
ניהול ידע במשרדי עורכי דין בישראל:

תמונת מצב

ישראל פישר

כיצד מגדירים ניהול ידע משפטי? DiDomenico (Knowledge Management for Lawyers, 2015) מספר על 60 הגדרות כאלה שניתן למצוא בספרות. מאחר שרשימה זו אינה עוסקת בתוכן של ניהול ידע משפטי, אלא בכוחות המניעים את התחום, נוכל להסתפק בהגדרתו של Richard Susskind (The End of Lawyers?: Rethinking the Nature of Legal Services): "Formal organization of procedures, knowledge, and expertise from across a firm". האם קיים ניהול ידע משפטי במובן האמור בישראל? הוא בוודאי קיים באופן אגבי: עורכי דין בהחלט עושים שימוש חוזר במסמכים קודמים שעמדו לרשותם; הם גם אוגדים פסקי דין ומקורות משפטיים אחרים שנוגעים לתחום עיסוקם על מנת שיעמדו לרשותם בעת הצורך; במרבית משרדי עורכי הדין הגדולים ישנן מערכות לניהול מסמכים, ואלה בשילוב עם מנועי

חיפוש הם ללא ספק מרכיבים חיוניים בניהול ידע; משרדי עורכי דין רבים גם שולחים באופן יזום מידע משפטי ללקוחות, וגם זה מרכיב של ניהול ידע, ובמשרדים רבים בוודאי יש גם ארכיב מופתי שניתן לשלוף ממנו בכל עת תיקי לקוח ישנים. ובכל זאת, ניהול ידע משפטי כתחום מוגדר כפי שהוא מקובל בעולם הרחב כמעט ואינו קיים בישראל.

את הטענה האחרונה, לפיה ניהול ידע משפטי כמעט ואינו קיים בישראל בהווה, קל לבסס. לשם כך עלינו להשוות, ראשית, את המצב בישראל בתחום ניהול הידע המשפטי למצב בעולם הרחב. ב"עולם הרחב" - הכוונה בעיקר למשרדי עורכי הדין הגדולים בעולם שמקום מושבם העיקרי הוא בארה"ב ובאנגליה. שנית, עלינו לבחון את המצב בישראל בהשוואה להגדרה אידיאלית של ניהול ידע משפטי. עלינו לבחון האם ועד כמה רחוקה התפיסה של ניהול ידע משפטי בישראל ממה שניתן לדמיין באופן אידיאלי. שתי בחינות אלה תובלנה אותנו למסקנה לא מעודדת באשר למצב ניהול הידע המשפטי בהווה בישראל. אולם זו תהיה מסקנה לא נכונה להניח שמצב זה עתיד להישאר כך. ניתוח התמורות בשוק עריכת הדין בעולם הרחב ובישראל מוביל דווקא למסקנה הפוכה: לתחום ניהול הידע המשפטי בישראל צפוי עתיד וורוד.

ניהול ידע משפטי בהווה: בעולם הרחב ובישראל

מקובל בעולם הרחב להניח ללא עוררין שקיים צורך בתפקיד מוגדר של מנהל ידע משפטי. ישנן השקפות שונות בנוגע ליחס הראוי בין כמות עורכי הדין למנהל ידע משפטי. ישנם משרדי עורכי דין המדווחים על מנהל ידע משפטי אחד על כל 25 עורכי דין, יש משרדים המדווחים על מנהל ידע משפטי לכל 50 עורכי דין, וישנם הגורסים שמנהל ידע משפטי במשרה

מלאה נחוץ במשרד שגודלו 150 עורכי דין ומעלה, אבל במשרה חלקית הוא נחוץ ללא ספק גם במשרד שגודלו קטן בהרבה. העמדות השונות מבטאות תפיסות שונות ביחס למרכזיותו של מנהל הידע בעבודה המשפטית, אולם הן חולקות ללא ספק תפיסה משותפת בדבר נחיצותו. כתיבה ענפה שהולכת ומתפתחת בתחום ניהול הידע המשפטי גם היא משקפת היטב את מרכזיות העיסוק בו בעולם הרחב (ראו, למשל, את ספרו של DiDomenico לעיל, וכן את Knowledge Management in Law Firms, IBA, 2016). ניתן אף לקרוא על "דור שני" של תפיסות ביחס לניהול ידע שמפתחות ומשכללות את תפיסות הדור הראשון (ראו למשל: The Reinvention of Legal KM, Stephanie Abbot, Legal IT Today, March 2016). ולבסוף, בכנס לשכת עורכי הדין האמריקנית לשנת 2016, בו השתתפו מעל 6,000 עורכי דין, ניהול הידע המשפטי קיבל במה של כבוד, זאת לבד מכנסים מיוחדים שמתקיימים בתחום ניהול הידע המשפטי שגורפים נוכחים רבים.

בישראל, לעומת זאת, על אף שקיימים לפחות 40 משרדים המונים חמישים עורכי דין ומעלה, ובמשרדים הגדולים ביותר מספרם מגיע למעל 250 עורכי דין, פעילים כיום במשרדי עורכי דין מנהלי ידע משפטי שמספרם פחות מאצבעות כף יד אחת. בישראל גם כמעט ולא מוכרת כתיבה בעברית שעוסקת בסוגיות של ניהול ידע משפטי, ובכנס שנערך בישראל בנובמבר 2016 ושיוחד לניהול ידע ומסמכים, השתתף משרד עורכי דין אחד בלבד (!) שהכותב נמנה על שורותיו.

אין דבר שמדגים טוב יותר את ההבדל בין ניהול ידע משפטי בישראל ובעולם הרחב כמו העובדה הבאה: בפורום For Legal Professionals Knowledge Management מאוגדים קרוב ל-9,000 חברים מרחבי העולם. אם להסתמך על טיב "משחק השידוכים" של LinkedIn, מאוגדים בפורום זה כיום רק שני חברים בישראל!

ניהול ידע משפטי בישראל, ככל שקיים בהווה, גם רחוק ממה שתפיסה אידיאלית שלו עשויה להיות. ניהול ידע באופן אידיאלי משקף את מרכזיותו לעבודה המשפטית. הוא משקף תפיסת עומק, לפיה משרד עורכי דין מספק שירותים שמוקדם העיקרי הוא ידע. אם נערוך החפצה לשירותים אלה, באופן מעט מכליל, ניתן לומר שה"מוצר" המרכזי שאותו מייצר משרד עורכי הדין הוא נייר או מידע מילולי המקדד ידע באמצעות סימנים. תפיסת עומק אידיאלית ביחס לניהול ידע משפטי, משמעה - ביקורת עצמית בדבר היעילות והאיכות של אותו מוצר משפטי. דהיינו, שמתקיימת ביקורת גלויה בנוגע לתשומות המשמשות לייצור המוצר המשפטי, השלבים השונים בייצורו והעלות שלהם, האפשרויות האלטרנטיביות לייצורו בכל אחד משלבי השונים, ועוד מרכיבים שהם כה מובנים בתעשיות אחרות. מנהל הידע המשפטי הוא אפוא מהנדס התעשייה והניהול או "מנהל המוצר" של משרד עורכי הדין. ניתן אף לומר שעצם השימוש בטרמינולוגיה מתחום התעשייה מבטאת היטב מהפך בתפיסת השירות המשפטי, שניהול הידע המשפטי הוא מרכיב עיקרי בו. התפיסה האמורה, משמעה בנוסף - בחינה ביקורתית באשר ליעילות השימוש בתשומות בשרשרת הייצור של המוצר המשפטי מנקודת מבטו של הלקוח וצרכיו. משכך ניהול ידע במשרד עורכי דין איננו מסתכם בניהול ידע משפטי במובן המצומצם (הידע המצוי במסמכים, במקורות משפטיים ובניסיונם של עורכי הדין), אלא הוא מקיף את כל הידע המצוי במשרד עורכי הדין ביחס למכלול צרכי הלקוח ומטרות המשרד. מאחר שמטרת רשימה זו איננה, כאמור, לפרט את המרכיבים השונים של ניהול ידע משפטי, נוכל להסתפק בדברים האלה, המאוד כלליים, ביחס להיקף הנושאים הכלולים בניהול ידע משפטי. אלה באורק על מנת להצביע על מרכזיותה של תפיסת העומק בדבר ניהול ידע בניהול משרד עורכי דין, ולהסיק ממנה את המסקנה המתבקשת: משרד עורכי דין זקוק לאסטרטגיה

ארגונית ביחס לניהול הידע שלו. אסטרטגיה כזו עשויה לקבוע, למשל, שניהול הידע ישרת מטרה עסקית של חדשנות עסקית על ידי כך שהוא יגרום ליצירת מוצרים חדשים וטובים יותר; או שניהול הידע יביא לצמיחה וגידול עסקי, או שניהול הידע יביא להכרה טובה יותר של צרכי הלקוחות; או שניהול הידע יביא למצינונות ביצועית. מכל אחת ממטרות אלה נגזרות דרכי פעולה שונות. למשל, מאסטרטגיה של צמיחה וגידול עסקי נגזר הצורך בהכשרה (העברת ידע) מהירה וטובה לסגל עובדים חדש, בעוד שמצינונות ביצועית תחייב מאמץ בעיצוב ושימור פרקטיקות מוכחות (best practices) ובשיתופן בקרב סגל עובדים קיים (ראו: Designing a Successful KM Strategy, Stephanie Barnes & Nick Milton, 2014). ככל שניתן לשפוט, כיום משרדי עורכי דין בישראל רחוקים מאוד מעיצוב אסטרטגיית ניהול ידע במובן האמור. ניהול ידע מתקיים בתחום המשפט המעשי בישראל, כפי שפתחנו ואמרנו, באופן אגבי וכמצוות אנשים מלומדה. לא נקבעת לגביו אסטרטגיה, הוא לא מתעלה לכדי מרכיב אסטרטגי בניהול עבודה משפטית מעשית, והוא לא משמש נדבך באסטרטגיה העסקית של משרדי עורכי הדין, ככל שזו קיימת. ניהול ידע משפטי לא מתקיים בישראל באופן האידיאלי בו ניתן לדמיין שהוא עשוי להתקיים.

אולם, אם אלה הם פני הדברים ביחס לניהול ידע משפטי בישראל בהווה, ואם אלה הם הפערים בין ישראל לעולם הרחב בתחום זה, על מה מבוססת הטענה בה פתחנו לפיה לתחום ניהול הידע המשפטי בישראל צפוי עדנה בעתיד? בדברים הבאים נרצה לבסס טענה זו על בסיס השוואה עם הגורמים שעיצבו ומעצבים את התפתחות תחום ניהול הידע המשפטי בעולם הרחב ושיש להם השפעה על ישראל, אך לצד אלו נתייחס גם לגורמים מקומיים ייחודיים בעלי השפעה על תחום ניהול הידע המשפטי. נטען שישראל מושפעת ממכלול גורמים אלה, הגלובליים והמקומיים, ושילובם יחד הוא

שמבסס אופק אופטימי לתחום ניהול הידע המשפטי בישראל. נתחיל אפוא בדיון במגמות הגלובליות בתחום ניהול הידע המשפטי, ולאחריו נשוב לדיון ברמה המקומית.

גלובליזציה, מהפכת המידע וניהול הידע המשפטי

עולם עריכת הדין עבר במהלך 50 השנים האחרונות שינויים מרחיקי לכת. המספרים מספרים כאן חלק גדול מהסיפור. בשנות השישים של המאה הקודמת משרד עורכי הדין הגדול ביותר בארה"ב מנה 169 עורכי דין. בשנת 1988 הוא מנה כבר 962 עורכי דין, ואילו בשנת 2012 משרד עורכי הדין הגדול ביותר מנה כבר 4,200 עורכי דין (The Lawyer Bubble: A Profession In Crisis, Steven Harper, 2016). זהו גידול מספרי ביותר. אחת התוצאות הבולטות של הגידול המספרי הוא התרחבות העיסוק בניהול הידע המשפטי. הסיבה ברורה מאליה: התפיסה המקובלת של משרד עורכי דין גדול הוא שיש יתרון כלכלי בהתאגדות משותפת ויתרון כזה, ברובו, הולך לאיבוד אם הארגון לא מסוגל להעביר מהר וביעילות ידע מאגף אחד שלו לאגף אחר. צרכי ניהול הידע בגופים כל-כך גדולים הם כה בולטים, עד שהם ממש כופים את עצמם על הארגון. דוגמה סכמתית קטנה תסבר את האוזן. עורך דין פלוני יושב בניו-יורק ומייצג גוף בעסקת תשתיות. עורך דין אחר, השייך לאותו משרד עורכי דין, יושב בגרמניה וגם הוא מייצג גוף בעסקת תשתיות. חלק ניכר מהבעיות, הפתרונות והמסמכים שאתם מתמודדים עורכי דין בשתי המדינות דומים, אם לא זהים. משרד עורכי הדין לא ינצל את יתרון הגודל שלו אם הוא לא ישכיל להעביר את הידע הזה בין שני עורכי הדין הנמנים על שורותיו, ומשרדי עורכי דין מבינים זאת היטב.

ועל אף שהגידול המספרי של כמות עורכי הדין המועסקים במשרדי עורכי דין כפה את הצורך בניהול הידע המשפטי, העיסוק האינטנסיבי בו החל לתפוס תאוצה בעולם הרחב רק החל מתחילת שנות האלפיים. עדות לכך ניתן למצוא בסיפורי חיים של אנשים שהחלו את דרכם המקצועית כעורכי דין ובהמשך פנו לעיסוק בניהול ידע משפטי באופן מלא (סיפורי חיים אלה מסופרים בנספח ל - Knowledge Management for Lawyers). אולם מדוע קיבל העיסוק בניהול ידע משפטי תאוצה רק בשנות האלפיים, על אף שהמספרים הכתיבו עיסוק בו כבר מתחילת שנות השמונים של המאה הקודמת? תשובה אחת שעולה על הדעת היא הגורם הטכנולוגי. ההתפתחות הטכנולוגית פיגרה כאן במעט אחר הגידול המספרי של משרדי עורכי הדין. שניהם אמנם חלק מתהליכי הגלובליזציה, אולם הם לא התקדמו בקצב שווה והשפעתם המשולבת באה לידי ביטוי רק בשנות האלפיים. אפשר לחשוב בהקשר זה, למשל, על היציבות היחסית של ענף התעופה בהשוואה להתפתחות טכנולוגיות המידע. כבר מאמצע המאה הקודמת קל היה להגיע בטיסה בין יבשתית ממקום למקום, ומאז לא חל בתחום זה שינוי מהפכני. לעומת זאת, מאז שנות השמונים עבר העולם מהפכת מידע. ניהול ידע בהיקפים גדולים מחייב כוח מחשוב וטכנולוגיה מתקדמים ואלה עמדו לרשות משרדי עורכי הדין הגדולים באופן זמין וזול רק החל משנות האלפיים.

ובכן תהליכי גלובליזציה האיצו את קצב גידול משרדי עורכי הדין במקביל לקצב התפתחות טכנולוגיות עיבוד המידע, ואלה יחד הובילו את העיסוק האינטנסיבי בעולם הרחב בניהול ידע משפטי החל משנות האלפיים. אולם זהו תיאור חלקי בלבד של התופעה שאותה אנו מתארים. התבוננות מעמיקה יותר מגלה זרמי עומק המשפיעים על פרופסיית עריכת הדין באופן כללי,

ושיש להם השפעה מרחיקת לכת על משרדי עורכי הדין, על אופן עבודתם וממילא גם על ניהול הידע המשפטי.

שינוי הפרדיגמה במשפט המעשי והשלכותיה על ניהול ידע משפטי: הגורם הכלכלי

טענו שהגלובליזציה והתפתחות הטכנולוגיה האיצו את העיסוק בניהול ידע משפטי. אולם מדוע בעצם צריך היה לחכות לאלה לצמיחת התחום? מדוע מה שיוודעות חברות תעשייתיות מזה זמן רב ומה שהן עושות מזה זמן רב הגיע למשרדי עורכי דין באיחור רב?

התשובה לשאלות אלה טמונה באופייה של פרופסיית עריכת הדין. עריכת דין שייכת לענף הייעוץ המקצועי (professional services). מודל העבודה של ענף זה נותר יציב מאז המאה ה-19 הודות לשני מאפיינים מרכזיים שלו: היות טיב המרכיב המקצועי שלו סמוי וקשה לשיפוט – opaque; ובשל כושרם של נותני השירותים המקצועיים להיות גמישים מספיק כדי להתאים את עצמם, אך לא יותר מהנדרש, לתנאים משתנים. כך טוענים המחברים Wang Clayton & Bever במאמרם: Consulting on The Cusp Of Disruption (Harvard Business Review, October 2013). אכן, קשה מאוד לשפוט את טיב עבודתו של עורך דין. הוא פועל מאחורי מסך של ידע דוקטרינרי ושפה שמובנים רק לאנשי המקצוע אליו הוא משתייך. אם הלקוח הפסיד במשפט, אז השופט אשם; ואם לא הושגו תוצאות טובות בעסקה המסחרית, הרי זה בשל תנאי השוק הקשים. אם מפעל יצרני מספק מכונה שקשה מאוד להפעילה, נדרוש מיד שיחליף אותה; אם האוכל התעשייתי לא טעים, נגיד "איכס"; אבל אם עורך דין מספק לנו מסמך ארוך כאורך הגלות, נאלץ לקבלו משום ש"כך נהיה מוגנים יותר", ובוודאי גם נאלץ לשלם עבורו. כמובן,

נותני שירותים מקצועיים יודעים להתאים את עצמם לנסיבות משתנות, אך אלה לא גורמים חזקים מספיק כדי לשבש את מודל העבודה הבסיסי. על פי המודל הזה, התשלום שהלקוח משלם מסתמך על המוניטין של נותן השירות, על המותג שלו, על "הוכחות חברתיות" לטיב העבודה כמו החינוך המקצועי של נותן השירות, ועל יחסי האנוש והאמון האישי בנותן השירות. את ההבנה הסמויה בחברה ביחס לעורכי דין (ובשינויים מחויבים גם ביחס לנותני שירותים מקצועיים נוספים) ניתן היה לנסח אפוא כך: אתם תשכילו ותלמדו את הידע המקצועי שנחוץ לחברה על מנת לשמר בה צדק, והחברה תיתן בכם אמון שאתם עושים את עבודתכם נאמנה ותתגמל אתכם בהתאם (ראו גם: Richard Susskind & Daniel Susskind, *The Future of Professions*, 2015).

מודל עבודה זה נותר יציב כאמור מאז המאה ה - 19, והוא מנע את מה שמחברים שונים מכנים "גורמים משבשים" בכלכלה – Disruption. אחת מהתוצאות של מודל עבודה זה הוא התפתחות שיטת התגמול לפי שעות, שהפכה לנפוצה ביותר החל משנות השבעים של המאה הקודמת. מאוד מובן מדוע התפתחה שיטת תגמול זו - היא תוצאה ישירה של מודל העבודה הקלאסי בו עורך הדין מוכר את השירותים המקצועיים שלו, ובהעדר כלי מדידה ביחס לאיכותם, זמן השירות נתפס ככלי המדידה האובייקטיבי היחיד האפשרי. עורכי דין מכרו אפוא "שעות" ולעיתים ככל שרבו השעות כך נתפסו השירות כאיכותי יותר, כי, לפחות אצל חלק מהאנשים, יקר הוא טוב. זה כשלעצמו היה גורם מדרבן לגידול במספר עורכי דין במשרדים. הכלכלה בשוק כזה היא פשוטה להפליא: תכפיל את כמות שעות העבודה של עורכי הדין בתעריף החיוב לפי שעה, תפחית את עלות שכרם והנה לך תוצאת הרווח. משרדי עורכי דין ידעו לנצל כלכלה זו היטב. כמות כוח האדם שהם השקיעו בעבודה המשפטית הלכה ותפחה, העבודה המשפטית עצמה

הפכה לדוקטרינרית יותר והעלויות המשפטיות שהלכו ותפחו נפלו על כתפי הלקוחות. אכן, גודלם של משרדי עורכי הדין היה כשלעצמו גורם מדרבן להתפתחות בתחום ניהול הידע המשפטי, אך כל עוד שלטה פרדיגמת העבודה הישנה השפעתו הייתה מוגבלת.

אולם שני גורמים בעלי עוצמה מכרעת הצליחו להכניע את מודל העבודה המסורתי של משרדי עורכי דין, והם גם עומדים בבסיס ההתפתחות המואצת יותר של תחום ניהול הידע בעריכת דין. שני אלה הם הכלכלה ושוב הטכנולוגיה. ראשית הכלכלה - החל משנת 2008 מצוי שוק משרדי עורכי הדין בעולם הרחב, בעיקר בארה"ב ובאנגליה, במשבר חריף. הוא תולדה של המשבר הכלכלי בשנת 2008 בו התמוטטו בנקים, חברות ביטוח ומוסדות כלכליים בהיקף חסר תקדים, לא מעט בשל חוסר ערנותם של שומרי סף למיניהם, בהם עורכי הדין. טיב עבודתם של עורכי הדין הועמד בעקבות כך תחת סימן שאלה. אולם מה שגרם לשינוי הם לא סימני השאלה, אלא סימני הקריאה של ספקי העבודה המשפטית הגדולים - החברות הגדולות במשק - שדרשו קיצוץ משמעותי בהוצאות המשפטיות. היועצים המשפטיים הפנימיים הועמדו בפני הצורך לקצץ באופן משמעותי את ההוצאות המשפטיות, וקיצוץ זה הביא לירידה מידית בהיקף העבודה שהועבר למשרדי עורכי הדין. בשנת 2009 צנח הביקוש לשירותים משפטיים במעל 5%, ומאז הוא לא חזר למצבו לפני המשבר והוא אף נותר מעט שלילי (Report on the State of the Legal Market, 2015, Georgetown Law, Center for the Study of the Legal Profession). מספר השעות לחיוב שרשמו עורכי דין ירד במקביל בהיקף של 100-200 שעות לשנה יחסית לתקופה של טרום המשבר הכלכלי. שיעור ההוצאה על שירותים משפטיים של לקוחות עסקיים, אם לוקחים בחשבון אינפלציה, ירד מאז 2004 במעל 25%!

השוק המשפטי העולמי הוא אפוא שוק של משבר ומיתון המתפרס כבר על פני שנים, והוא מוגדר כשוק של קונים. כוח המיקוח שייך לספקי העבודה המשפטית הגדולים שדורשים, על פי סיסמה שהפכה כבר שגורה - *More for Less*. לכלכלה חדשה זו הייתה השפעה דרמטית על התנהלותם של משרדי עורכי הדין. כדי לעמוד בתחרות בשוק עם צמיחה שלילית, משרדי עורכי דין החלו לבחון לעומק את התנהלותם הכלכלית ולהתייעל, ומידע בנוגע לתהליכי העבודה ולעלותם הפך לפתע קריטי. דוגמה קטנה תדגים זאת. משרד עורכי דין מעוניין להגיש הצעה למכרז משפטי, אך נותן העבודה קובע תקרת שכר לעבודה. הוא אינו מוכן יותר לשלם לעורך הדין לפי שעות, או כפי שמנסחים זאת כותבי הדו"ח מ - *Georgetown: "Why should a client regard a firm as providing higher value simply because its lawyers clock more hours or charge higher fees?"* נדרש היה משבר כלכלי עמוק כדי להתגבר על תפיסות מושרשות ביחס לחלוקת העבודה בין נותני שירות משפטי לכלל החברה. ובכן, כדי להגיש הצעה למכרז ועדיין להישאר רווחי, על משרד עורכי הדין היה להעריך במדויק את כמות הזמן שתידרש לביצוע העבודה. שוב, נשמע טריוויאלי ככל שמדובר בענפים אחרים, אך לעורכי דין שהורגלו לעבוד לפי שעות חסרו כלים לערוך את החישובים הדרושים לשמירת הרווחיות שלהם. אולם ברגע שהם הועמדו בפני הצורך להעריך בעצמם את אופן עבודתם, כלומר ברגע שהמודל החברתי המבוסס על אמון באיש המקצוע שובש, נפתח הפתח לצבירת מידע מסוג חדש במשרדי עורכי הדין. משרדי עורכי דין הועמדו בפני הצורך לדעת כמה זמן נדרש לכל שלב בתהליך העבודה שלהם; הם הועמדו בפני הצורך להעריך ולקבוע האם כל שלב מתבצע על ידי האדם היעיל ביותר לבצעו; הם הועמדו בפני הצורך ליעל את תהליך ייצור המסמכים שלהם ולחסוך עבודה כפולה שיכולה להימנע על ידי קיומם של מאגרי מידע

פנימיים יעילים – באחת, הם הועמדו בפני הצורך לנהל את הידע המשרדי שלהם בעוצמה ובהיקף שלא היו בעבר. כמובן, אסטרטגיית הטיפול בשוק משברי לא כללה רק התחזקות העיסוק בניהול הידע המשרדי, אלא גם שינויים מפליגים שלא הוכרו בעבר בתחום עריכת הדין, כמו למשל מיקור חוץ של חלק מהעבודה המשפטית. ככלל, השתרשה התפיסה ששוק עריכת הדין שינה את פניו ושהשינוי אף יואץ בעתיד, כפי שמסכמים כותבי הדו"ח הנ"ל: "A substantial majority of the managing partners and chairs of the 304 law firms responding to the Altman Weil 2014 law firms in transition survey acknowledged that the market for legal services has changed permanently in fundamental ways, and almost 67 percent predicted that the pace of change will increase".

שינוי הפרדיגמה במשפט המעשי והשלכותיה על ניהול ידע משפטי: אינטרנט, אוטומציה ובינה מלאכותית

התפתחויות טכנולוגיות מואצות היו "גורם משבש" שני, שבמקביל לקודם, הביאו לשינוי פרדיגמת העבודה בשדה המשפט המעשי. ההתפתחות המשמעותית ביותר בהקשר זה היא המעבר לעידן אינטרנטי. הידע שנצבר על גבי הרשת והנגישות הקלה אליו לכל אדם גרמו לדה-מיסטיפיקציה של הידע המקצועי נחלת ספקי השירותים המקצועיים. היכולת לשפוט את טיב עבודתם הפכה קלה יותר ובשלל דרכים: על ידי סוכנויות דירוג שהדירוג שלהן הפך להיות זמין לכל אחד ומיד על גבי הרשת; על ידי דירוג של טיב העבודה ישירות מפיהם של ספקי העבודה באתרים כדוגמת [AdvanceLaw](#); או על ידי למידה עצמית מאינספור מקורות זמינים ברשת. אתרים אחרים כדוגמת [LegalZoom](#) מציעים ייעוץ משפטי און-ליין, וייעוץ כזה ניתן למצוא על

גבי הרשת בדרגות שונות של תחכום. ספקי שירות משפטיים און-ליין, כדוגמת Shake מציעים עריכת חוזים דרך התקשרות אינטרנטית. ברשת ניתן גם למצוא חברות כדוגמת Axiom או Lawyers on Demand שמציעות שירותים משפטיים לפי דרישה המותאמת לשלב המדויק בו זקוק מקבל השירות לסיוע. חברות אלה משבשות את המודל הקלאסי של "משרד" עורכי דין שמקבל על עצמו "תיק" ומטפל בו מהחל עד כלה. המושג "משרד" עבר דה-קונסטרוקציה והוא כבר אינו חייב להיתפס כמקום פיזי מסוים. וכך גם מושג ה"תיק" עבר דה-קונסטרוקציה והוא כבר לא נתפס כישות אחת לא-פריקה. נתקלת בבעיה דחופה של גילוי מסמכים כשלב למשפט מתקרב ואתה חושש מעלויות גבוהות של משרד עורכי דין מוביל? Axiom מציעה לך להיעזר בשירותיה, היא תציב כוח אדם מתאים שיעבוד תחת שותף בכיר שתבחר מאחד המשרדים המובילים, והיא גם תציע לך כלים טכנולוגיים וידע מותאמים לאותו שלב. תוכל כך ליהנות גם מעבודה זולה יותר בשלב הכרחי של העבודה המשפטית וגם לשמור על התקשרות עם אותו עורך דין בכיר שיוביל את עניינך. חברה כמו Axiom ודומותיה קוראות תיגר על תפיסת העולם המסורתית באשר לאופי הייחודי של עבודת עורך הדין ("bespoke" work), ומציעות למעשה לפרק את העבודה המשפטית לגורמיה ולהעביר כל שלב מהעבודה המשפטית למקום היעיל ביותר לייצורו. שתי תכונות יסוד של האינטרנט מודגמות בהתפתחויות אלה: היסוד הדמוקרטי באינטרנט ביחס לידע והקישוריות שלו, ושניהם משבשים לחלוטין את דגם העבודה הישן של משרדי עורכי דין. חלק משמעותי מהמרכיבים הסמויים של העבודה המקצועית נעלמים בעקבותיהם. הידע המצוי על גבי רשת האינטרנט מאפשר ללקוח לדעת הרבה מאוד על העבודה המשפטית, ולבחון כל חלק ממנה בנפרד על מנת להקצות אותו לגורם היעיל. במקום שהלקוח יראה לנגד עיניו קופסה שחורה אחת גדולה שאין לו כל נגישות

אליה, הוא רואה תהליך מפורק לגורמים שיכולת השיפוט שלו לגביו גבוהה בהרבה ביחס לעבר.

בד בבד עם התפתחות האינטרנט ראויות לציון שתי התפתחויות טכנולוגיות נוספות, שיש להן השפעה מכרעת ומשבשת על אופן עבודתם המסורתי של עורכי הדין. הראשונה היא התפתחותם של כלים ליצירה אוטומטית של מסמכים באמצעות שימוש בשאלונים מובנים שהמענה עליהם מאפשר הרכבת מסמך על סמך תשובותיו של המשתמש. חלק גדול של עבודת עריכת הדין כרוכה ביצירת מסמכים, בחלק גדול של המסמכים יש מרכיבים קבועים ומרכיבים משתנים. התפתחותם של כלים מהירים ליצירת מסמכים מורכבים כאלה היא לא פחות ממהפכה בדרך עבודתם של עורכי הדין. היא מקבילה למעבר בין כתיבה בכתב יד או אפילו במכונת כתיבה לעבודה עם מעבד תמלילים. כלים אלה מאפשרים לעורכי דין לייעל את עבודתם באופן חסר תקדים. תוכנות כדוגמת ContractExpress ו-HotDocs מציעות אפשרויות כאלה. אמנם אפשרויות אלה עדיין אינן זמינות באופן מהיר וזול ללא הדרשות לתכנות מיוחד, אולם כבר נעשה בהן שימוש רב, ואף קיימות דוגמות של משרדי עורכי דין בארה"ב אשר מאפשרים ללקוחותיהם להפיק מקבץ חינמי של מסמכים אוטומטיים באמצעות הזנת פרטים בסיסיים דרך אתר האינטרנט של פירמת Cooley LLP וישום האוטומציה שהיא מציעה ללקוחותיה - www.cooleygo.com.

התפתחות טכנולוגית נוספת משמעותית היא בתחום הבינה המלאכותית, ובעיקר בתחום עיבוד השפה. מכונות חכמות יודעות היום לנתח לא רק מופעים של מילים או שרשרת מילים מסוימת, אלא הן יודעות לנתח משמעות ולחלץ מתוך טקסט נתון משמעות רצויה. זהו נושא רחב מאוד שלא נוכל אלא לרמוז עליו כאן. על מנת להבין את משמעותו לעריכת הדין די

לזכור שחלק משמעותי מאוד של עבודת עריכת הדין הוא שליפה ועיבוד משמעות מתוך טקסטים קיימים. ביסוד בדיקה משפטית או חוות דעת למשל מצויה סינתזה של מקורות משפטיים שבצידה שיקול דעת ביחס להתאמתם לנסיבות מסוימות. היעזרות בתחום זה במכונות חכמות לשליפה ועיבוד מידע מתוך מקורות משפטיים היא כשלעצמה מהפכה מרכזית בעבודת עורך הדין. גם כאן, כמו ביחס לאוטומציה בעריכת מסמכים, ההתקדמות הטכנולוגית מצויה רק בראשיתה, אולם היא מתקדמת בקצב מהיר וכבר כיום מצויות תוכנות זמינות המסוגלות לשלוף תוכן משפטי מתוך אוסף מסמכים תוך התבססות על ניתוח שפה. פריצת דרך אחרונה בתחום המחקר המשפטי כבר מצאה את דרכה אל אחד ממשרדי עורכי הדין הגדולים בארה"ב, Baker Hostetler, שגייס לאחרונה לשורותיו את ROSS - הרובוט המשפטי הראשון מסוגו המבוסס על טכנולוגיית הבינה המלאכותית. ROSS מאפשר לעורכי הדין לשאול שאלות משפטיות בשפה פשוטה ולקבל תשובות בהתבסס על המצב המשפטי הקיים (לסקירה של התפתחויות טכנולוגיות בתחום המשפט המעשי ודיון בהשלכותיהן האתיות, ראו: נטע זיו, מי הזיז את העכבר שלי? טכנולוגיה, שירותים משפטיים מקוונים ואתיקה מקצועית, עיוני משפט לט, 2016).

ניכר כי האמירה הידועה "If the rate of change on the outside exceeds the rate of change on the inside, the end is near" (Jack Welch, Former Chairman & CEO of General Electric) חלחלה גם לעולם המשפט, ובסקר שערכה PwC בשנת 2016 בקרב משרדי עורכי הדין באנגליה כבר מסתמנת בבירור המגמה הבאה: "One issue law firms can't ignore is the need to invest heavily in technology, both to replace old systems and invest in emerging technologies such as Artificial Intelligence (AI)" (PwC Law Firms Survey 2016).

אינטרנט, אוטומציה ובינה מלאכותית משבשים בוודאי את מודל העבודה הקלאסי של עריכת הדין והם גורם משמעותי ביותר בפרדיגמת העבודה החדשה, אולם מה משמעותם ביחס לניהול הידע המשפטי? התשובה לכך היא מורכבת ובחלקה עדיין לא ברורה. חלק מההתפתחויות שצינו, בוודאי בתחום האוטומציה ועיבוד המידע, מובילות להפחתת החשיבות של ניהול הידע במובן שאנחנו מדברים עליו כאן. אוטומציה וכריית משמעות ממידע בוודאי יחסכו את הצורך, ולעיתים את התסכול, להניע אנשים ובראשם מומחים, לשתף פעולה עם תהליכי ניהול ידע. הסגמנטציה של העבודה המשפטית באמצעות רשת האינטרנט תוך העברתה למקומות היעילים בהם היא עשויה להתבצע, לעיתים מחוץ למשרדי עורכי הדין, תחסוך במידה ניכרת את הצורך לבחינה ביקורתית של תהליכי העבודה במשרדים. לעומת זאת, כל עוד מכונות חכמות לא משתלטות כליל על העבודה המשפטית וכל עוד לא מושגת אוטומציה מלאה שלה, מדובר לכל היותר בפיזור העבודה המשפטית ובנדידת הצורך בניהול הידע המשפטי ממקום מרוכז אחד שלו ("משרד" עורכי הדין) למקומות השונים בהם הוא יתבצע. השאלה הגדולה היא האם אמנם תושג אוטומציה מלאה בתחום המשפט, ואיך ייראה בכלל המשפט לכשתושג? הדיון בשאלות אלה חורג הרבה מעבר למה שנדרש לענייננו. את הדיון המלא והמקיף ביותר אודות נושא זה ניתן למצוא בספרם של Susskind & Susskind שהזכרנו. מסקנת דיונם היא, שלפחות בטווח הנראה לעין, תחום המשפט (כמו תחומים מקצועיים אחרים) ינוע על הציר שבין אומנות מקצועית מסורתית של עורכי הדין (craft) ובין החצנה שלו (externalization) לשירותים מקוונים אוטומטיים שיהיו זמינים כמוצר שווה נפש לכול:

"We are not arguing that the craft approach to professional work will disappear entirely. Our claim instead is that a significant number of tasks

that used to require handcrafting are already being done very differently. And, as cost pressures build and increasingly capable systems emerge, more and more tasks that used to require the engagement of human experts will be undertaken either by less-qualified people with the support of appropriate systems, or taken out of human hands altogether."

ואם כן, עד להחצנה מלאה של המשפט, חזון שהוא עדיין רחוק מספיק גם לשיטת המחברים הנ"ל, ניהול הידע המשפטי ימשיך להוות מוקד מרכזי לעוסקים במשפט מעשי.

ניהול ידע משפטי בישראל: גורמים מקומיים

שוק עורכי הדין הישראלי מתוודע לצורך בניהול ידע בצומת דרכים מעניין. מתנקזים אליו גורמים גלובליים שמשפיעים על שינוי הפרדיגמה בשוק עורכי הדין בעולם כולו ועל ניהול ידע משפטי, שאת עיקריהם תיארנו מקודם; אולם מתנקזים אליו גם גורמים מקומיים המייחדים את שוק עריכת הדין המקומי. רק הסתכלות כוללת על שלל מרכיבים אלה תאפשר לנו לצפות את כיווני ההתפתחות העתידיים בתחום ניהול הידע המשפטי בישראל. נתחיל בתיאור הגורמים המקומיים.

המגמה הבולטת ביותר בשוק עריכת הדין בישראל במהלך השנים האחרונות היא היווצרותה והתייצבותה של קבוצת משרדי עורכי דין גדולים במונחים ישראליים ששמה לה למטרה לשמש כל-בו (one-stop shop) לשירותים משפטיים לגופים הכלכליים המרכזיים הפועלים בשוק הישראלי. שאיפה זו יחד עם התפתחות טבעית של הענף בישראל, ולא מעט גם בעקבות חיקוי המגמה העולמית, גרמו לכך שהגידול המספרי במשרדי עורכי הדין הגדולים הואץ ונוצרה קבוצת משרדים שהם ה- big law נוסח

ישראל. אם בתחילת שנות האלפיים משרדים בסדר גודל של עשרות עורכי דין נחשבו גדולים, הרי שכיום משרדים גדולים מונים 150 עורכי דין ומעלה. אפשר למנות ארבע סיבות עיקריות לגידול הפורמטיבי הזה. ראשית, המשרדים הגדולים החלו לרכז אצלם פעילות הולכת וגוברת שבעבר פוזרה בין משרדים קטנים ובינוניים בשל תהליך טבעי של פרופסיונליזציה שדחף לריכוז עבודה מגוונת תחת קורת גג אחת. שנית, הפעילות המשפטית הבינלאומית ומנוע הצמיחה העיקרי שלה בישראל - ההיי-טק, וכן פריסתן של תשתיות תקשורת, מדיה, תחבורה ואנרגיה הגדילו כשלעצמם את היקף הפעילות המשפטית בישראל. שלישית, היקף הפעילות המשפטית בישראל צמח כתוצאה ממשפטיוציאה ומעליית כוחם של רגולטורים. ורביעית, ישראל לא ניזוקה באופן ניכר מהמשבר העולמי שפקד את העולם המערבי ב- 2008 ושכפה כפי שראינו קיפאון בשוק עריכת הדין. התפתחות שוק עריכת הדין הישראלי במהלך חמש עשרה השנים האחרונות היא אפוא ייחודית לישראל. היא נובעת מהשלב האבולוציוני המסוים בו מצוי שוק עריכת הדין בישראל וייחודיותה של כלכלת ישראל.

הצורך לנצל את יתרון הגודל והתחזקות התחרות בפלח שוק משרדי עורכי הדין הגדולים נוסח בישראל מגבירים את הצורך לשמר ולשתף ידע, ומנקודת מבט זו מה שלמדו משרדי עורכי הדין בעולם במחצית השנייה של המאה העשרים וממש בתחילת המאה הנוכחית על הצורך לנהל ידע משפטי נכון גם לישראל. אין ספק שזהו גורם שיקדם את תחום ניהול הידע המשפטי בישראל. אלא שיש לקחת בחשבון כאן את גורם הגודל שמהווה גורם ממתן. משרדי עורכי הדין הגדולים בישראל מונים כיום מעל 150 עורכי דין, משרדי עורכי הדין בעולם מונים פי עשרה ויותר עורכי דין. בסדרי גודל עולמיים מספרי עורכי הדין במשרדים הגדולים בישראל משקפים ארגונים בסדר גודל פחות מבינוני. ברור מאליו שהצורך לנהל ידע משפטי, והאמצעים שניתן

להשקיע בניהולו גדלים ככל שגודל הארגון עולה. לכך צריך להוסיף שמשרדי עורכי הדין הגדולים בעולם פרוסים על פני יבשות העולם, וזה כשלעצמו מהווה תמריץ שלא קיים בישראל לניהול ידע משפטי. אפשר לכך להבין מדוע לא התפתח תחום ניהול הידע המשפטי בישראל באופן בו הוא התפתח בעולם ואת מצבו בהווה. השוק הישראלי לא רק שאיחר בתהליכי הצמיחה של שוק משרדי עורכי הדין הגדולים, זה שמצדיק מלכתחילה ומוביל לניהול ידע משפטי, אלא גם שכשהוא צמח – סדרי הגודל של הכלכלה הישראלית הקשו על התפתחות התחום. עם זאת, שלב ההתפתחות של שוק משרדי עורכי הדין הגדולים בישראל מצוי רק באמצע הדרך. ישנם סימנים לכך שתהליכי קונסולידציה טרם מיצו את עצמם. ניתן להעריך שבתקופה הנראית לעין, ובניגוד למגמה העולמית, משרדי עורכי הדין הגדולים בישראל ימשיכו לגדול וכרטיס הכניסה למשרדים הגדולים יעמוד על 200 עורכי דין ואולי אף יותר. אלה כבר מספרים בהם הצורך בניהול הידע הופכים למשמעותיים יותר. אם ניקח אפוא בחשבון את שוק עריכת הדין הישראלי כשלעצמו, תוך התחשבות בגורמים כלכליים ומבניים מקומיים, ניתן להעריך שהגורמים הדוחפים לעלייה בצורך בניהול הידע המשפטי יגברו וניהול ידע ממוסד ואסטרטגי יהפוך למקובל יותר.

ניהול ידע משפטי בישראל: גורמים גלובליים – כלכליים וטכנולוגיים

שוק עריכת הדין בישראל מושפע גם ממגמות גלובליות. ראשית, אף שישראל לא ניזוקה באופן מהותי מהמשבר הכלכלי העולמי של שנת 2008, היא לא יכולה הייתה לחמוק לחלוטין מהשפעות המשבר על שוק עריכת הדין. העובדה שהשוק הפך להיות שוק של קונים חלחלה לשוק הישראלי

גם במנותק מהכוחות הכלכליים שהביאו ליצירתו בתחילה. צרכני משפט מרכזיים בשוק הישראלי למדו מעמיתיהם בחוץ לארץ שמודל העבודה המסורתי עם עורכי דין אינו גזירת הגורל, ובישראל כמו בעולם חלה ירידה משמעותית במאפיין המרכזי של המודל המסורתי – עבודה לפי שעות. השיבוש בחלוקת העבודה המסורתית בין ספקי השירות המשפטי וצרכניו הגדולים הוא נחלת השוק הישראלי גם כן. הצורך להתייעל, לספק כלים מדידים לאיכות העבודה, להיות קשור לצורך העסקי של הלקוח ולסיכוניו המשפטיים בלא יכולת להסתתר מאחורי "הוכחות חברתיות" לטיב העבודה - כל אלה משפיעים על השוק הישראלי בעוצמות שהולכות וגוברות. הכלכלה הייתה הסיבה שהניעה מלכתחילה את השינוי ביחסי הגומלין בשוק עריכת הדין, אך מרגע שהונע התהליך הוא קיבל חיים עצמאיים והוא בעל השפעות גלובליות.

השפעה פחותה, לעת עתה, יש ל"שיבושים" טכנולוגיים בתחום עריכת הדין בישראל. גורמים טכנולוגיים ש"משבשים" את שיטת העבודה המסורתית עדיין לא חלחו במלואם לשוק עריכת הדין הישראלי. ישנם סימנים ראשונים להצעה של שירותים משפטיים און-ליין כדוגמת האתר "תגיש לי", או לאוטומציה של מסמכים בעברית און-ליין כדוגמת האתר LegalUp, ויש כיום גם אפשרות לרכוש שירותי עריכת דין במיקור חוץ בעת הצורך באתר כדוגמת Next-Case או LawFlex. אולם כל אלה טרם הפכו לגורמים משפיעים של ממש בשוק עריכת הדין בישראל. תכונת הקישוריות של האינטרנט מראה רק סימנים ראשונים בישראל לשיבוש פרדיגמת העבודה הקיימת. השפעה משמעותית מעט יותר, אם כי מוגבלת, יש לדמוקרטיזציה של הידע המשפטי בישראל באמצעות הרשת. מידע משפטי רב מצוי על גבי הרשת והדה-מיסטיפיקציה של תחום המשפט כמועדון סגור לחברים בלבד נותנת בהחלט את אותותיה, אם כי כאמור באופן מוגבל. השפעה מועטה לעת עתה

יש גם למכונות חכמות בתחום המשפט בישראל. קשה לשער כיום כיצד תשפיע הטכנולוגיה על שוק עריכת הדין בישראל, והאם תהיה לה השפעה כה מכרעת כפי שכבר יש לה ושעוד תהיה לה בשוק העולמי. ניתן, עם זאת, להבחין כאן בין טכנולוגיות שהן גלובליות באופיין ובין טכנולוגיות שהן תלויות מקום וכלכלה מקומיים. טכנולוגיות ליצירת מסמכים באופן אוטומטי, למשל, הן טכנולוגיות גלובליות באופיין וקל להניח שניתן יהיה להשתמש בהן בשפות שונות. לעומת זאת, טכנולוגיות לעיבוד שפה אינן גלובליות באופיין (הן תלויות שפה), והשאלה האם השינויים הדרושים באלגוריתמים שעומדים ביסודן, כדי להתאימם לשפה מקומית, הם קלים או קשים לביצוע, או שיש כדאיות כלכלית לביצועם, איננה נתונה מראש. באופן דומה, טכנולוגיית הרשת זמינה לכול, אבל השאלה האם קיימת כדאיות כלכלית להציע שירות משפטי לפי דרישה בישראל, אינה נתונה מראש. ניתן לכן להניח, שככל שהטכנולוגיות המשפטיות יבשילו באופן שהן תהיינה גלובליות, כך השפעתן על שוק עריכת הדין בישראל תהיה גדולה יותר.

כיצד ישפיעו גורמים גלובליים אלה על ניהול ידע משפטי בישראל? השינויים בפרדיגמת העבודה של עורכי הדין בעולם שמקורותיהם כלכליים-גלובליים הם כאמור בעלי השפעה ניכרת על שוק עריכת הדין הישראלי. מדובר בשינויים עמוקים בתפיסת פרופסיית עריכת הדין שאיבדו את הקשר הישיר שלהן לכלכלה מקומית. כפי שנוכחנו לדעת בניתוח שוק עריכת הדין העולמי, שינויי פרדיגמת העבודה של עורכי דין (שמקורותיהם כלכליים) היו זרז משמעותי בצמיחת תחום ניהול הידע המשפטי בעולם הרחב. ניתן לכן להעריך שעם אימוץ הפרדיגמה בישראל, הצורך בניהול הידע המשפטי בישראל ילך ויגבר באופן דומה.

אולם מה בדבר השפעתם של הגורמים הטכנולוגיים הגלובליים על ניהול ידע משפטי בישראל? ניתוח השפעתן של טכנולוגיות חדשות בתחום

המשפט על ניהול הידע המשפטי באופן כללי היה, כאמור, מורכב. מסקנתנו בדיון הכללי הייתה שחשיבות ניהול הידע המשפטי מתגברת ככל שהמשפט המעשי קרוב לאומנות ונחלשת ככל שהוא מוחצן. בנקודה זו השפעת הגורם הטכנולוגי בישראל שונה מזו העולמית. ישראל, כפי שראינו, מצויה מאחור על הציר הזה, וסביר להניח שהיא תישאר כך גם לאחר הבשלת כלים משפטיים-טכנולוגיים. לא כל הכלים הטכנולוגיים שיעמדו לרשות משרדי עורכי הדין הגדולים בעולם יעמדו לרשות משרדי עורכי הדין בישראל. חלק מהכלים הטכנולוגיים, גם לאחר שיבשילו, לא יתאימו, או יותאמו באיחור, לשוק המקומי. לכן, באופן שונה ממה שצפוי בעולם, ועל אף תחזיות להתפתחויות מרחיקות לכת בתחום הטכנולוגיה המשפטית, השפעתה השלילית של הטכנולוגיה על ניהול ידע משפטי תהיה מתונה יותר בישראל. חשיבות ניהול הידע המשפטי בישראל תהיה לכן חזקה יותר באופן יחסי לעולם.

עתיד ניהול ידע משפטי בישראל

ישראל מצויה בתחום ניהול ידע משפטי בצומת ייחודי המשלב בה בעת התפתחויות בשדה המשפט המעשי שהשוק העולמי חווה עוד במאה העשרים וההתפתחויות שאירעו במאה הנוכחית. השוק הישראלי חווה התפתחויות אלה בבת אחת ולא באופן לינארי כפי שארע בעולם. זהו מצב ייחודי ובניתוחו הבחנו בין גורמים ממתנים לגורמים מקדמים ביחס לעתיד ניהול ידע משפטי בישראל.

בין הגורמים הממתנים מנינו את גודלם הקטן יחסית של משרדי עורכי הדין בישראל ואת האיחור האבולוציוני בהתפתחות של מה שכינינו big law נוסח ישראל. אולם ציינו גם שאלה הם גורמים חולפים. שוק משרדי עורכי הדין

הגדולים בישראל מצוי בצמיחה ומבחינה מספרית הוא צפוי להתרחב לגדלים שיקדמו באופן מזורז את תחום ניהול הידע המשפטי. בנוסף, שוק המשפט המעשי בישראל מאמץ בקצב הולך וגובר את פרדיגמת העבודה החדשה של עריכת הדין והלקוחות דורשים, כמו בעולם הרחב, יותר עבור פחות. זהו גורם שקידם בעוצמה רבה ניהול ידע משפטי בעולם הרחב, והוא עתיד להשפיע באופן דומה גם בישראל. ולבסוף, ציינו שהשוק המקומי יתקשה לאמץ את כל הטכנולוגיות המשפטיות החדשות שצפויות להעצים את שינוי פרדיגמת העבודה של עורכי הדין, ובהינתן יחס הפוך בין חידושים טכנולוגיים מרחיקי לכת לחשיבות ניהול הידע המשפטי, הרי ששוק עריכת הדין הישראלי יזדקק לניהול ידע משפטי באופן יחסי אף יותר מאשר בעולם הרחב.

לתחום ניהול הידע המשפטי בישראל צפוי אם כן עתיד ורוד.

תודה לעו"ד אתי דדיאשילי, מנהלת הידע במשרד פישר בכר חן וול אוריון ושות', ולד"ר מוריה לוי על הערותיהן המועילות.

מקורות

- זיו נ. (2016). מי הזיז את העכבר שלי? טכנולוגיה, שירותים משפטיים מקוונים ואתיקה מקצועית. *עיוני משפט* לט, עמ' 189-231.
- Abbot S. (2016, March). The Reinvention of Legal IT. *Legal IT Today*. Retrieved online.
- Barnes, S., & Milton, N. J. (2014). *Designing a successful KM strategy: A guide for the knowledge management professional*. Medford: Information Today.
- Clayton M. C. & Wang D. & van Bever D. (2013, October). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption>
- DiDomenico, P. V., & American Bar Association. (2015). *Knowledge management for lawyers*. American Bar Association.
- Harper, S. J. (2013). *The lawyer bubble: A profession in crisis*. New York: Basic Books.
- Mohando, L. F., In Gottschalk, S., In Schulz, M., In Tanja, G. J., & International Bar Association. (2016). *Knowledge management in law firms: Expertise in action*. Surrey: Globe Law and Business.

PwC Law firms survey (2016). Retrieved from <http://www.pwc.co.uk/industries/business-services/law-firms/survey.html>

Report on the state of the legal market. (2015). Georgetown Law, Center for the study of the legal profession. Retrieved from <http://www.law.georgetown.edu/academics/centers-institutes/legal-profession/upload/FINAL-Report-1-7-15.pdf>

Susskind, R. E. (2008). *The end of lawyers?: Rethinking the nature of legal services*. Oxford: Oxford University Press.

Susskind, R. E., & Susskind, D. (2015). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford: Oxford University Press.