

להתכונן לתיק של מחר

בדומה לשאר המקצועות עובר גם מקצוע עריכת הדין טלטלה לא פשוטה בשנים האחרונות, ובעשורים הבאים של המאה ה-21 הוא צפוי להשתנות ללא הכר. לכך יש השלכות מרחיקות לכת על עורכי דין, על שותפים, על משרדים קטנים ועל פירמות גדולות. מה לעשות כדי להצליח בעולם החדש?

איילה ראובן-ללונג

מה לשאר המקצועות גם מקצוע עריכת הדין עובר בשנים האחרונות טלטלה לא פשוטה, המשאיר לא מעט אנשי מקצוע מבולבלים ומתוסכלים. במקרים מסוימים הם אף מוצאים את עצמם כבלתי רלוונטיים במציאות החדשה. אין ספק שעולם עריכת הדין יהיה שונה באופן משמעותי מזה שאנו מכירים, ויש לכך השלכות מרחיקות לכת על עורכי דין, על שותפים, על משרדים קטנים ועל פירמות גדולות.

הגורמים ליצירת המים הלבנים

כדי להבין לאן דוהר העור לם המשפטי, אנו חייבים להתייחס אליו בקונטקסט עסקי וגלובלי. בספר המ-רתק The Secrets of CEOs מציגים סטיב טאפין (יועץ

בשנים האחרונות אנו חווים מציאות רווית שינויים המתוארת כחתירה בקצף של נהר גועש, "מים לבנים". מציאות זו שינתה את חוקי המשחק באופן חסר תקדים ויצרה מפה חדשה להצלחה; בעשורים הראשונים של המאה ה-21 יוכלו להצליח רק מי שיכירו את החוקים החדשים וירכשו את מערך

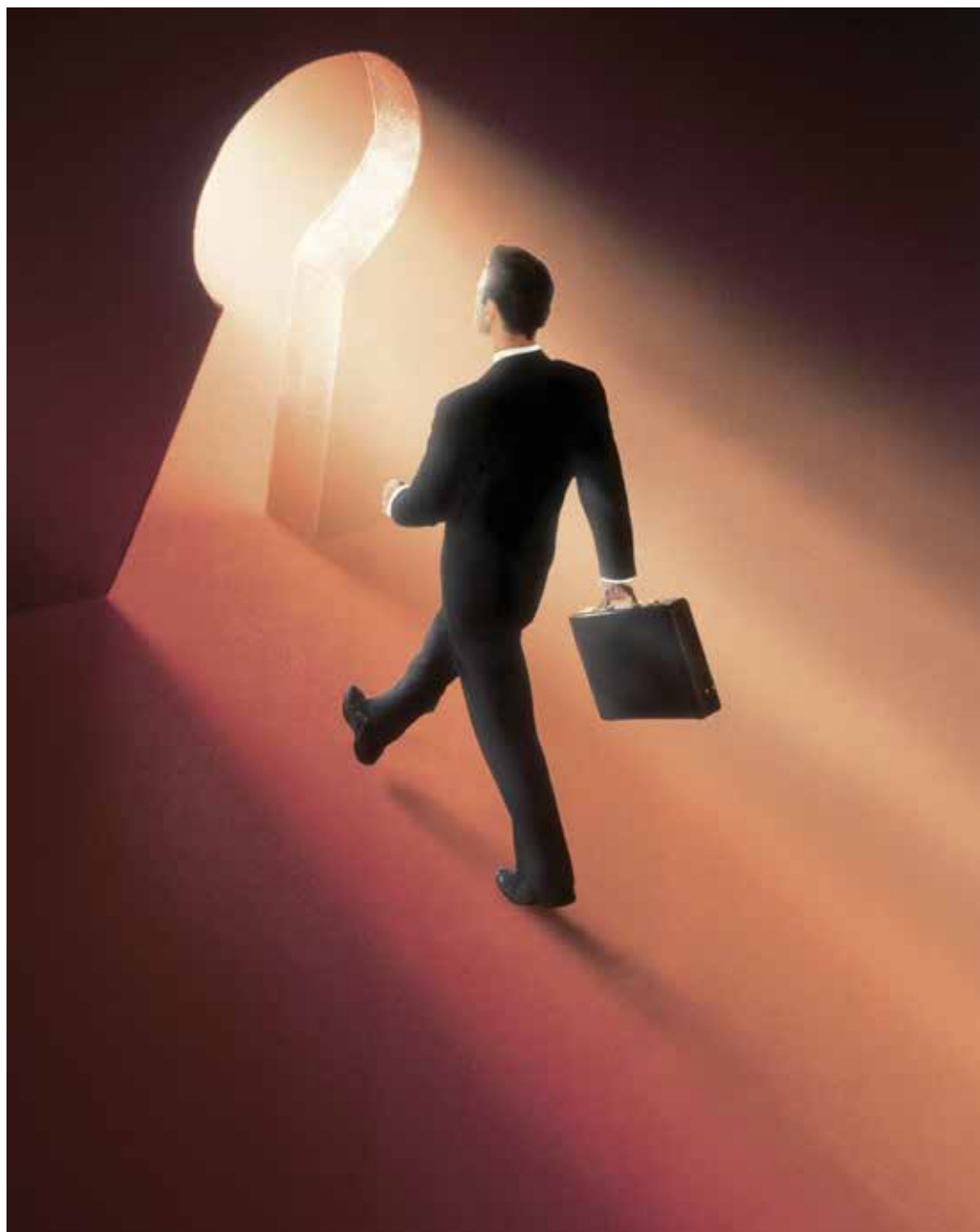
היכולות הנדרשות. על כול-נו מוטלת האחריות למפות את המציאות מחדש ולהבין מה עלינו לעשות אחרת כדי להמשיך ולהצליח.

על פי קונצנזוס עולמי, הכלכלה בכללותה תעבור בעשורים הבאים שינוי שלא נראה כמותו ב-200 השנים האחרונות. מציאות דינמית ומאתגרת זו מובילה לשינוי חוקי המשחק, ואי לכך לשינוי חוקי ההצלחה. בדר-



איילה ראובן-ללונג, מחברת הספר "לחתור במים לבנים - הצלחה במאה ה-21"; המייסדת של EQ-EL - מרכז להערכה ולפיתוח של אינטליגנציה רגשית בעסקים ובארגונים

רוב הלקוחות כבר אינם רוצים לדבר על שכר טרחה לשעה, אלא על הערך הסופי שעורך הדין יעניק להם. לא מעט אנשי מקצוע מהתחום מדברים על מות המושג Billable Hour, מאחר שרוב שירותי עריכת הדין הפכו למצרך



כב, דינמי ושונה, כמפורט להלן:
• **משברים כלכליים תכופים.** בעבר התרחש משבר כלכלי כל עשר שנים, וכיום אנו חווים משבר מסוג שונה בכל שנתיים. בעולם עריכת הדין מתבטא הדבר ברצונם של לקוחות להוריד את שכר הטר-

ואיש סודם של מנכ"לים בכירים) ואנדרו קייב (עי- תונאי כלכלי) את הגורמים ליצירת מציאות של מים לבנים - מסקנות מראיונותיהם עם כ-200 מנכ"לים מן השורה הראשונה. מראיונות אלה עולים כמה גורמים מרכזיים להיווצרות עולם עסקי וארגוני מור-

העבודה בערב למדינות דוגמת הודו, ולקבל אותה למחרת בבוקר עשויה בידי עורכי דין מקצועיים. לא זו אף זו, עורכי דין יצטרכו ללמוד ולהתמקצע גם בסוגיות משפטיות בכל קצות העולם.

• **דור ה-Y.** הדור הצעיר נכנס למקומות העבודה עם תפיסת עבודה, עם צרכים ועם רצונות שונים מכל מה שהכרנו בעבר. זהו הדור הראשון שגורם לאר-גונים לחפש ולייצר אסטרטגיית משאבי אנוש מנצחת. גם פירמות של עורכי דין בעולם מבינות היטב שהדור הזה שונה מאוד, ומתחילות להראות סנוניות ראשונות לתהליכי HR רציניים יותר, כגון: בחירת אנשים בהתבסס גם על יכולות רכות, פיתוח כישורי נות (Talent Management) והכשרת מנהלים.

• **תחרות קשה על כל לקוח.** בעבר הייתה עריכת הדין מקצוע ריאקטיבי, ועורכי הדין הגיבו לפנייה של לקוחות. עם התגברות התחרות יידרשו עורכי הדין בפרט והפירמות בכלל להיות פרואקטיביים ולהשקיע זמן רב יותר בשימור לקוחות קיימים ובהבאת לקוחות חדשים. עורכי הדין שיצליחו יהיו מצד אחד אלה שישתמשו בטכנולוגיה באופן מר-שכל, ומצד שני אלה שיהפכו ל-Trusted Advisors של לקוחותיהם האסטרטגיים ויצליחו לבנות רשת קשרים משמעותית.

חיזוק למגמות אלה אפשר לראות בספר The End of Lawyers? של פרופ' ריצ'רד ססקינד (בהוצאת אוקספורד). בספרו מסביר ססקינד כיצד הטכנולוגיה (ובעיקר האינטרנט), הגלובליזציה, מערכות

היחסים עם לקוחות וכר-חות נוספים משנים באופן משמעותי את תפקידו, את עבודתו ואף את מקצועו של עורך הדין. בסיכומי צופה ססקינד שהמקצוע אמנם אינו צפוי למות בסופו של דבר, אך העשור הקרוב יהיה מאבק להישרדות של אותם עורכי דין שלא יפנימו שה-מציאות השתנתה, אלה שי-סרבו להשתנות ולשנות את הפרקטיקה שלהם או ייכשלו

בתהליך השינוי. לעומתם, אלה שיקדמו בברכה טכ-נולוגיות חדשות ודרכים חדשניות לביצוע תפקידם

חה באופן תדיר. יתרה מזו, רוב הלקוחות כבר אינם רוצים לדבר על שכר טרחה לשעה, אלא על הערך הסופי שעורך הדין יעניק להם. לא מעט אנשי מקצוע מהתחום מדברים על מות המושג Billable Hour, מאחר שרוב שירותי עריכת הדין הפכו למ-צרך. לכן מי שיצליחו יהיו אותם עורכי דין שישפכו ללקוח שלהם הצעת ערך גבוהה לאורך זמן, כלומר, מי שיציעו ערכים מוספים רבים במחירים נוחים. התייעלות בוודאי תידרש מכל מי שעובד במקצוע, ובעיקר בפירמות הגדולות.

• **אחריות תאגידית.** כיום ארגונים צריכים לתת דין וחשבון על התנהגותם הכוללת בחברה שבה הם פועלים (למשל, מחאת הקוטג' והתגובה למחיקת החובות של דנקר). אולי בשל הרגישות החברתית למקצועם, עורכי הדין יהיו חייבים ביתר שאת להפ-גין "ניקיון כפיים, הגינות, יושרה ובעיקר מוסר פני-מי ונאמנות לעקרונות" (עו"ד ארז אהרוני, "העתיד כבר כאן. ואתה?", עורך הדין, גיליון 7, אפריל 2010). אנו חיים בסביבה עסקית שבה כל ארגון וכל אדם חייבים להתפס כלגיטימיים בחברה שבה הם פוע-לים.

• **טכנולוגיה.** טכנולוגיות מתקדמות ומשנות את פני המציאות, וזמן המדף של מוצרים הולך ומתקצר. בר-טת במיוחד השפעת רשת האינטרנט שבאמצעותה אפשר למצוא מידע בכל סוגיה, לעבוד עם עמיתים מכל קצות העולם ולקבל ייעוץ משפטי מקוון. תש-רות לשאלות משפטיות ותהליכים משפטיים שהיו

בעבר נחלתם של עורכי דין בלבד נגישים כיום באינטרנט כנחלת הכלל. בעתיד תגבר מגמה זו על חשבון עבודתם של עורכי הדין, וסביר להניח שייפגעו מכך ביותר המשי-רדים הקטנים, ששירותיהם יהיו נגישים לכל אדם בא-מצעות הרשת. יש הסוברים שמשדרים אלה ייעלמו כליל (Tomorrow's Lawyers).

• **גלובליזציה.** העולם הוא כפר גלובלי שבו כולם מת-

חרים בכולם, ונקודת הכובד עוברת למזרח. הדבר מאפשר לחברות אירופיות ואמריקאיות לשלוח את

אם כל עורך דין או משרד מסוגלים לעשות את מה שאתם עושים במחירים נמוכים יותר, אתם בבעיה. עליכם לפתח הצעת ערך ייחודית כך שהפירמה והלקוחות לא יוכלו לוותר עליכם

עשויים לקצור את פירות ההצלחה בעשורים הבאים. כדי להצליח חייבים עורכי הדין להפנים שהמציאות השתנתה וכך גם המקצוע שלהם. מי שיעשה זאת יוכל להמשיך להצליח.

השאלה היא איך עושים זאת ומה יאפיין את עורכי הדין שיצליחו להנהיג את עצמם, את המדווחים הישירים שלהם ואת הפירמה שבה הם עובדים בעשורים הבאים.

הדרך להצלחה

חשוב ביותר להפנים שהעולם הפך מעולם של נותני שירותים לעולם של הצעת ערך, ולכן המטרה של כל

אחד מאיתנו היא ליצור הצעת ערך גבוהה לפירמה שבה אנו עובדים וללקוחותינו. אם אתם רוצים להתקדם או רק לשמור על מקומכם, אתם בבעיה; אם כל עורך דין או כל משרד מסוגלים לעשות את מה שאתם עושים במחירים נמוכים יותר, עליכם לפתח הצעת ערך ייחודית כך שהפירמה והלקוחות לא יוכלו לוותר עליכם.

לדעתי, הדרך להצלחה בעולם משתנה ובעשורים הראשונים של המאה ה-21 עוברת בהבנה ובפיתוח יכולות במסגרת מודל ספירלי שראשיתו בפיתוח דפוס חשיבה של צמיחה וסופו בשימוש במודל של מקינזי להצלחה במאה ה-21. חשוב לציין שכל אחד ממרכיבי המודל הוא עולם ומלואו.

היבשת הראשונה יבשת המיינדסט

בספרה "Mindset" מציינת פרופ' דוויק מאוניברסיטת סטנפורד שאמונה בסיסית אחת מבדילה בין אנשי מקצוע שמצליחים ובין אלה שלא, במיוחד במציאות משתנה. המצליחים הם בעלי מיינדסט (דפוס חשיבה) מתפתח. לפי הגדרתה, הם מאמינים שאפשר לפתח יכולות וכישרונות באמצעות השקעה ומאמץ. לעומתם, בעלי מיינדסט מקור בע מאמינים שאנשים הם תוצר של תורשה בלבד ואינם משתנים, כך שלא צריך להתאמץ ולהשקיע מאמצים בפיתוח יכולות; "או שיש להם את זה או

שלא".

גם בקרב עורכי דין, תנאי ראשון והכרחי להצלחה בעולם דינמי ורווי שינויים הוא מיינדסט מתפתח. כלומר, להבין שאם המקצוע השתנה הם חייבים להתאים את עצמם לחוקי המשחק החדשים. בעיקר יש להאמין שבמאמץ ובהשקעה אפשר להשתנות ולפתח יכולות פחות חזקות.

בעולם משתנה שבו תיראה הפרקטיקה אחרת לגמרי יצליחו רק עורכי הדין שיצאו מאזור הנוחות שלהם, שיאמינו כי אפשר לרכוש את היכולות החשובות להצלחה

בעולם החדש. המצליחים הם אלה שיהפכו את הלימודים ואת ההתפתחות לחלק מעבודתם – יקדישו כל יום זמן לקריאה, למפגשים עם מנטורים ועם יועצים ולפיתוח השרירים הרפויים שלהם, שתמיד יזכרו שהצלחה צריכה להימדד על פי אתגרים עצמיים, למידה, אימון והתפתחות.

לעומתם, אלה שמאמינים ש"או שיש לך את זה או שלא" ובטוחים שאין מה לעשות כדי להתפתח – בעלי מיינדסט מקובע – ימצאו את עצמם נאבקים לשרוד בעולם משתנה ואט-אט מאבדים רלוונטיות לארגון וללקוחותיו, וזאת מאחר שהצעת הערך שלהם לפירמה וללקוחותיה תלך ותקטן.

היבשת השנייה יבשת המוח השלם

התנאי השני להצלחה במאה ה-21 הוא להשתמש בשני חלקי המוח. לא חסרים בשום מקצוע אנשים שמשתמשים במוח השמאלי, הקוגניטיבי, אבל בהחלט חסרים אנשים שמסוגלים להשתמש בשני חלקי המוח, אנשים שמסוגלים לספק בכל סיטואציה ערך מוסף ומשמעותי.

חלוקת המוח לשתי המיספרות היא דרך מטפורה (המסתמכת על החלוקה הפיזית של המוח לשתי אונות) לתאר את השימוש בשתי דרכי חשיבה שונות המשלימות זו את זו. בספרו "ראש אחר" ניסח זאת דניאל פינק כך: ההמיספרה השמאלית, האנלי-

תקשים בכך.

חשוב לא פחות להדגיש שאפשר לפתח את כל מרכיבי האינטליגנציה הרגשית; אוניברסיטאות מובילות בעולם, למשל ייל והרווארד, מציעות כיום קורסים לפיתוח יכולות של אינטליגנציה רגשית, ופירמות מובילות בעולם מבינות את התרומה של האינטליגנציה הרגשית של עובדיהן ושל שותפיהן להצלחתן.

עורכי דין בעלי אינטליגנציה רגשית גבוהה יכולים להסתגל לשינויים באפקטיביות, להוביל תהליכים מורכבים בהצלחה ולבנות מערכות יחסים משמעותיות עם עובדים, עם קולגות ועם לקוחות. יכולות אלה יובילו אותם להצלחה בעשורים הבאים מאחר שהם יצליחו לקרוא את המפה החדשה שנוצרה, יפגינו גמישות מחשבתית והתנהגותית ויתאימו את עצמם ביצירתיות לעולם המשתנה. הם יהיו מסוגלים לצאת מאזור הנוחות שלהם, ללמוד דברים חדשים ולהתפתח; להשתמש בטכנולוגיה חדשנית כדי להוריד עלויות, לעבוד עם חברות גלובליות בעלות תרבות ומערכת התנהגות שונה, להניע שינויים, ללמוד תחומים חדשים ולהיכנס בצורה מושכלת למגזרים חדשים.

היבשת הרביעית יבשת המנהיגות הממוקדת

על פי חברת מקינזי, מנהיגים שיצליחו במאה ה-21 יהיו אלה שיפעלו באופן אפקטיבי בחמישה ממדים. אם ביבשת האינטליגנציה הרגשית עסקנו בסט של יכולות, הרי יבשת זו ממקדת את היכולות האלה לחמישה ממדי התנהגות.

• **הממד הראשון – משמעות: לגלות מי אנחנו ומה נועדנו לעשות בחיינו**

שום אדם לא יכול להיות במים לבנים לאורך זמן בלי שימצא משמעות רחבה. עורכי דין שיצליחו יהיו אלה שייטיבו למצוא משמעות בעבודתם והיו בעלי חזקות משמעותיות. אלה שיצליחו לעשות זאת יחישו מחויבות גבוהה לע-

טית והרציונלית, שולטת ביכולות אנליטיות ולוגיות, בשפה ובחשבון, במידע עובדתי וברצף זמן. ההמייספה הימנית, המטפורית, שולטת בהפשטות ובאסוציאציות, בזיהוי ניואנסים ובשיבוץ מידע לתמונה רחבה יותר, במידע חושי ובתפקודים מרחביים.

חשוב להבין שכדי לעמוד בכל משימותינו באפקטיביות ולהצליח במציאות משתנה, עלינו להשתמש גם בחלקים הקוגניטיביים וגם בחלקים הרגשיים והיצירתיים של המוח. אמנם תרומתו של המוח השמאלי קריטית במקצוע עריכת הדין, הדורש דיוק, ביקורתיות ושיטתיות בפתרון בעיות, בתכנון ובביצוע, אך כיום אין די בכך. עורכי הדין של המאה ה-21 חייבים להשתמש גם במוח הימני, התורם למיומנויות בין-אישיות, ליצירתיות, לאינטואיציה ולשימוש בדמיון. עורכי דין כאלה מסוגלים לקרוא את המפה החדשה ולראות את התמונה הרחבה, והם מונעים על ידי חזון. הם יזימים המסוגלים למזג רעיונות שונים, הוליסטים ואינטגרטיביים, בעלי כישורים בין-אישיים מפותחים, ולא פחות חשוב, בעלי חשיבה אינטואיטיבית. כמו כן הם יצירתיים בפתרון בעיות מורכבות ומפגינים יכולת לחדשנות ולבנייה של מוצרים ופתרונות.

היבשת השלישית יבשת האינטליגנציה הרגשית

אינטליגנציה רגשית הפכה לאבן הבוחן החדשה למצוינות, בהיותה אחראית עיקרית להצל-

חתם של עובדים ומנהלים בתפקידם. חשוב להדגיש שהאינטליגנציה הרגשית היא מושג מדעי, מדיד. למעשה מדובר באוסף של מרכיבים או "מערכת שרירים פנימית" – יכולות רגשיות, אישיות וחברתיות, המשפיעות על יכולתנו הכללית להתמודד היטב עם דרישות מהסביבה ועם לחצים. בעוד יבשת המוח השלם עוסקת בנטייה החשיבתית שלנו,

הרי שיבשת זו עוסקת בסט היכולות של הפרט ומבחינה בפועל בין המצליחים בתפקידיהם ובין המ-

מחקרים מורים כי אנשים בעלי רשתות חברתיות חזקות ומנטורים טובים מתקדמים מהר יותר, מרוויחים יותר ומרוצים יותר מהקריירה שלהם. כלומר, בניית מערכות יחסים היא חלק מעבודתו של עורך דין מצליח

בודתם ויחתרו למימוש מטרותיהם מתוך תשוקה והתלהבות. כשותפים תעורר הצלחה זו אצל אחרים השראה ורצון ללכת אחריהם. התרומה של ממד זה לשביעות רצון כללית מה-
חיים גבוהה פי חמישה מיתר הממדים.

• הממד השני -

מחויבות ומעורבות

בעולם משתנה חייב כל אחד מאיתנו לקבל אחריות מלאה על התהליכים שהוא מוביל ועל פיתוח הקריירה שלו. עורכי דין שיעשו זאת יבינו לאן העולם המשפ-
טי דוהר ויהיו אמיצים דיים לומר את דעתם, גם אם דעתם מנוגדת לדעת הרוב,

ולהוביל את ארגונם לעבר עתיד טוב יותר, גם אם בכל שינוי טמון גם סיכון. הם יקבלו בעלות מלאה על פיתוח הקריירה שלהם ועל התקדמותם המקצ-
עית, יבינו לאן העולם צועד ומה יהיו ההשלכות על התפתחותם המקצועית.

• הממד השלישי - חיבור לאנשים

עריכת דין במהותה עוסקת באנשים ובחיבור לאנשים אחרים, וממד זה נוגע ליכולת ליצור מע-
רכות יחסים משמעותיות עם אנשים מקבוצות שו-
נות, לבנות רשת קשרים ענפה ולהסתייע במנטורים במהלך הדרך. מחקרים מורים שאנשים בעלי רש-
תות חברתיות חזקות ומנטורים טובים מתקדמים מהר יותר, מרוויחים יותר ומרוצים יותר מהקריירה שלהם, כלומר, בניית מערכות יחסים היא חלק מע-
בודתו של עורך דין מצליח.

• הממד הרביעי - מסגור חיובי

בעולם משתנה תמיד מתעוררים קשיים. עורכי הדין שיצליחו להתמודד עם הקשיים הם אלה שי-
שמרו על אופטימיות ויראו בכל מצב את חצי הכוס המלאה, שימצאו הזדמנויות בקשיים ויצליחו לראות את הבעיות הקשות באופן שמעודד מציאת פתור-
נות. חשוב לציין שבמסגור חיובי אין הכוונה להרכ-
בת משקפיים ורודים אלא ליכולת לראות את העו-
דות הקשות אך לשים דגש על הדברים החיוביים. עורכי הדין שיצליחו למסגר את המציאות בחיוב

יצליחו להביא לצוותם רגשות של מסוגלות ויכולת במקום כניעה וחוסר אונים בעולם החדש שנוצר.

• הממד החמישי - ניהול אנרגיה

מוכשרים ואנרגטיים ככל שנהיה, קשה לכל אחד מאיתנו לעבוד בלי לשמור על עצמנו ועל הרווחה האישית שלנו. לכן כל עורך דין הרוצה להמשיך להצליח במציאות של מים לבנים חייב לה-
בין שאי אפשר לרוץ מרתון בקצב של ספרינט לאורך זמן; עליו לעצור, למלא מצ-
ברים ולהמשיך. לאזן בין חיים לעבודה, לישון מספיק, לאכול בריא ולהתאמן. עורכי הדין שיעשו זאת יגיעו במי-

טבם לאתגרים שאיתם יתמודדו, ומי שלא יקפידו על רווחתם ועל בריאותם יהיו חסרי אנרגיה, התלהבות וחדות מחשבתית.

היבשת החמישית

ממגלי יבשות ליוצרי יבשות

היבשת החמישית נקראת I-21 או "אני במאה ה-21". העולם התפתח, ובמקום גלגות יבשות עלינו ליצור יבשות. כל אחד מאיתנו צריך ליצור את היב-
שת שלו במאה הנוכחית. לראות מה היא הצעת ערך גבוהה של אדם בתפקידו, למפות יכולות מקצועיות, רכות ועסקיות ולבנות תוכנית פעולה לפיתוח היכו-
לות שאינן מפותחות מספיק. עלינו לייחס למסו-
גלות התעסוקתית שלנו אותה מידת חשיבות כמו לחסכונות, לפנסיה או לביטוחים אישיים. מסוגלות תעסוקתית היא תעודת ביטוח לכך שתהיה לנו תע-
סוקה גם בעשורים הבאים.

ולסיכום, לא מעט פעמים שואלים אותי אם עורך דין מצליח נולד עם יכולות מסוימות או רכש את יכו-
לותיו במהלך הקריירה. התשובה היא שהיכולת שלנו להצליח במקצוע כלשהו קשורה גם לתורשה וגם לס-
ביבה, אך דווקא במציאות רווית שינויים של מים לב-
נים חשובה הרבה יותר היכולת לרכוש את המיומנויות ואת הכלים להצלחה. אם העולם כל הזמן משתנה, המלידה היא אחת היכולות החשובות בו. ☺



כריכת הספר "לחתור במים לבנים"