



### **ניהול ידע בסביבות עבודה משפטיות - מאי 2014**

לנו עורכי הדין במשרדי עורכי הדין או בייעוץ המשפטי הפנימי, אין מלאי מוצרים למכירה או סביבת פיתוח ממנה נפתח יישומים אותם נמכור בעתיד. כל אשר יש לנו והוא מרכולתנו העיקרית הינו הידע הרב אותו אנו אוגרים בעת הכשרתנו המקצועית ובשנות ניסיון רבות של עשייה מקצועית. ידע זה נמכר על ידינו ללקוחותינו, אם באופן רטורי בעת ייצוגם בבית המשפט, אם בפני רשות זו או אחרת או בעת משא ומתן, ואם באמצעות עריכת מסמכים משפטיים לסוגיהם וכד'.

מורכבות עולם המשפט מזה, והקדמה והטכנולוגיה מזה, הביאו עימם כמות ידע עצומה המגיעה אלינו באין סוף ערוצי מידע עימם אנו נדרשים להתמודד כל היום. אם בעבר נדרשנו להיחשף ולעכל ידע אשר הגיע אלינו במדיה קשיחה, הרי בא העולם הדיגיטאלי ויחד עם יתרונותיו, הציב בפנינו אתגרים כמעט בלתי מושגים להתמודד עם כמות ידע אין סופית המגיעה אלינו באמצעות: אי מיילים, האינטרנט, בקבצי מולטימדיה וכד'. מחקרים סטטיסטיים בעולם מלמדים כי כמות הידע עימה עורך הדין הממוצע נדרש להתמודד מכפילה עצמה כל שנה וחצי ומנגד מערכות עיבוד ושמירת הידע לא בהכרח מדביקות קצב מטורף זה! בקיצור אנו מוצפים...:

לפני שנפנה לסקור את סוגי הידע עימם נדרש עורך הדין להתמודד נציג כמה מקרים מייצגים אשר בכל אחד מהם יש ללמד על מידת הסיכון ו/או המבוכה אליה יוכל עורך הדין להיחשף מקום בו לא יקפיד היטב על ניהול ידע לסוגיו.

כך לדוגמה מספר אחד מלקוחותינו, שותף באחד המשרדים הגדולים, כי לקוח ביקש ממנו שייצג אותו בהסכם רישיון לשימוש בתוכנה. הלקוח ביקש כי יוערו לטיטות הסכם ששלח לו עורך הדין של הספק. השותף אשר בשוטף, מייצג חברות תוכנה רבות, הסכים. למראה הטיטות שקיבל, טלפן השותף לעורך הדין של הספק ורמז לו שבטיטות כשלים מהותיים. התשובה מעבר לקו הייתה: "רגע, ההסכם הזה דומה להסכם שמשרדך העביר לנו בעסקה אחרת לפני חודש ואני עשיתי שימוש במרבית סעיפיה".

השותף החריש ולאחר השיחה בדק ומצא כי אכן עורך דין ממחלקה אחרת במשרדו ייצג, חודש לפני המקרה, לקוח מסוים שביקש ממנו במסגרת הריטיינר, לערוך לו הסכם כאמור. עורך דין זה כלל לא חשב לחפש "פורמט" הקיים במשרד להסכמים אלו והשקיע כ- 15 שעות עבודה ביצירת "יש מאיין". יצוין כי כל סכום הריטיינר החודשי מכסה בקושי 15 שעות עבודה.

במקרה מביך אחר ובעסקה מתוקשרת מאוד, חתמו לקוחות על טיטות הסכם קודמת לטיטות הסופית בה מנגנון תמורה שונה במספר מיליוני שקלים. תחקיר המקרה מלמד כי בישורת האחרונה של המשא ומתן ובאישון לילה, ניהלו שני שותפים שיחה טלפונית משתי יבשות והאחד תיקן את ההסכם מביתו אך על קובץ (זמני) אשר צורף לאי מייל קודם. רישום הגרסאות לא בוצע נכון וכך מצאו עצמם המתמחים בבוקרו של היום כורכים הסכם לא נכון, אשר למרבה המבוכה הוא אשר נחתם על ידי הצדדים. ההמשך הוביל את אחד הלקוחות לתסכול, כעס ואף איום בתביעת רשלנות מקצועית.

במקרה אחר פגשנו בעורכת דין אשר ציטטה בסיכומיה סעיף חוק. מה רבה הייתה המבוכה עת בהחלטתו הסב השופט את תשומת ליבה כי סעיף חוק זה שונה אך לא מכבר. בדיקה במשרד העלתה כי, בשל כשל בעדכון מאגרי החקיקה והפסיקה במשרד סעיף החוק לא התעדכן.

מקרה נוסף מספר על לקוח התובע את עורך דינו ברשלנות מקצועית על ייעוץ כושל בעסקה חוזית. עורך הדין אשר מנסה להגנתו להוכיח את בחירתו של הלקוח לפעול בניגוד להנחיתו, אינו מוצא את התרשומות והאי מיילים שנשלחו בעניין זה כמו גם תכתובת מאוחרת יותר בה הינו מבקש להשתחרר מייצוג הלקוח בשל סוגיית ניגוד אינטרסים.

**אין לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור**

**אין לראות באמור במסמך זה כייעוץ ו/או חוות דעת מקצועית כלשהי**



ומקרה ממש מן הימים האחרונים מספר על לקוח המתכחש להנחיות שנתן לעורך דינו ומסתבר שכל התקשרות בעניין זה הייתה בהעברת מסרים בווצאפ אשר כבר אינה שמורה בטלפון הנייד של עורך הדין.

מקרים אלו ועוד עשרות אחרים שקורים ללקוחותינו מידי יום, מתכנסים למונח: "ניהול ידע". ניהול הידע לסוגיו שומר אותנו מעודכנים, חוסך זמן וכסף, שומר על המוניטין והמקצועיות, עושה אותנו הרבה יותר יעילים וחוסך סיכונים. ויודגש ניהול ידע אינו רק ניהול מסמכים אלא חשיבה מסודרת ומקצועית לניהול הידע המשפטי בארגון תוך שימוש במערכות, כלי ונהלים המיועדים לכך.

אנו נוהגים לבחון ניהול ידע במשרד עורכי דין בחמישה מישורים. ננסה להציג מישורים אלו על קצה המזלג ולבחון כיצד עלינו לטפל בהם. עוד נציג כי גם מקום בו אין בידינו תוכנה מסודרת לניהול ידע, נוכל לתת מענה ולו חלקי, לחלק מנושאי שימור וניהול הידע:

#### 1. ידע כללי

הוא הידע המאוד כללי הזורם לכל משרד או סביבת עבודה משפטית בהן מ-2 עובדים ועד עשרות ומאות עובדים. הללו פרטי מידע כללי אשר אין לו כל קשר לתחומים המקצועיים או לסביבת העבודה אך בכל זאת אנו רוצים כי יגיע לידיעת אנשינו. בקבוצה זו נמנה לדוגמא: את המבצע בתדר הכושר הסמוך, המדוור לעובדינו, פרסום על הנחה ברכישת גלימה, רשימת המסעדות הסמוכה למשרד, תחנת המוניטיות עימה עובד המשרד וכד'.

כדי לטפל במידע זה ובשונה מארגונים גדולים המתפנקים בפורטלי מידע ארגוניים, אנו במשרד, נסתפק בסריקת מידע זה על ידי גורם אחד מרכזי, ובאין במשרד מערכת ניהול ידע מסודרת לפחות נסתפק במינונו ואחסונו בתיקיה ציבורית בשרת הקבצים או על שרת הדואר. פעולה כאמור תבוא במקום תעבורת אי מיילים בלתי פוסקת בנושאים אזוטריים אלו, ידע כל עובד היכן מתויק מידע זה וכיצד יוכל להגיע אליו מהמחשב שלו או מהטלפון שלו באמצעות קישור פשוט.

#### 2. ידע רלבנטי למשרד ו/או לסביבת העבודה

בקבוצת מידע זה יכללו לדוגמא: ההנחיות להפעלת האזעקה ביציאה מהמשרד, פרטיו של המתרגם המועדף על המשרד, פרסומים עסקיים ואחרים על קולגות ולקוחות, רשימת אנשי המשרד ואף אולי ימי ההולדת שלהם ואפילו נושאים רגולטורים המיועדים לסביבת העבודה כגון הכללים מכוח חוק הטרדה מינית אותם אנו נדרשים לפרסם, מכוח החוק, במשרד מגודל מסוים.

גם בעניין זה ובאין מערכת ניהול ידע מסודרת, לידע זה מוצע כי נייחד מקום על שרת הקבצים או התיקיות הציבוריות בתוכנת ה-OUTLOOK, אולי אף ניצור קיצורי דרך לתיקיות אלו. גם כאן יטפל בידע גורם אחד מרכזי אשר ימיינו, יעדכנו ויסרוק אותו.

#### 3. ידע משפטי כללי

בסעיף ידע זה אנו כוללים את כל התוכנות המשפטיות, מאמרים מקצועיים, פסיקה, עדכוני רשומות וכד'.

גם כאן, אם אין מערכת ניהול ידע מסודרת, נרתום את הטכנולוגיה באמצעות הפצת תוכן הרשומות עם אינדקס נושאים וקישורים "לינקים" למקום הטקסט בשרת. נוכל גם טכנולוגית, לבקש שהקוראים יאשרו את העובדה כי קראו. מי שעדיין חפץ בהעתק הקשיח יוכל למוצאו בספרייה. נגדיל לעשות אם בפגישות צוות המשרד או המחלקות המקצועיות יהיה גורם ספציפי אשר מתפקידו לערוך ריכוז מסודר וקצר של המתחדש בתחומי ידע אלו והיכן ניתן למוצאו.

#### 4. ניהול ידע משפטי משרדי

כבדוגמא לעיל ועל מנת שלא לא נהיה נבוכים, עת נוסחים שונים של הסכם באותו נושא, נערכים בשני חדרים שונים באותו משרד. סעיף ידע זה כולל את כל נוסחי ההסכמים ו/או הטפסים ו/או

אין לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור

אין לראות באמור במסמך זה כייצוג ו/או חוות דעת מקצועית כלשהי



המכתבים ו/או כתבי הטענות ו/או חוות הדעת, עליהם עמלו במשך שנים, דורות של עורכי דין ומתמחים ולמען לא יומצא הגלגל כל פעם מחדש מזה ויישמר עדכונם של המסמכים מזה.

במשרדי עורכי דין בעולם נושא זה מטופל באופן ריכוזי ומקצועי ומאגרי מידע עצומים המשמשים לעיתים עשרות סניפים ואלפי עורכי דין של אותו משרד היושבים בקצווי העולם. כך לדוגמא שותף היושב בסין יוכל לשלוף טיוטת חוזה עליו חל דין אמריקאי באמצע הלילה זמן ניו יורק.

גם כאן באין מערכת ניהול ידע מסודרת, מוצע כי, אנו נפקיד בידי הגורם האחראי לכל תחום מקצועי במשרד או במחלקה המשפטית, את האחראיות לרכז ולעדכן את כל המסמכים, הנוסחים והדוגמאות לתחום המקצועי שבטיפולו. לקבוע אותם בתיקה ציבורית שרק לו הרשאה לעדכנה. לתיקיה זו ייפנו עורכי הדין והמתמחים ישירות, או בכלי חיפוש. יגדיל לעשות מי שבאותם מסמכי מסגרת יקבע הערות שוליים בהן ינחה את המשתמש במסמך כיצד עליו לנהוג ו/או לשנות את המסמך במקרים שונים. רצוי גם שגורם זה יקבע נוסחים חליפיים לאותו הסעיף. לדוגמא כיצד יראה סעיף הדין והסמכות או תניית הבוררות מקום בו המתקשר הינו גורם מחו"ל.

#### 5. ניהול ידע של לקוחות ותוכנות לניהול ידע

זהו הידע הרלבנטי ביותר לפעילותו של משרד עורכי דין או מחלקה משפטית והטומן בחובו את מרבית הסיכונים. ידע בתיקי הלקוחות מגיע אלינו בהעתקים קשיחים, בפקסים, באי מיילים בתרשומות וכד'. בשנים האחרונות ידע ראייתי יכול אף להגיע אלינו דרך מקורות עליהם לא חשבנו בעבר כגון עולם המדיה החברתית. או לדוגמא נספר כי בתיק משפטי מסוים הצליח צד לסתור ראייתית טענה מסוימת, עת שיחזר את יומן הפגישות שלו והוכיח באמצעות רשומה מוסדית, שפגישה מסוימת במשרדו לה טוען הלקוח כלל לא התקיימה.

על ניהול הידע בתיקי הלקוחות חלים כללים שונים וביניהם כללי האתיקה, כללים מדיני הראיות, הוראות חיסיון והוראות דין נוספות.

הידע על לקוחות מנוהל במשרד בדרך כלל בחמישה ערוצים עיקריים ושונים הכוללים את: (1) הידע הנצבר בתיק הפיסי בארכיב הפנימי או החיצוני, (2) הידע הנצבר במערכת ניהול המשרד כגון שעות עבודה ומסגרת שכר טרחה, (3) הידע הנצבר בשרת הקבצים כגון טיוטת הסכמים, מכתבים ו/או כתבי טענות, (4) הידע הנצבר באמצעי התקשורת עם הלקוח, מיצגיו וכד' בעיקר בתעבורת אי מיילים אך גם בשנים האחרונות בצ'אטים, אס אמ אס וכל העברת מסרים אחרת כגון ווצאפ ... ו – (5) הידע הכללי על הלקוח כגון חשבונות עסקה, הסכמי שכר טרחה וכד'.

קצרה היריעה במאמר קצר זה לטפל בכל היבטי ניהול הידע בקבוצה זו. משרדים לא מעט בארץ השכילו לדעת לנהל את כל ערוצי הידע הנ"ל באופן דיגיטאלי ומאורגן באמצעות תוכנות ייעודיות לנושא זה אשר מנהלות ידע באופן מאורגן, זמין, יעיל ובטוח. תוכנות אלו גם מטפלות בכל ערוצי וסוגי הידע האחרים שהוצגו לעיל.

גם אם אין בידנינו כלי תוכנה ייעודיים לפחות נקפיד על מספר כללי עבודה בסיסיים כגון: ניהול גרסאות מובנה של הסכמים או מסמכי בית דין, הטמעתו של פקס אלקטרוני, ניהול נכון ומסודר של הארכיב הפנימי והחיצוני, ניהול מסודר של ההתנהלות האלקטרונית מול הלקוח, מניעת התנהלות מול הלקוח באמצעים שאינם כלולים בניהול הידע שלנו כגון תוכנות ניהול מסרים (אס אמ אסים, ווצאפ וכד' או שמירתם של הללו) וכיוצא באלו.

**עו"ד זלמנוביץ דודי מנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה ובייעוץ ובשיפור ביצועים של משרדי עורכי דין. למאמרים ושירותים נוספים בנושאי: ניהול, פיננסים, ארגון, שיווק וכוח אדם של סביבות עבודה משפטיות, אנא פנה לאתר הבית שלנו בכתובת [www.glawbal.com](http://www.glawbal.com)**