توجهی از کار به شرکت‌های خارجی واگذار می‌شود، به صورت موازی همان کار را انجام دهند. این کار می‌تواند برای یادگیری و کسب تجربه بیشتر یا نظارت بر کیفیت کار انجام شده توسط شرکت‌های خارجی باشد. برخلاف گذشته، شرکت‌های حقوقی باید خودشان هزینه این کار اضافی را بپردازند.

وکلای جوان امروز باید از تمام پتانسیل فناوری‌های یادگیری الکترونیکی بهره‌مند شوند. این فناوری‌ها، فراتر از سخنرانی‌های آنلاین، امکان تمرین حقوقی در

محیط‌های شبیه‌سازی شده و یادگیری تعاملی را فراهم می‌کنند. پذیرش فناوری در حرفه حقوقی تنها به خودکارسازی محدود نمی‌شود، بلکه باید در آموزش و تربیت وکلای آینده نیز نفوذ کند. بیا باید نگاهی دقیق‌تر به این موضوع داشته باشیم.

یادگیری الکترونیکی و تمرین حقوقی شبیه‌سازی شده

بسیاری از وکلای باسابقه و قضات فعلی، دوران تحصیل حقوق خود را پیش از پیدایش رایانه‌های شخصی گذراندند. در آن زمان، سخنرانی‌های حضوری، آموزش‌های خصوصی و مطالعه در کتابخانه‌های قدیمی روش‌های رایج آموزش حقوق بودند. دانشجویان مجبور بودند حجم عظیمی از اطلاعات حقوقی را از جمله نام پرونده‌ها، مواد قانونی و تفسیرهای آنها حفظ کنند. این روش‌های سنتی آموزش حقوق باید مورد بازبینی و نقد جدی دانشکده‌های حقوق قرار گیرند.

به عنوان مثال، سخنرانی‌های سنتی یک ساعته را در نظر بگیرید. با توجه به هزینه‌ها و کیفیت پایین بسیاری از این سخنرانی‌ها، دلایل قانع‌کننده‌ای وجود دارد که آن‌ها را محدود به موارد بسیار خاص کنیم؛ مواردی که سخنرانان برجسته‌ای حضور دارند و تجربه‌ای منحصربه‌فرد ارائه می‌دهند. اما واقعیت این است که اکثر سخنرانی‌های حقوقی در انگلستان نه تنها جذاب نیستند، بلکه اغلب توسط سخنرانانی با مهارت‌های ضعیف ارائه می‌شوند. بسیاری از استادان به جای ارائه مطالب به صورت تعاملی و جذاب، صرفاً به خواندن یادداشت‌های خود می‌پردازند. همین امر باعث شده است که شرکت در این نوع سخنرانی‌ها با استقبال کمی روبرو شود. متأسفانه، این وضعیت در بسیاری از دانشکده‌های حقوق سراسر کشور مشاهده می‌شود. این روش نه تنها پرهزینه و ناکارآمد است، بلکه فرصت ارزشمندی را از دست می‌دهد. چرا به جای سخنرانی‌های تکراری و یکنواخت، از سخنرانی‌های آنلاین جذاب و الهام‌بخش استفاده نکنیم؟ می‌توانیم به سراسر کشور برویم و بهترین سخنرانان را برای ارائه وب‌کست‌های خود دعوت کنیم. هرکسی که TED را دیده باشد، می‌داند که یک سخنرانی آنلاین خوب چقدر می‌تواند تأثیرگذار باشد. البته در دوران همه‌گیری، برخی دانشجویان از سخنرانی‌های آنلاین باکیفیت بهره‌مند شدند، اما این تجربه برای همه یکسان نبود. یافتن یک سخنرانی عالی در دانشگاه کار آسانی نیست و ارائه یک

سخنرانی آنلاین جذاب حتی سخت‌تر است؛ زیرا تعداد کمی از استادان تجربه کافی در این زمینه دارند.

به جای سخنرانی‌های سنتی، می‌توانیم از وبینارهای زنده استفاده کنیم تا دانشجویان بتوانند به صورت برخط شرکت کرده و در بحث‌ها شرکت کنند. با ارائه منابع آنلاین، دانشجویان می‌توانند پیش از وبینارها آماده شوند. در سال ۲۰۰۹، هنگامی که مسئول بررسی پنج ساله یادگیری الکترونیکی در کالج حقوق بودم، از پتانسیل این رویکرد ترکیبی آگاه شدم. مطالعه من نشان داد که آموزش‌های آنلاین و نظارت برخط، تجربه یادگیری دانشجویان حقوق را متحول کرده است. بیش از ۴۰۰ ویدئوی آموزشی کوتاه^۸ تولید شده بود که در آن، متخصصان حقوق با استفاده از اسلاید، مطالب را به صورت تعاملی ارائه می‌دادند. انعطاف‌پذیری این ویدئوها باعث شد دانشجویان به راحتی بتوانند آن‌ها را در هر زمان و مکانی تماشا و مرور کنند. کالج با یک ابتکار عمل نوآورانه، نظارت فردی مربیان را به صورت مجازی پیاده‌سازی کرد و به عبارتی، "آکسفورد الکترونیکی" را خلق نمود. این روش، ضمن حفظ مزایای آموزش سنتی مانند انگیزش، الهام و توجه شخصی مربی، هزینه‌ها را کاهش داده و دسترسی به آموزش باکیفیت را گسترش داد. در دوران همه‌گیری، این رویکرد به ناچار به روشی رایج تبدیل شد، هرچند با چالش‌هایی نیز همراه بود. اکنون زمان آن فرا رسیده است تا با بررسی نقاط قوت و ضعف آموزش آنلاین، این مدل آموزشی را بهینه‌سازی کرده و آن را با آموزش حضوری ترکیب کنیم.

با این حال، سخنرانی‌های آنلاین و آموزش‌های تعاملی تنها آغاز راه هستند. پل ماهارگ^۹ رویکردی پیشرو، آموزش حقوق را به سطح جدیدی ارتقا داد. او با خلق دنیای مجازی "آردکالوک"، تجربه‌ای شبیه‌سازانه و تعاملی را برای دانشجویان حقوق فراهم کرد. در این دنیای مجازی، دانشجویان می‌توانستند در نقش وکلای واقعی عمل کنند و مهارت‌های خود را در محیطی شبیه به دنیای واقعی بیاموزند. این رویکرد نوآورانه، همانطور که در کتاب او، "تحول آموزش حقوق"^{۱۰} تشریح شده است، الهام‌بخش بسیاری از

^۸ i-tutorial ^۳

^۹ Paul Maharg^۴

^{۱۰} Transforming Legal Education

برنامه‌های آموزشی حقوق در سراسر جهان شده است. دانشجویان در این محیط مجازی، با ایفای نقش وکیل، طرفین دعوا و قاضی در معاملات و اختلافات حقوقی واقعی، تجربه‌ای شبیه‌سازی شده اما بسیار واقعی کسب کردند. امکان دسترسی به طیف وسیعی از منابع آنلاین از جمله دفاتر مجازی، مؤسسات حقوقی، شبکه‌های حرفه‌ای و اسناد حقوقی متنوع (مانند بریده‌های روزنامه، عکس‌ها، وصیت‌نامه‌ها و...)، این محیط را به یک آزمایشگاه حقوقی تمام‌عیار تبدیل کرده بود. با همراهی و راهنمایی وکلای با تجربه، دانشجویان در این محیط غوطه‌ور شده و به جای آموزش‌های تئوریک و یک‌سویه، درگیر یک تجربه یادگیری فعال و پویا شدند که قطعاً تأثیر ماندگارتری بر آنها خواهد گذاشت.

تکنیک‌های یادگیری الکترونیکی در حوزه حقوق روز به روز قدرتمندتر می‌شوند. به‌زودی، وکلا می‌توانند به صورت آنلاین به منابع گسترده‌ای از اطلاعات دسترسی داشته باشند؛ از پیش‌نویس قراردادها و شبیه‌سازی جلسات دادرسی گرفته تا تمرین‌های تعاملی برای تقویت مهارت‌های حقوقی. با این ابزارها، آموزش وکلا بسیار پویاتر و موثرتر خواهد شد. همان‌طور که شبیه‌سازهای پرواز، خلبانان را برای پرواز آماده می‌کنند، این ابزارها نیز می‌توانند وکلای آینده را برای دنیای پیچیده حقوق آماده کنند.

فصل ۲۰ | سوالاتی برای پرسیدن از کارفرمایان

در این فصل، تمرکزمان را تغییر می‌دهیم. اگر شما وکیل جوان یا آینده‌داری هستید که به دنبال فرصت‌های شغلی جدید می‌گردید، می‌خواهم شما را برای مصاحبه‌های شغلی آماده کنم. به خصوص می‌خواهم به شما کمک کنم تا به سوال رایجی که در پایان هر مصاحبه‌ای مطرح می‌شود، پاسخ مناسب بدهید: "آیا سوالی دارید که بخواهید از ما بپرسید؟" این سوالات نه تنها برای مصاحبه‌های شغلی، بلکه برای ارزیابی شرکت فعلی‌تان نیز مفید خواهد بود. اگر در مورد تعهد بلندمدت خود به شرکت کنونی‌تان شک دارید، این سوالات می‌توانند به شما کمک کنند تا تصمیم بهتری بگیرید. جالب اینجاست که سوالاتی که در این بخش مطرح می‌شود، شباهت زیادی به سوالاتی دارد که من معمولاً از مدیران شرکت‌های حقوقی می‌پرسم، زمانی که آن‌ها به دنبال مشاور استراتژی خارجی هستند. هدف از این سوالات، سنجش عمق بینش یک سازمان نسبت به آینده و میزان آمادگی آن برای تغییر است.

این سوال‌ها با یک هشدار همراه است: پرسیدن همه آن‌ها در مصاحبه، ممکن است تأثیر معکوس داشته باشد. در حالی که مشتاق بودن در مصاحبه خوب است، زیاده‌روی در پرسیدن سوال می‌تواند باعث شود خیلی کنجکاو یا حتی منتقد به نظر برسید. بازار کار رقابتی است و بسیاری از افراد برای گرفتن هر فرصتی تلاش می‌کنند. با این حال، این سوال‌ها برای وکلای آینده بسیار مفید است تا درباره مسائل پیچیده‌تر حقوقی فکر کنند.

آیا شما یک استراتژی بلندمدت دارید؟

این پرسش ساده اغلب واکنش‌های متناقضی را برمی‌انگیزد. در حالی که برخی با خنده‌های عصبی و برخی دیگر با غرغره‌های تحقیرآمیز پاسخ می‌دهند، رهبران شرکت‌های حقوقی معمولاً ادعا می‌کنند که استراتژی‌شان را به صورت رسمی مستند نکرده‌اند اما همه شرکا از آن آگاهند. این ادعا نه تنها خنده‌دار بلکه گمراه‌کننده است. واقع، بسیاری از شرکا در خلوت اعتراف می‌کنند که از استراتژی کسب‌وکار خود بی‌خبرند. این نشان می‌دهد که رهبران یا در حال فریب دادن هستند یا خودشان نمی‌دانند به کجا

می‌روند. مسئله اصلی این نیست که حتماً باید یک سند استراتژیک رسمی وجود داشته باشد، بلکه نبود چنین سندی اغلب نشان‌دهنده‌ی نبود تفکر استراتژیک است.

هشدار به رهبران شرکت‌های حقوقی که می‌گویند در شرایط اقتصادی فعلی تمرکز آن‌ها باید بر کوتاه‌مدت باشد. همان‌طور که در فصل ۸ به تفصیل آمده، رهبران موفق همواره به تعادل بین نیازهای کوتاه‌مدت و چشم‌انداز بلندمدت سازمان توجه دارند. تمرکز صرف بر "میوه‌های آویز پایین" یا "پیروزی‌های سریع" می‌تواند نشانه‌ای از کوتاه‌مدت‌گرایی افراطی باشد که در نهایت به زیان سازمان تمام خواهد شد.

در مقابل، رویکرد دیگری که به کار گرفته می‌شود، تولید گزارش‌های بسیار حجیم و حدود ۳۰۰ صفحه‌ای است؛ گزارش‌هایی که اغلب توسط شرکت‌های مشاوره خارجی تهیه می‌شوند. این رویکرد، مشکل‌آفرین است. زیرا تدوین استراتژی یک شرکت، به ویژه یک کسب‌وکار حقوقی، وظیفه‌ای حیاتی و استراتژیک است که نمی‌توان آن را به یک سازمان خارجی سپرد.

احتمالاً یک سند استراتژی جامع و محرمانه به شما ارائه نشود. با این حال، می‌توانید انتظار یک خلاصه مدون و هدفمند داشته باشید. در این خلاصه، به دنبال شواهدی از یک شرکت باشید که به تغییرات محیط کسب‌وکار، به‌ویژه در حوزه حقوقی، توجه جدی کرده است. این سند باید چشم‌انداز بلندمدت شرکت، یعنی جایگاهی که در پنج سال آینده برای خود متصور است، به‌وضوح ترسیم کند. همچنین باید تغییرات اساسی مورد نیاز برای تحقق این چشم‌انداز را مشخص کند. یک سند استراتژی قوی، بازارهای هدف شرکت و استراتژی‌های رقابتی آن را به‌طور دقیق معرفی می‌کند. علاوه بر این، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی مورد نظر شرکت نیز باید در آن مشخص باشد. در نهایت، این سند باید یک جهت‌گیری استراتژیک واقع‌بینانه و قابل اجرا را نشان دهد. بجای یک فهرست طولانی از اقدامات جزئی، به دنبال اولویت‌های اصلی و کلیدی باشید. این اولویت‌ها باید نشان دهند که شرکت تمرکز خود را بر روی چه مواردی قرار داده است.

بدون وجود چنین سند استراتژیکی با این محتوا، نمی‌توان گفت که این کسب‌وکار به خوبی برای آینده آماده شده است. در نتیجه، نمی‌توان انتظار داشت که این کسب‌وکار بتواند زیرساخت محکمی برای وکلای آینده فراهم کند.

خدمات حقوقی در سال ۲۰۴۰ چگونه خواهد بود؟

پرسش پیشین ما درباره استراتژی بلندمدت، دیدگاه تجاری را تا ده سال آینده به چالش می‌کشید. اما این پرسش، با نگاهی به بیست سال آینده، تحولات عمیق‌تر در حوزه خدمات حقوقی را بررسی می‌کند. در مقدمه این کتاب، به یاد می‌آورم که در اوایل دهه هشتاد، همکلاسی‌ها و استادانم معتقد بودند که کار وکلا در ربع قرن آینده تغییرات چندانی نخواهد کرد. اکنون می‌بینیم که در آن زمان، ما از درک عمق تحولات آینده بازمانده بودیم. در آن دوره، هیچ نیروی محرکی برای تغییر اساسی در روش‌های کار حقوقی وجود نداشت؛ برخلاف امروز که فشار برای ساده‌سازی، آزادسازی و بهره‌گیری از فناوری، به طور فزاینده‌ای احساس می‌شود.

اگرچه آی.بی.ام در سال آخر تحصیلات حقوق من، رایانه شخصی خود را روانه بازار کرد، اما آن زمان هنوز در آغاز عصر انفجار فناوری بودیم. امروزه با رشد بی‌سابقه تکنولوژی، تصور اینکه خدمات حقوقی در سال ۲۰۴۰ همانند حال حاضر باشد، بسیار ساده‌انگارانه است. البته پیش‌بینی آینده غیرممکن است، اما انتظار یک پاسخ قطعی و مطلق از کارفرمایی درباره آینده‌ای دور، چندان منطقی نیست. در واقع، بهتر است از افرادی که افراطی فکر می‌کنند دوری کنید. اگر با نظرات این کتاب موافقید، باید شرکتی را انتخاب کنید که کارمندانش هم به آینده علاقه‌مند هستند و هم نگران آن. پاسخ‌های تحقیرآمیز نشان‌دهنده‌ی تفکر بسته است. به دنبال شرکتی باشید که اهل گفت‌وگو و پذیرای ایده‌های جدید باشد.

آیا شما از عدم پیشرفت سایر شرکت‌ها راضی هستید؟

وکلای برجسته در مواجهه با تغییرات اجتناب‌ناپذیر، چاره‌ای جز سازگاری سریع و مؤثر ندارند. در واقع، در شرایط بحرانی مانند فروپاشی یک پلتفرم، آن‌ها مجبور به واکنش فوری هستند. در نبود فشارهای خارجی، بسیاری از شرکت‌های حقوقی، حتی برترین‌ها،

بیشتر از ترس از عقب ماندن، انگیزه‌ی دیگری برای نوآوری ندارند. به عبارت دیگر، آن‌ها بیشتر به دنبال اجتناب از ضرر رقابتی هستند تا کسب مزیت رقابتی. این در حالی است که در صنایع پرقابته‌ی مانند الکترونیک مصرفی، انگیزه اصلی شرکت‌ها، پیشی گرفتن از رقبا و نوآوری مداوم است. در تعامل با رهبران شرکت‌های حقوقی، می‌توان با اشاره به موفقیت‌های رقبا، آن‌ها را به حرکت و نوآوری بیشتر ترغیب کرد.

بنابراین، بسیاری از وکلا از این واقعیت دلگرم می‌شوند که شرکت‌های معتبر همکارشان نیز در حال بازنگری روش‌های کاری خود، پذیرش فناوری‌های جدید و اجرای پیشنهادات این کتاب هستند.

اگر شرکتی به شما بگوید که به جای رقبا، مشتریان الهام‌بخش آن هستند و بازار به تغییرات اساسی نیاز دارد، این نشانه‌ی یک شرکت نوآور است. وقتی سایر شرکت‌ها محتاطانه عمل می‌کنند، فرصتی طلایی برای رهبری بازار پدید می‌آید. اگر چنین پیامی از شرکتی دریافت می‌کنید، بدون تردید دنبال کردن فرصت‌های شغلی در آن را در نظر بگیرید.

جالب توجه است که شرکت‌های برون‌سپاری حقوقی، ناشران حقوقی و شرکت‌های حسابداری بزرگ، برخلاف شرکت‌های حقوقی سنتی که واکنشی آرام به تغییرات بازار دارند، اشتباهی بسیار بیشتری برای تغییر و نوآوری از خود نشان می‌دهند.

رویکردهای ترجیحی شما برای منابع جایگزین چیست؟

اگر این پرسش با نگاهی سرد و بی‌تفاوت یا نشانه‌ای از عدم درک همراه شود، شاید بهتر باشد کمی بیشتر توضیح دهیم: با توجه به این که مشتریان حقوقی به دنبال راه‌هایی برای کاهش هزینه‌های کارهای روتین هستند، چه روش‌هایی را امیدوارکننده می‌بینید؟

به شرکت‌هایی که تنها ادعای بررسی دقیق این چالش را دارند یا به دنبال راه‌حل‌های کم‌هزینه مانند برون‌سپاری حقوقی هستند، با شک و تردید نگاه کنید. به جای حرف، به دنبال اقدامات عملی آن‌ها باشید.

حتی اگر شرکت‌ها مدعی سرمایه‌گذاری در برخی امکانات مانند یک مرکز ساحلی یا قراردادهای جانبی هستند، بهتر است کمی بیشتر بررسی کنید. آیا این‌ها صرفاً حرکاتی نمایشی برای فریب مشتریان هستند یا تعهدات واقعی؟ بسیاری از شرکت‌ها چنین توافقاتی دارند، اما اغلب این‌ها بیشتر نمایشی هستند تا واقعیت، صرفاً برای آنکه به شرکا اجازه دهند به مشتریان بگویند درگیر این موضوع هستند.

معمولاً می‌توان اشتیاق یک شرکت متعهد را حس کرد. آن‌ها داستان‌های جذابی از موفقیت‌ها و چالش‌هایشان برایتان خواهند گفت.

فناوری چه نقشی در شرکت‌های حقوقی آینده ایفا خواهد کرد؟

بسیاری از وکلای با تجربه هنوز نسبت به تغییرات فناوری در محیط کار خود احساس راحتی کامل ندارند. آن‌ها به ابزارهای روزمره‌ای مانند ایمیل، نرم‌افزارهای اداری و دستگاه‌های همراه عادت کرده‌اند و به خوبی از آن‌ها استفاده می‌کنند. اما وقتی صحبت از فناوری‌هایی می‌شود که مستقیماً بر تعامل با مشتریان تأثیر می‌گذارد، نگرانی‌ها بیشتر می‌شود. با وجود اینکه شرکت‌های حقوقی به شدت به فناوری وابسته‌اند، به نظر می‌رسد که وکلا بیشتر به فناوری‌های پشت صحنه عادت کرده‌اند تا ابزارهایی که رو در روی مشتری به کار می‌روند. یک دسته از این سیستم‌ها، سیستم‌های دانش هستند که دانش و تخصص جمعی سازمان را ذخیره و در اختیار کارکنان قرار می‌دهند (سیستم‌های "گوشه پایین راست" همانطور که در فصل ۷ توضیح داده شده است). دسته دیگر، سیستم‌های روابط مشتری هستند که ارتباط بین شرکت و مشتریان را تسهیل می‌کنند (سیستم‌های "بالا-چپ"). همچنین، خدمات حقوقی آنلاین نیز وجود دارند که خدمات حقوقی را به صورت آنلاین ارائه می‌دهند (سیستم‌های "بالا-راست").

دهه ۲۰۲۰ شاهد تحولی عظیم در صنعت حقوق خواهد بود؛ تمرکز از سیستم‌های سنتی به سمت فناوری‌های نوین تغییر خواهد کرد و شیوه تعامل وکلا با مشتریان را به طور چشمگیری دگرگون خواهد ساخت (فصل ۶ را ملاحظه کنید).

برای سنجش پیچیدگی فناوری یک شرکت، ابتدا باید تغییرات اخیر آن را بررسی کنید و سپس ببینید که آیا در فناوری‌های نوظهور سرمایه‌گذاری کرده است یا نه. یک

سوال کلیدی برای پرسیدن از شرکت این است: «چه فرآیندی برای شناسایی و ارزیابی فناوری‌های جدید دارید؟» اگر شرکت فرآیند مشخصی داشته باشد، نشان‌دهنده‌ی رویکرد منظم و پیشرفته‌ی آن در زمینه فناوری است.

آیا قابلیت تحقیق و توسعه دارید؟

شرکت‌های بزرگی مثل اپل و سونی هنوز محصولات آینده‌ساز خود را کشف نکرده‌اند. این دقیقاً همان دلیلی است که این شرکت‌ها و بسیاری دیگر، بخش تحقیق و توسعه‌ی قدرتمندی دارند. در این بخش‌ها، افراد خلاق و مبتکر با آزادی عمل کامل، ایده‌های نوآورانه‌ای را پرورش می‌دهند. اکثر این ایده‌ها به محصول نهایی تبدیل نمی‌شوند، اما همین ریسک‌پذیری است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا همواره پیشرو باشند. در واقع، شکست در تحقیق و توسعه، نه تنها بد نیست، بلکه نشانه‌ی تلاش برای خلق چیزهای جدید و متفاوت است.

شرکت‌های حقوقی نیز با چالش مشابهی روبه‌رو هستند. با تحقق چشم‌اندازی که در بخش‌های ابتدایی این کتاب ترسیم شد، وکلا در آینده‌ای نزدیک (شاید پنج یا ده سال دیگر) خدماتی را ارائه خواهند داد که امروزه حتی قابل تصور نیست. اما پرسش اصلی اینجاست که این نوآوری‌ها چگونه محقق خواهند شد؟ چه کسی قرار است خدمات حقوقی نوین و بازارپسند را ارائه دهد؟ بنابراین، پرسیدن این سوال که آیا شرکت‌های حقوقی در حوزه تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری می‌کنند و اگر چنین است، با چه رویکردی، کاملاً منطقی است. حتی می‌توان پرسید چه سهمی از درآمد سالانه آن‌ها به تحقیق و توسعه اختصاص می‌یابد. در صنایع دیگری مانند الکترونیک مصرفی و داروسازی، این رقم معمولاً بین ۱۵ تا ۲۰ درصد است.

متأسفانه، در حال حاضر تعداد اندکی از شرکت‌ها به تحقیق و توسعه اهمیت می‌دهند و بودجه‌ای برای آن در نظر می‌گیرند. با این حال، این شرکت‌ها به زودی متوجه خواهند شد که ادامه حیاتشان به نوآوری و توسعه بستگی دارد. شرکت‌هایی که از اهمیت این موضوع غافل هستند و به دنبال بهره‌برداری کوتاه‌مدت از روش‌های سنتی هستند،

آینده‌ای نامعلوم خواهند داشت و نمی‌توان آنها را به عنوان محیطی پایدار برای کار در نظر گرفت.

اگر می‌توانستید یک شرکت حقوقی را از ابتدا طراحی کنید، چگونه می‌شد؟

در کار مشاوره‌ای خود با وکلا، تمرین "تفکر صفحه خالی" را طراحی کرده‌ام. این تمرین به آن‌ها کمک می‌کند تا از قید و بندهای گذشته رها شوند و آینده‌ای نو را تصور کنند. اکثر وکلا به جای نگاه به جلو، به گذشته تکیه می‌کنند و آینده را بر اساس تجربیات فعلی خود پیش‌بینی می‌کنند. اما در دنیای پرشتاب امروز، شرکت‌های حقوقی نیاز دارند تا با رویکردی نوآورانه به آینده نگاه کنند و چشم‌اندازی روشن برای پنج سال آینده ترسیم کنند.

برای اینکه آن‌ها را به تفکر درباره آینده‌ی ایده‌آل شرکت یا تمرین خود تشویق کنم، از آنها می‌پرسم: «اگر می‌توانستید از صفر شروع کنید و شرکت یا تمرین ایده‌آلتان را بسازید، چه شکلی پیدا می‌کرد؟» بعد به آنها چند راهنمایی کوچک نشان می‌دهم. با همین روش می‌توانیم از کارفرمایان آینده بپرسیم اگر چوبی جادویی داشتند و می‌توانستند شرکتشان را دوباره بسازند، چه تغییراتی ایجاد می‌کردند.

شاید مثل من، شما هم متوجه شده باشید که این آزمایش فکری، وکلا را از قید و بند روش‌های سنتی کار رها می‌کند و دیدگاه‌های جدید و جذابی را در مورد آینده‌ی کار وکالت، از جمله محل کار، تعداد همکاران، روش جذب موکل، فناوری‌های نوین و حتی سرمایه‌گذاری خارجی، به ما نشان می‌دهد.

اگر پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان نشان دهد که تجربه‌ی کاری‌شان بسیار شبیه به تجربه‌ی فعلی من است، به شدت به ادامه‌ی مصاحبه شک خواهم کرد. اما اگر پاسخ‌هایشان خلاقانه و نوآورانه باشد، نشان‌دهنده‌ی یک محیط کاری پویا و پر از فرصت‌های جدید خواهد بود.

فراموش نکنید که هدف این نیست مصاحبه‌کننده را با سوالات متعدد غافلگیر کنید. اما پرسیدن یک یا دو سوال هوشمندانه می‌تواند تأثیر بسیار مثبتی داشته باشد و به شما کمک کند تا جنبه‌های مهمی از این حرفه را بهتر درک کنید.

فصل ۲۱ | تفاوت در کار

امروزه بسیاری از وکلا و شرکت‌های حقوقی خود را نوآور می‌نامند. این ادعا در وب‌سایت‌ها، اطلاعیه‌های مطبوعاتی و حتی در پیشنهادهایشان به مشتریان به چشم می‌خورد. جوایز متعددی نیز به این نوآوری‌های ادعایی تعلق می‌گیرد. با این حال، واقعیت چیز دیگری می‌گوید. اگر در این بخش کمی بدبین به نظر می‌رسد، دلیلش این است که واقعیت فعلی این بدبینی را توجیه می‌کند. من اعتقاد راسخ دارم که دنیای حقوق به تغییری اساسی نیاز دارد و این تغییر حتمی است. از بسیاری از پیشرفت‌های آینده نیز هیجان زده‌ام. اما بخش بزرگی از آنچه امروزه نوآوری نامیده می‌شود، به اندازه کافی عمیق نیست و نمی‌تواند به تغییری بنیادی منجر شود. این ادعای نوآوری، شبیه به این باور است که وکلای آینده از همین حالا در میان ما هستند، ادعایی که من در مقدمه کتاب به آن انتقاد کردم.

نوآوران حقوقی نسل اول و دوم

پس از بررسی‌های گسترده و بازدید از شرکت‌های حقوقی متعدد، به این نتیجه رسیدم که اغلب این شرکت‌ها، با وجود ادعای نوآوری، در واقع به دسته نوآوران نسل اول تعلق دارند؛ همان‌طور که دنیل ساسکیند و من در ویرایش جدید کتاب «آینده حرفه‌ها» به آن اشاره کردیم. نوآوران نسل اول، گرچه اغلب با شور و شوق از پروژه‌های خود سخن می‌گویند، اما هدف اصلی آن‌ها بهبود بهره‌وری است. در مقابل، نوآوران نسل دوم به دنبال تحولات بنیادین‌تر هستند. تفاوت‌های این دو نسل در جدول ۲۱،۱ به طور کامل تشریح شده که در آن ده ویژگی مشترک بین همه شرکت‌های حرفه‌ای، از جمله شرکت‌های حقوقی، مقایسه شده است.

نسل اول	نسل دوم
• بهبود فرآیندها	• مدل‌های تجاری جدید
• هیاهوی بازاریابی	• پیشرفت اساسی
• اتوماسیون	• نوآوری
• خلبانی	• سیستم‌های کاملاً عملیاتی
• تأثیر کم بر ارقام	• درآمد و سود قابل توجه
• مبتنی بر استدلال	• مبتنی بر شواهد
• مشارکت اقلیت شریک	• مشارکت اکثریت شریک
• درک فکری	• تعهد عاطفی
• اجتناب از نقاط ضعف رقابتی	• به دنبال مزیت رقابتی
• کوتاه مدت، تاکتیکی	• بلند مدت، استراتژیک

با بررسی هر یک از این ده ویژگی به‌طور جداگانه، می‌توان دید که نوآوری در شرکت‌های حقوقی عمدتاً بر بهبود روش‌های کاری فعلی متمرکز است. نوآوران نسل اول، بیشتر به ساده‌سازی و بهبود مدل سنتی ارائه خدمات حقوقی (مشاوره یک‌به‌یک) پرداخته‌اند. در مقابل، نوآوران نسل دوم به دنبال راه‌های جایگزین و پایدارتری برای فروش خدمات وکلای انسانی هستند.

واقعیت سرد نوآوری نسل اول اغلب توسط فعالیت‌های تبلیغاتی پر سر و صدای شرکت‌های حقوقی که خود را تحول‌آفرین و مخرب معرفی می‌کنند، پنهان می‌شود. این سرزمین نوآوری از طریق بیانیه مطبوعاتی است. در مقابل، نسل دوم کمتر تظاهر می‌کند و به اجرا می‌پردازند. آنها واقعیت را بر ادراک ترجیح می‌دهند. به قیاس با کم‌دین‌ها، نسل اول ادعا می‌کنند که خنده‌دار هستند، در حالی که نسل دوم جوک می‌گویند. راه‌های بی‌ادبانه‌تری برای بیان این موضوع وجود دارد.

در مورد فناوری حقوقی چه می‌توان گفت؟ نسل اول شرکت‌ها بر خودکارسازی تمرکز می‌کنند - آنها روش‌های سنتی‌شان برای اجرای حقوق را کامپیوتری یا سیستمی می‌کنند. آنها فناوری حقوقی را بر فرآیندهای فعلی پیوند می‌زنند. نسل دوم رویکرد متفاوتی دارند. آنها نوآوری را درک می‌کنند، به معنایی که در فصل ۱ مورد بحث قرار دادیم - آنها در حال توسعه محصولات، خدمات و راهکارهای حقوقی هستند که بدون

فناوری امکان‌پذیر (یا حتی قابل تصور) نبودند. همچنین، نسل اول تمایل دارند نمونه‌های اولیه یا اثبات‌های مفهومی را ارائه دهند در حالی که نسل دوم سیستم‌های نهایی و عملیاتی را ارائه می‌دهند. وکلایی که در فناوری حقوقی تازه وارد هستند باید بدانند که شکاف بزرگی بین یک نمونه اولیه و یک سیستم کاملاً عملیاتی وجود دارد.

نوآوران نسل اول با تمرکز بر نمایش و تبلیغات، تأثیر چندانی بر عملکرد مالی نداشته‌اند. در مقابل، نسل دوم با نوآوری‌هایی که هم شهرت و هم سودآوری را به همراه دارند، تفاوت چشمگیری ایجاد کرده‌اند. افزایش درآمدهای مالی، به ویژه درآمدهای حقوقی، انگیزه‌ای قوی برای شرکت‌ها محسوب می‌شود.

برعکس، نسل دوم با داشتن شواهد عینی از موفقیت نوآوری‌های خود، از نظر داخلی جایگاه بهتری دارد. مطالعات موردی موفق، اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب کرده و به افزایش سرمایه‌گذاری‌ها منجر شده است. نسل اول، در غیاب نتایج ملموس، بیشتر به نظریه‌های انتزاعی متکی است. وکلای تجاری نیز که به دنبال سودآوری هستند، علاقه کمتری به ایده‌های نظری و بیشتر به نتایج عملی نشان می‌دهند.

این امر تا حد زیادی نشان می‌دهد که چرا شرکت‌های حقوقی نسل اول در جذب شرکای کاملاً متعهد به نوآوری با چالش روبرو هستند. این شرکت‌ها اغلب به دنبال طرفدارانی از تغییر رادیکال هستند که صرفاً به استدلال‌های نظری قانع شوند. اما در شرکت‌های نسل دوم، جایی که مزایای تجاری نوآوری به صورت ملموس دیده می‌شود، استقبال از نوآوری بسیار بیشتر است. شرکای نسل اول گرچه استدلال‌های منطقی در حمایت از نوآوری را درک می‌کنند، اما به آن به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از هویت خود نگاه نمی‌کنند. در مقابل، شرکای نسل دوم که به طور مستقیم از ثمرات نوآوری بهره‌مند شده‌اند، خود را بخشی از آینده‌ای در حال تحول می‌دانند.

در حوزه استراتژی، شرکت‌های حقوقی به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: نسل اول و نسل دوم. شرکت‌های نسل اول، رویکردی دفاعی در پیش می‌گیرند و بیشتر بر حفظ موقعیت فعلی خود و جلوگیری از عقب ماندن از رقبا تمرکز دارند. آن‌ها نوآوری را صرفاً به عنوان ابزاری برای مقابله با تهدیدهای رقبای خود می‌بینند. در مقابل، شرکت‌های نسل دوم، نوآوری را فرصتی برای پیشی گرفتن از رقبا و ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌دانند. این

شرکت‌ها با رویکردی پیش‌بینی‌کننده، به دنبال خلق ارزش‌های جدید و توسعه خدمات نوآورانه هستند. به همین دلیل، مشتریان به سرعت تفاوت میان این دو نسل از شرکت‌های حقوقی را احساس می‌کنند؛ تفاوتی که بسیاری از وکلا به آن توجه کافی ندارند.

در حالی که نسل اول نوآوران، بیش‌تر به دنبال بهره‌برداری کوتاه‌مدت از فرصت‌های موجود هستند، نسل دوم نوآوران حقوقی، با نگاهی بلندمدت، به دنبال ایجاد تغییرات بنیادین در تمامی ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک هستند.

نوآوری و تحول

با وجود تمام هیاهوی فناوری حقوقی و نوآوری در حوزه حقوق، واقعیت این است که پیشرفت در اکثر شرکت‌های حقوقی کمتر از آنچه به نظر می‌رسد، چشمگیر بوده است. تجربه من نشان می‌دهد که این موضوع در مورد تلاش‌های تحول‌آفرینی در این شرکت‌ها نیز صدق می‌کند. اکثر شرکت‌های حقوقی برنامه‌های تحولی را آغاز می‌کنند، اما این برنامه‌ها اغلب به جای ایجاد تغییرات بنیادی، به پروژه‌های افزایش بهره‌وری تبدیل می‌شوند. این برنامه‌ها با اهداف بلندپروازانه شروع می‌شوند، اما پس از مدتی کوتاه، به دلیل بی‌صبری شرکا، کاهش حمایت رهبری و نیاز به نتایج سریع، به پروژه‌های ساده‌سازی و بهبود فرآیندهای موجود تقلیل پیدا می‌کنند.

تحول در حرف آسان، اما در عمل سخت است. این جمله، به خوبی چالش‌های پیش روی وکلا در مواجهه با پیشنهادات نوآورانه را نشان می‌دهد. اکثر وکلا، به جای تغییرات رادیکال و ایجاد تحولات بنیادین، ترجیح می‌دهند به صورت تدریجی و با حداقل ریسک پیشرفت کنند. این رویکرد، اگرچه قابل درک است، اما می‌تواند مانع از ایجاد نوآوری‌های واقعی در صنعت حقوق شود. تحول، به ویژه زمانی که با اختلال همراه باشد، می‌تواند تهدیدی جدی برای مدل‌های کسب‌وکار سنتی باشد. به همین دلیل، بسیاری از شرکت‌های حقوقی بزرگ از پذیرش تغییرات گسترده و عمیق خودداری می‌کنند. تجربه نشان می‌دهد که اغلب، این شرکت‌های نوپا و استارت‌آپ‌ها هستند که با ایده‌های نوآورانه خود، صنعت حقوق را متحول می‌کنند و شرکت‌های بزرگ را مجبور به واکنش نشان می‌دهند.

نوآوری و تمایز

به نظرم روشن کردن مرز بین دو مفهوم نوآوری، یعنی "استراتژی اقیانوس آبی"^۶ و "نوآوری مخرب"^۷، بسیار مهم است. در بسیاری از نوشته‌های حقوقی، این دو مفهوم به جای هم استفاده می‌شوند که اشتباه است. استراتژی اقیانوس آبی ریشه در کتاب پرفروش "استراتژی اقیانوس آبی" نوشته رنه ماوبورگ و دلیو. چان کیم دارد که در سال ۲۰۰۴ منتشر شد. از سوی دیگر، مفهوم نوآوری مخرب را می‌توان در کتاب کلاسیک "معضل نوآور"^۸ اثر کلایتون کریستنسن پیدا کرد که در سال ۱۹۹۷ منتشر شد. ایده اصلی استراتژی اقیانوس آبی، ایجاد بازارهای کاملاً جدید و بدون رقیب است. به عبارت دیگر، این استراتژی به دنبال خلق تقاضای جدید و برآوردن آن است. در مقابل، نوآوری مخرب به دنبال تحول بنیادین در بازارهای موجود و رقابت با رقبای آنهاست. این بدان معناست که نوآوری مخرب در واقع یک استراتژی اقیانوس قرمز محسوب می‌شود، جایی که رقابت شدیدی وجود دارد. به طور خلاصه، استراتژی اقیانوس آبی یک رویکرد تنوع‌بخش است که به دنبال ایجاد بازارهای جدید است، در حالی که نوآوری مخرب یک رویکرد تحول‌گرا است که به دنبال تغییر بازارهای موجود می‌گردد. هر دو این استراتژی‌ها بر نوآوری تأکید دارند، اما در حوزه‌های مختلفی عمل می‌کنند.

در اولویت‌های من، استراتژی عملی و مبتنی بر شواهد قرار دارد. به همین دلیل، خواهان رویکردی هستم که بر عملگرایی تأکید کرده و از پیچیدگی‌های غیرضروری پرهیز کند. همچنین، معتقدم که باید در پی نوآوری‌های جسورانه و بلندپروازانه باشیم. این دیدگاه من، تا حد زیادی متأثر از اندیشه‌های تئودور لوویت^۹ در کتاب "فکر کردن در مورد مدیریت"^{۱۰} است. او به زیبایی نشان می‌دهد که نوآوری واقعی، زمانی رخ می‌دهد که بتوانیم از مسیرهای همیشگی خارج شده و به ایده‌های جدید و خلاقانه دست بزنیم:

^۶ Blue Ocean Strategy

^۷ Disruptive Innovation

^۸ The Innovator's Dilemma

^۹ Theodore Levitt

^{۱۰} Thinking about Management

نوآوری باید همواره به دنبال راههایی برای متمایز کردن محصول باشد. فروشندگان در رقابت برای جذب مشتری، تلاش می‌کنند تا از سایر رقبا برجسته‌تر شوند. هدف نهایی این است که به حدی منحصر به فرد باشیم که مشتریان ما را تنها گزینه ممکن بدانند. به عبارت دیگر، می‌خواهیم به عنوان بهترین و تنها ارائه دهنده محصول، در ذهن مشتریان جایگاه ویژه‌ای پیدا کنیم. در حالت ایده‌آل، سایر رقبا باید در مقایسه با ما بسیار ضعیف‌تر به نظر برسند.

این فوق‌العاده است. جذابیتش بی‌نظیر است و قطعاً استانداردها را بالا می‌برد. اما مهم‌تر از همه، ما را به نوآوری و خلاقیت وامی‌دارد.

فصل ۲۲ | هوش مصنوعی در بلند مدت

در آینده‌ای نه چندان دور، شاهد تحولات بنیادینی در حوزه وکالت و اجرای عدالت خواهیم بود. این تغییرات به حدی گسترده و عمیق خواهد بود که دیگر نمی‌توان به گذشته بازگشت. البته، این به معنای دگرگونی کامل در کوتاه‌مدت نیست، اما با ورود به دهه ۲۰۲۰، شاهد تحولات شگرفی در این حوزه خواهیم بود.

تا دو دهه آینده، یعنی در سال ۲۰۴۰، حرفه حقوق ممکن است به کلی دگرگون شود. تصمیماتی که امروز وکلا می‌گیرند، آینده شغلی آن‌ها را در این دوران پر تحول شکل خواهد داد. در این فصل، می‌خواهم این تحول را در چارچوب بزرگ‌تری بررسی کنم.

هوش مصنوعی

در نگاه به آینده‌ی حقوق، نمی‌توان از هیاهوی هوش مصنوعی و تأثیر آن بر حرفه وکالت چشم‌پوشی کرد. تقریباً هر هفته خبر جدیدی از ظهور وکلای رباتیک یا سیستم‌های هوشمندتری که قادرند کار وکلا را بهتر انجام دهند، به گوش می‌رسد. مثلاً، اکثر شرکت‌های حقوقی بزرگ بریتانیا با ارائه دهندگان هوش مصنوعی همکاری می‌کنند و انتظار دارند این سرمایه‌گذاری‌ها سودآور باشد. این ادعاها برای من که در اواسط دهه ۱۹۸۰ دکترای هوش مصنوعی و حقوق را از آکسفورد گرفتم و از آن زمان پیگیر این حوزه بوده‌ام، بسیار جالب است.

به باور من، اغراق بسیاری در خصوص تأثیرات کوتاه‌مدت هوش مصنوعی بر حوزه حقوق وجود دارد. در مقابل، تأثیرات بلندمدت آن به شدت دست کم گرفته می‌شود. آیا هوش مصنوعی در آینده‌ای نزدیک شغل وکلا را متحول خواهد کرد؟ پاسخ من منفی است. اما در سال ۲۰۳۰، انتظار دارم شاهد تحولی عظیم در خدمات حقوقی باشیم. با توجه به پنج دهه فعالیت در حوزه هوش مصنوعی و حقوق، به جرات می‌توانم بگویم که دهه ۲۰۲۰، دهه تثبیت جایگاه هوش مصنوعی در این حوزه خواهد بود.

ماشین‌ها و سیستم‌ها به سرعت در حال پیشرفت هستند و به زودی بسیاری از وظایف حقوقی را که قبلاً تنها توسط وکلا انجام می‌شد، بر عهده خواهند گرفت. این دقیقاً همان چیزی است که امروزه وقتی از کاربرد هوش مصنوعی در حقوق صحبت می‌کنیم به

ذهنمان می‌آید: سیستم‌هایی که می‌توانند طیف گسترده‌ای از کارهای حقوقی را بدون نیاز به دخالت انسان انجام دهند. به ویژه، در فصل ۶، بحث اصلی بر روی تحلیل اسناد، پیش‌بینی‌های ماشینی، پاسخگویی به پرسش‌های حقوقی و تا حدودی خودکارسازی اسناد متمرکز شده است. هیچ کس ادعا نمی‌کند که این سیستم‌ها واقعاً دارای آگاهی هستند (بنابراین، آن‌ها نمونه‌هایی از چیزی هستند که به عنوان "هوش مصنوعی ضعیف" شناخته می‌شود نه "هوش مصنوعی قوی") اما از نظر عملکردی، به نظر می‌رسد که برخی از کارهای وکلا را انجام می‌دهند.

در آغاز کارم در حوزه هوش مصنوعی و حقوق، روش رایج این بود که دانش و مهارت‌های حقوقی کارشناسان را از طریق مصاحبه‌هایی تخصصی استخراج می‌کردیم. این دانش سپس به شکل درخت‌های تصمیم پیچیده در سیستم‌های کامپیوتری ذخیره می‌شد تا کاربران بدون تخصص حقوقی بتوانند از آن‌ها استفاده کنند. ما این سیستم‌ها را "سیستم‌های خبره" می‌نامیدیم. این سیستم‌ها قادر بودند سوالاتی را از کاربران بپرسند و پاسخ‌های حقوقی دقیق و حتی گاهی بهتر از کارشناسان انسانی ارائه دهند. اولین سیستم تجاری من از این نوع، در سال ۱۹۸۸ و در حوزه خسارت‌های نهفته توسعه یافت. این سیستم، زمان تحقیق را از ساعت‌ها به دقیقه‌ها کاهش داد و حتی پروفیسور فیلیپ کاپر، متخصص این حوزه، کیفیت نتایج آن را بهتر از کار خود ارزیابی کرد. با این حال، هزینه ساخت و نگهداری چنین سیستم‌هایی بسیار بالا بود. از طرفی، شرکت‌های حقوقی نیز به این فناوری تمایلی نشان نمی‌دادند؛ چراکه کاهش زمان انجام کارهای حقوقی، در دوره‌ای که درآمد آن‌ها به صورت ساعتی و بدون تغییر محاسبه می‌شد، به ضررشان بود.

اگرچه برخی معتقدند موج اول هوش مصنوعی تأثیر چندانی نداشت، اما نمی‌توان از اهمیت آن در توسعه فناوری‌های امروزی غافل شد. تکنیک‌های پایه این موج، زیربنای بسیاری از سیستم‌های امروزی از جمله سیستم‌های خودکارسازی اسناد، خدمات حقوقی آنلاین و حتی صنعت چند میلیارد دلاری مالیات است.

موج دوم هوش مصنوعی تحولی عظیم در حوزه حقوق ایجاد کرده است. توسعه‌دهندگان به جای تقلید از روش‌های سنتی وکلای برجسته، رویکردهای نوآورانه‌ای را دنبال می‌کنند. یکی از مهم‌ترین این رویکردها، توسعه سیستم‌هایی است که قادر به

تحلیل حجم عظیمی از داده‌های حقوقی هستند. با بهره‌گیری از تکنیک‌های یادگیری ماشین و داده‌های بزرگ، این سیستم‌ها قادرند الگوها و روندهای پیچیده‌ای را شناسایی کنند که برای انسان‌ها قابل درک نیست. به عنوان مثال، نرم‌افزاری مانند Lex Machina با تجزیه و تحلیل بیش از صد هزار پرونده، می‌تواند احتمال موفقیت در دعوی ثبت اختراع را دقیق‌تر از وکلای باتجربه پیش‌بینی کند. سیستم‌های تخصصی طراحی شده (که در ابتدا توسط وکلای باتجربه آموزش داده شده‌اند) قادرند با دقت بسیار بالاتری از وکلای جوان و دستیاران حقوقی، اسناد مرتبط را در پرونده‌های پیچیده حقوقی شناسایی کنند. این سیستم‌ها که در فصل ۶ به عنوان "مخرب" معرفی شده‌اند، در انجام بررسی‌های حقوقی دقیق نیز به کار می‌روند.

سیستم‌هایی که به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند و مشکلات را با ظاهری هوشمند حل می‌کنند، از جمله سیستم‌های پاسخگو به پرسش‌های حقوقی، تحول بزرگی ایجاد کرده‌اند. این سیستم‌ها با بهره‌گیری از پیشرفت‌های اخیر در حوزه پردازش زبان طبیعی (که در فصل‌های ۱ و ۶ به تفصیل آمده است)، توانسته‌اند به نتایج شگفت‌انگیزی دست یابند. واتسون آی.بی.ام، که در فصل ۱ به آن اشاره شد و در سال ۲۰۱۱ در یک مسابقه تلویزیونی برنده شد، نمونه‌ای بارز از این پیشرفت‌ها است. "تصور کنید سیستمی وجود داشته باشد که بتواند به هر پرسشی در مورد هر موضوعی، سریع‌تر و دقیق‌تر از هر انسانی پاسخ دهد. موفقیت اولیه واتسون در حوزه پزشکی، بسیاری از شرکت‌ها و موسسات حقوقی را بر آن داشته تا از فناوری‌های مشابه برای پاسخگویی به سوالات حقوقی استفاده کنند.

یکی دیگر از حوزه‌های جذاب، محاسبات عاطفی است که با توسعه سیستم‌هایی برای تشخیص و تفسیر احساسات، کاربردهای متنوعی پیدا کرده است. برای مثال، این سیستم‌ها می‌توانند با دقت بالایی بین لبخندهای واقعی و ساختگی تفاوت قائل شوند. وقتی ماشین‌ها به این حد از پیشرفت رسیده‌اند که می‌توانند کارهایی مانند پیش‌بینی، جستجوی اسناد و درک احساسات را بهتر از انسان‌ها انجام دهند، این پرسش که آیا آینده کار حقوقی در دستان انسان‌ها یا ماشین‌ها خواهد بود، دیگر یک سوال ساده نیست بلکه یک چالش جدی است که باید به آن پاسخ داد.

با این حال، بسیاری از وکلا هنوز معتقدند کار آن‌ها جایگزین‌ناپذیر است. آن‌ها می‌گویند کامپیوترها نمی‌توانند مانند انسان‌ها فکر کنند، احساس کنند یا قضاوت کنند. این باور، بر اساس یک اشتباه رایج است: تصور اینکه هوش مصنوعی باید دقیقاً مانند مغز انسان کار کند. در واقع، نسل جدید هوش مصنوعی به جای تقلید از تفکر انسانی، روش‌های کاملاً جدیدی برای حل مسائل پیدا می‌کند. با شکست گری کاسپارف توسط دیپ بلو در سال ۱۹۹۷، شاهد تحولی بزرگ در عرصه هوش مصنوعی بودیم. دیپ بلو با پردازش میلیون‌ها حرکت در ثانیه، نشان داد که قدرت محاسباتی می‌تواند بر استعداد ذاتی انسان غلبه کند. به طور مشابه، در حوزه حقوق نیز، عصر جدیدی فرا رسیده است که در آن، الگوریتم‌های پیشرفته و داده‌های عظیم، روش‌های سنتی وکالت را به چالش می‌کشند.

با پیشرفت روزافزون فناوری، جایگزینی تدریجی مشاغل وکالت با ماشین‌ها اجتناب‌ناپذیر است. در آینده، تنها وکلایی که توانایی انجام کارهای پیچیده و خلاقانه را دارند به کار خود ادامه خواهند داد. با این حال، تعداد این مشاغل به اندازه‌ای نخواهد بود که بتواند تمام وکلای فعلی را پوشش دهد. بنابراین، در دهه ۲۰۲۰ و پس از آن، وکلا ناچار به تغییر نقش و فعالیت در حوزه‌های جدیدی خواهند بود. در دنیای امروز، وکلا با دو انتخاب اساسی روبه‌رو هستند: یا باید برای رقابت با هوش مصنوعی تلاش کنند و در حوزه‌هایی فعالیت نمایند که همچنان به دانش و مهارت‌های انسانی نیازمند است، یا اینکه خودشان به طراحان و توسعه‌دهندگان این فناوری‌ها تبدیل شوند. با توجه به پیشرفت روزافزون هوش مصنوعی، به نظر می‌رسد در آینده نیاز به وکلای سنتی کاهش یابد. بنابراین، برای وکلا، ساختن آینده‌ی شغلی خود با مشارکت در توسعه فناوری‌های حقوقی، بسیار هوشمندانه‌تر از رقابت با آن‌ها خواهد بود. به ویژه برای نسل جوان وکلا، این چشم‌انداز از جذابیت بیشتری برخوردار است.

مته‌های قدرتمند یا سوراخ‌ها؟

این ادعا که هوش مصنوعی می‌تواند جایگزین وکلا شود، نگرانی جدی و گسترده‌ای را در جامعه حقوقی ایجاد کرده است. برای رفع این نگرانی‌ها، می‌توانیم از مخالفان هوش مصنوعی دعوت کنیم تا یک آزمایش عملی را تجربه کنند. مثلاً می‌توان آن‌ها را به بازدید از یک کارخانه تولید ابزارآلات برقی دعوت کنیم. در این کارخانه، به

کارمندان جدید از همان ابتدا یک تست ساده داده می‌شود: شناسایی محصول اصلی شرکت. این تست نشان می‌دهد که حتی در صنایع ساده‌تر نیز، داشتن درک دقیق از محصول چقدر اهمیت دارد.

شرکت‌کنندگان جدید در ابتدا کمی متعجب می‌شوند اما به سرعت متوجه می‌شوند که آنچه شرکت می‌فروشد، دقیقاً همان چیزی است که در ابتدا به آن‌ها گفته شده بود. مربیان با نمایش تصویر یک سوراخ در دیوار، به شرکت‌کنندگان یادآوری می‌کنند: «این همان چیزی است که مشتریان ما می‌خواهند و وظیفه شما به عنوان مدیران جدید، یافتن راه‌های خلاقانه‌تر، خیال‌پردازانه‌تر و رقابتی‌تر برای ارائه بهتر این محصول است.»

وکلا درس بزرگی باید بیاموزند. بسیاری از وکلای با تجربه، در اندیشیدن به آینده‌ی حرفه‌ای خود، بیش از حد متمرکز بر جزئیات هستند. آن‌ها می‌پرسند: «امروز چه کاری انجام می‌دهیم؟» و سپس به دنبال راه‌هایی برای بهبود خدمات فعلی خود می‌گردند. اما به ندرت به این سوال مهم فکر می‌کنند که مشتریان واقعاً به دنبال چه چیزی هستند. درست مثل کسی که با مته در دست به دنبال سوراخ دیوار می‌گردد، بسیاری از وکلا هم به جای تمرکز بر نیازهای مشتری، به دنبال بهبود روش‌های سنتی خود هستند.

بیش از ربع قرن است که این پرسش را از وکلا می‌پرسم: «ارزش افزوده واقعی یک وکیل چیست؟» پاسخ جالب و غیرمنتظره‌ای را در بیانیه ماموریت شرکت KPMG یافتیم. آن‌ها گفته‌اند: "ما برای این هستیم تا دانش را به ارزش به نفع مشتریانمان تبدیل کنیم." این جمله، به نظرم، به خوبی ماهیت کار وکلا را توصیف می‌کند. وکلا با دانش حقوقی، تجربه عملی و بینش عمیق خود، می‌توانند مسائل پیچیده حقوقی را حل کنند و به نفع موکلان خود ارزش آفرینی کنند. در واقع، وکلا حکم پل ارتباطی بین دانش پیچیده حقوقی و نیازهای عملی مشتریان را دارند.

KPMG صراحتاً اعلام نکرده است که خدمات مشاوره‌ای خود را به صورت ساعتی ارائه می‌دهد. آن‌ها روش‌های کاری خود را با ارزش افزوده‌ای که ارائه می‌دهند، گره زده‌اند.

بسیاری از بینش‌های ما درباره نقش مشاوران حقوقی، برگرفته از تحقیقات KPMG است. پرسشی که ذهن من را به خود مشغول می‌کند، این است که چگونه می‌توانیم به مشتریان خود دسترسی آسان‌تری به دانش و تخصص حقوقی فراهم کنیم؟ تصور کنید که بتوانیم طیف گسترده‌ای از خدمات حقوقی را به صورت آنلاین ارائه دهیم؛ از تدوین قرارداد گرفته تا حل اختلافات و حتی یکپارچه‌سازی رویه‌های حقوقی در کسب‌وکار مشتریان. با این رویکرد، خدمات حقوقی نه تنها ارزان‌تر و سریع‌تر می‌شود، بلکه برای مشتریان نیز راحت‌تر خواهد بود. با توجه به پیچیدگی روزافزون مسائل حقوقی و محدودیت‌های زمانی و بودجه‌ای مشتریان، اعتقاد دارم که این رویکرد جدید، با استقبال گسترده روبرو خواهد شد.

اگرچه بسیاری معتقدند مشتریان همیشه به وکلای انسانی نیاز دارند، تحقیقات نشان می‌دهد که این دیدگاه در حال تغییر است. افراد به دنبال راه حلی سریع و قابل اعتماد هستند و اگر یک سیستم آنلاین بتواند به طور موثر مشکلات حقوقی آن‌ها را حل کند، بسیاری از آن‌ها به راحتی از مشاوره حضوری صرف‌نظر می‌کنند.

عدم تغییر کمترین احتمال در آینده است

اغلب گفته می‌شود که پیش‌بینی آینده غیرممکن است. این باور، گاهی بهانه‌ای می‌شود برای کسانی که از فکر کردن و برنامه‌ریزی اجتناب می‌کنند. با این حال، من معتقدم می‌توانیم بسیاری از روندها و تحولات آینده را پیش‌بینی کنیم، هرچند جزئیات دقیق آن ممکن است همیشه مشخص نباشد.

یکی از راه‌های جالب برای فکر کردن در مورد آینده، تأمل در پایداری آنچه در حال حاضر داریم است. با توجه به شرایط اقتصادی، گرایش به لیبرالیزاسیون، ارائه‌دهندگان جدید در بازار و افزایش تصاعدی قدرت و پذیرش فناوری، تصور اینکه نهادهای حقوقی و حرفه حقوقی فعلی ما در دهه آینده بدون تغییر قابل توجهی باقی بمانند، غیرقابل تصور است. در واقع، به نظر من، کمترین احتمال آینده این است که در دنیای حقوق تغییرات کمی ایجاد شود. با این حال، اکثر شرکت‌های حقوقی، دانشکده‌های حقوق و ادارات حقوقی

داخلی همچنان همین استراتژی را دارند. در حقیقت، برای بخش عمده‌ای از بازار حقوقی، مدل فعلی نه تنها غیرپایدار، بلکه در حال فروپاشی است.

قانون و خدمات حقوقی را از منظر دیگری ببینیم. هسته مرکزی این حوزه، اطلاعات حقوقی است؛ از قوانین خام تا دانش عمیق و تخصصی حقوق دانان. حالا کمی مکث کنید و به اطلاعات فکر کنید. ما در آستانه تحولی عظیم در زیرساخت اطلاعاتی جامعه هستیم. این اصطلاحی است که من در سال ۱۹۹۶ برای توصیف شیوه اصلی ضبط، تبادل و انتشار اطلاعات به کار بردم. همان‌طور که انسان‌شناسان دریافته‌اند، انسان‌ها از چهار مرحله اصلی در زیرساخت اطلاعاتی خود عبور کرده‌اند. نخستین مرحله، عصر شفاهی بود که ارتباطات به‌طور کامل به گفتار وابسته بود. از عصر قلم و کاغذ تا عصر دیجیتال، شاهد تحولات شگرفی در ارتباطات بوده‌ایم. اما این تازه آغاز راه است. در آینده‌ای نه چندان دور، با همگرایی فناوری‌های نوینی چون نانو تکنولوژی، رباتیک و ژنتیک، وارد عصری فراتر از انسان خواهیم شد. در این عصر، تصور می‌شود قوانین و مقررات در تراشه‌ها و شبکه‌های عصبی تعبیه شده و به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر زندگی ما تأثیر بگذارند.

ما در آستانه تحولی عظیم هستیم؛ گذار از جامعه صنعتی به جامعه دیجیتال. این گذار، که با ظهور هوش مصنوعی شتاب گرفته، تأثیر عمیقی بر ساختار جامعه و به ویژه بر نظام حقوقی خواهد گذاشت. زیرساخت اطلاعاتی هر جامعه، به‌طور مستقیم بر حجم، پیچیدگی و پویایی قوانین آن تأثیرگذار است. با پیشرفت فناوری اطلاعات، قوانین نیز پیچیده‌تر و متغیرتر می‌شوند. در واقع، می‌توان گفت که قانون به‌طور جدایی‌ناپذیری با اطلاعات در هم تنیده شده است. با توجه به انقلاب اطلاعاتی که در حال وقوع است، می‌توان پیش‌بینی کرد که در آینده نزدیک، شاهد تغییرات بنیادین در حوزه حقوق و فعالیت‌های حقوقی خواهیم بود. این تغییرات ممکن است فرصت‌های جدیدی را ایجاد کند، اما در عین حال چالش‌های جدی نیز به همراه خواهد داشت.

این اندیشه مرا در سال ۱۹۹۶ به سوی پیش‌بینی تحولی عظیم در حوزه حقوق سوق داد که در کتابم "آینده حقوق" و به‌طور خاص فصل پانزدهم به آن پرداخته‌ام. من پیش‌بینی کردم که بسیاری از مفروضات اساسی ما درباره خدمات و فرایندهای حقوقی تحت تأثیر فناوری و اینترنت به چالش کشیده خواهد شد. این پیش‌بینی با گذشت حدود

دو دهه، همچنان معتبر به نظر می‌رسد، هرچند به نظر می‌رسد که تحقق آن کمی به تأخیر افتاده است.

آیا به یک «حرفه» حقوقی نیاز داریم؟

تغییرات پیش‌بینی‌شده در این کتاب، پرسش بنیادینی را درباره آینده حرفه‌ها مطرح می‌کند: چرا گروه‌های خاصی حق انحصاری بر حوزه‌های تخصصی مانند حسابداری، پزشکی و حقوق دارند؟ این قرارداد نانوشته، که می‌توانیم آن را "معامله بزرگ" بنامیم، به برخی افراد اجازه می‌دهد تا کارهایی را انجام دهند که برای دیگران پیچیده یا خطرناک به نظر می‌رسد. اما آیا این انحصار در آینده نیز پایدار خواهد ماند؟

ما به مشاورانی متخصص و قابل اعتماد دسترسی داریم که موظفاند همواره دانش خود را به‌روز نگه دارند و آن را به‌صورت محرمانه، مقرون‌به‌صرفه و در دسترس در اختیار ما قرار دهند. این افراد با داشتن دانش، تجربه، صداقت و پایبندی به اصول اخلاقی، شایستگی ما را برای اعتماد جلب کرده‌اند. علاوه بر این، آن‌ها به گروه‌هایی وابسته‌اند که سابقه‌ای درخشان در ارائه خدمات حرفه‌ای دارند و از شهرت بالایی برخوردارند.

با این حال، این مدل با چالش‌های جدی روبرو است. در اکثر جوامع، پرداخت هزینه‌های فردی برای دسترسی به دانش و تجربه حرفه‌ای، به ویژه در شرایط اقتصادی کنونی، برای بسیاری از افراد دشوار است. حوزه‌هایی مانند بهداشت، حقوق و آموزش که نیازمند خدمات تخصصی هستند، بیش از پیش تحت فشار قرار دارند. به نظر می‌رسد مدل سنتی ارائه خدمات، در تامین نیازهای اقتصادی جامعه و دسترسی همگانی به خدمات با کیفیت، با محدودیت‌هایی مواجه باشد.

چالش بعدی این مدل، ظهور یک کانال جدید برای انتقال دانش و تجربه حقوقی است یعنی فناوری دیجیتال. همان‌طور که در این کتاب به تفصیل بررسی شد، اکنون افراد عادی می‌توانند از طریق ابزارهای آنلاین متنوعی مانند سیستم‌های مشاوره حقوقی، خودکارسازی اسناد و جوامع تخصصی، به دانش و تجربه وکلا دسترسی پیدا کنند.

چالش سوم این حرفه، انگیزه مخالفان تغییر را بررسی می‌کند. همان‌طور که کلی شیری می‌گوید، بسیاری از افراد و نهادها به حفظ مشکلات موجود تمایل دارند، زیرا

از این مشکلات سود می‌برند. این مثل ضرب‌المثل معروف است که می‌گوید: «بوقلمون‌ها به ندرت برای رأی دادن به کریسمس زودهنگام پیشقدم می‌شوند.» افرادی که از شرایط موجود سود می‌برند، معمولاً محافظه‌کارتر هستند و با هرگونه تغییر مخالفت می‌کنند. جورج برنارد شاو هم همین ایده را در جمله معروفش بیان کرده که «همه حرفه‌ها توطئه علیه مردم عادی هستند.»

من به موضوع از زاویه دیگری نگاه می‌کنم. در حوزه حقوق، به دو گروه اصلی برمی‌خورم: وکلای خیرخواه و وکلای محافظه‌کار. وکلای خیرخواه، بر اساس تعریفی که از حرفه وکالت داریم، خود را موظف می‌دانند تا حقوق را توسعه دهند و دسترسی عموم به خدمات حقوقی را آسان و مقرون به صرفه کنند. آن‌ها به عنوان پل ارتباطی بین مردم و قانون عمل می‌کنند و تلاش می‌کنند تا خدمات حقوقی را کاربرپسندتر کنند. در مقابل، وکلای محافظه‌کار، ترجیح می‌دهند حوزه‌های خاصی از خدمات حقوقی را محدود کرده و به عنوان حوزه انحصاری خود قلمداد کنند، بدون توجه به اینکه آیا این خدمات واقعاً نیازمند تخصص وکلای دادگستری است یا خیر. این رویکرد محافظه‌کارانه، دسترسی عموم به خدمات حقوقی را با مشکل مواجه کرده و هزینه‌های آن را افزایش می‌دهد. در ایالات متحده، هنگامی که وکلا به خدمات حقوقی آنلاین اعتراض می‌کنند و مدعی فعالیت غیرقانونی ارائه دهندگان می‌شوند، اغلب شاهد دوگانگی در ادعاهایشان هستیم. ادعای آن‌ها مبنی بر دغدغه نسبت به دسترسی به عدالت یا منافع مشتری، چندان قابل باور نیست. به نظر می‌رسد برای بسیاری از آن‌ها، نگرانی اصلی حفظ موقعیت شغلی و درآمدشان است.

ماموریت شما

وکلای آینده، از شما می‌خواهم با دیدی مسئولانه و خیرخواهانه به آینده‌ی حرفه خود نگاه کنید. با جامعه و خودتان روراست باشید و مشخص کنید کدام بخش از خدمات حقوقی حتماً باید توسط وکلا ارائه شود. اما فراموش نکنید که هدف اصلی، خدمت به جامعه است نه صرفاً منافع این حرفه. جایی که فناوری می‌تواند به ارائه خدمات حقوقی باکیفیت و قابل اعتماد کمک کند، آن را بپذیرید و به دسترسی بیشتر مردم به عدالت

کمک کنید. خلاقیت و روحیه کارآفرینی خود را به کار بگیرید تا راه‌های جدیدی برای استفاده از دانش حقوقی خود بیابید.

همان‌طور که همواره به وکلا یادآور می‌شوم، هدف از قانون، تأمین معاش وکلا نیست، درست همان‌طور که بیماری برای تأمین معاش پزشکان نیست. قانونگذاری برای خدمت به جامعه و برآوردن نیازهای حقوقی آن است و وکلا نیز به عنوان خدمتگزاران عدالت، وظیفه دارند در این مسیر گام بردارند.

یکی از دانشمندان برجسته سیلیکون ولی جمله‌ای جالب توجه بیان کرده است: «بهترین راه برای پیش‌بینی آینده، ساختن آن است.» این جمله، پیامی قدرتمند برای وکلای آینده است. آینده‌ی خدمات حقوقی، آینده‌ای نیست که صرفاً منتظر کشف شدن باشد، بلکه آینده‌ای است که وکلا با انتخاب‌های خود آن را می‌سازند. ما، تحلیلگران روندهای حقوقی، تنها مجموعه‌ای از مسیرهای احتمالی را پیش روی وکلا قرار می‌دهیم، درست مثل یک منوی متنوع در یک رستوران. انتخاب نهایی و شکل‌دهی به آینده، بر عهده‌ی خود وکلاست.

آینده‌ی حقوق، آینده‌ی شماست! فرصتی بی‌نظیر برای وکلای فردا فراهم شده تا در شکل‌دهی نسل جدید خدمات حقوقی پیش‌قدم باشند. اما متأسفانه، اغلب وکلای با تجربه، در این مسیر راهنمایی کافی ارائه نمی‌دهند. بسیاری از آن‌ها به روش‌های سنتی کار خود پایبند مانده و در برابر تغییرات نوآورانه مقاومت می‌کنند. این در حالی است که دنیای حقوق، همچون سایر حوزه‌ها، به سرعت در حال تحول است.

شاید احساس تنهایی کنید، اما به جمع رو به رشدی بپیوندید که برای "بهبود عدالت" تلاش می‌کنند. با هم، از فناوری برای ایجاد راه‌های نوین در عرصه‌ی قانون، مهم‌ترین نهاد اجتماعی ما، بهره می‌بریم.