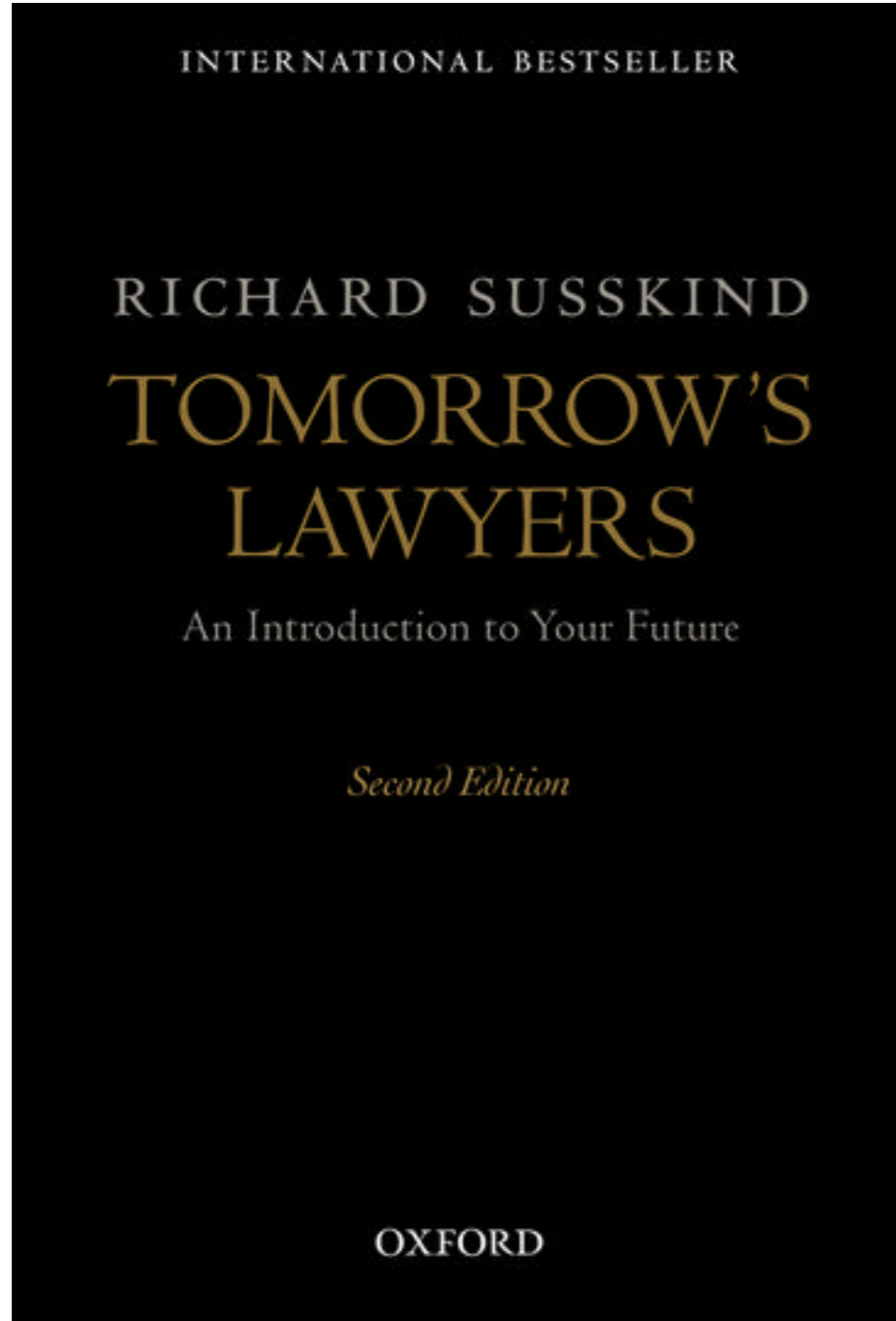


TOMORROW'S LAWYERS

YARININ AVUKATLARI

YASEMİN KINAV



“The first is the notion that machines and systems will work alongside tomorrow’s professionals as partners. The challenge here is to allocate tasks, as between human beings and machines, according to their relative strengths.”

“İlk olarak, makineler ve sistemlerin yarının profesyonelleri ile partner olarak birlikte çalışacağı kavramıdır. Buradaki zorluk ise, görevlerin insanlar ve makineler arasında onların güçlü özelliklerine göre dağıtılmasıdır.”

“Tomorrow’s Lawyers An Introduction to Your Future” (“Tomorrow’s Lawyers”) by Richard Susskind predicts fundamental and irreversible transformation in the world of law. He explains the drivers of this transformation, transitional period of this transformation and the future of law institutions which will be formed by this transformation. Moreover, he explains the new developments in technology which will derange the traditional working practices. According to Susskind, legal institutions and lawyers are at a crossroads, and will change more radically in less than two decades than they have over the last two centuries. (Susskind, p. xvii) It would be appropriate to say that the Tomorrow’s Lawyers provides an upgraded and also updated version of the arguments found in his preceding book “End of Lawyers?”. As in End of Lawyers?, Susskind again issues a warning to law associates saying they have to adapt to the new world unless they want to extinct. By these two books, reader witnesses the evolution and improvement of Susskind’s arguments and views for the future of legal profession. As the new regulations and development emerges in both law professions and IT world, Susskind slightly alter his “prophecies” to these new developments. As a young attorney myself, I had a pretty solid prediction about the future of my profession before I encounter to Susskind. After becoming familiar to Susskind’s predictions, I found myself wondering about my future and at least trying to adapt his suggestions. Because according to his predictions unless the law institutions fail to adapt and embrace these changes, may traditional legal business will disappear. (Susskind, p.3)

In his first chapter named “Radical Changes in the Legal Market,” Susskind describes the factors he observed with regard to the radical transformation in the law profession such as market conditions. The main drivers of the transformation are ‘more-for-less’ challenge, liberalization and information technology. More-for-less challenge means that the because of the economic difficulties’ clients share a common problem: they cannot afford the legal costs which occur as a result of traditionally performed legal works. Moreover, as the businesses required to cut the legal budgets, they face the overload of legal works as well. Consequently, the client demands can be summarized as this: clients demand more legal work and reduced legal fees. In the End of Lawyers?

Richard Susskind’in “Yarının Avukatları Geleceğinize Giriş” (“Yarının Avukatları”), hukuk dünyasının temelli ve geri dönüşümü olmayacak şekilde dönüşümünü öngörmektedir. Bu dönüşümün itici güçlerini, bu dönüşüm sürecini ve hukuki kurumlarının bu dönüşüm doğrultusunda oluşacak geleceğini anlatmaktadır. Dahası, geleneksel çalışma yöntemlerini alt üst edecek yeni teknolojik gelişmeleri açıklamaktadır. Susskind’e göre, hukuki kurumlar ve avukatlar bir dönüm noktasındadır ve yirmi yıldan daha kısa bir süre içinde son iki yüzyılda olmadığı kadar köklü bir değişim geçirecektir. (Susskind, s. xvii) Yarının Avukatları’ndaki argümanların “Avukatların Sonu” adlı bir önceki kitabındakilerin güncellenmiş ve geliştirilmiş versiyonu olduğunu söylemek uygun olacaktır. Avukatların Sonu?’nda da olduğu gibi, Susskind hukuk çalışanlarına uyarıda bulunarak yok olmak istemiyorlarsa yeni dünyaya adapte olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu iki kitapla okuyucu, Susskind’in hukuk mesleğinin geleceği konusundaki görüşlerinin ve iddialarının gelişimine ve yenilenmesine tanık olmaktadır. Yeni düzenlemeler ve gelişme hem hukuk mesleklerinde hem de IT dünyasında ortaya çıktıkça, Susskind “kehanetlerini” bu yeni gelişmelere uygun olarak hafifçe değiştirmiştir. Genç bir avukat olarak, Susskind ile tanışmadan önce mesleğimin geleceği hakkında oldukça sağlam bir tahmine sahiptim. Susskind’in öngörülerine aşına olduktan sonra, kendimi geleceğimi merak ederken ve en azından önerilerini uygulamaya çalışırken buldum. Zira tahminlerine göre hukuk kurumları bu değişiklikleri uygulamadıkları ve benimsemediklerinde, geleneksel olarak iş yapan hukuk ortadan kaybolacaktır. (Susskind, s.3)

Susskind, “Hukuk Piyasasında Radikal Değişiklikler” adlı ilk bölümünde, hukuk mesleğinde radikal dönüşümle ilgili gözlemlediği piyasa koşulları gibi faktörleri dile getirmektedir. Dönüşümün ana itici güçleri “daha aza daha fazlası” mücadelesi, liberalleşme ve bilişim teknolojisidir. Daha aza daha fazla mücadelesi ekonomik zorluklar nedeniyle müvekkillerin ortak bir sorunu paylaştığı anlamına gelmektedir: geleneksel olarak yapılan yasal çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkan yasal maliyetleri karşılayamamaktadırlar. Dahası, işletmelerin yasal bütçeyi azaltma gerekliliği meydana gelirken hukuki işlerin de aşırı artması ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Sonuç olarak, müvekkillerin talepleri şu şekilde özetlenebilmektedir: müvekkiller daha fazla hukuki iş ve daha düşük yasal ücret

Additionally, Susskind summarizes the problem with asking: “How can clients, working with their external law firms, deliver more legal services at less cost?”

ACCORDING TO SUSSKIND, COMBINATION OF THE MORE-FOR-LESS CHALLENGE, LIBERALIZATION AND INFORMATION TECHNOLOGY DEVELOPMENTS IS GOING TO RADICALLY AND REMARKABLY TRANSFORM THE LEGAL SERVICES AS WE KNOW TODAY.

Susskind also refers to the market demand for reduction of the legal fees, but in *Tomorrow's Lawyers* he takes his ideas much further with naming the situation. Additionally, Susskind summarizes the problem with asking: “How can clients, working with their external law firms, deliver more legal services at less cost?” (Susskind, p. 5.) According to Susskind, the more for less challenge is the most predominant driver of the transformation, and he clearly states that the more for less challenge will underpin the next decade of legal service and this challenge will irreversibly change the lawyers do their work. (Susskind, p. 5) The second main driver is the liberalisation of the legal business regulations, Susskind indicates. Liberalization is the new driver which can be found in the *Tomorrow's Lawyers* for the first time. Customarily, lawyers provide the legal works to the clients. But as the more-for-less challenge emerged, liberalization in the legal industry developed. According to Susskind, legal profession become monopoly and because of the regulations, the legal industry is lack of competition. As a result, people demand relaxation of the laws and regulations that govern who can offer legal services. (Susskind, p.6) Relevant to liberation of legal industry, Susskind refers to the Clementi Report which elaborates the concerns of Sir David Clementi about the restrictions in the legal market in England and Wales. Susskind comments this situation as: “when this liberalization gives rise to legal businesses and legal services that better meet clients’ growing more-for-less challenge, then this will have a ripple effect around the world.” (Susskind p.9) The third driver is the information technology according to Susskind, and as information technologies change each and every field of businesses, legal institutions cannot keep working as they did in the past. They have to embrace the information technologies and adapt both themselves and their way of work. It is crucial to emphasize that the information technologies help us law-

talep etmektedirler. Avukatların *Sonu?*'nda da Susskind yasal ücretlerin azaltılmasına yönelik piyasa talebinden bahsetmektedir, ancak *Yarının Avukatları*'nda duruma isim vererek fikirlerini daha ileri bir noktaya taşımaktadır. Ek olarak, Susskind sorunu: “Dış hukuk firmaları ile çalışan müvekkiller nasıl daha düşük maliyetle daha fazla yasal hizmet alabilirler?” sorusu ile özetlemektedir. (Susskind, s. 5.) Susskind'e göre, daha aza daha fazla mücadelesi dönüşümün en baskın itici gücü olmaktadır ve Susskind açıkça daha az mücadele için daha sonraki yasal hukuk hizmetinin on yılına zemin oluşturacağını öne sürmektedir ve bu zorluğun avukatların çalışmalarını geri dönüşü olmayan şekilde değiştireceğini belirtmektedir. (Susskind, s. 5) Susskind ikinci ana sürücünün yasal işletmelere ilişkin düzenlemelerin liberalizeleştirilmesi olduğunu söylemektedir. Liberalizasyon, *Yarının Avukatları*'na eklenmiş ve karşımıza ilk defa çıkan yeni bir iticidir. Alışılmış şekilde, avukatlar müvekkillerine yasal hizmetler sağlamaktadır. Ancak, daha aza daha fazla mücadelesinin ortaya çıkmasıyla, hukuk endüstrisinde liberalizasyon meydana gelmiştir. Susskind'e göre, hukuk endüstrisi tekelleşmiş durumdadır ve düzenlemeler nedeniyle rekabetten yoksundur. Sonuç olarak, insanlar kimin yasal hizmetleri sunabileceğini düzenleyen yasa ve yönetmeliklerin gevşemesini talep etmişlerdir. (Susskind, s.6) Hukuk endüstrisinin liberalleşmesiyle ilgili olarak Susskind, Sir David Clementi'nin İngiltere ve Galler'deki yasal pazardaki kısıtlamalar hakkındaki endişelerini ayrıntılandıran Clementi Raporuna atıfta bulunmaktadır. Susskind, bu durumu şöyle yorumlamaktadır: “Bu liberalizasyon, müvekkillerin daha aza daha fazla mücadelesini daha iyi karşılayan yasal işletmelere ve yasal hizmetlere yol açtığında, o zaman bunun dünya çapında dalgalanma etkisi olacaktır.” (Susskind s.9) Susskind'e göre üçüncü itici ise bilişim teknolojisi ve bilişim teknolojileri her alanı değiştirdiğinde, yasal kurumlar geçmişte olduğu gibi çalışmaya devam edemeyeceklerdir. Bilgi teknolojile-

Ek olarak, Susskind sorunu: “Dış hukuk firmaları ile çalışan müvekkiller nasıl daha düşük maliyetle daha fazla yasal hizmet alabilirler?” sorusu ile özetlemektedir.

yers to execute the works which are previously impossible and it is also disruptive, as Susskind refers. By disruptive, he means that they radically challenge and change the traditional way of working as we know.

According to Susskind, combination of the more-for-less challenge, liberalization and information technology developments is going to radically and remarkably transform the legal services as we know today. The lawyers who adapt to these transformations will survive in the legal market whereas lawyers who reject these changes will disappear. In his next chapter names “Strategies for Success” Susskind provides solutions to lawyers in order to overcome the more-for-less challenge. He suggests lawyers to stop the traditional hourly billing technique and the alternative fee arrangements which is the product of hourly billing concept. He states that the if lawyers’ do not change the way they do business the legal fees do not reduce as much as they need to. Susskind introduces two new strategies for solution of the more-for-less challenge: the efficiency strategy and the collaboration strategy. The efficiency strategy is identifying work that can be routinized and undertaken by less qualified and lower-cost human beings or through computerization. (Susskind p.21) This is the process called “commoditization” of the legal work which is introduced to the reader in the *End of Lawyers?*. The collaboration strategy suggests that the clients should come together and share the costs of certain forms of legal services. (Susskind p. 21).

In the next chapter named “Commoditizing the Law,” Susskind explains the commoditization of the legal works. Susskind explains the steps of the evolution of the legal works as “bespoke”, “standardized”, “systematized” and “externalized” legal services. (Susskind, p. 27) However, in the *End of Lawyers?* Susskind's view had five

rini benimsemeleri ve hem kendilerini hem de çalışma biçimlerini buna uyarlamaları gerekmektedir. Susskind'in belirttiği gibi, bilgi teknolojilerinin önceden imkansız olan işleri yürütmemiz için avukatlara yardımcı olduğunu ve aynı zamanda da yıkıcı olduğunu vurgulamak çok önemlidir. Yıkıcı diyerek, bildiğimiz gibi geleneksel çalışma biçimini kökten bir şekilde meydan okuyup değiştirdiklerinden bahsetmektedir.

Susskind'e göre, daha aza daha fazlası mücadelesi, liberalizasyon ve bilişim teknolojisi gelişmelerinin bir araya gelmesi, bildiğimiz yasal hizmetleri radikal olarak ve dikkat çekici bir şekilde değiştirecektir. Bu dönüşümlere uyum sağlayan avukatlar yasal endüstride hayatta kalacak yaşayacak, bu değişiklikleri reddeden avukatlar ise yok olacaktır. “Başarı Stratejileri” adlı bir sonraki bölümde Susskind, daha aza daha fazlası mücadelesi ile başa çıkmak için avukatlara çözümler sunmaktadır. Avukatlara, geleneksel saatlik faturalandırma tekniğini ve saatlik faturalandırma konseptinin ürünü olan alternatif ücret düzenlemelerini kullanmalarını önermektedir. Avukatların iş yapma şeklini değiştirmemesi durumunda yasal ücretlerin ihtiyaç duyduğu kadar azalmadığını belirtmektedir. Susskind, daha aza daha fazlası mücadelesi ile başa çıkmak için iki yeni strateji ortaya koymaktadır: verimlilik stratejisi ve işbirliği stratejisi. Verimlilik stratejisi, daha az nitelikli ve daha düşük maliyetli insanlar tarafından veya bilgisayarlaştırma yoluyla rutinleştirilebilecek işlerin belirlenmesidir. (Susskind, s.21) Bu süreç hukuki işlerin “bilenlerine ayrılması” olarak tanımlanmaktadır ve bu tanım *Avukatların Sonu?*'nda okuyucu ile tanıştırmıştır. İşbirliği stratejisi, müşterilerin bir araya gelmesi ve bazı yasal hizmetlerin maliyetini paylaşması gerektiğini önermektedir. (Susskind, s. 21). Susskind, “Hukukun Bilenlerine Ayrılması” başlıklı bir sonraki bölümde, hukuki işlerin bilenlerine ayrılması sürecini açıklamaktadır. Susskind, hukuki işlerin “ısmarlama”, “standartlaştırılmış”, “sistematik” ve “dışsallaştırıl-

SUSSKIND'E GÖRE, DAHA AZA DAHA FAZLASI MÜCADELESİ, LIBERALİZASYON VE BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ GELİŞMELERİNİN BİR ARAYA GELMESİ, BİLDİĞİMİZ YASAL HİZMETLERİ RADİKAL OLARAK VE DİKKAT ÇEKİCİ BİR ŞEKİLDE DEĞİŞTİRECEKTİR.

stages. He explains this alteration better explains the evolution of the legal services under the effect of technology. According to Susskind, large portion of the legal work repetitive, meaning they are generally not bespoke. These legal works should be externalized as online offerings in order to reduce the cost of legal services. He further suggests lawyers to decompose their legal work into parts and outsource the legal works which do not require a uniquely qualified lawyer. Susskind promotes alternative ways of sourcing the legal works: "in-sourcing, de-lawyering, relocating, off-shoring, outsourcing, subcontracting, co-sourcing, near-shoring, leasing, home-sourcing, open-sourcing, crowd-sourcing, computerizing, solo-sourcing, KM-sourcing, no-sourcing." (Susskind, p.37) Susskind suggest that the first step is the decomposition of the legal work and determine the most efficient way to source the legal work using the best sourcing way abovementioned. After decomposing the legal work into its components, these decomposed components can be outsourced to low cost providers.

miş" yasal hizmetler olarak evrim sürecinden bahsetmektedir. (Susskind, s. 27) Ancak, Susskind'in Avukatların Sonu?'ndaki görüşünde, hukuki işlerin evriminde beş aşama bulunmaktaydı. Susskind bu değişikliğin teknolojinin etkisi altında yasal işlerin evrimini daha iyi açıkladığını belirtmektedir. Susskind'e göre, hukuki işlerin büyük kısmı tekrarlanmaktadır yani genellikle ismarlama değillerdir. Bu hukuki işler, yasal hizmetlerin maliyetini azaltmak için çevrimiçi teklifler olarak dışsallaştırılmalıdır. Ayrıca avukatlara, hukuki işleri parçalara ayırmalarını ve işi yapmak için kalifiye avukat gerektirmeyen hukuki işlerin yapımı için dış kaynak kullanmalarını önermektedir. Susskind, hukuki işlere kaynak sağlamanın alternatif yollarını tanıtmaktadır: "in-sourcing, de-lawyering, relocating, off-shoring, outsourcing, subcontracting, co-sourcing, near-shoring, leasing, home-sourcing, open-sourcing, crowd-sourcing, computerizing, solo-sourcing, KM-sourcing, no-sourcing." (Susskind, s.37) Susskind, ilk adımın hukuki işlerin bileşenlerine ayrıştırılması olduğunu ve hukuki işin etkili biçimde gerçekleştirilmesi için yukarıda bahsedilen hangi kaynak kullanımı ile gerçekleştirilmesinin gerekli olduğunu belirlemesi gerektiğini belirtmektedir. Hukuki işlerin bileşenlerine ayrılmasından sonra, bu ayrıştırılmış bileşenler düşük maliyetli sağlayıcılara dış kaynak olarak tedarik edilebilir.

I recommend people who did not read the "End of Lawyers" to start with the "Tomorrows Lawyers" as the latter one is the extended version of the previous book.

"Avukatların Sonu" nu okumayan insanlara, ikinci kitap birinci kitabın genişletilmiş versiyonu olması sebebiyle "Yarının Avukatları" ile başlamalarını tavsiye ediyorum.

Susskind explains the effect of the development in the information technologies to law businesses in the part two, named "The New Landscape". He predicts that the in-house lawyers whose principal endeavour is the legal risk management role in the legal market will shift into a more proactive role. According to Susskind: "In-house lawyers will flourish only if they can add relevant value that cannot be delivered by competing sources of legal service." (Susskind, p. 84) Additionally to the shifting role of the in-house lawyers, he addresses new changes in legal services such as online legal services (etc. Legal wiki), virtual courts and online dispute resolutions. These developments will ease people to access legal services. Moreover, Susskind states that because of the alteration in the legal industry, new job opportunities for lawyers will merge such as legal knowledge engineer, legal technologist, legal project manager, expert online dispute resolution practitioner and legal risk manager. Lastly, Susskind addresses to legal departments in universities to train their student in accordance with these changes in the legal industry and ask them to train the student accordingly to the twenty first century legal industry.

Susskind, bilgi teknolojilerindeki gelişiminin hukuk işletmelerine etkisini "Yeni Durum" adlı ikinci bölümde açıklamaktadır. Başlıca işi yasal piyasada yasal risk yönetimi rolü olan kurum içi avukatların daha proaktif bir rol oynayacağını öngörmektedir. Susskind'e göre: "Kurum içi avukatlar, ancak rekabet halindeki yasal hizmet kaynakları tarafından sağlanamayacak ilgili değeri ekleyebilirlerse gelişeceklerdir." (Susskind, s. 84) Ayrıca kurum içi avukatların değişen rolüne ek olarak, hukuki işlerdeki çevrimiçi hukuki hizmetler (yasal wiki v.b.), sanal hakemeler ve çevrimiçi anlaşmazlık çözümleri gibi yeni değişikliklere de değinmektedir. Bu gelişmeler insanların yasal hizmetlere erişimini kolaylaştıracaktır. Ayrıca, Susskind, yasal sektördeki değişiklik nedeniyle avukatlar için hukuki bilgi mühendisi, yasal teknoloji uzmanı, yasal proje yöneticisi, uzman çevrimiçi uyumsuzluk çözümü uygulayıcısı ve yasal risk yöneticisi gibi yeni bir iş imkanlarının doğduğunu belirtmektedir. Son olarak, Susskind, öğrencilerini yasal sektördeki bu değişikliklere göre yetiştirmek için üniversitelerdeki hukuk bölümlerine hitap ederek öğrencilerini yirmi birinci yüzyıldaki hukuk sektörüne uyumlu olarak yetiştirmelerini istemektedir.

For what my own view is worth, I found the future "Tomorrow's Lawyers" describe is quite possible. I was not this convinced when I read his preceding book named "End of Lawyers?". Susskind enriches his opinions about the future of the lawyers when this book is compared to "End of Lawyers?". As a young aspired lawyer myself, I found myself wondering about the future of my profession and the changes to come after reading this book. Susskind explains the inevitable transformation in the legal professions and offers solutions to survive in this transformation. The context of the book is lack of critical explanation of the new information technologies techniques and legal industry business model but this absence is not a "deal breaker" for me as this makes the book much more reader-friendly. On the other hand, the absence of a detailed explanation of both of the industries and the future he predicts creates disbelief on the reader. For example, Susskind talks about the decomposition of legal works, as it is a simple task. Moreover, he never mentions the negligence liability which may arise. In the event that the legal work is inadequate and the client has faced a huge financial misfortune because of that legal work, who will be liable for the negligence suit? Because the legal work is decomposed and every decomposed part of the legal work is done by an independent party, who will be held responsible for negligence? Susskind never addresses this topic.

Overall, "Tomorrows Lawyers" is the 2.0 of the "End of Lawyers". Susskind improves and upgrades his arguments in his latest book and I enjoyed witnessing the evolution of Susskind's visionary ideas. I recommend people who did not read the "End of Lawyers" to start with the "Tomorrows Lawyers" as the latter one is the extended version of the previous book. And also, as the "Tomorrows Lawyers" provides a glance to the near future, I strongly recommend people who are in the law business to read this book because the three drivers are the real problems we face today in the legal businesses and the future Susskind describes is the reality we will be living in maximum ten years.

Kendi görüşüm, "Yarının Avukatları"nın tasvir ettiği geleceğin oldukça mümkün olduğunu düşündüğümüdür. "Avukatların Sonu?" adlı önceki kitabını okuduğumda ikna olmamıştım. Bu kitap "Avukatların Sonu?" ile karşılaştırıldığında Susskind'in avukatların geleceği hakkındaki görüşlerini zenginleştirdiği görülmektedir. Bu kitabı okuduktan sonra genç bir avukat olarak kendimi mesleğim geleceğini ve mesleğimde meydana gelecek değişiklikler hakkında merak ederken buldum. Susskind, hukuk mesleklerinde kaçınılmaz dönüşümü açıklamaktadır ve bu dönüşümde hayatta kalmak için çözümler sunmaktadır. Kitabın içeriğinde, yeni bilgi teknolojileri teknikleri ve hukuk endüstri iş modelinin eleştirel yönden açıklaması bulunmamaktadır, ancak bu eksiklik benim için "bozucu etki" değil, çünkü bu durum kitabın daha rahat okunmasını sağlamaktadır. Öte yandan, hem endüstrilerin hem de tahmin ettiği geleceğin ayrıntılı bir açıklamasının olmayışı okuyucuya güvensizlik yaratmaktadır. Örneğin, Susskind hukuki işlerin bileşenlerine ayrılmasını oldukça kolay bir işmiş gibi ele almaktadır. Ayrıca, ortaya çıkabilecek ihmal yükümlülüğünden asla söz etmemektedir. Hukuki işin yetersiz olması ve müvekkilin bu hukuki iş nedeniyle büyük bir mali zarar karşı karşıya kalması durumunda, ihmalden kim sorumlu olacaktır? Hukuki işin bileşenlerine ayrıldığı ve hukuki işin her ayrılan parçası bağımsız bir tarafça yapıldığından, ihmalden kim sorumlu tutulacaktır? Susskind bu konuya asla değinmemektedir.

Genel olarak, "Yarının Avukatları" "Avukatların Sonu" nun 2.0'üdür. Susskind en son kitabındaki argümanlarını geliştirip geliştirmiştir ve ben Susskind'in öngörülü fikirlerinin gelişimine tanıklık etmekten zevk aldım. "Avukatların Sonu" nu okumayan insanlara, ikinci kitap birinci kitabın genişletilmiş versiyonu olması sebebiyle "Yarının Avukatları" ile başlamalarını tavsiye ediyorum. Ayrıca "Yarının Avukatları" yakın geleceğe bir bakış attığından, hukuk mesleğinde olan insanlara bu kitabı okumalarını şiddetle tavsiye ediyorum, çünkü üç itici de bugün hukuk mesleklerinde karşılaşılan gerçek sorunlar olmaktadır ve Susskind'in çerçevesini çizmiş olduğu gelecek en fazla on yıl içinde yaşayacağımız gerçeklik olacaktır.