

De gebrekkige cultuur van kennis delen

Omdat de meest waardevolle kennis in de hoofden van de advocaten zit, is het kantoor er bij gebaat dat die combinatie van vakinhoudelijke inzicht, ervaring en kunde met kantoorgenoten wordt gedeeld. Alleen dan wordt de essentiële kennis zo goed mogelijk benut. Op vele kantoren heerst echter bepaald geen cultuur waarin dat delen wordt aangemoedigd. Nijhuis & Wibbelink doen verslag van hun ervaringen en schetsen de voorwaarden voor verbetering.

mr. Elmira M.A. Nijhuis

drs. Marjolijn A. Wibbelink

gespecialiseerd in managementondersteuning aan de advocatuur

De voor een advocaat relevante kennis bestaat uit diverse onderdelen, namelijk actuele juridische kennis; strategisch inhoudelijke kennis (aanpak van de zaak); kennis van klanten; kennis van klantbenadering, en kennis van de markt. Kennismanagement is gericht op het besturen van kennis op al deze onderdelen. Het managen van alleen actuele juridische kennis, de informatiecomponent van kennis, is te beperkt, omdat daarmee kansen worden gemist om de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn, en kansen om zich positief te onderscheiden van andere kantoren, evenals kansen om in het gekozen marktsegment een topkantoor te worden.

Managen van kennis begint bij de vraag wat het gewenste kennisniveau is. Dit is een strategische keuze, afhankelijk van de markt die het kantoor bedient. Bij het bepalen van dit niveau moet acht worden geslagen op alle genoemde kennisonderdelen.¹

LASTIG

Naast het volgen van opleidingen, cursussen en trainingen is het *delen* van kennis essentieel om kantoorbreed het gewenste kennisniveau te realiseren. Maar hier wringt de schoen. Op vele kantoren bestaat helaas geen kennisdelende cultuur, bestaande uit een goede structuur en een bepaald gedrag. Dit gedrag moet er op gericht zijn op óók anderen laten leren, zodat ze anderen kunnen laten profiteren van jouw kennis.

Het bewerkstelligen van een blijvend geza-

menlijk gedrag is lastiger dan zorg dragen voor een goede structuur. Advocaten werken immers vaak individueel. Zij vinden het lastig om aangesproken te worden. Zij koesteren hun eigen *toko* en houden die in stand, want delen kan bedreigend zijn. Wij komen in de praktijk nogal wat voorbeelden tegen van hoe het niet moet.

HOE HET NIET MOET...

Partner als 'goede voorbeeld'

Jurisprudentie- en zaakbesprekingen blijken niet overal de leukste momenten van de week te zijn. Partners laten het vaak afweten en komen niet opdagen. Blijkbaar hoeven zij niet op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen, of anderen te laten delen in hun kennis. Dat is iets voor anderen. Hoezo kennisoverdracht?

Wie niet weet, wie niet deelt

Wij horen vaak dat men nauwelijks weet wie binnen het kantoor wat voor welke klanten doet. En dan hebben we het niet alleen over kantoren met meer dan 200 fee earners en meer dan drie vestigingen. Ook bij kantoren met 25 fee earners in één vestiging komt dit voor, zelfs bij kleinere kantoren is het niet onbekend. Het is duidelijk dat in deze gevallen delen van kennis onmogelijk is.

Afzeikrondje

Partners gebruiken soms de jurisprudentie-

bespreking om hun kennis en successen tentoon te spreiden, of om het de ander zo moeilijk mogelijk te maken door onmogelijke vragen te stellen: het wekelijkse of tweewekelijkse *afzeikrondje*. De oudere medewerkers, niet anders gewend, doen er driftig aan mee. Vragen worden niet gesteld, want stel je voor dat de vraag wellicht een domme vraag is.

Over de schutting

Bij drukte staat men soms minder uitdagende dossiers af. Van overdragen is bij sommige kantoren geen sprake. Ze worden 'over de schutting' gegooid: zonder bijgaande uitleg over de zaak, de cliënt, de aanpak of de gemaakte afspraken.

NADELIGE GEVOLGEN

Geen interne cross selling

Als er onvoldoende kennis is van de werkzaamheden van collega's worden de diensten van het kantoor onvoldoende voor het voetlicht gebracht bij de individuele cliënten. Men vermindert zo zijn kansen de cliënten breed te bedienen, om meer soorten juridische diensten van het kantoor aan te bieden. Het kantoor loopt omzet mis én de cliënt wordt suboptimaal bediend.

Zaken verliezen

Door kennis niet te delen kan men zaken verliezen, met als gevolg ontevreden cliën-

VOORDELEN VAN KENNIS DELEN

- ▶ **Vakinhoudelijke kennis**
Vergroten van juridische kennis in algemeen en aanwijzingen in individuele zaken
- ▶ **Kennis over aanpak van zaak**
Vergroten strategisch inhoudelijke kennis in algemeen en aanwijzingen in individuele zaken

- ▶ **Kennis over klant**
Betere cross selling, vergroting van omzet
- ▶ **Kennis over klantbenadering**
Betere cross selling, vergroting van omzet
- ▶ **Kennis over markt**
Creëren van kansen voor andere secties of teams

ten. De ontwikkeling op de diverse rechtsgebieden gaat zo snel dat één advocaat dat onmogelijk kan bijhouden. Je kunt er wel een handboek op naslaan, maar de fitnesses mis je. Ook kennis opgedaan door veel te procederen kun je niet naslaan in een boek; die moet je van een ander horen; en de wijze van procederen kan zoals bekend de uitkomst van het geschil bepalen.

Inefficiënt navelstaren

Als men niet weet wie waar goed in is, is het moeilijk om advies te vragen aan collega's. Ook hierdoor kan men kansen missen, op juridisch inhoudelijk gebied maar ook over de aanpak van een zaak of de klant.

Weinig sturing

Als er kantoorbreed weinig overzicht bestaat van de aanwezige kennis, is het moeilijk om te sturen richting het gewenste kennisniveau. Als je niet weet waar de lacunes zitten kun je ze ook niet oplossen.

Groot bedrijfsrisico

Als iemand zijn of haar kennis van klanten en de benodigde aanpak niet deelt, gaat deze verloren bij ziekte, en bij vertrek of overlijden van medewerkers. Dit is een bedrijfsrisico dat geminimaliseerd moet worden.

VOORWAARDEN

Delen van kennis vergt een mentaliteit waarbij men zich kwetsbaar kan opstellen; ideeën kan uiten waarvan niet op voorhand zeker is of ze bruikbaar zijn; vragen kan stellen; ruimte krijgt voor twijfel en evaluatie. 'Hoe moet ik het aanpakken?' en 'Heb ik het goed aangepakt?' Door het stellen én het serieus

nemen van deze vragen creëert men een lerende cultuur. Zo kan de ervaring en vakinhoudelijke kennis van de één worden gecombineerd met het strategische inzicht van de ander, en met de contactuele vaardigheden van een derde.

Dit vergt inzet van iedereen, en het plaatsen van het kantoorbelang (verhogen van kennisniveau van iedereen) boven het eigen individuele belang (showen met eigen kennis, voorrang geven aan eigen prioriteiten). Toonaangevend hierbij is het voorbeeldgedrag van de partners.

Om de aanwezige kennis op een hoog niveau te houden moet het kantoor de volgende voorwaarden scheppen.

Structuur

Een structuur in het leven roepen die het delen van kennis faciliteert. Vaststellen van vaste jurisprudentie- en zaakbesprekingen én iemand die dit coördineert.

Mentaliteit

Een gezamenlijk besef creëren van het belang van het delen van kennis én van de bijbehorende gedragsaspecten. Maak dit expliciet gesprek van onderwerp met alle advocaten, in bijvoorbeeld een 'kennissessie'. Brainstorm over voorwaarden, verbeterpunten en mogelijke oplossingen. En spreek daadwerkelijk af dat men elkaar aanspreekt op gedrag dat niet is gericht op kennis delen.

Evaluatie

Elkaar jaarlijks evalueren op kennisoverdracht en op een lerende houding. Bij stagiaires en medewerkers kan dit aan de orde komen in de begeleidingsgesprekken en in het beoordelingsgesprek. Bij partners kan het deel zijn van het partner-evaluatiesysteem, en bij gebrek hieraan kan men er jaarlijks een vergadering aan wijden en elkaar feedback geven.

Meer dan omzet

Tijd vrijmaken die niet declarabel is, moet óók worden gewaardeerd. Vaak is bij de feitelijke beoordeling van de medewerkers en partners de hoogte van de omzet bepalend. Deze bepaalt weliswaar in belangrijke mate

het commerciële succes van het kantoor, maar als men zich alléén op omzet richt, is het kantoor alleen gericht op het heden. Managen is vooruit kijken, zorgen dat het kantoor in de toekomst minstens zo succesvol is als in het heden. Delen van kennis is dus een toekomstgerichte activiteit die (investerings)tijd kost.

ZELFTEST

Met het bovenstaande in het achterhoofd is het tot slot goed om eens te kijken hoe uw kantoor, en uzelf, er op dit moment voor staat. Uit ten minste vijf maal 'enigszins' of 'nee', kunt u concluderen dat een beter delen van kennis binnen uw kantoor hoog op de agenda moet komen te staan. ●

NOOT

1 Zie hiervoor: M. Weggeman, *Kennismanagement*, 2001, p. 167 e.v.: over de 'kenniswaardeketen'.

HOE STERK IS UW KANTOOR GERICHT OP DELEN VAN KENNIS?

	ja	enigszins	nee
1. Vindt er op uw kantoor structureel jurisprudentieoverleg plaats?	0	0	0
2. Vinden er op uw kantoor structureel zaakbesprekingen plaats?	0	0	0
3. Weet u wie welke klanten heeft binnen kantoor?	0	0	0
4. Deelt u uw ideeën over benadering van klanten met anderen?	0	0	0
5. Is de sfeer op de jurisprudentie- en zaakbesprekingen goed?	0	0	0
6. Zijn de partners altijd aanwezig bij jurisprudentie- en zaakbesprekingen?	0	0	0
7. Is delen van kennis een onderwerp van beoordelings- of partnerevaluatiegesprekken?	0	0	0
8. Weet u wie wat doet op kantoor?	0	0	0
9. Weet u waar iemand extra goed in is op kantoor (branchekennis, strategisch inzicht etc.)?	0	0	0
10. Durft u zich binnen kantoor kwetsbaar op te stellen?	0	0	0

(advertentie)

FIF 33

RECHERCHE- EN INFORMATIEBUREAU

Voor bedrijven, particulieren en advocatuur

- Onrechtmatig ziekteverzuim
- Controle werkzaamheden
- Fraude / Bedrijfsdiefstal

- Alimentatiezaken
- Handelsinformatie
- Privé-onderzoeken

010 - 477 33 22 www.fif33.nl

Goedgekeurd door Min. van Justitie POB 238
Heemraadssingel 186 • 3021 DM Rotterdam
Fax: 010 - 477 08 30 • e-mail: info@fif33.nl




Wij leveren u medische argumenten

De afgelopen tien jaren werden de meest uiteenlopende problemen aan onze artsen voorgelegd. Een greep uit de dagelijkse praktijk:

De operatie van mijn cliënt liep slecht af. Was de behandeling zorgvuldig?

De erfgenen van mevrouw stellen dat zij na de brand langer bleef leven dan meneer. Is dat juist?

Is de lichamelijke schade van mijn cliënt juist getaxeerd en hoe waardeert ik zijn smart?

De verzekeringsmaatschappij stelt dat de betrokkene zelfmoord pleegde. Was het geen ongeval?

De werknemer van mijn cliënt beweert dat hij niet meer kan werken. Kan hij niet net zo veel als vroeger?

De verzekeringspolis schrijft arbitrage voor. Kunt u een arbiter leveren?

MEDISCH ADVIESBUREAU

BINS

dr. mr. J.W.Bins, arts RGA

Laan 20
2512 GN Den Haag
tel 070 345 98 08
fax 070 345 98 11
e-mail j.w.bins@wxs.nl
www.binsmedical.com

Schalke & Partners

Bedrijfsrecherche

BEWIJST WAT U EIST

Schalke & Partners bv
Postbus 2215, 4800 CE Breda
T. 076-5221144 / F. 076-5221264 / E. info@schalke.nl / W. www.schalke.nl