

Rozdział 1

Dokąd zmierzamy?

Joanne Brook, Lionshead Law

Spójrz w lusterko, wrzuć kierunkowskaz, rusz

„Spójrz w lusterko, wrzuć kierunkowskaz, rusz” – tę listę czynności przed włączeniem się do ruchu i wyruszeniem w drogę ma w głowie każdy kierowca. Przedmiotem tej książki też jest pewna droga, w którą wyrusza nasz zawód. Zaczniemy więc od spojrzenia w lusterko, wybrania celu i rozpoczęcia podróży.

Postęp technologiczny zmienia sposób świadczenia usług prawnych, a otoczenie geopolityczne staje się coraz bardziej wymagające. Prawnicy potrzebują zatem nowego sposobu działania. Chodzi nie tylko o podążanie za realiami, ale też o zmianę samego sposobu pracy, czyli tego, jak świadczy się usługi prawne i jakie przynoszą one rezultaty. Publikacja ta powstawała przez długi czas, ale dopiero teraz jej przesłanie staje się szczególnie aktualne. „Kancelaria prawna 2030. Jak przygotować firmę prawniczą na wyzwania przyszłości” pokazuje, jak może wyglądać wykonywanie zawodów prawniczych w przyszłości, wyjaśnia, dlaczego to zagadnienie wymaga uwagi już dziś, oraz podpowiada, jak w praktyce przeprowadzać zmiany, by sprostać rosnącym oczekiwaniom klientów.

Wstęp, w którym właśnie się znajdujemy, przeprowadzi nas przez kolejne rozdziały, wskazując, dlaczego poruszane w nich tematy są tak istotne. Gdzie szukać rozwiązań problemów, przed którymi staną kancelarie i inne podmioty świadczące usługi prawne? Rozdział wstępny, nawiązujący w wielu miejscach do dalszych części książki i doświadczeń różnych autorów, poświęcony jest przewidywaniu zmian i reagowaniu na nie tak, by stworzyć nowy, doskonalszy (i dający się dalej doskonalić) model wykonywania zawodów prawniczych. Jednocześnie ważne jest zachowanie równowagi. Tam, gdzie kluczowa jest relacja z klientem i ludzka ocena, prawem powinni się zajmować ludzie, choć tam, gdzie technologia działa lepiej i szybciej, może ona przejąć część zadań.

Zasady państwa prawa: ostrzeżenie, a nie wytyczne

U podstaw wykonywania zawodów prawniczych, niezależnie od konkretnej dziedziny prawa, leży zasada praworządności. Praworządność wymaga przejrzystości w działaniu. Trzeba traktować ją priorytetowo, nawet gdyby miało to hamować tempo rozwoju czy postęp

technologii. Obecny system sądowy, oparty na *common law*, precedensach i ustawach, które razem wyznaczają zasady postępowania i orzekania w sądach, opiera się na pracy ludzi. To oni dokonują wykładni prawa, doradzają, starają się przewidywać wyniki potencjalnych sporów w świetle przedstawianych im dowodów. Sędzia bada fakty, analizuje argumenty i dowody, a następnie rozstrzyga sprawę i podaje uzasadnienie swojego rozumowania. Można zadawać mu pytania, a wreszcie odwołać się od wydanego przezeń orzeczenia, wskutek czego materiał dowodowy zostanie ponownie zbadany, a ktoś inny pochyli się nad tym, czy właściwie zastosowano przepisy prawa. Ostatecznie decyzję zawsze podejmuje człowiek – osoba współdzieląca razem ze wszystkimi innymi uczestnikami postępowania doświadczenie bycia człowiekiem.

Systemy prawne odchodzą jednak od modelu, w którym decyzje podejmowane są przez ludzi, na rzecz modelu „czarnej skrzynki”. Narzędzia prawne oparte na sztucznej inteligencji powstają w oparciu o nieokreślone, nieznanej jakości, potencjalnie źle dobrane dane szkoleniowe. Rządzą nimi niedostępne opinii publicznej algorytmy do podejmowania decyzji w sprawach prawnych. W rezultacie tracimy z oczu niesłuchanie przecież ważny „ludzki element prawa”. Trzeba tu sobie zadać pytanie, co zyskujemy w zamian. Co nam to daje? Istnieją obawy związane z brakiem zrozumienia procesu sądowego, brakiem empatii ze strony algorytmicznego sędziego i brakiem przejrzystości w podejmowaniu decyzji. Gdyby wszystkie one okazały się słuszne, sprawiedliwość będzie zagrożona. Orzeczenia wydawane przez algorytm mogą być postrzegane jako mniej wiarygodne, gdyż zaniknie element przejrzystości procesu, jakże przecież fundamentalny dla idei praworządności. Jeśli system będzie budził w ludziach poczucie wyobcowania, może dojść do znaczącej utraty zaufania do ustaw i przepisów. Ostatecznie skończy się to erozją umowy społecznej, na mocy której przestrzegamy prawa, by utrzymać porządek społeczny. Czy naprawdę wszystko to jesteśmy gotowi poświęcić w imię wygody i nieco większego tempa działania? Orzeczenia wydawane przez sztuczną inteligencję rodzą również interesujące pytania o to, do kogo należy prawo. Jeśli to sztuczna inteligencja będzie pisać ustawy i wydawać orzeczenia, a wiedza o tym, jak działają stosowane do tego systemy, będzie zastrzeżoną tajemnicą tworzących je firm, to do kogo będą należeć wydane w tym procesie decyzje? Do kogo będzie należeć „prawo”? Chociaż w wirze codziennej pracy łatwo zapomnieć o orzecznictwie, to jednak zadanie zastanawiania się nad tymi kwestiami z pewnością spoczywa na prawnikach.

Pierwsza część książki poświęcona jest zastosowaniom sztucznej inteligencji i technologii prawnych w kancelarii prawnej 2030 r. W podróż zabiera nas najpierw *Harry Borovick*, który omawia kwestię etyki sztucznej inteligencji w pracy prawników. Rozważa on kilka złożonych kwestii etycznych, sugerując, że należy znaleźć równowagę między tym, co najlepiej służy praktykującym prawnikom, klientom, sądom i szeroko pojętemu społeczeństwu. Debata ta dotyczy nie tylko tego, czy podejmowanie decyzji odnoszących się do prawa przez kogoś innego niż ludzie jest etyczne. Dotychczas to programista wydawał polecenia i ustalał zasady działania, którymi komputer kierował się podczas rozwiązywania problemów. W przypadku sztucznej inteligencji polecenia i zasady determinuje uczenie maszynowe. Może to być uczenie nadzorowane (system otrzymuje oznaczone dane, a komputer je identyfikuje i „uczy się” wzorców w celu zestawienia danych w ramach znanych parametrów) lub uczenie nienadzorowane (wprowadza się dane, a następnie poleca się systemowi, aby „coś z nimi zrobił”). Modele predykcyjne mogą mapować ludzkie zachowania w oparciu o zbiory danych tak ogromne, że

człowiekowi nie starczyłoby życia, by objąć je myślą. Zza horyzontu zaczynają się wyłaniać idee rodem z *science fiction*, jak *pre-crime* Philipa K. Dicka, choć na razie, gdy tylko trafiają na pierwsze strony gazet, budzą powszechny opór ze względu na to, że nadal uważamy pewne dane za „nasze dane osobowe”.

W kolejnym rozdziale Jelena Schidzig opisuje systemy zdolne do autonomicznego działania w środowisku kancelarii prawnej. Omawia, jak będą funkcjonować firmy, w których autonomiczne systemy naprawdę będą rozumieć treści i mieć do dyspozycji autentyczne dane prawne. Podstawą pozostaną jednak wiedza instytucjonalna i zasady praworządności. Rozdział autorstwa Jeleny udowadnia, że ewolucja w kierunku autonomicznych operacji już teraz zmienia rzeczywistość. Daje wgląd w to, jak prawnicy będą świadczyć usługi w przyszłości.

Colin Levy słusznie skupia się na tym, jak wdrażać sztuczną inteligencję z poszanowaniem standardów etycznych, które stanowią fundament państwa prawa. Opisując „społeczeństwo postprofesjonalne”, jak nazwali je Richard i Daniel Susskind w książce „Przyszłość zawodów”¹, Colin przedstawia konkretne wskazówki na temat współpracy między człowiekiem a AI oraz budowania zaufania klientów z zachowaniem zasad praworządności.

Gdy patrzymy na oś czasu, różnice między latami mogą się wydawać mniejsze niż w rzeczywistości. To jednak dobra ilustracja tempa zmian. Kiedy patrzę na to w ten sposób, widzę, że rok, w którym uzyskałam uprawnienia do wykonywania zawodu (1996), dzieliły trzy lata od początków Internetu (1993). W przypadku młodego prawnika wchodzącego na rynek w 2025 r. trzy lata dzieli go od pojawienia się ChataGPT (2022). Oba te wydarzenia całkowicie zmieniły realia wykonywania zawodów prawniczych. Pojawienie się Internetu oznaczało demokratyzację wiedzy. Oto każdy mógł uzyskać dostęp do informacji. Po uruchomieniu Google w 1998 r. można je znaleźć w kilka sekund. Istnienie ChataGPT oznacza z kolei „demokratyzację języka”², bo użytkownik może zwykłym głosowym poleceniem poinstruować komputer, aby wykonywał różne zadania i pisał na zamówienie w dowolnym stylu. Wiedza i język to dwa główne filary prawa. Technologia znacznie podkopała ich pozycję. Trzeba się więc zastanowić, jak muszą się zmienić zawody prawnicze, aby zachować swoje znaczenie w świecie, w którym dzięki maszynom każdy ma profesjonalną wiedzę i erudycję w zasięgu ręki.

Z Martinem Martinoffem przechodzimy od myślenia o tradycji i szacunku do rozważania dynamicznych zmian, jakie dokonują się w zawodach prawniczych, i przyglądamy się temu, jak prawnicy na nowo definiują i przeorganizowują swoją rolę. Martin przewiduje, że kancelarie mogą nie tylko dostosować się do technologii, ale wręcz się dzięki niej odrodzić. Bada powiązania między ludzką pomysłowością i technologią, która może na nowo zdefiniować sposób pracy prawników i ich role zawodowe. Wyjaśnia też, dlaczego prawnicy nadal są potrzebni w świecie pędzącym w kierunku złożoności informacyjnej.

Druga część książki dotyczy ludzi i kultur organizacyjnych kancelarii roku 2030. Zostawiając na chwilę z boku to, co dzieje się na styku światów ludzi i maszyn, Maria Govis omawia kluczowe trendy, które będą kształtować środowisko pracy w latach 2025–2030, czyli przede wszystkim zmiany pokoleniowe i transformację napędzaną technologią. Opisuje, jak trendy

¹ Susskind D., Susskind R., *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts* (Przyszłość zawodów. Jak technologia zmieni pracę ekspertów), 2015, OUP.

² Talayero-San-Miguel N., Head of Digital Public Policy, Telefonica, www.telefonica.com/en/communication-room/blog/chatgpt-the-democratisation-of-written-language/.

te wpływają na kulturę miejsca pracy, struktury przywództwa, samopoczucie ludzi w pracy, przyciąganie i zatrzymywanie pracowników oraz potrzebę podnoszenia i zmieniania kwalifikacji. Przedstawia też konkretne strategie, które pomogą prawnikom budować kariery zgodne z ich systemami wartościami, by mieć poczucie sensu i satysfakcji z pracy w nowych obszarach praktyki prawnej po roku 2030.

Każda firma przechodząca transformację, jeśli chce dobrze prosperować, musi uwzględnić potrzeby następnego pokolenia. Kancelaria prawna w 2030 r. to nie tylko *People Law* lub *Big Law*, inżynierowie prawni lub badacze danych. To wynik wspólnego działania wszystkich osób, które decydują się na podjęcie i kontynuowanie pracy w tym sektorze oraz jego rozwój.

David Laud przygląda się kwestii zarządzania różnorodnością pokoleniową w kancelarii prawnej przyszłości. Wpływ demografii na kancelarie jest coraz większy. Przyczyniają się do tego zmiany demograficzne, postęp technologiczny i zmieniające się oczekiwania wobec miejsca pracy. Przedstawiciele pokolenia *baby boomers* zaczęli odchodzić z pracy w ramach „wielkiej rezygnacji” po globalnej pandemii COVID-19, a proces ten nadal trwa. Reprezentanci pokolenia X obejmują stanowiska kierownicze, zaś największą grupę pracowników stanowią millenials. Z kolei przedstawiciele pokolenia Z zmieniają podejście do tego, co uznajemy za godne pożądaną ścieżki kariery i dobrą kulturę pracy. Sukcesja, rekrutacja, utrzymanie pracowników, wdrażanie technologii i różne podejście do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym stanowią wyzwania dla kancelarii prawnych, dlatego kluczowe znaczenie ma posiadanie strategii zarządzania różnorodnością pokoleniową. *David* omawia te wyzwania, a także przedstawia studia przypadków i praktyczne przykłady pokazujące, jak w kancelariach zmienia się podejście do zarządzania i przywództwa.

Sektor usług niepodlegających zasadom wyznaczanym przez Solicitors Regulation Authority (SRA) rozwija się znacznie szybciej niż sektor usług regulowanych przez ten organ³, pora więc zastanowić się, czy studiowanie prawa i przygotowanie się do pracy w regulowanym zawodzie nadal mają sens. Samowystępujące się umowy, automatycznie zapadające orzeczenia... Warto rozważyć, czy prawnicy nadal będą potrzebować tradycyjnych umiejętności wyszukiwania informacji, analizy dokumentów czy ich tworzenia, skoro do wielu z tych usług klienci mają dziś dostęp poza regulowanym rynkiem usług prawnych. Kwestia tego, czy ściśle regulowanie niektórych zawodów ogranicza innowacyjność, wykracza poza zakres tej książki, ale jest to temat, nad którym kancelarie powinny się poważnie zastanowić, myśląc o swoim rozwoju i o tym, jak będą funkcjonować w przyszłości.

Mając to na uwadze, *Martin Martinoff* zastanawia się, jak budować potencjał kancelarii prawnych opartych na technologii. Analizując ścieżki kształcenia przygotowujące kolejne pokolenia prawników do pracy w środowisku opartym na technologii, *Martin* pisze również o potrzebie ciągłego rozwoju zawodowego, elastyczności, nadążania za szybkimi zmianami technologicznymi. Bada, jak szefowie firm prawniczych mogą reagować na zmieniające się przepisy, wymagania klientów i oczekiwania pracowników, stawiając na współpracę w zakresie innowacji, dążenia do doskonałości i wspólnego kształtowania wpływu na rzeczywistość.

³ Technology And Innovation In Legal Services, www.sra.org.uk/globalassets/documents/sra/research/full-report-technology-and-innovation-in-legal-services.pdf.

Na koniec tej części książki *Aoife Greally* analizuje aspekty społecznie odpowiedzialnego prowadzenia firmy prawniczej. Wysoki poziom stresu, długie godziny i konkurencyjne środowisko pracy od dawna przyczyniają się do podwyższonego ryzyka wypalenia zawodowego, niskiego dobrostanu i dużej rotacji kadr w branży. Z zawodu odchodzą osoby, które nie są w stanie pogodzić zobowiązań osobistych z oczekiwaniami zawodowymi. Rosnąca popularność alternatywnych modeli zatrudnienia czy pracy w charakterze konsultanta (zamiast na stałym stanowisku) odzwierciedla potrzebę zdrowszego i bardziej zrównoważonego podejścia do pracy. Dla kancelarii to szansa na wprowadzenie zmian w kulturze organizacyjnej, co może poprawić zarówno jakość życia pracowników, jak i wyniki firmy.

W trzeciej części książki przyjrzymy się funkcjonowaniu kancelarii i ich finansom z perspektywy ogólnej i szczegółowej. Zarówno w sektorze obsługującym korporacje, jak i w zakresie usług dla osób fizycznych coraz większą rolę odgrywają start-upy technologiczne, inwestorzy spoza środowiska prawniczego i fundusze *venture capital*. *Chantal McNaught* pokazuje, jak zająć się kwestie polityk cenowych i rentowności firm. Wyjaśnia, dlaczego przy ustalaniu cen i dobieraniu wskaźników rentowności trzeba brać pod uwagę zarówno zasoby i możliwości kancelarii, jak i narzędzia technologiczne. Omawia metodologię pomocną w wyborze odpowiedniej polityki cenowej. Odnotowuje, że *Susskind* uważa, iż model rozliczania w oparciu o stawki godzinowe do roku 2030 zniknie z rynku, ponieważ klienci wolą z góry znać cenę usługi⁴. Rozliczenia w oparciu o nakład pracy zapewne znikną z rynku, wyparte przez sposoby rozliczania bardziej zorientowane na klienta. Spowoduje to konieczność zmiany podejścia do idei rentowności i proporcji zysku przypadającej na partnera. System wynagradzania pracowników w oparciu o staż pracy odejdzie w przeszłość, bo większe znaczenie będą mieć rzeczywiste wyniki pracy i wkład w rozwój kancelarii.

Zmienia się rynek usług prawnych i sposób korzystania z nich przez klientów. Należy się spodziewać dalszych zmian. Dla firm, które chcą zwiększać swój udział w rynku i dbać o rentowność, skuteczność operacyjna i wydajność to aspekty o kluczowym znaczeniu. Działania niezwiązane z samym wykonywaniem zawodu prawnika są w związku z tym obecnie przekazywane w ręce specjalistów ds. wsparcia operacyjnego. *Richard Brzakala* analizuje rosnącą rolę specjalistów ds. wsparcia operacyjnego w kancelariach i działach prawnych korporacji i wyjaśnia, dlaczego należy widzieć tych specjalistów jako kluczowej wagi zasoby strategiczne.

Na zakończenie książki przyglądamy się zagrożeniom, przed jakimi stoją zawody prawnicze, oraz nowym możliwościom, jakie się przed nimi otwierają. Zmiany wynikające z czynników geopolitycznych mają wpływ na popyt, niosąc ze sobą wiele ryzyka, ale też nowe szanse i możliwości. Firmy zaś muszą być gotowe, by sprostać tym wyzwaniom.

Jennifer Swallow przygląda się zmianom związanym z ESG. Stawia tezę, że czas tradycyjnie rozumianej koncepcji ESG minął. Nadeszła pora na zmianę priorytetów. Teraz będą nimi wzrost gospodarczy i bezpieczeństwo. Zmiana ta widoczna będzie w języku, jakim mówi się o zagadnieniach biznesowych, jak również w tym, jak zarządza się przedsiębiorstwami i czego oczekuje społeczeństwo. *Jennifer* rozważa konsekwencje, jakie będzie to miało dla klientów i dla kancelarii, a następnie (w rozdziale 13) w kontekście tej analizy praktyk tradycyjnie

⁴ *Susskind R.*, *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*, str. 181.

postrzeganych przez pryzmat ESG rozszerza nasze myślenie o infrastrukturze etycznej pracy w zawodach prawniczych.

Z kolei *Wayne Hassay* przedstawia kwestię budowania marki kancelarii prawnej i przyciągania klientów. Analizując tradycje i konwencje związane z nazewnictwem firm, pokazuje, że nazwy kancelarii często tworzą dystans między klientami a prawnikami, co przyczynia się do ich postrzegania jako osób wyniosłych i oderwanych od realiów. Twierdzi, że kancelarie przyszłości muszą popracować nad swoim wizerunkiem, by skutecznie komunikować wartości, budzić odpowiednie emocje i trafiać w oczekiwania klientów. Rozważa, ile trzeba czasu, by zmienić podejście prawników do idei budowania marki i odeprzeć konkurencję ze strony firm spoza branży prawniczej, które z rozmachem stosują przemyślane strategie marketingowe i przyciągają klientów, korzystając m.in. z nowych technologii (oraz faktu, że świadczone przez nie usługi nie podlegają regulacji ze strony SRA).

Każdy czytelnik tej książki rozumie, że podejmowanie decyzji w oparciu o dane, a nie doświadczenie i wiedzę zespołu prawników, będzie coraz bardziej powszechne. W tym duchu *Mori Kabiri* omawia znaczenie analizy predykcyjnej w strategii kancelarii prawnych, badając, w jaki sposób kancelarie powinny wykorzystywać dane (te zgromadzone wcześniej oraz te wpływające w czasie rzeczywistym) do prognozowania wyników spraw, zarządzania zasobami i zwiększania satysfakcji klientów. *Mori* wskazuje, jakie praktyczne kroki należy podjąć w celu wdrożenia analizy predykcyjnej, jakich wskaźników i zasad używać, a także jakie kwestie etyczne (dotyczące na przykład braku bezstronności w systemach sztucznej inteligencji czy prywatności i bezpieczeństwa) należy mieć na uwadze.

Kassi Burns, Olga V. Mack i *Adam Rouse* piszą o tym, jak należałoby zmienić praktyki, technologie i postawy prawników, aby mogli oni odnosić sukcesy w coraz bardziej dynamicznym środowisku danych w 2030 r. Wyjaśniają konieczność odejścia przez prawników od myślenia w kategoriach „zdjęć” (czyli statycznie, skupiając się na stanie faktycznym na dany moment) na rzecz myślenia w kategoriach „filmu” (czyli dynamicznie, uwzględniając stale zmieniające się przepływy informacji). Wykorzystując tę analogię, piszą o ograniczeniach, jakie „myślenie zdjęciami” o umowach czy precedensach (czyli postrzeganie ich jako odrębnych, pojedynczych pakietów danych zamrożonych w czasie) pociąga za sobą we współczesnej pracy prawniczej.

Następnie *Brian Fox* rozważa kwestie odpowiedzialnego używania danych, podkreślając, jak istotne jest osiągnięcie przez firmy możliwości technicznych, które pozwoliłyby im efektywnie kontrolować dane będące w ich posiadaniu. Korzystanie z danych odbywa się w bardzo złożonym środowisku, które podlega wielu regulacjom prawnym. *Brian* pisze o tym, że technologia nie jest celem samym w sobie. Jej prawdziwą wartość stanowi potencjał do przekształcania surowych danych w wiarygodne informacje.

Jane Allen przenosi nas w świat geopolityki i omawia jej przełożenia na funkcjonowanie prawa. Rozdział jej autorstwa poświęcony jest przemianom, jakich wymaga od firm prawniczych funkcjonowanie w warunkach zwiększonej niestabilności geopolitycznej, deregulacji i zmieniających się norm. Gdy podważa się zasady praworządności, a miejsce firm na rynku zaczyna zależeć od tego, czy i na ile przestrzegają prawa, kadra zarządzająca musi bezustannie na nowo kalkulować ryzyko, jakie warto podjąć, a jednocześnie zastanawiać się, jak wspierać dobrostan prawników i jak działać bardziej strategicznie. Patrząc w przyszłość, do 2030 r. zawody prawnicze będą bardziej stechniczowane i bardziej multidyscyplinarne, a rola prawników

– jeszcze większa niż dziś. Prawnicy muszą być gotowi zarówno do przetrwania obecnych zawirowań, jak i do działania na rzecz przywrócenia porządku prawnego, gdy wahadło wychyli się ponownie w drugą stronę.

Ostatni, podsumowujący rozdział jest ponownie mojego autorstwa. Zebrałam w nim odpowiedzi respondentów z różnych sektorów rynku na następujące pięć pytań:

1. Kto Państwu doradza? Z czyich usług korzystają Państwo regularnie?
2. Podział pracy. W jakich sprawach najczęściej korzystają Państwo z porad prawnych?
3. Zaangażowanie klienta. Co Państwu się nie podoba w zatrudnianiu prawników?
4. Zagrożenia dla biznesu. Co uważają Państwo za największe wyzwanie dla swojej działalności w ciągu najbliższych pięciu lat?
5. Czego oczekują klienci od kancelarii prawnej roku 2030?

W oparciu o wyniki własnych badań i szereg innych źródeł omawiam w tym rozdziale zadania, do jakich zatrudnia się prawników. Odnoszę się do nadchodzących przemian na rynku i zmian w sposobie wykonywania zawodów prawniczych. Jak zmienia się krajobraz biznesowy, polityczny, środowiskowy i relacje międzyludzkie? Jak dostosować się do tych zmian, by sprostać potrzebom klientów?

Odpowiedzi na te pytania służą mi za punkt wyjścia, by sformułować kilka wskazówek na temat zmian, nowych rozwiązań, lepszego rozumienia potrzeb klientów i spełniania ich oczekiwań wobec kancelarii roku 2030.

Rozdział 2

Sztuczna inteligencja w zawodach prawniczych: dylematy etyczne

*Harry Borovick, główny radca prawny i dyrektor ds. zarządzania
sztuczną inteligencją w firmie Luminance*

Ludzie się liczą, bo...

Rozumienie niuansów relacji międzyludzkich pozostaje kluczowym elementem, bez którego nie da się świadczyć dobrych usług prawnych. Sztuczna inteligencja nie dorasta ludziom do pięt, jeśli chodzi o wycucie sytuacji, rozumienie kontekstu wykraczającego poza wypowiedziane słowa lub przedstawione fakty czy też empatyczne podejście do stresu (a skoro mamy do czynienia z problemem prawnym, to zapewne stres odczuwają wszystkie zaangażowane w sprawę osoby)¹. Wydaje się mało prawdopodobne, aby do roku 2030 sztuczna inteligencja nauczyła się wchodzić w interakcje na poziomie dorównującym ludziom. Systemy sztucznej inteligencji szybko zbliżają się natomiast do poziomu wielu prawników, jeśli chodzi o teoretyczną biegłość techniczną, szczególnie w skali makro, i mogą ich nawet przewyższyć pod tym względem. To się zapewne nie zmienia, nawet jeśli – dzięki cyfrowym awatarom – użytkownicy będą mieć wrażenie interakcji z człowiekiem.

Zastosowania sztucznej inteligencji w pracy prawnika

Zastosowania sztucznej inteligencji w prawie są zróżnicowane. Obecnie są one w początkowej fazie wdrażania. Warto pamiętać w tym kontekście, że: „[n]iemal każdy prawnik rozumie, że codzienna praca adwokata specjalizującego się w występowaniu na sali sądowej znacznie różni się od pracy radcy prawnego, który specjalizuje się w prawie umów. Co więcej, nawet w podobnych dziedzinach prawa realia codziennej pracy mogą być bardzo zróżnicowane”².

¹ Montresor Legal General Counselling (2025), AI and the Law with Harry Borovick (Sztuczna inteligencja a prawo z Harrym Borovickiem); www.youtube.com/watch?v=wBiPXoJXhwc.

² Schmelzer R. (2024), Your Next Lawyer Might Be A Bot: Game-Changing AI Trends In Law (Twój następny prawnik może być botem: przełomowe trendy w dziedzinie sztucznej inteligencji w prawie), www.forbes.com/sites/ronschmelzer/2024/12/26/your-next-lawyer-might-be-a-bot-game-changing-ai-trends-in-law.

Nawet w obszarach praktyki, które można wspólnie określić mianem „transakcyjnych”, praca wykonywana przez prawnika zajmującego się nieruchomościami komercyjnymi obejmuje zupełnie inne – wysoce specjalistyczne – działania niż praca prawnika zajmującego się rynkami kapitałowymi, prawnika zajmującego się prawem pracy czy prawnika zajmującego się finansowaniem nieruchomości. Z kolei w prawie procesowym codzienność prawnika zajmującego się sprawami karnymi w małej kancelarii prywatnej różni się diametralnie od pracy cywilisty zatrudnionego w dużej kancelarii korporacyjnej, nawet jeśli ogólne zasady, jakie im przyświecają, są podobne.

Istnieje też jednak wiele podobieństw. Prawnicy, niezależnie od specjalizacji, pracują głównie przy biurkach, wysyłają e-maile, sporządzają notatki, zagłębiają się w szczegóły ustaw i orzecznictwa, interpretują wytyczne, analizują dokumenty prawne i przedstawiają klientowi wyniki swojej pracy. Klientem może być kolega z sąsiedniego biura, osoba z innego działu czy też osoba z zewnątrz.

Podobny jest zakres obowiązków i odpowiedzialności. Dlatego w przypadku prawników i kancelarii prawnych, jeśli chodzi o ryzyka prawne i wyzwania etyczne przyszłości, kluczowe jest odwoływanie się do podstawowych zasad. Na fundamentalnym poziomie zakres obowiązków i odpowiedzialności nie ulega zmianie. Najważniejsze elementy to³:

- ▶ odpowiedzialność wobec sądów;
- ▶ odpowiedzialność wobec klientów;
- ▶ odpowiedzialność wobec całej grupy zawodowej;
- ▶ odpowiedzialność wobec siebie samego i ogółu społeczeństwa.

Dla uproszczenia w tym rozdziale nie będziemy szczegółowo rozważać, co oznacza „etyczne postępowanie” – jest to kwestia zbyt subiektywna. Zamiast tego będziemy się odwoływać do czterech wymienionych powyżej zakresów odpowiedzialności, by nakreślić ramy etyczne i określić, czy dane zachowania lub działania stanowią „etyczne postępowanie”, które zdefiniujemy na podstawie tego, co sądy i organy stwierdziły, opublikowały i orzekły w odniesieniu zarówno do prawników, jak i dostawców oraz użytkowników systemów sztucznej inteligencji⁴.

Sterowanie po trudnych wodach wyzwań etycznych

Prawnicy, którzy zamierzają tworzyć, wdrażać czy przekazywać klientom do użytku systemy działające w oparciu o AI, mogą mieć kłopot z ustaleniem w praktyce, na jakich wytycznych się oprzeć, podejmując takie działania. Obecnie jest to poważnym wyzwaniem szczególnie w dziedzinach, gdzie ze względu na miejsce prowadzenia kancelarii czy też na bazę klientów działania te muszą uwzględniać aspekt międzynarodowy.

³ Solicitors Regulation Authority (2019), Kodeks postępowania SRA dla prawników brytyjskich (*solicitors*) oraz prawników z innych krajów uprawnionych do świadczenia usług w Wielkiej Brytanii, www.sra.org.uk/solicitors/standards-regulations/code-conduct-solicitors.

⁴ Merken S. (2024), Lawyers using AI must heed ethics rules, ABA says in first formal guidance (Prawnicy korzystający ze sztucznej inteligencji muszą przestrzegać zasad etyki, stwierdza American Bar Association w pierwszych oficjalnych wytycznych), www.reuters.com/legal/legalindustry/lawyers-using-ai-must-heed-ethics-rules-aba-says-first-formal-guidance-2024-07-29.

Pierwszym praktycznym krokiem w stronę wypracowania sobie podejścia do zarządzania ryzykiem związanym z AI może być zapoznanie się z istniejącymi wytycznymi (wydanymi przez organy odpowiedzialne za regulację rynku) oraz politykami zarządzania ryzykiem stosowanymi na arenie międzynarodowej. Kwestii etycznych nie należy rozpatrywać w oderwaniu od zarządzania ryzykiem związanym z AI. Wręcz przeciwnie, powinny one być decydującym czynnikiem w dążeniu do równowagi między możliwościami a ryzykiem natury materialnej i niematerialnej.

Przestrzeganie prawa to nie wszystko. Kancelarie muszą też proaktywnie podchodzić do wyzwań etycznych związanych z AI w sytuacjach, gdy brak jest ścisłych wymogów prawnych. Pod uwagę należy wziąć m.in. następujące kwestie⁵:

- ▶ *Transparentność.* W jakim zakresie klienci powinni mieć świadomość, że sztuczna inteligencja wykorzystywana jest do pracy nad ich sprawami lub do prowadzenia ich transakcji?
- ▶ *Dostępność.* Użycie AI sprawia, że jakość i dostępność usług prawnych są jak najwyższe (np. gdy jedyną dostępną cenowo poradą jest porada generowana przez sztuczną inteligencję). Jak najlepiej świadczyć tę usługę w bezpieczny sposób?
- ▶ *Bezstronność i sprawiedliwość.* Jeśli modele AI są szkolone na danych odzwierciedlających uprzedzenia, na danych nieodzwierciedlających odpowiedniej różnorodności czy też na bardzo dużych, a niewystarczająco dobrze opracowanych bazach danych, mogą w rezultacie sugerować odmienne rozwiązania tam, gdzie powinny one być identyczne, albo powielać czy utrzymywać tego rodzaju niespójności.
- ▶ *Poufność i bezpieczeństwo danych.* Narzędzia AI mające dostęp do danych klientów muszą spełniać odpowiednie standardy bezpieczeństwa, aby zapewnić ochronę informacji poufnych lub wrażliwych.
- ▶ *Nadzór człowieka.* Chociaż sztuczna inteligencja może zwiększyć wydajność pracy, to profesjonalna rzetelność wymaga, by ostateczne porady lub decyzje prawne uwzględniały ocenę sytuacji przez człowieka, chyba że jest to z innych powodów niewłaściwe czy szkodliwe (zwłaszcza jeśli kryterium stosowania takiego nadzoru skutkowałoby brakiem dostępu do usług prawnych ze względu na nadmierne koszty).

Nawet samo uzmysłowienie sobie, że nie da się przewidzieć niektórych rodzajów ryzyka na polu etyki, jest już krokiem w dobrą stronę: świadczy o tym, że poziom ryzyka etycznego słusznie uznaje się za trudny do oszacowania. W praktyce jednak prawnicy i kancelarie potrzebują jakiegoś punktu wyjścia. Jakie ramy należy zatem zastosować?

Narodowy Instytut Standardów i Technologii (National Institute of Standards and Technology, NIST), który jest częścią Departamentu Handlu Stanów Zjednoczonych, opracował zestaw wytycznych dotyczących zarządzania ryzykiem związanym ze sztuczną inteligencją i jej wdrażaniem; został on dobrze przyjęty na rynku. Wytyczne te⁶, funkcjonujące pod nazwą *AI Risk Management Framework* (AI RMF), zaprojektowano tak, aby dało się je stosować niezależnie od sektora gospodarki. Stanowią one solidną podstawę dla prawników wdrażających

⁵ GOV.UK (2019), Understanding artificial intelligence ethics and safety (Rozumienie zasad etyki i bezpieczeństwa w dziedzinie sztucznej inteligencji), www.gov.uk/guidance/understanding-artificial-intelligence-ethics-and-safety.

⁶ Podręcznik NIST AI RMF (2022), www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework/nist-ai-rmf-playbook.

rozwiązania oparte na AI. Dobrze – lepiej chyba nawet od innych podobnych modeli cieszących się międzynarodowym uznaniem – nadają się na punkt wyjścia do rozważań nad tym, jak tworzyć i stosować zabezpieczenia gwarantujące, że osoby użytkujące AI w praktyce prawnej będą przestrzegać właściwych standardów etycznych. Do 2030 r. wytyczne AI RMF prawdopodobnie zostaną zaktualizowane. Może też się zdarzyć, że w powszechnym użyciu pojawią się inne, lepsze wytyczne tego typu. Na razie jednak podstawą rozważań w tym rozdziale będą wytyczne AI RMF. Posłużą one jako punkt wyjścia do zaprezentowania czteroczęściowej strategii, która może być pomocą w nawigowaniu po trudnych wodach korzystania z AI w sektorze usług prawnych.

Cztery podstawowe elementy tej strategii (przywództwo, mapowanie, pomiar, zarządzanie) przedstawiono poniżej w znacznym uproszczeniu. Kluczowe znaczenie ma przełożenie ich na praktyczne realia.

1. Ład korporacyjny w zakresie AI

Co to oznacza?

Ład korporacyjny w zakresie AI oznacza budowanie kultury organizacji, w której priorytetowo traktuje się zarządzanie ryzykiem, przejrzystość procesów, polityk, wytycznych i raportowania w odniesieniu do wszystkich elementów procesu korzystania przez firmę z AI do celów wewnętrznych i zewnętrznych.

W praktyce

Komisje: Utworzenie komisji ds. etyki AI w firmach w celu nadzorowania zastosowań AI.

Szkolenia i kompetencje: Zachęcanie nowych i obecnych pracowników do wchodzenia w role przywódcze na wyższym szczeblu myślenia o roli sztucznej inteligencji w firmie. Wymaga to uprzedniego przeszkolenia personelu, dlatego rozsądne wydaje się pełne lub częściowe opłacanie kursów szkoleniowych i certyfikacyjnych dla personelu (czy to typu akademickiego, czy nakierowanych na praktykę rynkową). Jest już wiele takich szkoleń, a jednocześnie wyłania się cały nowy rynek szkoleń z zakresu zastosowań sztucznej inteligencji. Renomowane kursy oferowane przez IAPP⁷, uniwersytety i firmy technologiczne mogą być również atrakcyjne dla pracowników jako sposób na rozwój kariery.

Polityka: Należy opracować politykę dotyczącą ładu korporacyjnego w zakresie sztucznej inteligencji. Musi ona być zgodna z etyką zawodową. Wiele firm i kancelarii prawnych opracowało takie polityki lub rozważa ich wprowadzenie. Nie chodzi tu o tworzenie sztywnych zasad w oderwaniu od rzeczywistości. Należy uwzględniać regionalne i międzynarodowe standardy zawodowe (np. wytyczne *Solicitors Regulation Authority* w Wielkiej Brytanii, wytyczne *Ciarb Professional Practice Guidelines* dla arbitrów, wytyczne *American Bar Association* w Stanach Zjednoczonych).

Transparentność: Należy aktywnie promować pełną przejrzystość procesów decyzyjnych dotyczących sztucznej inteligencji i przebiegających z jej użyciem, zarówno w kontaktach z klientami, jak i wewnątrz firmy, zwłaszcza gdy narzędzia AI są stosowane do analizy prawnej

⁷ Iapp.org (2025), Artificial Intelligence Governance Professional (Specjalista ds. zarządzania sztuczną inteligencją), <http://iapp.org/certify/aigp/>.

lub do przewidywania wyników spraw. To, czy tego rodzaju przejrzystość jest właściwa – czy wręcz wymagana – w relacjach z innymi podmiotami (np. sądami, kontrahentami), zależy od przepisów i obowiązujących zaleceń, które różnią się w zależności od jurysdykcji, niemniej zdecydowanie należy mieć na uwadze także ten aspekt.

2. Mapowanie

Co to oznacza?

Mapowanie oznacza przeprowadzenie wstępnej oceny możliwości i zagrożeń związanych z korzystaniem ze sztucznej inteligencji w celu skutecznego jej wdrożenia. Kształtuje zręby zrozumienia, jak korzystanie ze sztucznej inteligencji wpasowuje się w normy prawne i etyczne.

W praktyce

Ustawodawstwo, regulacje i wytyczne: Należy ustalić, jakie normy i uwarunkowania prawne i etyczne mają zastosowanie w danej sytuacji. Obejmuje to m.in. przepisy z zakresu praw człowieka, takie jak Europejska Konwencja Praw Człowieka, branżowe kodeksy postępowania, np. dla adwokatów czy radców prawnych (np. regulacje *Solicitors Regulation Authority* w Wielkiej Brytanii), przepisy z zakresu ochrony danych osobowych (np. RODO), a także regulacje branżowe, zarówno z zakresu przepisów bezwzględnie obowiązujących, np. rozporządzenie DORA, jak i zaleceń organów regulacyjnych, np. FCA i SEC.

Właściwe zastosowania: Należy ustalić, w jakich obszarach sztuczna inteligencja może poprawić wydajność pracy przy jednoczesnym zachowaniu zgodności z zasadami etycznymi.

Trzeba podejść do tego zadania sposób systematyczny, działając w powiązaniu z etapem zarządzania, który opisany jest poniżej.

Typowe zastosowania sztucznej inteligencji w kancelariach prawnych obejmują⁸:

- ▶ dokonywanie przeglądów dokumentacji i zarządzanie dokumentami;
- ▶ negocjowanie umów;
- ▶ analizę materiału dowodowego;
- ▶ ocenę spraw;
- ▶ sporządzanie dokumentów (np. pism do stron, pism procesowych i opinii);
- ▶ research;
- ▶ zarządzanie procesami przeciwdziałania praniu pieniędzy i weryfikacji tożsamości klientów;
- ▶ zarządzanie sprawami;
- ▶ rozliczanie czasu pracy i fakturowanie.

W przyszłości AI w kancelariach prawnych znajdzie zapewne także bardziej złożone zastosowania w zakresie:

- ▶ analizy prawdopodobieństwa powodzenia w danej sprawie;
- ▶ automatycznego prowadzenia negocjacji, dochodzenia do ugód i prowadzenia sporów;

⁸ Filipsson F. (2024), Top 15 Real-Life Use Cases For AI In the Legal Industry (15 najlepszych przykładów zastosowania sztucznej inteligencji w branży prawniczej), <https://redresscompliance.com/top-15-real-life-use-cases-for-ai-in-the-legal-industry>.

- ▶ podejmowania działań z zakresu orzecznictwa w sprawach, gdzie przedmiot sporu jest niskiej wartości lub poziom ryzyka jest niewielki.

Bezstronność: Identyfikacja potencjalnych uprzedzeń w systemach AI i wdrażanie środków zapobiegawczych. Systemy AI opierają się na danych. Jeśli dane wejściowe pochodzą z wąskich, niereprezentatywnych podzbiorów, mogą odzwierciedlać uprzedzenia i nie być bezstronne. Brak bezstronności nie w każdym przypadku jest wadą; można celowo wprowadzić do systemu pewne preferencje, by uzyskać konkretny pożądaný wynik, np. w zakresie rozpatrywania ryzyka związanego z danym zapisem umownym.

Negatywne skutki braku bezstronności w systemach AI są szczególnie duże tam, gdzie wynik działania AI może stwarzać zagrożenie dla praw i wolności jednostki lub skutkować systemową dyskryminacją konkretnych osób lub grup⁹.

Przykłady dotyczące dostępu do wymiaru sprawiedliwości:

- ▶ Można uznać, że dana kancelaria w pełni wywiązuje się ze swoich obowiązków i postępuje odpowiedzialnie (w odniesieniu do punktów 1–4 wymienionych na stronie 10 powyżej), jeśli wykorzystuje system AI do oceny prawdopodobieństwa wygrania sprawy, a tym samym do podjęcia decyzji, czy powinna podjąć się prowadzenia tej sprawy, jeżeli kancelaria ta działa z uzasadnionym przekonaniem, że system AI w ocenie sprawy nie kieruje się uprzedzeniami dotyczącymi indywidualnych cech potencjalnego klienta, takimi jak pochodzenie etniczne czy wyznanie. Prawdopodobieństwo, że kancelaria w pełni wywiązuje się ze swoich obowiązków i postępuje odpowiedzialnie, wzrasta, jeśli odpowiednio zmapowała ryzyko, że dane są obciążone uprzedzeniami, lub przynajmniej miała świadomość, że taki problem może zaistnieć. W praktyce może się to po prostu sprowadzać do posiadania wiedzy o tym, skąd pochodzą dane, na których szkolono model AI (np. czy był to zbiór o charakterze ogólnym, czy też specjalistyczny podzbiór), co pozwala ograniczyć ryzyko uprzedzeń. Bez zmapowania takich ryzyk nie da się ich uwzględnić ani tym bardziej minimalizować.
- ▶ Jeśli dana kancelaria postanawia, że nie podejmie się reprezentowania danej osoby, a decyzja zapada wyłącznie lub w znacznym stopniu na podstawie ustaleń AI, bez działań mających na celu najpierw zmapowanie, a potem ewentualnie ograniczenie oddziaływania uprzedzeń w zastosowanym modelu, jest mało prawdopodobne, aby można było uznać, że w pełni wywiązuje się ze swoich obowiązków i postępuje odpowiedzialnie.

Nadzór: Ocena, w jakim zakresie konieczne jest stosowanie nadzoru ze strony człowieka nad działaniami AI, aby zagwarantować, że postępowanie firmy spełnia standardy prawne, ma kluczowe znaczenie, jeśli chodzi o wdrożenie AI w sposób zgodny z prawem¹⁰. Najpierw trzeba zidentyfikować ramy prawne, w jakich musi się zmieścić potencjalne stosowanie AI, przypadki (scenariusze) użycia, a także ryzyka uprzedzeń. Potem należy określić i zaplanować,

⁹ Melchionna L.C. (2023), Bias and Fairness in Artificial Intelligence (Uprzedzenia a sprawiedliwość w dziedzinie sztucznej inteligencji), New York State Bar Association, <https://nysba.org/bias-and-fairness-in-artificial-intelligence/?srsltid=AfmBOor712r-o4jBybQWQZx6-jl-CZ6kzbLeNLzk1pX4ClgC41CBTqkME>.

¹⁰ LexisNexis (2018), Generative AI: The importance of human oversight in the law (Generatywna sztuczna inteligencja: znaczenie nadzoru człowieka w prawie), www.lexisnexis.co.uk/insights/generative-ai-the-importance-of-human-oversight-in-the-law/index.html.

jaki zakres nadzoru człowieka zapewni, że korzystanie z AI będzie z jednej strony spełniało potrzebę efektywności, a z drugiej – etycznego działania. Dość łatwo na przykład zgadnąć, że całkowite sędowanie na systemy AI prowadzenia researchu, wydawania opinii prawnych czy składania pism procesowych nie spotka się z akceptacją ze strony sądów, klientów, szeroko pojętej branży czy wręcz całego społeczeństwa (w odróżnieniu od obsadzenia AI w roli wspomagającej, z weryfikacją wyniku jej działania przez człowieka).

Wielokrotnie już dochodziło do sytuacji, gdy prawnikom udzielano reprimendy za powoływanie się na przykłady orzeczeń, które realnie w ogóle nie istnieją. Chociaż powszechność tego rodzaju incydentów zapewne spadnie wraz z postępującym rozwojem technologii AI, to jednak stanowią one dobry przykład tego, czego oczekuje się od rzetelnych prawników. Sądy, klienci i szeroko pojęta branża oczekują, że prawnicy działający w imieniu klientów będą się opierać na fachowej wiedzy i gwarantować, że człowiek odpowiednio nadzoruje technologię. Dlatego też dobre zaplanowanie tego, gdzie, kiedy i jak nadzór ten jest konieczny, ma kluczowe znaczenie dla skutecznego wykorzystania sztucznej inteligencji w pracy prawnika – zarówno pod względem praktycznym, jak i etycznym.

3. Kwantyfikacja

Co to oznacza?

Kwantyfikacja oznacza wykorzystanie wskaźników ilościowych i jakościowych do oceny wydajności, ryzyka, sukcesów i porażek sztucznej inteligencji. Wskaźniki te należy wybrać w powiązaniu z poprzednio prowadzonymi działaniami w zakresie mapowania, aby zapewnić, że wdrażana wizja jest skuteczna i długoterminowa.

W praktyce

UWAGA! Kwestie etyczne czy społeczne bywają bardzo trudne do uchwycenia, zidentyfikowania, zmierzenia i porównania w rozsądny sposób. Nawet tam, gdzie w pewnej mierze uda się to zrobić, dane pozyskane w ten sposób dotyczą jedynie konkretnych momentów, a realia mogą się szybko zmieniać. Warto na przykład odnotować, że same systemy sztucznej inteligencji (podobnie jak wiele innych technologii) mają znaczący wpływ na środowisko i społeczeństwo. Chociaż potencjalnie łatwiej jest to rozważyć na etapie mapowania, bardzo trudno jest z całą pewnością określić, jakie mogą być koszty środowiskowe związane z wykorzystaniem narzędzi AI, zwłaszcza w przypadku zastosowań na dużą skalę, w szerokim zakresie zadań. Nie oznacza to, że należy całkowicie zarzucić badanie wpływu na środowisko lub podobne kwestie etyczne (np. pochodzenie danych, których użyto do trenowania modeli AI). Ważne jednak, by realistycznie podchodzić do wyzwań związanych z dokładną oceną ich wpływu.

Audyt i monitorowanie sytuacji: Kancelarie prawne powinny okresowo przeprowadzać audyty wydajności i korzyści płynących ze sztucznej inteligencji.

► Wydajność AI w zakresie konkretnych zadań

Chodzi tu o przeanalizowanie wydajności danego systemu używającego AI. Punktami odniesienia mogą być inne systemy używające AI, inne systemy nieużywające AI lub wydajność, jaką przy wykonywaniu danego typu zadań osiąga człowiek. Należy pamiętać, że chociaż wyniki osiągnięte przez AI niekoniecznie zawsze są tak samo dobre, to – jeśli system działa w oparciu o widoczną, podlegającą weryfikacji logikę (a nie jako całkowicie nieprzejrzysta „czarna