

سوالات حقوقی را برای ما بفرستید

شما به طرق زیر می توانید با آفتاب حقوقی ارتباط بگیرید

۱- ایمیل aftab.yz@gmail.com

۲- واتساپ- بله - تلگرام ۰۹۱۲۲۹۹۱۷۹۶

برای رعایت حال مخاطبانی که به هیچ یک از موارد بالا دسترسی ندارند تلفن ۰۲۱-۸۸۳۲۸۷۴۳ و ۰۹۱۳۱۵۱۵۲۱۰ (ساعت ۱۷ لغایت ۲۱) پاسخگو هستیم.

روابط عمومی آفتاب حقوقی

اولین روزنامه حقوقی کشور

آفتاب حقوقی

سه‌شنبه ۷ مهرماه ۱۴۰۵ ● سال اول ● شماره ۵۴

بی‌چهره بودن وکیل همه‌کاره:

وکیل غیرقابل جایگزین بانگاهی

انطباقی به ایده مهره حیات

دکتر فرشید فرحناکیان

باید متفاوت‌تر کار کرد. تخصص واقعی ساخت. هویت حرفه‌ای ایجاد کرد. حوزه‌ای را عمیق‌تر از دیگران شناخت. مسئله‌ای را دید که دیگران هنوز ندیده‌اند و مهم‌تر از همه، چیزی به خدمت حقوقی اضافه کرد که در هیچ نمونه آماده‌ای وجود ندارد.

تفاوت حرفه‌ای اما با یک عنوان پرزرق‌وبرق، یک وب‌سایت زیبا یا اعلام چند حوزه تخصصی روی سربرگ ایجاد نمی‌شود. باید تخصص واقعی ساخت؛ یعنی در یک حوزه، صنعت، نوع مسئله یا گروه خاصی از مشتریان آن‌قدر عمیق شد که شناخت و تحلیل وکیل از مسئله، صرفاً تکرار دانسته‌های عمومی حقوقی نباشد. باید هویت حرفه‌ای ایجاد کرد؛ هویتی که به بازار بگوید این وکیل دقیقاً برای حل چه نوع مسئله‌ای شناخته می‌شود و چرا تجربه، دانش و روش او برای آن مسئله ارزشمند است. باید حوزه‌ای را چنان عمیق شناخت که وکیل فقط «قانون» را نداند، بلکه مسئله پشت قانون را نیز بفهمد؛ صنعت مشتری، منطق اقتصادی تصمیم، ریسک‌های تجاری، پیامدهای مدیریتی و هزینه‌هایی را که گاهی حتی در قرارداد یا دادخواست دیده نمی‌شوند و شاید مهم‌تر از همه، باید بتوان مسئله‌ای را دید که دیگران هنوز ندیده‌اند. وکیل متمایز الزاماً کسی نیست که بیشترین پرونده را دارد یا بیشترین ساعات را کار می‌کند. گاهی کسی است که پیش از آنکه اختلاف به دعوا تبدیل شود، ریسک را می‌بیند؛ پیش از آنکه قرارداد امضا شود، نقطه شکست آن را تشخیص می‌دهد؛ یا پیش از آنکه مشتری راه‌حل حقوقی بخواهد، مسئله واقعی او را درست تعریف می‌کند. در این معنا، ارزش وکیل فقط در «حل مسئله حقوقی» نیست؛ در دیدن مسئله‌ای است که هنوز به مسئله حقوقی تبدیل نشده است. بازار نیز دقیقاً همین‌جا تفاوت را تشخیص می‌دهد. وکیلی که همان خدمتی را ارائه می‌کند که ده‌ها وکیل دیگر نیز می‌توانند ارائه کنند، به‌سادگی قابل جایگزینی است؛ اما هرچه دانش، تجربه، روش حل مسئله و شناخت تخصصی یک وکیل منحصربه‌فردتر شود، جایگزینی او دشوارتر می‌شود. هدف نهایی، بنابراین، صرفاً بیشتر شدن نیست؛ خاص‌تر شدن است. در بازار شلوغ، مزیت لزوماً از افزایش تعداد پرونده‌ها، ساعات کار یا دامنه خدمات به دست نمی‌آید. گاهی مزیت از انتخاب یک حوزه محدودتر، رفتن به عمق بیشتر و ساختن چیزی حاصل می‌شود که کپی کردن آن برای دیگران آسان نیست؛ چراکه بازار لزوماً به وکیل بیشتری نیاز ندارد؛ به ارزش حقوقی متفاوت‌تر نیاز دارد؛ و نقطه اوج این مسیر زمانی است که مشتری دیگر نپرسد: «این وکیل چه خدماتی ارائه می‌دهد؟» بلکه بپرسد: «آیا کسی جز این وکیل می‌تواند این مسئله را به همین شکل حل کند؟» از این نقطه، وکیل از یک ارائه‌دهنده خدمت حقوقی به یک مرجع حرفه‌ای تبدیل می‌شود؛ و فاصله میان «وکیل قابل تعویض» و «وکیل غیرقابل جایگزین» دقیقاً از همین‌جا شکل می‌گیرد.

مهره حیاتی گلوگاه نیست: منبع ارزش است

مهره حیاتی، کسی نیست که اطلاعات را برای خودش نگه دارد تا سازمان بدون او نتواند کار کند. این نوع وابستگی، «ارزش‌آفرینی» نیست؛ گلوگاه‌سازی است. گاهی فردی در یک سازمان به این دلیل «ضروری» به نظر می‌رسد که اطلاعات، ارتباطات، رمزشا، تجربه‌ها یا فرآیندها را در انحصار خود نگه‌داشته است. اگر او نباشد، کار متوقف

می‌شود؛ اما این توقف الزاماً نشانه ارزشمند بودن او نیست. ممکن است فقط نشان دهد که سازمان نتوانسته دانش خود را به فرآیند، سیستم و سرمایه سازمانی تبدیل کند. مهره حیاتی واقعی، کسی نیست که سازمان را به خودش وابسته کند؛ کسی است که سازمان را با حضور خودش ارزشمندتر می‌کند. اگر نباشد، جای خالی او احساس می‌شود؛ نه به این دلیل که اطلاعات را حبس کرده، بلکه به این دلیل که شیوه نگاه، قدرت تشخیص، خلاقیت، قضاوت حرفه‌ای و توانایی حل مسئله او به‌سادگی قابل کپی کردن نیست. تفاوت این دو بسیار مهم است. در حالت اول، فرد مالک یک «گلوگاه» است؛ در حالت دوم، صاحب یک مزیت حرفه‌ای. در حالت اول، فرد می‌گوید: «اگر من نباشم، کسی نمی‌داند چه باید کرد.» در حالت دوم، دیگران می‌گویند: «اگر او باشد، احتمال اینکه درست تشخیص دهیم و درست تصمیم بگیریم، بیشتر است.» این همان تفاوت میان ضروری بودن و ارزشمند بودن است. ضروری بودن را می‌توان با پنهان کردن اطلاعات، پیچیده کردن فرآیندها یا ایجاد وابستگی مصنوعی ساخت؛ اما ارزشمند بودن نیازمند چیزی عمیق‌تر است: دانشی که به قضاوت تبدیل شده، تجربه‌ای که به بینش تبدیل شده و مهارتی که در مواجهه با مسائل جدید نیز قابل استفاده است. در حرفه وکالت، این تمایز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وکیلی که پرونده‌ها، اطلاعات، ارتباط با موکل یا جزئیات کار را صرفاً در ذهن و دسترسی شخصی خود نگه می‌دارد، ممکن است برای مدتی «غیرقابل جایگزین» به نظر برسد؛ اما این غیرقابل جایگزینی، الزاماً یک مزیت حرفه‌ای پایدار نیست. وکیل غیرقابل جایگزین کسی نیست که پرونده را گروگان خود کرده باشد؛ کسی است که در پرونده چیزی به وجود آورده باشد که جایگزین کردن آن دشوار است: تشخیص دقیق مسئله، طراحی استراتژی، پیش‌بینی ریسک، فهم منطق طرف مقابل، دیدن نقطه‌ای که دیگران ندیده‌اند و تبدیل مجموعه‌ای از اطلاعات پراکنده به یک تصمیم حقوقی روشن. در حرفه وکالت، چنین وکیلی ممکن است کسی باشد که: پیش از طرح دعوا، ریشه واقعی اختلاف را پیدا می‌کند؛ پیش از امضای قرارداد، بحران سه سال آینده را می‌بیند؛ در مذاکراتی که همه تصور می‌کنند به بن‌بست رسیده، راهی برای توافق پیدا می‌کند؛ پرونده‌ای را که دیگران صرفاً یک دعوای حقوقی می‌بینند، به‌عنوان یک مسئله اقتصادی و راهبردی تحلیل می‌کند؛ یا حتی به موکل می‌گوید: «این دعوا را نکن». در اینجا وکیل دیگر فقط «خدمت حقوقی» ارائه نمی‌کند. او قضاوت حرفه‌ای می‌فروشد. بنابراین، هدف حرفه‌ای نباید این باشد که «اگر من نباشم، کار متوقف شود». هدف باید این باشد که اگر من باشم، کیفیت تصمیم و نتیجه تغییر کند. اولی یک گلوگاه است؛ دومی یک مزیت رقابتی. اولی دیگران را به شما وابسته می‌کند؛ دومی باعث می‌شود دیگران شما را انتخاب کنند؛ و این شاید دقیق‌ترین تعریف از «مهره حیاتی» باشد: کسی که ارزش او از دشوار کردن نبودنش نمی‌آید؛ از دشوار بودن جایگزین کردن کیفیت حضورش می‌آید.

مهره حیاتی، کسی نیست که اطلاعات را برای خودش نگه دارد تا سازمان بدون او نتواند کار کند. این نوع وابستگی، «ارزش‌آفرینی» نیست؛ نوعی گلوگاه‌سازی است. مهره حیاتی کسی است که ارزش منحصربه‌فرد ایجاد می‌کند. اگر نباشد، جای خالی او احساس می‌شود؛ نه به این دلیل که اطلاعات را حبس کرده؛ بلکه به این دلیل که شیوه نگاه، تشخیص، خلاقیت و توانایی حل مسئله او به‌سادگی قابل کپی کردن نیست.

مرز میان وکیل پرونده و وکیل راهبردی

یکی از معیارهای پنهان اما رایج برای سنجش موفقیت وکلا، تعداد پرونده‌هاست. پرونده بیشتر؛ درآمد بیشتر. پرونده بیشتر؛ شهرت بیشتر. پرونده بیشتر؛ دفتر بزرگ‌تر. پرونده بیشتر؛ نشانه موفقیت بیشتر؛ اما آیا تعداد پرونده واقعاً معیار مناسبی برای سنجش ارزش‌آفرینی حرفه‌ای است؟ ممکن است وکیلی صدها پرونده در اختیار داشته باشد و بخش بزرگی از کار او، به‌دلیل شباهت موضوعات، فرآیندهای تکراری و الگوهای ثابت، قابل استانداردسازی باشد. در مقابل، ممکن است وکیلی تعداد محدودی پرونده داشته باشد، اما در هر یک از آن‌ها تصمیمی بگیرد که از میلیون‌ها یا میلیاردها تومان زیان جلوگیری کند، یک قرارداد پرریسک را پیش از امضا اصلاح کند، از شکل‌گیری یک اختلاف جلوگیری کند یا مسیر یک دعوای پیچیده را از ابتدا تغییر دهد. در اینجا، تعداد پرونده و میزان ارزش خلق‌شده لزوماً با یکدیگر همبستگی ندارند.

ادامه گزارش در صفحات ۲، ۳ و ۴

بی‌چهره بودن وکیل همه‌کاره:

وکیل غیرقابل جایگزین با نگاهی
انطباقی به ایده مهره حیاتی

دکتر فرشید فرحانکیان

ادامه از صفحه اول:

بنابراین شاید لازم باشد یکی از مهم‌ترین معیارهای موفقیت حرفه‌ای وکیل را تغییر دهیم: به‌جای اینکه فقط به‌رسم «چند پرونده داری؟»، به‌رسم «در هر پرونده چه ارزشی ایجاد می‌کنی؟» این تغییر، درواقع، تغییر مدل اقتصادی حرفه وکالت است: از فروش زمان (Selling Time) به فروش قضاوت (Selling Judgment). در مدل نخست، وکیل عمدتاً زمان، حضور و نیروی کاری خود را عرضه می‌کند؛ ساعت کار، جلسه، مطالعه پرونده، تنظیم لایحه، حضور در دادگاه و پیگیری امور؛ اما در مدل دوم، بخش اصلی ارزش در قضاوت حرفه‌ای شکل می‌گیرد: تشخیص درست مسئله، اولویت‌بندی ریسک‌ها، انتخاب میان گزینه‌ها، طراحی مسیر اقدام و پیش‌بینی پیامدهای هر تصمیم.

زمان همچنان بخشی از کار وکیل است؛ اما دیگر نباید تنها واحد سنجش ارزش او باشد. ممکن است یک تصمیم حقوقی در چند ساعت گرفته شود، اما همان تصمیم، سال‌ها اختلاف و هزینه را از میان بردارد. ارزش چنین تصمیمی را نمی‌توان صرفاً با تعداد ساعاتی که برای آن صرف شده اندازه گرفت. از همین‌جا، سؤال مهم‌تری مطرح می‌شود: آیا وکیل باید منتظر بماند تا مسئله ایجاد شود تا بتواند ارزش‌آفرینی کند؟

وکالت سنتی غالباً پس از وقوع بحران فعال می‌شود. اختلاف ایجادشده است؛ وکیل وارد می‌شود. قرارداد نقض شده است؛ وکیل وارد می‌شود. دعوا طرح‌شده است؛ وکیل وارد می‌شود. اتهام مطرح‌شده است؛ وکیل وارد می‌شود. در این مدل، ارزش وکیل عمدتاً در واکنش به مسئله موجود تعریف می‌شود؛ اما وکیل راهبردی می‌تواند یک گام عقب‌تر برود؛ جایی که هنوز بحران شکل نگرفته است. او فقط نمی‌پرسد: «حالا که اختلاف ایجاد شده، چگونه از موکل دفاع کنیم؟» بلکه پیش از آن می‌پرسد: اگر این قرارداد امضا شود، چه تعهدی ممکن است بعدها به نقطه اختلاف تبدیل شود؟ اگر این شریک از شرکت خارج شود، ساختار مالکیت و کنترل چگونه تحت تأثیر قرار می‌گیرد؟ اگر این تصمیم مدیریتی در آینده مورد اختلاف قرار گیرد، چه کسی و بر چه مبنایی پاسخ‌گو خواهد بود؟ اگر این دعوا را ببریم، آیا موکل واقعاً از نظر اقتصادی برنده‌شده است؟ و اگر ببازیم، هزینه واقعی شکست فقط حکم دادگاه است یا باید هزینه زمان، اعتبار، مدیریت، فرصت‌های ازدست‌رفته و اختلال در کسب‌وکار را نیز محاسبه کرد؟ این پرسش‌ها دیگر صرفاً حقوقی نیستند. آن‌ها به اقتصاد، مدیریت، اعتبار، زمان، ریسک و استراتژی مربوط‌اند. اینجاست که مرز میان «وکیل پرونده» و «وکیل راهبردی» شکل می‌گیرد.

وکیل پرونده‌محور عمدتاً با مسئله‌ای مواجه می‌شود که قبلاً شکل گرفته است؛ وکیل راهبردی تلاش می‌کند پیش از شکل‌گیری مسئله، ساختار تصمیم را اصلاح کند. اولی می‌پرسد: «چگونه این دعوا را حل کنیم؟» دومی می‌پرسد: «چگونه تصمیم بگیریم که این دعوا، با این هزینه و با این شکل، اصلاً ایجاد نشود؟» اولی ممکن است بهترین دفاع را از یک تصمیم اشتباه طراحی کند؛ دومی تلاش می‌کند پیش از آنکه تصمیم اشتباه گرفته شود، کیفیت تصمیم را افزایش دهد. این همان نقطه‌ای است که وکیل از مشاور حقوقی به مشاور تصمیم تبدیل می‌شود. در این مدل، ارزش وکیل دیگر فقط در تعداد پرونده‌هایی که مدیریت کرده نیست؛ در تعداد بحران‌هایی است که از وقوعشان جلوگیری کرده، ریسک‌هایی که پیش از تحقق شناسایی کرده، تصمیم‌هایی که کیفیتشان را ارتقا داده و هزینه‌هایی که برای موکل ایجاد نشده‌اند.

حتی ممکن است مهم‌ترین کار وکیل، پرونده‌ای باشد که هرگز تشکیل نشد. چون گاهی بزرگ‌ترین ارزش حقوقی، پیروزی در یک دعوا نیست؛ جلوگیری از تبدیل یک تصمیم بد به یک دعوای پرهزینه است؛ بنابراین آینده حرفه وکالت را شاید نباید در افزایش تعداد پرونده‌ها جست‌وجو کرد، بلکه باید در افزایش ارزش هر تصمیم جست‌وجو کرد. وکیل آینده لزوماً کسی نیست که بتواند پرونده‌های بیشتری را مدیریت کند؛ کسی است که بتواند با تشخیص بهتر، ریسک کمتر و تصمیم دقیق‌تر، مسئله

بزرگ‌تری را پیش از آنکه به پرونده تبدیل شود حل کند. این همان گذار از فروش زمان (Selling Time) به فروش قضاوت (Selling Judgment) است: از فروش ساعت‌های کاری، به فروش کیفیت قضاوت؛ از واکنش به بحران، به پیش‌بینی بحران؛ از حل پرونده، به طراحی تصمیم و درنهایت، از «وکیل پرونده» به معمار تصمیم حقوقی.

وکیل غیرقابل جایگزین، هنرمند است

شاید عجیب‌ترین بخش ایده سِت گادین (Seth Godin) همین باشد: او از متخصصان می‌خواهد هنرمند باشند؛ اما منظور او نقاش شدن وکیل، شاعر شدن حقوقدان یا کنارگذاشتن منطق و استدلال نیست. هنر، در اینجا، معنای دقیق‌تری دارد: توانایی خلق چیزی که دستورالعمل از پیش‌نوشته‌ای برای ساختنش وجود ندارد.

این تعریف برای وکالت فوق‌العاده مهم است؛ زیرا حقوق، هرچقدر هم پیچیده باشد، در بخش بزرگی از خود مجموعه‌ای از قوانین، مقررات، آرای قضایی، نظریات، رویه‌ها و منابع قابل‌مطالعه است. می‌توان آن‌ها را آموخت، طبقه‌بندی کرد، جست‌وجو کرد و حتی تا حد زیادی استانداردسازی کرد.

راه‌حل حقوقی اما همیشه در متن قانون آماده نشده است. قانون می‌تواند بگوید چه چیزی ممنوع یا مجاز است؛ اما لزوماً نمی‌گوید در یک موقعیت منحصربه‌فرد، با مجموعه‌ای از منافع متعارض، اطلاعات ناقص، محدودیت زمانی و پیامدهای اقتصادی متفاوت، دقیقاً چه تصمیمی باید گرفت. اینجاست که دو وکیل ممکن است یک ماده‌قانونی را بخوانند، یک رأی واحد را ببینند و یک پرونده یکسان را مطالعه کنند، اما به دو راه‌حل کاملاً متفاوت برسند.

چرا؟ چون آنچه تفاوت ایجاد می‌کند، فقط «دانستن» نیست؛ «دیدن» است. دیدن آنچه در میان انبوه اطلاعات پنهان مانده است. دیدن رابطه میان دو موضوعی که در نگاه اول بی‌ارتباط به نظر می‌رسند. دیدن تناقضی که دیگران از کنار آن گذشته‌اند. دیدن نقطه‌ای که یک اختلاف کوچک را به یک بحران بزرگ تبدیل می‌کند. دیدن پیامد تصمیمی که هنوز اتفاق نیفتاده است. دیدن فرصتی که در میان محدودیت‌های حقوقی پنهان‌شده است و مهم‌تر از همه، دیدن راهی که در نمونه‌های قبلی وجود نداشته است. اینجاست که «تخصص» به‌تنهایی کافی نیست. تخصص به وکیل می‌گوید چه چیزهایی را می‌داند؛ قضاوت حرفه‌ای به او می‌گوید از میان آن دانسته‌ها چه چیزی را باید ببیند، چه چیزی را باید نادیده بگیرد و چگونه آن‌ها را برای حل یک مسئله منحصربه‌فرد کنار هم قرار دهد.

هنرمند نیز دقیقاً در همین معنا هنرمند است: نه به این دلیل که چیزی را حفظ کرده، بلکه به این دلیل که می‌تواند از عناصر موجود، ترکیبی تازه خلق کند. وکیل هم با مواد اولیه‌ای مشابه کار می‌کند: قانون، قرارداد، رأی، سند، سابقه، واقعیت، منافع طرفین و محدودیت‌های پرونده؛ اما ارزش واقعی او زمانی آشکار می‌شود که بتواند از این مواد اولیه، راه‌حلی بسازد که پیش از او به این شکل وجود نداشته است. به همین دلیل، وکیل غیرقابل‌جایگزین لزوماً کسی نیست که بیشترین قوانین را حفظ کرده یا بیشترین آرای قضایی را خوانده است. دانش عمیق



ضروری است، اما کافی نیست. وکیل غیرقابل‌جایگزین کسی است که دانش را به تشخیص، تشخیص را به قضاوت و قضاوت را به راه‌حل تبدیل می‌کند. در اینجا، خلاقیت حقوقی نیز به معنای کنارگذاشتن قواعد نیست. اتفاقاً خلاقیت واقعی اغلب در کارکردن درون محدودیت‌ها شکل می‌گیرد. هنرمند با محدودیت‌های بوم، رنگ و فرم کار می‌کند؛ وکیل با محدودیت‌های قانون، قرارداد، رویه، زمان، بودجه و منافع متعارض.

مسئله این نیست که قواعد را نادیده بگیریم؛ مسئله این است که در چارچوب قواعد، امکان‌هایی را ببینیم که هنوز به چشم دیگران نیامده است. از همین‌جا، وکالت از «علم» به «حرفه» و از «حرفه» به هنر نزدیک می‌شود. علم حقوق به وکیل می‌گوید: «چه می‌دانیم؟» حرفه وکالت می‌پرسد: «با این دانسته‌ها چه می‌توان کرد؟» و هنر حقوقی یک گام جلوتر می‌رود و می‌پرسد: «چه چیزی می‌توان ساخت که پیش‌ازاین وجود نداشته است؟» این همان نقطه‌ای است که تفاوت میان یک وکیل خوب و یک وکیل غیرقابل‌جایگزین آشکار می‌شود. وکیل خوب می‌تواند پاسخ درست را پیدا کند. وکیل متمایز می‌تواند پرسش درست را پیدا کند. وکیل غیرقابل‌جایگزین گاهی حتی پیش از آنکه پاسخ را جست‌وجو کند، تشخیص می‌دهد که مسئله واقعی، چیزی غیرازآن چیزی است که در ابتدا به نظر می‌رسد و این شاید عمیق‌ترین معنای «هنرمند بودن» در حرفه وکالت باشد: خلق ارزش از جایی که برای آن دستورالعمل آماده‌ای وجود ندارد.

چنین وکیلی را نمی‌توان به‌سادگی با یک چک‌لیست، یک نرم‌افزار، یک بانک اطلاعاتی یا حتی وکیل دیگری جایگزین کرد؛ زیرا آنچه مشتری برای آن به او مراجعه می‌کند، صرفاً اطلاعات حقوقی نیست. او برای نوع نگاه، کیفیت تشخیص و قدرت قضاوت او پول می‌پردازد. درنهایت، قانون ممکن است برای همه یکسان باشد؛ منابع حقوقی ممکن است در دسترس همه باشند؛ حتی هوش مصنوعی ممکن است دسترسی به بخش بزرگی از این دانش را برای همگان آسان‌تر کند. آنچه کمیاب‌تر می‌شود، توانایی تبدیل این دانش به یک تصمیم درست و یک راه‌حل منحصربه‌فرد است؛ و شاید آینده حرفه وکالت دقیقاً از همین‌جا آغاز شود: نه در اینکه چه کسی اطلاعات بیشتری دارد؛ بلکه در اینکه چه کسی از اطلاعات موجود، چیزی می‌بیند که دیگران نمی‌بینند. وکیل آینده، بیش از آنکه انباردار دانش حقوقی باشد، طراح راه‌حل خواهد بود.

وکیل قابل‌جایگزین در عصر هوش مصنوعی

شاید برای فهمیدن مفهوم «وکیل غیرقابل‌جایگزین»، بهتر باشد مسئله را معکوس کنیم و ابتدا به‌رسم: وکیل قابل‌جایگزین چه شکلی است؟ وکیل قابل‌جایگزین لزوماً وکیل ضعیف، کم‌دانش یا غیرحرفه‌ای نیست. ممکن است بسیار منظم، دقیق، باسواد و در اجرای فرآیندهای حقوقی کاملاً قابل‌اعتماد باشد. مسئله جای دیگری است: بخش عمده ارزشی که او ایجاد می‌کند، قابل تکرار و قابل استانداردسازی است.

او معمولاً منتظر می‌ماند تا موکل مسئله را تعریف و دستور کار را مشخص کند؛ به پرسش مطرح‌شده پاسخ می‌دهد، اما لزوماً پرسش مهم‌تری را کشف نمی‌کند؛ قرارداد را می‌خواند، اما الزاماً کسب‌وکار پشت قرارداد را نمی‌شناسد؛ به دعوای موجود واکنش نشان می‌دهد، اما لزوماً ریسک دعوای بعدی را پیش‌بینی نمی‌کند. از نمونه‌های قبلی استفاده می‌کند، اما کمتر چیزی فراتر از آن‌ها می‌سازد. دانش حقوقی خود را با اقتصاد، مدیریت، صنعت و منطق کسب‌وکار ترکیب نمی‌کند. ترجیح می‌دهد در محدوده پاسخ‌های متعارف باقی بماند و کمتر با ارائه یک نظر متفاوت، تصمیم موکل را به چالش بکشد و بیش از آنکه مسئله موکل را حل کند، فرآیند حقوقی مربوط به آن مسئله را اداره می‌کند.

چنین وکیلی ممکن است کاملاً حرفه‌ای باشد؛ اما اگر بخش عمده کاری که انجام می‌دهد را بتوان به دستورالعمل، چک‌لیست، نمونه قرارداد، رویه استاندارد یا ابزار فناوری سپرد، درنهایت فرد دیگری نیز می‌تواند بخش بزرگی از همان ارزش

ادامه در صفحه بعد ➡

را تولید کند. اینجاست که یک پرسش جدید و بسیار جدی وارد حرفه وکالت می‌شود: اگر هوش مصنوعی بتواند لایحه بنویسد، وکیل چه چیزی برای فروش دارد؟ این پرسش دیگر یک پرسش آینده‌نگرانه نیست.

هوش مصنوعی می‌تواند در جست‌وجوی اطلاعات، خلاصه‌سازی، مقایسه اسناد، استخراج نکات، دسته‌بندی داده‌ها، تولید پیش‌نویس و بسیاری از فعالیت‌های تکراری به وکیل کمک کند؛ بنابراین خطر واقعی برای وکالت شاید این نباشد که «هوش مصنوعی وکیل را حذف می‌کند.» خطر واقعی این است که وکیلی که ارزش حرفه‌ای خود را عمدتاً بر کارهایی بنا کرده که قابل استانداردسازی، تکرار و خودکارسازی‌اند، با ابزارهایی روبه‌رو شود که همان کارها را سریع‌تر، ارزان‌تر و در مقیاس بسیار بزرگ‌تر انجام می‌دهند.

در چنین شرایطی، یک سؤال ناراحت‌کننده اما ضروری پیش روی هر وکیل قرار می‌گیرد: اگر ماشین بتواند بخش بزرگی از کار من را انجام دهد، من دقیقاً برای چه چیزی پول می‌گیرم؟ اگر پاسخ این باشد که «برای نوشتن»، باید نگران شد. اگر پاسخ این باشد که «برای جست‌وجو»، «برای خلاصه‌کردن»، «برای پیدا کردن یک رأی» یا «برای تنظیم یک متن استاندارد»، باید پذیرفت که بخش مهمی از این ارزش دیگر الزاماً در انحصار انسان نیست.

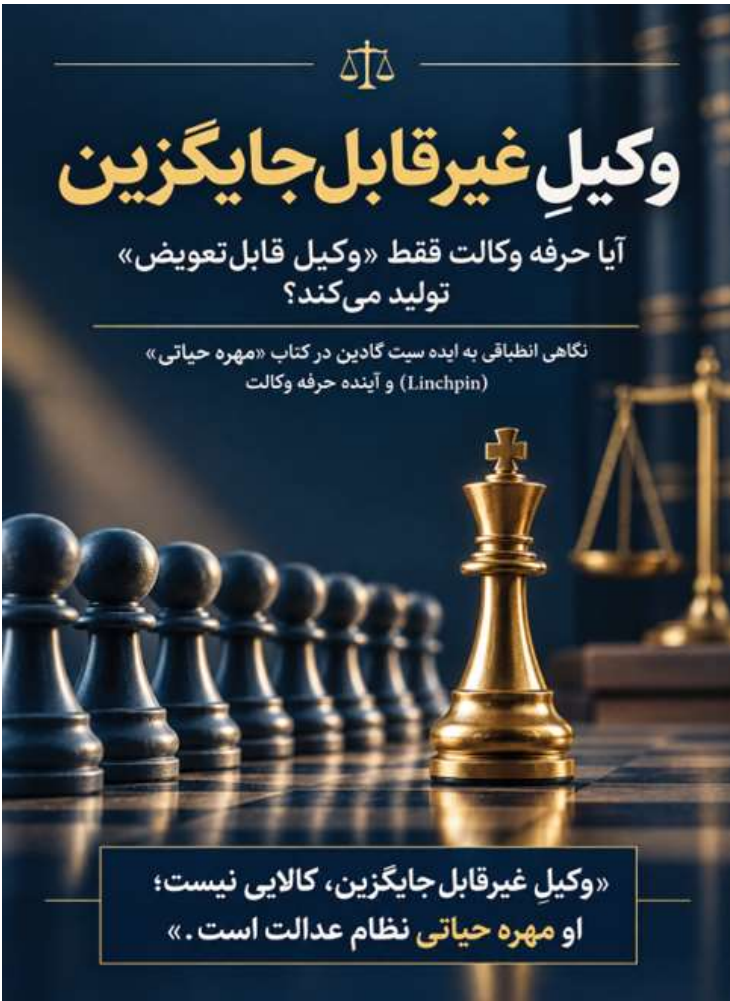
اما اگر پاسخ این باشد: برای تشخیص؛ برای راهبرد؛ برای مذاکره؛ برای قضاوت؛ برای مسئولیت‌پذیری؛ برای اعتماد؛ برای فهم موقعیت موکل؛ برای پیش‌بینی پیامدها و برای انتخاب میان گزینه‌هایی که هیچ دستورالعمل آماده‌ای برای آن‌ها وجود ندارد، آن‌گاه داستان متفاوت می‌شود؛ زیرا ماشین می‌تواند اطلاعات را پردازش کند؛ اما ارزش حرفه‌ای وکیل دقیقاً در جایی آغاز می‌شود که اطلاعات باید به قضاوت تبدیل شود.

هوش مصنوعی ممکن است بتواند صدها رأی مرتبط را پیدا کند؛ اما این وکیل است که باید تشخیص دهد کدام رأی واقعا به مسئله موکل مربوط است. ممکن است بتواند قرارداد را با هزاران قرارداد دیگر مقایسه کند؛ اما این وکیل است که باید بفهمد کدام تفاوت در این قرارداد، با توجه به مدل کسب‌وکار موکل، اهمیت واقعی دارد. ممکن است بتواند برای یک دعوا پیش‌نویس‌های متعددی تولید کند؛ اما این وکیل است که باید تصمیم بگیرد آیا اصلاً دعوا بهترین مسیر است یا نه و شاید مهم‌تر از همه، هوش مصنوعی می‌تواند برای هر تصمیم، گزینه تولید کند؛ اما در بسیاری از موقعیت‌های حرفه‌ای، کسی باید مسئول انتخاب و پیامد آن تصمیم باشد.

این همان جایی است که مفهوم «وکیل قابل‌جایگزین» معنای تازه‌ای پیدا می‌کند. وکیل قابل‌جایگزین کسی نیست که هوش مصنوعی بتواند دقیقاً جای او بنشیند؛ بلکه کسی است که بخش اصلی ارزش اقتصادی کارش در فعالیت‌هایی قرار دارد که ماشین‌ها نیز به‌طور فزاینده‌ای قادر به انجام آن هستند. در مقابل، وکیل غیرقابل‌جایگزین ارزش خود را در لایه‌ای بالاتر می‌سازد. او صرفاً اطلاعات را تولید نمی‌کند؛ معنا می‌سازد. صرفاً متن نمی‌نویسد؛ مسیر انتخاب می‌کند. صرفاً قانون را توضیح نمی‌دهد؛ پیامد قانون را برای تصمیم موکل تفسیر می‌کند. صرفاً به پرسش پاسخ نمی‌دهد؛ پرسش درست را پیدا می‌کند و صرفاً در برابر بحران واکنش نشان نمی‌دهد؛ پیش از شکل‌گیری بحران، ساختار تصمیم را به چالش می‌کشد.

از این منظر، هوش مصنوعی لزوماً دشمن وکیل نیست. حتی می‌تواند یک آزمون بزرگ برای حرفه وکالت باشد؛ آزمونی که وکلا را مجبور می‌کند میان «کاری که انجام می‌دهند» و «ارزشی که ایجاد می‌کنند» تفاوت بگذارند. ممکن است هوش مصنوعی بخش‌هایی از کار وکیل را انجام دهد؛ اما این الزاماً به معنای جایگزینی وکیل نیست. مسئله این است که وکیل پس از واگذاری کارهای تکراری به ماشین، چه چیزی برای ارائه باقی می‌گذارد؟ اگر پاسخ، همان کارهای قبلی باشد، جایگاه حرفه‌ای او آسیب‌پذیرتر می‌شود؛ اما اگر پاسخ، تشخیص بهتر، راهبرد بهتر، مذاکره بهتر، تصمیم بهتر و مسئولیت حرفه‌ای بیشتر باشد، فناوری می‌تواند نه رقیب او، بلکه ابزار تقویت او باشد.

بنابراین، آینده الزاماً متعلق به وکیلی نیست که از هوش مصنوعی استفاده نمی‌کند؛ بلکه می‌تواند متعلق به وکیلی باشد که می‌داند کدام بخش از کار را باید به ماشین سپرد و کدام بخش را باید افزایش دهد؛ وکیل باید کیفیت تشخیص را افزایش دهد. ماشین می‌تواند پیش‌نویس تولید کند؛ وکیل باید بداند کدام پیش‌نویس ارزش استفاده دارد. ماشین می‌تواند گزینه بسازد؛ وکیل باید بتواند میان گزینه‌ها قضاوت کند و در نهایت، ماشین می‌تواند در تولید پاسخ کمک کند؛ اما وکیل باید همچنان مسئول معنای آن پاسخ در جهان واقعی موکل باشد.



وکیل غیر قابل جایگزین

اینجاست که مرز میان وکیل قابل‌جایگزین و غیرقابل‌جایگزین روشن‌تر می‌شود: وکیل قابل‌جایگزین، بیشتر ارزش خود را از اجرای کار می‌گیرد؛ وکیل غیرقابل‌جایگزین، ارزش خود را از کیفیت قضاوت درباره آن کار. او لزوماً مشهور نیست. لزوماً ثروتمند نیست. لزوماً صاحب بزرگ‌ترین دفتر نیست. لزوماً بیشترین پرونده را ندارد. حتی لزوماً بهترین سخنران یا نویسنده هم نیست؛ اما یک ویژگی اساسی دارد: حضور او نتیجه را تغییر می‌دهد.

اگر او در جلسه حضورداشته باشد، پرسشی مطرح می‌شود که بدون او مطرح نمی‌شد. اگر قرارداد را بررسی کند، ریسکی دیده می‌شود که پیش از او دیده نشده بود. اگر در کنار مدیرعامل قرار بگیرد، ممکن است تصمیمی به شکل دیگری گرفته شود. اگر وارد یک دعوای پیچیده شود، ممکن است مسئله را از نو تعریف کند و مسیر پرونده تغییر کند و گاهی مهم‌تر از همه، به موکل می‌گوید: «این کاری که می‌خواهید انجام دهید، اگرچه از نظر حقوقی ممکن است، اما الزاماً از نظر اقتصادی تصمیم درستی نیست».

این جمله تفاوت بزرگی را نشان می‌دهد. وکیل قابل‌جایگزین ممکن است بگوید: «این اقدام از نظر قانونی امکان‌پذیر است.» وکیل غیرقابل‌جایگزین اما یک‌قدم جلوتر می‌رود: «آیا صرف امکان حقوقی، برای انتخاب این مسیر کافی است؟»؛ زیرا تصمیم واقعی موکل در خلأ حقوقی گرفته نمی‌شود. تصمیم در جهان واقعی گرفته می‌شود؛ جایی که قانون در کنار هزینه، زمان، نقدینگی، اعتبار، روابط تجاری، فرصت‌های ازدست‌رفته، ریسک عملیاتی و آینده کسب‌وکار قرار می‌گیرد؛ بنابراین، وکیل غیرقابل‌جایگزین قانون را صرفاً به موکل تحویل نمی‌دهد؛ او قانون را به زبان تصمیم ترجمه می‌کند. نمی‌گوید فقط «چه چیزی قانونی است»؛ توضیح می‌دهد «این قاعده برای تصمیم شما چه معنایی دارد.» نمی‌پرسد فقط «چگونه این دعوا را ببریم؟»؛ می‌پرسد «آیا ورود به این دعوا، با توجه به تمام هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم آن، اساساً بهترین تصمیم است؟» نمی‌گوید فقط «این قرارداد قابل‌امضاست»؛ می‌پرسد «اگر این قرارداد امضا شود، شش ماه یا سه سال بعد کدام بند می‌تواند به مسئله تبدیل شود؟» درنهایت، تفاوت اصلی شاید در یک جمله خلاصه شود: وکیل قابل‌جایگزین، پاسخ تولید می‌کند؛ وکیل غیرقابل‌جایگزین، تصمیم را بهتر می‌کند و این همان نقطه‌ای است که حرفه وکالت، از فروش زمان و حتی فروش دانش، به فروش قضاوت می‌رسد و شاید در عصر هوش مصنوعی، این دیگر صرفاً یک انتخاب حرفه‌ای نباشد؛ بلکه به پرسش اساسی هویت وکیل تبدیل شود: اگر ماشین بتواند بخش بزرگی از کار من را انجام دهد، چه چیزی در کار من باقی می‌ماند که هنوز فقط به قضاوت من وابسته است؟ پاسخ به همین سؤال، مرز میان وکیل قابل‌جایگزین و وکیل غیرقابل‌جایگزین را ترسیم خواهد کرد.

مشکل از وکیل است یا از ساختار حرفه؟

البته نمی‌توان تمام مسئولیت را بر دوش خود وکلا گذاشت. اگر امروز بخشی از حرفه وکالت به سمت تکرار، استانداردشدن و تولید وکیل‌های مشابه حرکت کرده است، باید پرسید آیا فقط وکیل این مسیر را انتخاب کرده یا ساختار حرفه نیز او را به این سمت سوق داده است؟ اگر نظام آموزشی بیشتر بر حفظ مطالب تأکید کند تا حل مسئله؛ اگر آموزش حرفه‌ای بیشتر بر انتقال تجربه‌های گذشته متمرکز باشد تا مواجهه با مسائل آینده؛ اگر اعتبار حرفه‌ای عمدتاً با سابقه، عنوان، موقعیت و تعداد سال‌های فعالیت سنجیده شود؛ اگر فضای صنفی برای پرسشگری، نقد و به چالش کشیدن رویه‌های موجود محدود باشد؛ اگر هر تفاوتی به‌سرعت به‌عنوان ریسک تلقی شود؛ و اگر نوآوری با بی‌قاعدگی یا ریسک‌پذیری اشتباه گرفته شود؛ طبیعی است که خروجی چنین سیستمی بیشتر به سمت وکیل استاندارد برود تا وکیل خلاق.

سیستم آموزشی و حرفه‌ای، ناگزیر بخشی از رفتار حرفه‌ای را شکل می‌دهد. وقتی به وکیل یاد داده می‌شود که موفقیت یعنی دانستن پاسخ‌های درست، طبیعی است که کمتر به پرسیدن سؤال‌های جدید فکر کند. وقتی تجربه گذشته مهم‌ترین معیار اعتبار می‌شود، مواجهه با آینده دشوارتر می‌شود؛ و وقتی مسیر حرفه‌ای بیش‌ازاندازه به الگوهای تثبیت‌شده وابسته می‌شود، تفاوت‌داشتن هزینه پیدا می‌کند؛ بنابراین مسئله فقط این نیست که وکیل باید تغییر کند. باید سؤال دشوارتری را نیز مطرح کرد: آیا ساختار حرفه به وکیل اجازه می‌دهد متفاوت باشد؟ زیرا نمی‌توان از افراد انتظار خلاقیت داشت و هم‌زمان تمام مسیرهای حرفه‌ای را به الگوهای از پیش تعیین‌شده محدود کرد.

نمی‌توان از وکیل خواست «هنرمند» باشد، اما فقط خروجی‌های استاندارد را پاداش داد. نمی‌توان از او انتظار داشت پرسش‌های جدید مطرح کند، اما هر پرسش درباره وضع موجود را تهدید تلقی کرد. نمی‌توان از او خواست راه‌حل‌های تازه بسازد، اما موفقیت حرفه‌ای را صرفاً با معیارهای قدیمی سنجید. در چنین شرایطی، حتی وکیل بااستعداد نیز به‌تدریج یاد می‌گیرد که کم‌ریسک‌ترین راه، شبیه دیگران بودن است و اینجاست که مسئله «قابل‌جایگزین بودن» دیگر فقط یک مسئله فردی نیست؛ به مسئله‌ای ساختاری تبدیل می‌شود.

حرفه‌ای که از «تفاوت» می‌ترسد، محکوم به «تکرار» است. هیچ حرفه‌ای با تکرار صرف پیشرفت نمی‌کند. اگر همه همان حرفه‌ها را بزنند، همان مقاله‌ها را بنویسند، همان روش‌ها را تکرار کنند و همان مسائل را از همان زاویه ببینند، نتیجه چیزی جز بازتولید وضع موجود نخواهد بود. وکالت نیز از این قاعده مستثنا نیست. هر حرفه‌ای برای زنده‌ماندن به افرادی نیاز دارد که بتوانند به قواعد موجود نگاه کنند و بپرسند: چرا؟ چرا این رویه وجود دارد؟ چرا این قرارداد همیشه این‌گونه نوشته می‌شود؟ چرا این اختلاف حتماً باید به دادگاه برود؟ چرا این تصمیم حقوقی از تصمیم اقتصادی جدا فرض می‌شود؟ چرا وکیل باید صرفاً پس از وقوع بحران وارد شود؟ چرا مشاوره حقوقی نباید بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری اقتصادی باشد؟ و حتی: چرا ساختار حرفه باید دقیقاً به همین شکل اداره شود؟

این پرسش‌ها لزوماً به معنای رد پاسخ‌های موجود نیستند. پرسشگری حرفه‌ای یعنی حاضر باشیم فرض کنیم آنچه امروز «بدیهی» به نظر می‌رسد، ممکن است بهترین پاسخ ممکن نباشد. پیشرفت حرفه‌ای دقیقاً از همین نقطه آغاز می‌شود: توانایی به چالش کشیدن آنچه بیش‌ازحد بدیهی شده است. البته تفاوت با مخالفت یکی نیست و نوآوری با بی‌قاعدگی تفاوت دارد. وکیل خلاق کسی نیست که صرفاً برخلاف دیگران عمل کند. او باید بتواند برای تفاوت خود استدلال، تجربه، شواهد و منطق حرفه‌ای ارائه کند.

تفاوت ارزشمند، تفاوتی است که مسئله‌ای را بهتر حل کند؛ ریسکی را کاهش دهد؛ تصمیمی را دقیق‌تر کند؛ هزینه‌ای را پایین بیاورد یا امکان تازه‌ای ایجاد کند. از این منظر، خلاقیت حرفه‌ای دشمن نظم نیست؛ مرحله بعدی نظم است. یک حرفه بالغ، هم به قواعد نیاز دارد و هم به کسانی که بتوانند محدودیت‌های قواعد را ببینند و امکان‌های تازه‌ای درون آن پیدا کنند؛ زیرا اگر همه فقط دستورالعمل را اجرا کنند، حرفه ممکن است منظم باشد؛ اما الزاماً پیش‌رو نیست و اگر هیچ‌کس اجازه نداشته باشد بپرسد «چرا؟»، دانش حرفه‌ای به‌جای آنکه رشد کند، فقط انباشته می‌شود.

مسئله حتی فراتر از خود وکلاست. در حرفه‌ای که تفاوت را تنبیه و تکرار را پاداش می‌دهد، به‌تدریج نوع خاصی از وکیل تولید می‌شود: وکیلی دقیق، منظم و قابل‌پیش‌بینی؛ اما نه لزوماً وکیلی که بتواند مسئله‌ای را از زاویه‌ای تازه ببیند. در چنین محیطی، قابل‌جایگزین بودن می‌تواند محصول طبیعی ساختار باشد؛ زیرا

وقتی آموزش، ارزیابی، اعتبار و مسیر پیشرفت همه بر یک الگوی مشابه بنا شوند، خروجی نیز به‌طور طبیعی مشابه خواهد شد. پس اگر قرار است وکیل غیرقابل‌جایگزین داشته باشیم، فقط نباید از وکیل بخواهیم متفاوت باشد؛ باید فضایی ایجاد کنیم که متفاوت‌بودن حرفه‌ای در آن امکان‌پذیر باشد. فضایی که در آن سؤال دشوار، نشانه بی‌احترامی نباشد؛ نقد رویه موجود، تهدید تلقی نشود؛ تجربه گذشته، مانع تصور آینده نشود؛ و نوآوری، صرفاً به‌دلیل متفاوت‌بودن، بی‌اعتبار نشود؛ زیرا حرفه‌ای که از تفاوت می‌ترسد، دیر یا زود به تکرار پناه می‌برد و حرفه‌ای که فقط تکرار می‌کند، درنهایت وکیل‌های قابل‌تکرار تولید خواهد کرد.

وکیل غیرقابل‌جایگزین اما دقیقاً در نقطه مقابل این منطق شکل می‌گیرد: جایی که فرد اجازه دارد فکر کند، سؤال کند، تجربه کند، خطاهای قابل‌تحمل داشته باشد، از زاویه‌ای متفاوت ببیند و برای مسئله‌ای که قبلاً پاسخ آماده‌ای نداشته، پاسخ تازه‌ای بسازد. درنهایت، شاید پرسش اصلی این نباشد که: «چگونه وکیل‌ها را متفاوت کنیم؟» بلکه این باشد: «چگونه حرفه‌ای بسازیم که تفاوت حرفه‌ای در آن امکان ظهور داشته باشد؟» زیرا وکیل غیرقابل‌جایگزین فقط محصول استعداد فردی نیست؛ محصول تعامل استعداد فرد با محیطی است که به او اجازه می‌دهد آن استعداد را به ارزش تبدیل کند.

شهرت کافی نیست: باید اثر داشت

یک سوءتفاهم دیگر نیز باید کنار گذاشته شود: غیرقابل‌جایگزین بودن با مشهور بودن یکی نیست. شهرت، میزان دیده‌شدن یک فرد را نشان می‌دهد؛ اما غیرقابل‌جایگزین بودن، میزان اثری را که حضور او بر نتیجه می‌گذارد. ممکن است وکیلی در فضای عمومی بسیار شناخته‌شده باشد، بارها در رسانه‌ها حاضر شود، دنبال‌کنندگان فراوانی داشته باشد و نامش برای بسیاری آشنا باشد؛ اما بخش مهمی از کاری که انجام می‌دهد، همچنان قابل تکرار، قابل آموزش و حتی قابل‌واگذاری به دیگران باشد. در مقابل، ممکن است وکیلی چندان شناخته‌شده نباشد، حضور رسانه‌ای محدودی داشته باشد و حتی خارج از حوزه تخصصی خود نامی آشنا نباشد؛ اما برای یک شرکت، یک صنعت، یک پرونده پیچیده یا یک تصمیم حساس، جایگزین‌کردن قضاوت او بسیار دشوار باشد؛ بنابراین، شهرت یک شاخص دیده‌شدن است؛ اثر، شاخص ارزش‌آفرینی.

مسئله اصلی این نیست که چند نفر شما را می‌شناسند؛ مسئله این است که حضور شما چه چیزی را تغییر می‌دهد. آیا باعث شده‌اید تصمیمی بهتر گرفته شود؟ آیا ریسکی پیش از آنکه به بحران تبدیل شود شناسایی و کنترل‌شده است؟ آیا قراردادی به‌گونه‌ای طراحی شده که از یک اختلاف پرهزینه جلوگیری کند؟ آیا در یک مذاکره، مسیر توافق را تغییر داده‌اید؟ آیا یک دعوا پیش از آنکه به دادگاه برسد حل‌شده است؟ آیا در یک پرونده، زاویه‌ای را دیده‌اید که دیگران ندیده بودند؟ آیا حضور شما باعث شده موکل، به‌جای انتخاب یک راه ظاهراً حقوقی، تصمیمی بگیرد که ازنظر اقتصادی و راهبردی نیز قابل دفاع باشد؟ اگر پاسخ مثبت است، شما اثر حرفه‌ای ایجاد کرده‌اید؛ حتی اگر هیچ‌کس بیرون از دایره موکلان و همکارانتان از آن باخبر نباشد. از این منظر، حتی ممکن است مهم‌ترین اثر یک وکیل، چیزی باشد که هرگز دیده نمی‌شود: پرونده‌ای که تشکیل نشد، خسارتی که اتفاق نیفتاد، قراردادی که به اختلاف نرسید یا تصمیم اشتباهی که پیش از اجرا متوقف شد. این نکته اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا بخشی از ارزش واقعی وکالت اساساً در معرض دید عمومی قرار نمی‌گیرد. پیروزی در دادگاه قابل‌مشاهده است؛ اما جلوگیری از شکل‌گیری دعوا معمولاً نه. یک مصاحبه رسانه‌ای دیده می‌شود؛ اما تصمیمی که در اتاق هیئت‌مدیره، بر اساس هشدار حقوقی یک وکیل، تغییر کرده است، ممکن است هرگز خبر نشود. پس اثر حرفه‌ای الزاماً با شهرت هم‌زمان نیست. اما یک گام دیگر نیز وجود دارد. صرفاً اثرگذار بودن کافی نیست؛ این اثر باید تا حدی به قضاوت و قابلیت منحصربه‌فرد خود وکیل وابسته باشد. اگر همان نتیجه را بتوان با همان کیفیت، توسط ده‌ها نفر دیگر و صرفاً با اجرای یک دستورالعمل استاندارد به دست آورد، هنوز با «غیرقابل‌جایگزین بودن» فاصله‌داریم. وکیل غیرقابل‌جایگزین کسی نیست که دیگران نتوانند هیچ‌یک از کارهای او را انجام دهند؛ بلکه کسی است که ترکیب نگاه، تجربه، تشخیص، قضاوت و توان حل مسئله او به‌سادگی قابل کپی کردن نیست.

اینجاست که مفهوم «مهره حیاتی» معنای دقیق‌تری پیدا می‌کند. مهره حیاتی کسی نیست که بیش از همه دیده می‌شود؛ کسی است که بیش از آنکه دیده شود، اثر می‌گذارد. ممکن است نام او روی جلد روزنامه نباشد، اما تصمیمی که گرفته، مسیر

- صاحب امتیاز و مدیرمسئول: دکتر منصور مظفری / وکیل پایه یک دادگستری
- آدرس: تهران - خیابان شهید مطهری - ابتدای قائم مقام فراهانی، کوچه ۲۶، پلاک ۱۰ یزد - بلوار ۲۲ بهمن - ابتدای کوچه اعظم ۱۸-۰۹۱۲۸۴۳۷۰۱۸
- تلفن: ۰۹۱۲۲۹۹۱۷۹۶ -۰۹۱۳۱۵۱۵۲۱۰ - ۸۸۳۲۸۷۴۳ ایمیل: aftab.yz@gmail.com

یک شرکت را تغییر داده باشد. ممکن است هزاران دنبال‌کننده نداشته باشد، اما یک موکل به‌دلیل قضاوت او از یک زبان بزرگ نجات پیداکرده باشد. ممکن است سخنرانی‌های فراوانی نداشته باشد، اما در لحظه‌ای که میان چند تصمیم دشوار باید یکی انتخاب شود، حضور او کیفیت تصمیم را تغییر دهد. درنهایت، سؤال حرفه‌ای این نیست که: «چقدر شناخته‌شده‌ام؟» بلکه این است: «اگر من در این تصمیم، این پرونده یا این مذاکره حضور نداشته باشم، چه چیزی متفاوت خواهد شد؟» اگر پاسخ این پرسش روشن باشد، آنگاه از قلمرو شهرت وارد قلمرو اثر شده‌ایم؛ و فاصله میان یک وکیل شناخته‌شده و یک وکیل غیرقابل‌جایگزین، دقیقاً از همین جا آغاز می‌شود.

بی‌چهره بودن وکیل همه‌کاره

برند حرفه‌ای را نمی‌توان فقط با لوگو، وب‌سایت، شبکه اجتماعی و تبلیغات ساخت. برند واقعی پاسخ بازار به یک سؤال است: «وقتی با این مسئله مواجه می‌شوم، به چه کسی فکر می‌کنم؟» اگر پاسخ مشخص باشد، شما در حال ساختن جایگاه حرفه‌ای خود هستید. ممکن است کسی برای دعای پیچیده تجاری شناخته شود. دیگری برای قراردادهای انرژی. دیگری برای مذاکرات دشوار. دیگری برای داوری. دیگری برای حقوق فناوری. دیگری برای حل‌وفصل اختلافات شرکا. وکیل لازم نیست همه‌کاره باشد. اتفاقاً گاهی تلاش برای «همه‌کاره بودن»، نتیجه معکوس دارد. در بازار شلوغ، تمایز اغلب از انتخاب می‌آید، نه از توسعه بی‌حدوحصر دامنه فعالیت.

وکیل لازم نیست همه‌کاره باشد؛ و شاید یکی از بزرگ‌ترین خطاهای حرفه‌ای این باشد که بخواهد به بهای از دست دادن هویت خود، در همه حوزه‌ها حضورداشته باشد. در بازاری که همه می‌کوشند همه‌چیز را ارائه کنند، «همه‌کاره بودن» گاهی چیزی جز «بی‌چهره بودن» نیست. تمایز حرفه‌ای از جایی آغاز می‌شود که وکیل آگاهانه انتخاب می‌کند: چه کاری را انجام دهد، چه کاری را انجام ندهد و در چه مسئله‌ای می‌خواهد به نامی قابل رجوع تبدیل شود. تخصص واقعی فقط محدود کردن فهرست خدمات نیست؛ متمرکز کردن عمق دانش، تجربه و اعتبار حرفه‌ای است. وکیلی که می‌خواهد در همه حوزه‌ها فعال باشد، ممکن است دامنه فعالیت خود را گسترده کند، اما لزوماً جایگاه خود را عمیق نمی‌کند. در مقابل، وکیلی که یک حوزه، صنعت یا مسئله مشخص را انتخاب می‌کند و در آن به شناختی فراتر از دانش متعارف حقوقی می‌رسد، به‌تدریج چیزی می‌سازد که تقلید از آن دشوار است: مرجعیت حرفه‌ای.

در بازار شلوغ، سؤال اصلی این نیست که «چه خدمات بیشتری می‌توانم ارائه کنم؟» بلکه این است: «برای حل کدام مسئله می‌خواهم نخستین نامی باشم که در ذهن موکل شکل می‌گیرد؟» این همان تفاوت میان گستره فعالیت و عمق جایگاه است. وکیل غیرقابل‌جایگزین الزاماً کسی نیست که برای هر مسئله‌ای پاسخی دارد؛ کسی است که برای مسائل خاصی، پاسخی دارد که دیگران به‌سادگی نمی‌توانند جایگزین آن کنند؛ بنابراین، در اقتصاد جدید خدمات حقوقی، گاهی «نه» گفتن به برخی پرونده‌ها، بخشی از استراتژی ساختن برند حرفه‌ای است. هر انتخابی که آگاهانه انجام می‌دهیم، بخشی از هویت حرفه‌ای ما را می‌سازد؛ و هر چیزی که می‌پذیریم، الزاماً به تمایز ما کمک نمی‌کند. تمایز از بیشتر انجام دادن نمی‌آید؛ از عمیق‌تر و متفاوت‌تر انجام دادن می‌آید.

از وکیل خوب به وکیل صاحب‌سبک

شاید زمان آن رسیده باشد که میان «وکیل خوب» و «وکیل صاحب‌سبک» تفاوت بگذاریم. وکیل خوب قواعد را می‌داند و درست اجرا می‌کند. وکیل صاحب‌سبک، علاوه بر آن، روش خودش را برای حل مسئله دارد. وقتی او وارد پرونده می‌شود، می‌توان حدس زد چگونه فکر خواهد کرد. وقتی قرارداد را می‌خواند، می‌توان انتظار داشت چه ریسک‌هایی را ببیند. وقتی مذاکره می‌کند، سبک خاصی دارد. وقتی مقاله می‌نویسد، زاویه نگاهش قابل‌تشخیص است. این همان چیزی است که تقلیدپذیری را دشوار می‌کند. سبک حرفه‌ای، امضای وکیل است و امضا چیزی نیست که بتوان با یک بخشنامه ایجاد کرد. سبک حرفه‌ای، امضای وکیل است؛ امضایی که نه با بخشنامه ساخته می‌شود، نه با عنوان و سمت و نه با دستورالعمل‌های از پیش‌نوشته‌شده. سبک حرفه‌ای، حاصل سال‌ها انتخاب، تجربه، قضاوت، جسارت و شیوه مواجهه وکیل با مسائل پیچیده است. همان‌طور که امضای هر انسان یگانه است، سبک حرفه‌ای نیز باید به‌گونه‌ای شکل بگیرد که وقتی نام وکیل از کنار یک تحلیل،

آفتاب‌حور

صفحه آخر

مذاکره یا راه‌حل حذف می‌شود، همچنان بتوان ردپای نگاه او را در آن تشخیص داد. بخشنامه می‌تواند رفتار را استاندارد کند؛ اما نمی‌تواند شخصیت حرفه‌ای بسازد. می‌تواند حداقل‌ها را تعیین کند؛ اما نمی‌تواند تمایز خلق کند. سبک حرفه‌ای دقیقاً از جایی آغاز می‌شود که وکیل از اجرای صرف الگوهای موجود عبور می‌کند و شیوه خاص خود را برای دیدن مسئله، تحلیل آن و خلق راه‌حل پیدا می‌کند. به همین دلیل، وکیل صاحب‌سبک الزاماً کسی نیست که متفاوت حرف می‌زند؛ کسی است که متفاوت می‌اندیشد و این تفاوت را در کیفیت تصمیم، راهبرد و نتیجه به نمایش می‌گذارد.

پایان افسانه مسیر امن

شاید یکی از مهم‌ترین پیام‌های گادین برای نسل جدید وکلا همین باشد: مسیر امنی وجود ندارد. هیچ‌کس نمی‌تواند تضمین کند که انتخاب یک تخصص، یک شهر، یک دفتر، یک شریک یا یک مدل کاری، شما را به موفقیت می‌رساند. نسخه‌های موفقیت دیگران، نهایتاً می‌توانند داده باشند؛ نه نقشه؛ زیرا شرایطی که آن نسخه در آن موفق شده، ممکن است دیگر وجود نداشته باشد.

بنابراین، وکیل جوان باید از یک‌جایی به بعد دست از پرسیدن این سؤال بردارد: «وکلائی موفق چه کار می‌کنند؟» و سؤال دیگری را مطرح کند: «من چه چیزی می‌توانم خلق کنم که هنوز وجود ندارد؟» این سؤال سخت‌تر است؛ اما دقیقاً به همین دلیل، ارزشمندتر است.

مسئله آینده وکالت در شخصیت حرفه‌ای

ممکن است در سال‌های آینده تعداد وکلا افزایش پیدا کند. ممکن است فناوری، بسیاری از فعالیت‌های سنتی حقوقی را ارزان‌تر کند. ممکن است رقابت شدیدتر شود. ممکن است مشتریان خدمات حقوقی بیش از گذشته درباره قیمت سؤال کنند؛ اما در این میان، یک چیز همچنان ارزشمند خواهد ماند: اعتماد به قضاوت یک انسان.

انسانی که در لحظه‌ای حساس بتواند بگوید: «این مسیر را نرو.» یا: «این ریسک را دست‌کم گرفته‌اید.» یا: «راه‌حل حقوقی این مسئله، لزوماً راه‌حل درست کسب‌وکار شما نیست.» یا حتی: «من پاسخ این سؤال را نمی‌دانم، اما می‌دانم چگونه باید آن را پیدا کنیم.» این‌ها چیزهایی نیستند که صرفاً با اضافه کردن چند صفحه به یک لایحه ایجاد شوند. این‌ها حاصل شخصیت حرفه‌ای هستند.

مهره حیاتی بودن یعنی غیرقابل‌جایگزین شدن

شاید بتوان کل بحث را در یک پرسش خلاصه کرد: اگر فردا شما دیگر در این حرفه نباشید، چه چیزی کم خواهد شد؟ نه‌فقط چه تعداد پرونده؛ نه‌فقط چه مقدار درآمد؛ نه‌فقط چه تعداد موکل؛ بلکه چه نوع نگاه، چه نوع تحلیل، چه نوع راه‌حل و چه نوع ارزشی از بین خواهد رفت؟ اگر پاسخ روشنی برای این پرسش نداریم، شاید مسئله این نباشد که هنوز «به‌اندازه کافی موفق» نشده‌ایم. شاید مسئله این باشد که هنوز به‌اندازه کافی متمایز نشده‌ایم.

ست گادین به ما یادآوری می‌کند که هیچ کتابچه راهنمایی برای موفقیت وجود ندارد. برای وکلا نیز چنین کتابچه‌ای وجود ندارد. نه تعداد پرونده‌ها نسخه موفقیت است. نه اندازه دفتر. نه عنوان نه شهرت. نه حتی تخصص، اگر صرفاً به یک عنوان روی کارت ویزیت تبدیل شود. آنچه باقی می‌ماند، ارزشی است که خلق کرده‌ایم و درنهایت، شاید آینده حرفه وکالت متعلق به وکیلانی نباشد که بهتر از دیگران «همان کار» را انجام می‌دهند؛ بلکه متعلق به کسانی باشد که کار متفاوتی را به شیوه‌ای متفاوت انجام می‌دهند. کسانی که از دستورالعمل فراتر می‌روند. کسانی که از تقلید فاصله می‌گیرند. کسانی که از بیان نظر مستقل نمی‌ترسند. کسانی که قانون را فقط نمی‌دانند؛ آن را در خدمت تصمیم قرار می‌دهند؛ و کسانی که چیزی به حرفه اضافه می‌کنند که نبودشان واقعاً احساس می‌شود.

این همان معنای مهره حیاتی (Linchpin) است. مهره حیاتی بودن یعنی غیرقابل‌جایگزین شدن؛ نه به این دلیل که دیگران نمی‌توانند کار شما را انجام دهند، بلکه به این دلیل که نمی‌توانند ارزشی را که شما خلق می‌کنید، دقیقاً تکرار کنند و شاید این مهم‌ترین پرسشی باشد که هر وکیل باید امروز از خودش بپرسد: اگر فردا یک وکیل دیگر جای من بنشیند، دقیقاً چه چیزی تغییر خواهد کرد؟ اگر پاسخ «تقریباً هیچ‌چیز» است، مشکل از بازار نیست. شاید هنوز خودمان را به مهره حیاتی تبدیل نکرده‌ایم.