

De stand van zaken

Siemen Jongedijk
Luuk Matthijssen

organisatieadviseurs, gespecialiseerd in kennismanagement¹

Kennismanagement is in de Nederlandse advocatuur een bekend begrip geworden. Advocatenkantoren erkennen dat de kennis van hun medewerkers de belangrijkste productiefactor is.² Dit rechtvaardigt dat er voorzieningen worden getroffen om deze kennis te koesteren, te ontwikkelen en zo goed mogelijk te benutten.

In de rechtspraktijk, en in de advocatuur in het bijzonder, bestaat kennis onder andere uit de traditionele kenbronnen van het recht:

KERNRESULTATEN ONDERZOEK

- ▶ Advocatenkantoren hebben hoge verwachtingen van kennismanagement. Deze verwachtingen komen vaak uit, maar niet altijd.
- ▶ Sinds 1999 staat kennismanagement bij bijna alle advocatenkantoren volop in de aandacht.
- ▶ Kennismanagement in de advocatuur is hoofdzakelijk gericht op de kwaliteit van dienstverlening en de ondersteuning van medewerkers.
- ▶ De mogelijkheden voor extern gebruik van kennis, voor marketing en pro-actieve dienstverlening, blijven nog onderbenut.
- ▶ Kennismanagement kent een groeifasenmodel. Dit betekent dat kennismanagement als meerjarenprogramma moet worden aangepakt.
- ▶ Bijeenkomsten en modellen zijn momenteel de meestgebruikte methoden van kennisuitwisseling. Als kantoren hiermee ervaring hebben opgedaan, beginnen ze ook met informatiecentra, know-how teams en het delen van *best practices*.
- ▶ De belangrijkste belemmering voor het succes van kennismanagement is gebrek aan tijd en prioriteit van de medewerkers.
- ▶ De belangrijkste uitdaging is de medewerkers te betrekken en te motiveren. Dit kan worden bereikt door kennismanagement te laten aansluiten bij de dagelijkse werkprocessen.

Na aanvankelijke scepsis zijn veel grotere advocatenkantoren aan de slag gegaan met kennismanagement. Uit inventariserend onderzoek onder 35 van die kantoren blijkt hoever men is gevorderd en wat de motieven zijn om bepaalde soorten kennis, en andere niet, te managen. Wat is er nog nodig om de gestelde doelen daadwerkelijk te realiseren?

regelgeving, jurisprudentie en literatuur. Deze kennis wordt expliciete kennis genoemd. Daarnaast is er impliciete kennis (knowhow) die vooral in de vakbekwaamheid en ervaring van de medewerkers besloten ligt. Juridische knowhow bestaat bijvoorbeeld uit de kunst om in feitencomplexen rechtsvragen te herkennen, methoden voor casus-oplossen en het vermogen om uit het enorme bestand van rechtsbronnen de relevante rechtsregels te destilleren. Kennismanagement biedt methoden om ook deze kennis hanteerbaar te maken zodat kantoren optimaal gebruik kunnen maken van de knowhow van hun medewerkers.

In de praktijk blijkt kennismanagement een containerbegrip te zijn voor allerlei organisatieprincipes en automatiseringsoplossingen. Wij vatten kennismanagement als volgt op: 'een systematische manier van organiseren die zich richt op het beschikbaar maken en verbeteren van het gebruik van kennis binnen organisaties met het oog op het verhogen van de prestaties'. In deze definitie staat centraal dat kennis waarde heeft voor het realiseren van organisatiedoelstellingen, zoals het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening, het verbeteren van winstgevendheid, uitbouw van het klantennetwerk, retentie van medewerkers, et cetera.³

Bij bijna alle grotere Nederlandse advocatenkantoren zijn inmiddels kennismanagement-initiatieven gestart. Er worden kennismanagers aangesteld, de bibliotheek wordt opgewaarderd tot een informatiecentrum met een actieve signaleringsfunctie, vaksecties stellen modellencommissies in en er worden regelmatige jurisprudentiebijeenkomsten georganiseerd. Dit zijn allemaal pogingen van kantoren om de kennis van hun medewerkers zo goed mogelijk te benutten en te besturen.

De kantoren die vóór 1999 aan kennismanagement deden, hebben dit opgepikt uit hun samenwerkingsverband met een Brits kantoor

OPZET ONDERZOEK

Wij hebben in de periode van 1998 tot 2004 kennismanagement-projecten in de advocatuur gevolgd en begeleid. Op basis van deze contacten is een kwantitatief overzicht bijgehouden van kennismanagement-plannen, -initiatieven, -problemen en -resultaten. Deze gegevens zijn getoetst in tweetal enquêtes in november 2002⁴ en maart 2004, die zijn uitgevoerd in samenwerking met Het Overleg.⁵ De groep respondenten bestond uit kennismanagers, bibliothecarissen en informatiemanagers van 35 (grotere) kantoren.

De helft van de deelnemende kantoren heeft meerdere vestigingen en een kantooromvang van meer dan 50 fee-earners. Hiermee zijn de grote kantoren in de respondentengroep relatief oververtegenwoordigd. Het gepresenteerde cijfermateriaal in dit artikel is afkomstig uit de laatste enquête van maart 2004. De bevindingen en de conclusies zijn gebaseerd op het gehele onderzoek over de periode van 1998 tot 2004.

RELATIEF LAAT

De Nederlandse advocatuur was relatief laat met het herkennen van kennismanagement als waardevol organisatieprincipe. Pas sinds 1999 zijn de grotere Nederlands kantoren begonnen met kennismanagementprojecten en -initiatieven. In andere geledingen van het bedrijfsleven waren toen al jaren kennismanagers in dienst en konden medewerkers gebruikmaken van kenniscentra en kennissystemen.⁶ In het buitenland is vooral in de Britse advocatuur al vroeg (sinds 1996) baanbrekend werk verricht in de zin van het ontwikkelen van specifiek juridische kennismanagementmethoden.⁷ De Nederlandse kantoren die al voor 1999 kennismanagement toepasten, hebben dit meestal opgepikt uit hun samenwerkingsverbanden met Britse kantoren.

DOELSTELLINGEN

De laatste jaren is de noodzaak van kennismanagement toegenomen vanwege de toegenomen internationalisering en concurrentie binnen de juridische adviespraktijk. Hierdoor neemt de druk toe om klantennetwerken beter, gericht, sneller en efficiënter te bedienen. Door toegenomen eisen aan het resultaat en hogere eisen aan de praktijkvoering wordt het noodzakelijk om met dezelfde medewerkers meer werk met een hogere kwaliteit af te leveren. Verder zijn er grote veranderingen in de organisatie van de advocatuur gaande, waarbij secties overstappen en kantoren fuseren of samenwerkingsverbanden aangaan. Dit noodzaakt kantoren om de kennis van hun

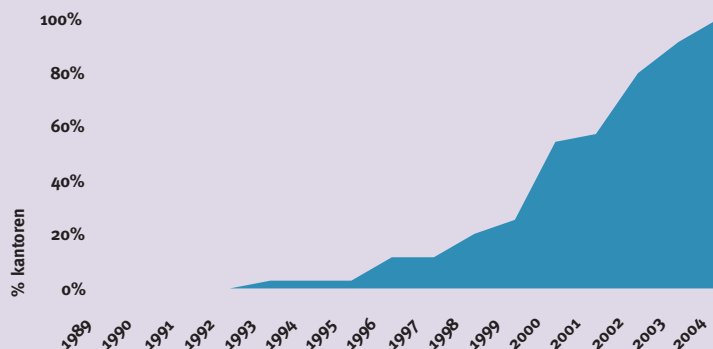
De noodzaak van kennismanagement neemt toe vanwege internationalisering en scherpere concurrentie binnen de juridische adviespraktijk

Kantooromvang respondenten



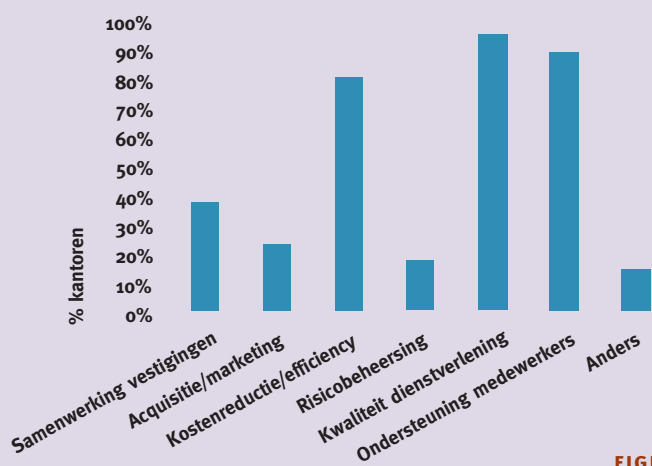
FIGUUR 1

Groei kennismanagement in NL advocatuur



FIGUUR 2

Kennismanagement doelstellingen



FIGUUR 3

medewerkers zo veel mogelijk vast te leggen en om het effectieve gebruik van kennis ook over grenzen van afdelingen en vestigingen heen mogelijk te maken.

De belangrijkste interne overwegingen voor kantoren om met kennismanagement te beginnen zijn juridisch inhoudelijk van aard (zie figuur 3). Rond 90% van de kantoren beoogt met kennismanagement de kwaliteit van hun dienstverlening en de ondersteuning van hun medewerkers te verbeteren. Verder wil 80% van de kantoren door middel van kennismanagement kostenbesparingen realiseren.

De respondenten melden dat hun kantoren hoge verwachtingen hebben van kennismanagement. Bij 69% van de kantoren wordt er van uitgegaan dat kennismanagement integraal onderdeel zal worden van de dagelijkse praktijk.

Kennismanagement levert bij de deelnemende kantoren over het algemeen ook het verwachte resultaat of verloopt zelfs beter. Figuur 4 laat zien dat dit bij 82% van de kantoren het geval is. Een kleiner deel van de initiatieven (bij 18% van de kantoren) is beneden verwachting verlopen. Dit betekent dat kennismanagement daadwerkelijk een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening, ondersteuning van medewerkers en kostenbesparingen.

DUUR VAN DE ERVARING

Bij de analyse van de enquêteresultaten hebben we gezocht naar verschillen in kennismanagement tussen kantoren en naar factoren die deze verschillen veroorzaken en verklaren. De gevonden verschillen blijken niet in hoofdzaak te worden bepaald door kantooromvang, aantal vestigingen of de aard van de adviespraktijk. De belangrijkste bepalende factor is de ervaringsduur met kennismanagement.

Bij kennismanagement worden verschillende kennisprocessen onderscheiden. Dit begint met het verzamelen van kennis en vervolgt met het ordenen, distribueren en gebruiken van kennis. De laatste stappen zijn het beheren en het vernieuwen van kennis. Deze processen zijn cyclisch en vormen tezamen de kenniswaardecyclus.⁸ Pas als men er in slaagt om ook van het toepassen van kennis te leren en daarbij nieuwe kennis te ontwikkelen ontstaat er een lerende organisatie.

Figuur 5 laat de kennisprocessen zien van kantoren die vier jaar of minder met kennismanagement bezig zijn in vergelijking met kantoren die meer dan vier jaar ervaring hebben. Alleen kantoren die al meer dan vier jaar met kennismanagement bezig zijn, slagen er in om bijna alle processen structureel te verzorgen en de kenniswaardecyclus te sluiten. Kantoren met minder ervaring voeren alleen de eerste stappen uit. Slechts 40% van deze kantoren komt toe aan het structureel ontwikkelen van nieuwe kennis op basis van ervaringen. Dit betekent dat het meerdere jaren tijd kost om een kantoor om te vormen tot een lerende organisatie.

Ook de typen kennisinitiatieven blijken afhankelijk te zijn van het

Fusies dwingen kantoren ertoe de kennis van hun medewerkers vast te leggen en ook over grenzen van afdelingen en vestigingen effectief gebruik van kennis mogelijk te maken

aantal jaren dat de organisatie met kennismanagement bezig is. Advocatenkantoren beginnen hun kennismanagement hoofdzakelijk met bijeenkomsten en modellen. Typische vormen van kennisuitwisseling die je vooral bij de meer ervaren kantoren tegenkomt zijn knowhow-teams en het opbouwen van *best practices*. Dit zijn complexere methoden die pas mogelijk zijn wanneer reeds enige ervaring met kennismanagement is opgedaan.

De les die we hieruit kunnen trekken is dat kennismanagement als meerjarenprogramma moet worden georganiseerd en vooral niet als een kortlopend project met het oog op snelle resultaten.

NIEUWE VORMEN VAN DIENSTVERLENING

Advocatenkantoren richten zich met kennismanagement hoofdzakelijk op juridisch inhoudelijke onderwerpen (zie figuur 6). Ook interne kennis van medewerkers en van eigen diensten is belangrijk. Extern gebruik van kennis, zoals kennis van klanten en marktkennis, wordt minder van belang geacht.

Uit onderzoek in andere branches is ons bekend dat extern gebruik van kennis veel resultaten oplevert op het gebied van marketing en proactieve dienstverlening.⁹ Op deze gebieden laat de juridische adviespraktijk nog duidelijk kansen liggen. Denk hierbij aan het attenderen van klanten op rechterlijke uitspraken of wetswijzigingen die voor hen van belang zijn. Andere voorbeelden uit de zakelijke dienstverlening zijn extranet-toepassingen waarbij klanten via een beveiligde website direct inzage kunnen krijgen in relevante stukken en de voortgang in hun dossier en met de fee-earners kunnen corresponderen.

PROBLEMEN EN KNELPUNTEN

Over het algemeen nemen de bibliotheek en de vaksecties het voortouw bij kennismanagement binnen advocatenkantoren. Er ligt nog een grote uitdaging om de advocaten zelf hun rollen en verantwoordelijkheden in kennisprocessen te laten vervullen.

Het succes van kennismanagement is in de optiek van de respondenten afhankelijk van de mate waarin de rollen en verantwoordelijkheden door de advocaten in de organisatie zelf worden opgepakt. De belangrijkste uitdaging die zij zien is om de fee-earners te betrekken en te motiveren door hen de voordelen van kennismanagement te laten ervaren.

Om aan te geven hoe dit bereikt kan worden, verwijzen we opnieuw naar het ervaringsmodel met betrekking tot kennisprocessen zoals dat blijkt uit figuur 5. De voordelen van een volwassen kennisorganisatie komen pas binnen bereik als de medewerkers ervaring hebben opgebouwd met kennisprocessen. Het is met name in het begin van groot belang dat taken en verantwoordelijkheden duidelijk worden benoemd en dat medewerkers worden aangespoord om hun deel van de werkzaamheden op te pakken. Naast de bibliotheek hebben de vaksecties hierin een leidende rol. De extra inspanning die wordt gevraagd, kan worden beperkt door kennisprocessen goed te laten aansluiten bij de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers. (Bijvoorbeeld door na het gebruik van een model automatisch om feedback te vragen waarmee het model verbeterd kan worden.) Als ook de fee-earners eenmaal ervaring hebben opgedaan en de kennisprocessen gaan draaien, komen aantrekkelijke efficiencywinsten binnen bereik en zal het kennismanagement zichzelf gaan bewijzen.

AANBEVELINGEN

Ontwikkel kennisstrategie

Kennismanagement omvat een veelheid aan methoden en systemen om kennis te beheren. Al deze voorzieningen kosten tijd en geld terwijl de opbrengst vaak niet direct duidelijk is. Het is daarom van groot belang om strategische keuzes te maken en om juist die projecten te kiezen die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

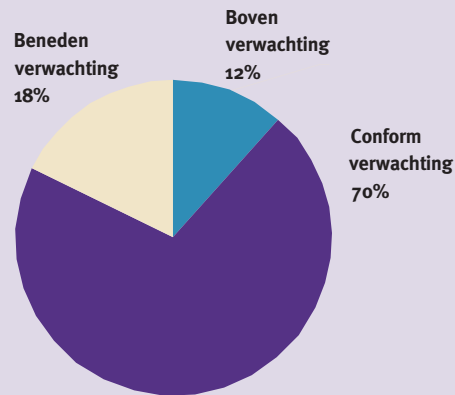
Bij het formuleren van een kennisstrategie worden strategische kennisgebieden geïdentificeerd. Daarin wordt aangegeven waaruit deze strategische kennis bestaat, hoe zij verdeeld is over personen en organisaties en wat zij bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Hiermee wordt het mogelijk om een verantwoorde keuze maken voor kennisgebieden en kennismanagement-initiatieven waarin het kantoor moet investeren en vooral ook waar géén geld aan moet worden uitgegeven. Ongerichte kennismanagement-projecten zonder specifieke visie leiden in de praktijk tot arbeidsintensieve processen die verzanden en dure informatiesystemen die helemaal niet worden gebruikt.

Benoem rollen en verantwoordelijkheden

Een kennisorganisatie bouw je niet van vandaag op morgen. Uit de hiervoor gepresenteerde onderzoeksresultaten blijkt dat kennismanagement pas goed en volledig kan functioneren bij kantoren die meer dan vier jaar ervaring hebben opgedaan. Alleen de meer ervaren kantoren slagen erin om de kenniswaardecyclus te sluiten en om bij

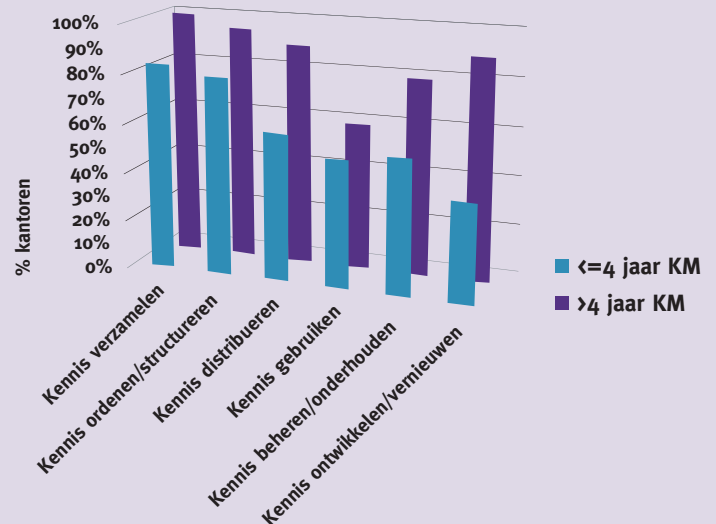
De juridische adviespraktijk doet nog weinig aan kennismanagement op het gebied van marketing en pro-actieve dienstverlening

Succes van kennismanagement



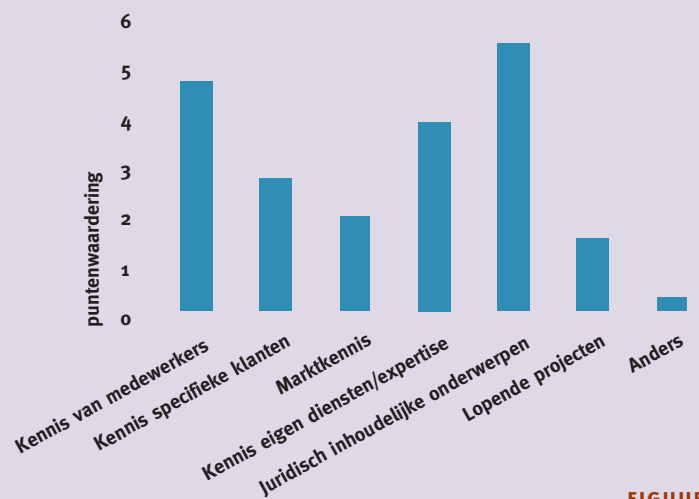
FIGUUR 4

Kennisprocessen en KM-ervaring



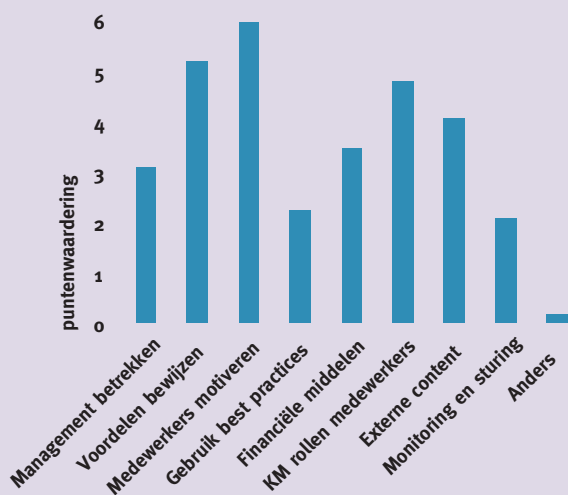
FIGUUR 5

Welke kennis wordt gemanaged?



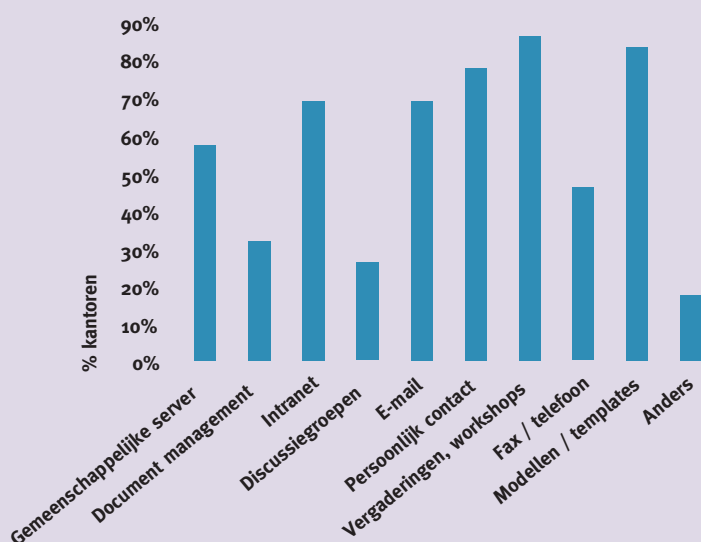
FIGUUR 6

Kennismanagement uitdagingen



FIGUUR 7

Methoden van kennisuitwisseling



FIGUUR 8

het toepassen van kennis weer nieuwe kennis te ontwikkelen waardoor er een lerende organisatie ontstaat.

Dit vereist vooral aandacht voor organisatieverandering en het ontwerp van kennisprocessen. Het is belangrijk om medewerkers door een goede begeleiding te stimuleren en te betrekken bij kennisprocessen. De rollen en verantwoordelijkheden moeten worden belegd bij de medewerkers met de juiste competenties zodat initiatieven niet stilvallen. Op deze manier krijgen medewerkers de kans om ervaring op te doen en in hun nieuwe rol te groeien en te bouwen aan de lerende organisatie.

Integreer modellenbeheer

Kennis blijkt in de juridische adviespraktijk zeer goed te kunnen worden vastgelegd in de vorm van modellen, protocollen en checklists. Figuur 8 laat zien dat modellen (in 83% van de kantoren), naast persoonlijk contact en vergaderingen (respectievelijk 77% en 86%) de meestgebruikte vormen van kennisuitwisseling zijn. Het blijkt echter ook moeilijk te zijn om de vastgelegde kennis te onderhouden en op een effectieve manier te ontsluiten.

We bevelen een werkwijze aan waarin de rollen en verantwoordelijkheden bij het opstellen, gebruiken en beheren van modellen zodanig worden toebedeeld dat ze geïntegreerd worden in de werkprocessen. Indien nodig kan ook gezorgd worden voor een systeem van beoordeling en monitoring om kennismanagement te stimuleren. Zodoende kunnen medewerkers efficiënt worden ingezet en worden betrokken bij het onderhoud en beheer van essentiële kantoor-kennis.

Maak van bibliotheek informatiecentrum

Veel kantoren zijn bezig met de omvorming van de traditionele bibliotheekfunctie naar een informatiecentrum of kenniscentrum. Het belangrijkste verschil met de traditionele bibliotheek is dat het informatiecentrum ook juridisch inhoudelijk vragen beantwoordt en advocaten op relevante gebieden van actuele informatie voorziet. Het is duidelijk dat hiervoor andere competenties en werkmethoden vereist zijn en dat ook de hulpmiddelen voor het informatiecentrum verschillen van die van de bibliotheek.

Bij de opzet van een informatiecentrum of kenniscentrum spelen vooral de wisselwerking en de kennisuitwisseling met de vaksecties een leidende rol. Het informatiecentrum kan niet op zichzelf staan maar is afhankelijk van input van vaksecties om als zodanig te kunnen functioneren.

Selecteer juiste hulpmiddelen

Effectief gebruik en efficiënt beheer van kantoor-knowhow zijn vanwege de omvang en de complexiteit van de huidige juridische praktijk onmogelijk zonder goede geautomatiseerde hulpmiddelen. Voor het bestuur van de administratieve organisatie van het kantoor en voor het toegankelijk maken van externe bronnen wordt al langer gebruikgemaakt van respectievelijk administratieve systemen en databanken. De nieuwe instrumenten voor het beheer van kantoor-knowhow die veel kantoren momenteel inzetten, of overwegen, zijn intranetten en document managementsystemen (zie figuur 8).

Het is al vaak genoeg gebleken dat de inzet van een intranet, of een ander IT-systeem, op zich geen enkele garantie biedt voor de inhoudelijke kwaliteit van kennis die ermee wordt uitgewisseld.¹⁰ De eerste aandacht moet daarom uitgaan naar de kennisstrategie en de kennisorganisatie. De IT-systemen moeten vervolgens ten dienste daarvan worden ingericht. De kans op een succesvolle toepassing van intranetten en document managementsystemen kan overigens aanmerkelijk worden vergroot door een voorafgaande analyse van kennis en kennisprocessen en een ontwerp voor de structurering en het gebruik daarvan. Tevens loont het om gebruik te maken van een gestructureerd evaluatieraamwerk om beschikbare IT-producten te vergelijken en te selecteren.¹¹

Kennismanagement moet als meerjarenprogramma worden georganiseerd en niet als kortlopend project met het oog op snelle resultaten

VOORDELEN TE BEHALEN

Kennismanagement is definitief doorgedrongen in de Nederlandse advocatuur. De betrokken medewerkers verwachten bovendien dat de bijbehorende organisatieprincipes en IT-hulpmiddelen een integraal onderdeel van de werkprocessen zullen gaan vormen. De kantoren die aan ons onderzoek hebben meegedaan geven aan dat hun kennismanagement voor het grootste deel conform verwachting verloopt en dat de doelstellingen, kwaliteitsverbetering, ondersteuning van medewerkers en kostenbesparingen daadwerkelijk bereikt worden.

De belangrijkste uitdaging blijkt om alle medewerkers in de kennisprocessen te betrekken. De vergelijking tussen kantoren met verschillende ervaringsduur toont aan dat deze betrokkenheid essentieel is om de opbrengsten van kennismanagement daadwerkelijk te realiseren. Voor alle kantoren geldt dat na de interne oriëntatie van kennismanagement er ook extern, in relatie met cliënten en andere organisaties nog belangrijke voordelen behaald kunnen worden. We hopen dat onze aanbevelingen er aan bijdragen dat de juridische adviespraktijk deze nieuwe uitdagingen met verstand van zaken kan aangaan. ●

NOTEN

- 1 De auteurs danken het bestuur van Het Overleg voor haar medewerking en alle deelnemers aan de enquête voor het rapporteren van hun ervaringen. Voor vragen of nadere informatie kunt u contact opnemen met Siemen Jongedijk: jongedijk catalyse.nl.
- 2 Weusten, M.C.M., Kennismanagement en het poldermodel in juristenland, in: *NJB* 2000/43, p. 2082-2085.
- 3 Tissen, R., D. Andriessen, F. Lekanne Deprez, The Knowledge Dividend: Creating high performance companies through value-based knowledge management, *Financial Times*, Prentice Hall, 2000.
- 4 De resultaten van de eerste enquête in november 2002 zijn gepubliceerd in het rapport Luuk Matthijssen en Siemen Jongedijk, *De Stand van Kennismanagement in de Advocatuur*, KPMG: Amstelveen, 2003.
- 5 Een belangrijk deel van de kennismanagers en bibliothecarissen van grote advocaten- en notaris-kantoren en rechtsbijstandsverzekeraars heeft zich verenigd in Het Overleg. Zie het portret van Jan Pieter Nepveu in dit nummer.
- 6 Nonaka, I., The knowledge-creating Company, in: *Harvard Business Review*, November-December 1991, p. 312-320.
- 7 Ithia, A., H. Lewis-Hassan, Surveying the future of knowledge management 2001, in: *Managing Partner*, 2001.
- 8 Weggeman, M., Kennismanagement – inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, Schiedam: Scriptum Management 1997. p. 168-171.
- 9 Kok, G., S. Jongedijk, J. Troost, Knowledge Management Survey 2003, KPMG Knowledge Advisory Services 2003.
- 10 Weusten, M.C.M., Kennismanagement en het poldermodel in juristenland, in: *NJB* 2000/43, p. 2082-2085.
- 11 Matthijssen, L.J., Pakketelectie juridisch administratieve software, in: *R&EM* 2002 nr. 1, p. 9-12.

(advertentie)

Dus je gaat niet mee naar de Arena?

Nee, en deze zondag moet ik ook weer de hele dag werken.

En dan vind jij het vreemd dat Elise van je wil scheiden!

Jurist bij DAS rechtsbijstand  www.das.nl
AMSTERDAM ARNHEM 'S-HERTOGENBOSCH