

## 7 Kennis- en informatiemanagement bij Holland Van Gijzen: van planning tot praktijk

Paul Bartelings

### Inleiding

Vanaf 2003 is een aantal interessante boeken verschenen over kennismanagement voor advocaten met als hoogtepunt, vorig jaar, het proefschrift van Martin Apistola ('Advocaat en kennismanagement', 2007). In Engeland wordt sinds 2001 door Cambridge University Press het tijdschrift 'Legal Information Management' uitgegeven speciaal voor professionals werkzaam in de juridische informatie- en kenniswereld. Het Advocatenblad wijdde in 2004 een themanummer aan kennismanagement. Daarvoor werd kennismanagement veelal besproken in aparte hoofdstukken in boeken over het managen van advocatenkantoren of van andere zakelijk dienstverlenende instellingen. Ik durf dan ook, gezien de verschijning van de bovenstaande bronnen, de stelling te poneren dat de term kennismanagement binnen de advocatuur vanaf 1995 steeds bekender is geworden en dat er steeds meer wordt geïnvesteerd in kennismanagement binnen de advocatuur. Niet alleen de publicaties over dit onderwerp, maar ook voorlichting aan en cursussen<sup>1</sup> voor deze specifieke doelgroep dragen bij aan de bewustwording van het belang en nut van kennismanagement.

Zodra de communicatie over deze ontwikkelingen bij de juiste doelgroep binnen juridische omgevingen terecht komt, zal de bekendheid alleen maar toenemen. Maar bij wie binnen de advocatuur moet kennismanagement bekend zijn? En wie kan er vervolgens iets mee doen? Kortom: wie zijn de partijen die zich binnen de advocatuur bezig houden met kennismanagement? Dit onderwerp wordt, samen met enkele veel voorkomende ervaringen

1 Voor kennismanagers en informatieprofessionals werkzaam binnen de advocatuur organiseert Stichting Het Overleg in samenwerking met GO Opleidingen regelmatig bijeenkomsten over KM-thema's.

2 Bij Holland Van Gijzen werken 160 advocaten en notarissen verspreid over vijf vestigingen in Nederland en twee Dutch Desks in London en New York

gen op het gebied van kennismanagement die spelen binnen een groot<sup>2</sup> advocatenkantoor, in dit hoofdstuk beschreven. Wat werkt wel en wat niet?

### **Wat wordt onder kennismanagement verstaan?**

Kennismanagement bestrijkt een groot terrein binnen een organisatie en wordt binnen de advocatuur op verschillende manieren geïnterpreteerd en uitgevoerd. Het varieert van het organiseren van vaktechnische overleggen tot het investeren in 'state of the art' kennissystemen gekoppeld aan de beloningssystematiek, professionele ontwikkeling van alle medewerkers inclusief stagiaires, training en het delen van kennis met cliënten volgens de kennismanagementstrategie en -doelstellingen.

Er bestaan dan ook verschillende definities voor kennismanagement, bijvoorbeeld:

*De gedragingen en processen waarmee een groep mensen persoonlijke en gemeenschappelijke toepasbare kennis onderhoudt en vergroot om doelstelling en innovatie te vergroten en risico's te verminderen. (Parsons, 2004).*

*Het beter benutten van collectieve wijsheid door het organiseren van systemen en processen om de identificatie, het vangen, verspreiden en gebruik van kennis teneinde doelstellingen van het kantoor te bereiken. (Rusanow, 2003).*

De voor Holland Van Gijzen advocaten en notarissen belangrijkste elementen zijn:

- kennis (behoefte en bronnen);
- informatie;
- delen;
- hergebruiken;
- kwaliteit;
- communicatie.

### **Kennis: organisatorisch en individueel**

Advocatenkantoren zijn kennisintensieve organisaties. Dat wil zeggen: advocaten beschikken over kennis die zij professioneel willen toepassen in de

advisering aan de cliënt of in het voeren van juridische procedures ten behoeve van de cliënt. Bij aanwezige kennis gaat het om de integratie van vak-kennis, beroepsvaardigheden, interpretaties en praktijkervaring. Dat betekent dat, zodra we spreken over een kennisintensieve organisatie, we eigenlijk moeten spreken over een organisatie die bestaat uit verschillende en individuele kennisintensieve micro-organisaties. De advocaat denkt in oplossingen voor juridische vraagstukken. Hoe hij dat doet, hangt af van vele factoren waarvan gewoonte er één is. Als het goed is, zal een advocaat werkzaam bij een kantoor gewend zijn om juridische vraagstukken en de gevonden antwoorden te delen met kantoorgenoten. Als dat zo is, dan kan direct een begin worden gemaakt met het organisatorische aspect van kennismanagement. Als men *niet* gewend is om vraagstukken met elkaar te delen, moet daar iets aan worden gedaan, bijvoorbeeld door het organiseren van interne cursussen die goed worden geleid. Mijn ervaring is dat er altijd wel een (kleine) behoefte is aan uitwisselen van vragen. Vervolgens kan de stap worden gemaakt naar kennismanagement.

Aan de ene kant wil degene die verantwoordelijk is voor kennismanagement het kantoor vanuit kennismanagementperspectief als één geheel benaderen en kennismanagementdoelstellingen realiseren. Wat is er binnen een kantoor op een bepaald rechtsgebied aan kennis bekend en hoe kunnen we deze kennis efficiënt inzetten ten behoeve van cliënten? Wat zouden we collectief of in afzonderlijke secties moeten weten en wat of wie hebben we daarvoor nodig? Dit is de organisatorische benadering.

Aan de andere kant is de praktijk meestal, dat de kennis in de individuele advocaat zit – de persoonlijke benadering: wie weet wat waarover? Van de kennismanager wordt verwacht dat hij lijntjes legt tussen aanwezige kennis in de micro-organisaties: individuele advocaten, (delen van) secties of bepaalde vestigingen van één advocatenkantoor. Als hij daarin slaagt, is een begin gemaakt met kennismanagement: wielen hoeven niet meer te worden uitgevonden, de kennispuzzelstukjes kunnen worden geïdentificeerd en in elkaar geschoven, ervaringen (zowel vakinhoudelijk als over cliënten) kunnen beter worden gedeeld omdat ze een plaats krijgen in het voor iedereen toegankelijke kennishuis. De collectieve kennisgraad wordt zo

sterk verhoogd en uiteindelijk worden de cliënten beter bediend waardoor we ook kunnen wedijveren met andere advocatenkantoren.

De praktijk is echter weerbarstig: het is enorm lastig om kennis ‘aan te pakken’, concreet te maken en ervoor te zorgen dat kennis wordt gedeeld.

Verderop in dit hoofdstuk wordt hiervoor een aantal oplossingen gegeven.

### **Informatie: van herkomst tot archief**

De woorden *kennis* en *informatie* worden wel eens door elkaar gebruikt.

Het kan dus zijn dat iemand informatiemanagement bedoelt en kennismangement zegt. Het is belangrijk om bij dit verschil stil te staan, zodra er een kennismangementplan of -strategie voor het kantoor wordt opgesteld.

Informatiemanagement omvat het ontwikkelen en beheren van het proces van informatiestromen binnen een organisatie: van herkomst van informatie (bron) naar distributie (kanaal en vorm) en vervolgens opslag (archief) van informatie. Voor dit proces worden met name in grote organisaties, al of niet in samenspraak met de IT-afdeling, kantoorprocedures ontwikkeld.

Kennismanagement en informatiemanagement liggen dicht bij elkaar. Informatie is concreet (een artikel geschreven door een kantoorgenoot, een cliëntdossier, een kantoorhandboek, jaarverslagen van beursgenoteerde ondernemingen, publieke websites waarop informatie te vinden is over cliënten en sectoren) en is altijd opgeslagen en, al dan niet snel, terug te vinden. Kennis voegt een waarde toe aan informatie en is (zoals boven aangegeven) niet eenvoudig concreet te maken en systematisch op te slaan. Ik beschouw de kennismanager als beheerder en coördinator van kennis en informatie en dus ook verantwoordelijk voor het informatiemanagement.

### **Delen: gedeelde kennis is macht!**

Een van de belangrijkste elementen van kennismangement is het delen van kennis (en informatie) binnen het kantoor om zo mogelijk nieuwe kennis te maken of verouderde kennis te verbeteren. Ik gebruik vaak de slogan: wie weet wat en wat moet wie weten wanneer? Zodra je weet wie bepaalde kennis heeft en wie deze kennis nodig heeft of nodig zou moeten hebben, kan gewerkt worden aan kennisdeling door middel van communicatie van en over kennis.

Vanuit de organisatorische kant van kennismangement moet ervoor worden gezorgd dat iedereen altijd kennis ter deling kan aanbieden in wat voor vorm dan ook en op ieder gewenst tijdstip – en dat daar relatief eenvoudige voorzieningen voor beschikbaar zijn die iedereen begrijpt. Daarnaast moet er binnen het kantoor een cultuur zijn om kennis ter beschikking te stellen en te innoveren.

Collectief kennis delen! De kennismanager loopt zo vaak als mogelijk rond met dit motto en faciliteert en coördineert dit proces. Hij geeft bijvoorbeeld supersnelle feedback op kennisdelingsinitiatieven om te laten zien dat er iets wordt gedaan met ideeën. Het betekent echter niet dat alle initiatieven worden gehonoreerd. Maar degene van wie het idee komt, moet het gevoel krijgen dat er een procedure is om initiatieven in behandeling te nemen.

Daarnaast moet het individu, de advocaat zelf, een reden hebben om zijn kennis te delen. Van bovenaf opgelegde dwang is niet echt een stimulerende drijfveer. Een populaire kreet in dit verband is: what's in it for me?

Mogelijke manieren waarmee advocaten intern kunnen worden aangemoedigd om mee te werken aan kennismangement zijn: inbedding in de beloningssystematiek, erkenning en zichtbaarheid binnen kantoor. Door intern te communiceren over de ontwikkelingen en bijdragen aan het knowhow-systeem wordt algemeen bekend gemaakt wie kennis en informatie heeft over een bepaald onderwerp en wie bereid is kennis te delen. Op deze manier komt kennismangement op gang.. Daarnaast worden speciale vaktechnische programma's opgezet en leadership-awards uitgereikt: prijzen voor degenen die een duidelijke bijdrage hebben geleverd aan kennismangement.

Een nieuwe ontwikkeling is de expertfinder. In het kennissysteem draait een programma dat alle terbeschikkinggestelde documenten doorzoekt en dat na het intoetsen van een willekeurig trefwoord een lijst met experts produceert. Op deze manier wordt goed zichtbaar wie kennis deelt en wie expert is binnen het kantoor. Naast optimale cliënt service (het laten zien van kennis en ervaring) zoekt de professional continu naar persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. Bovengenoemde acties kunnen daaraan een positieve bijdrage leveren.

Kennisdeling moet zowel van boven af worden opgelegd als van onderop worden gedragen. Ik noem dat *top down – middle up*. Van bovenaf (top down) wordt de strategie bepaald en uitgedragen. Vervolgens wordt die strategie omgezet in (kennismanagement)initiatieven die worden bedacht en ondersteund door de praktijk (middle up). Het is absoluut noodzakelijk dat de praktijk hieraan meedoet.

### **Hergebruiken: nieuw voor oud**

Hergebruiken en delen van kennis liggen dichtbij elkaar. Door het aanbieden van kennis kan deze worden hergebruikt. Er zijn echter gevaren en risico's, maar ook voordelen aan verbonden. Het klinkt bovendien erg gemakkelijk: "Jij hebt al eens zo'n zaak gedaan, mag ik de door jou gebruikte documentatie, dan kan ik het copy-pasten voor mijn cliënt".

Dit is niet wat wij onder hergebruik van kennis verstaan. Hergebruik van kennis vindt plaats via het knowhow-platform en nergens anders. Dit is van zeer groot belang, omdat dat de enige plaats is waar kwaliteit en uniformiteit op centraal niveau kunnen worden gewaarborgd. Hergebruik van kennis heeft iets eindimensionaals. Voor vergelijkbare zaken kan door de advocaat een beroep op het kennisplatform worden gedaan waarin de kantoorkennis wordt opgeslagen. Kennismanagement is echter meerdimensionaal. Het komt vaak voor dat na het afronden van een zaak de advocaat weer nieuwe kennis heeft opgedaan – dus *na* het hergebruik van de bestaande kennis. Na hergebruik wordt de kennis weer verder verrijkt, nieuwe ervaringen worden aan het platform toegevoegd. Een veelgebruikt moment hiervoor is de 'debrief'. Wij noemen dat Nieuw voor Oud.

### **Kwaliteit**

Cliënten verwachten de hoogste kwaliteit van onze dienstverlening. Kennismanagement is naast opleiding één van de twee pijlers van het kwaliteitsbeheer. Zoals hierboven ook al is aangegeven, vindt kwaliteitsbeheer op een centrale plek plaats. Alleen dan kan uniformiteit en continuïteit worden gewaarborgd. Welke criteria bestaan er voor kennismanagement en op welke wijze wordt dit gecoördineerd?

Drie aspecten spelen hierbij een rol. Het eerste aspect betreft de vorm van

documenten (huisstijl), het tweede de inhoud van de dienstverlening en het derde de risicobeheersing. Alle drie aspecten zijn even belangrijk en passen binnen het kennismanagementhuis.

Kwaliteit staat bovenaan de prioriteitenlijst. Het onderdeel *vorm van documenten* (huisstijl) ligt het verste weg van kennismanagement, maar wordt wel behandeld in het kennismanagementplan omdat bijvoorbeeld bij het automatisch genereren van documenten, de kennis en ervaring uit de praktijk hierin wordt geïntegreerd. Hoe het document er vervolgens uitziet is meer iets voor de marketingafdeling. Samenwerking met de kennismanager op dit punt is effectief.

De *inhoud van de dienstverlening* wordt gewaarborgd door de praktijk zelf. De advocaat is zelf verantwoordelijk voor zijn advisering. Maar het kantoor moet erop toezien dat de kwaliteitsstandaard uitstekend is en blijft. Hiervoor worden de interne kwaliteitsaudits uitgevoerd waarbij de advocaat of notaris aan de hand van de interne en externe (beroeps)regels en procedures wordt beoordeeld. Deze audits zijn ook bedoeld om de praktijkrisico's te beheersen. Kennismanagement is een belangrijk middel om de operational excellence, een organisatiestructuur waarbinnen continu uitmuntende prestaties geleverd kunnen worden, op het hoogste peil te houden.

## **Van plan tot praktijk, waar begin je: negen fasen**

Hierboven is kort omschreven wat kennismanagement inhoudt. Om kennismanagement in de praktijk te brengen is het aan te raden om een negenfasen plan op te stellen. Voor de kantoren die kennismanagement hebben ingevoerd, bieden deze fasen wellicht ook enkele handvatten om de gestelde doelen te bereiken.

Het initiatief om kennismanagement te introduceren kan vanuit verschillende kanten komen: vanuit het bestuur, de praktijk, de bibliotheek, de ICT-afdeling en de marketingafdeling in verband met de marketing van publieke kennis. Op een bepaald moment wordt, vaak door het bestuur, besloten om een plan voor kennismanagement te maken. Hoe kan het vervolgens verder gaan?

### ***Fase 1: commissie samenstellingsfase.***

Wie nemen zitting en waarom? Bij de samenstelling van deze commissie is

het aan te raden om collega's uit verschillende disciplines die binnen kantoor worden gerespecteerd, uit te nodigen. Het kan zinvol zijn om ook een criticus erbij te betrekken. Vaak betekent het uitrollen van het kennismanagementplan dat de cultuur van het kantoor zal veranderen. Daarom moet het plan worden ondersteund door het senior management van het kantoor. Om deze steun te krijgen neemt een senior advocaat die de praktijk en doelstellingen van het kantoor kent en tevens de waarde van kennismanagement inziet, zitting in de commissie. Het kunnen overigens ook twee of drie advocaten zijn uit verschillende rechtsgebieden. Daarnaast maken het hoofd van de bibliotheek en de ICT-manager deel uit van de commissie. Het hoofd van de bibliotheek, omdat hij de expertise heeft om kennis en informatie te classificeren en bronnen kan beschrijven. Het hoofd van de bibliotheek kent de verschillende facetten van informatie zoeken, vinden, verzamelen en verspreiden en dat zijn vier basisbegrippen van kennismanagement. De ICT-manager is betrokken vanwege zijn systeemkennis en kennis over de nieuwste technologieën. De ICT-manager is ook op de hoogte van de softwareprogramma's die draaien binnen het kantoor en daarbuiten (wanneer het kantoor samenwerkt met externe partijen zoals uitgevers of andere informatieaanbieders) en hij kan dus goed inschatten of een eventueel nieuw systeem problemen kan geven. Het kan ook zo zijn dat bepaalde programmatuur zal komen te vervallen en zal worden geïntegreerd in het nieuwe systeem. Het is de bedoeling dat deze commissie bewustzijn creëert voor kennismanagement.

Pas als de mensen begrijpen waarom kennismanagement wordt ingevoerd, zijn zij bereid om hun gedrag te veranderen dat zal leiden tot de bovengenoemde cultuurverandering. Dus het is erg belangrijk dat door deze commissie duidelijk wordt gecommuniceerd waarom kennismanagement wordt ingevoerd.

### ***Fase 2: identificatie- en inventarisatiefase.***

In deze fase wordt door de commissie gekeken naar de verschillende indelingen van de praktijk, de kennis- en informatiebehoeften en de werkprocessen. Deze indeling wordt zorgvuldig in kaart gebracht. Per praktijkgroep kan de indeling verschillen. Een hulpmiddel bij het identificeren is het opstellen



van een referentiekader. In het referentiekader wordt in een boomstructuur (van hoofdonderwerp naar deelonderwerp) aangegeven wat een praktijkgroep doet of in welke rechtgebieden deze actief is, of in welke onderwerpen de praktijkgroep is gespecialiseerd. Bijvoorbeeld juridische advisering bij fusies en overnames of het opstellen van een internationaal reorganisatieplan. De daarbij behorende trefwoorden (bijvoorbeeld 'intentieverklaring' of 'share purchase agreements') komen, na de inventarisatie en identificatie, in het referentiekader. Bij deze fase hoort ook het bepalen van welke soort documenten kunnen worden onderscheiden zoals: brieven, kantoormodellen (met noten), adviezen, memo's, voorbeelden, notities, e-mails, contacten, verslagen van knowhow-besprekingen. Welke documenten worden in het kennismanagementplan meegenomen?

### ***Fase 3: doelstellingsfase.***

Nadat er geïnventariseerd en geïdentificeerd is, wordt een doelstelling bepaald. In deze fase wordt aan de hand van de kantoorstrategie en de behoeften in de praktijk bepaald wat wel en wat niet in het plan komt te staan. Volledige digitalisering van bronnen en de integratie van content kunnen concrete doelstellingen zijn. Binnen de doelstelling valt ook het antwoord op de vraag welke kennis wel en welke niet wordt betrokken: gaat het 'slechts' om juridische kennis, of ook om kennis over cliënten en markten?

### ***Fase 4: interviewfase.***

Men is inmiddels aangekomen bij een grof idee van hoe kennismanagement binnen het kantoor georganiseerd zou kunnen worden. In deze fase worden interviews afgenomen met eindgebruikers. Aan de hand van een vragenlijst wordt onderzocht of de voorgestelde systematiek van kennismanagement zou werken. Op welke wijze wordt kennis gezocht in het dagelijkse werkproces en op welke wijze kan het aanleveren van nieuwe kennis worden vergemakkelijkt?

### ***Fase 5: communicatiefase.***

Het is cruciaal dat er, bij voorkeur vanuit het bestuur, wordt gecommuniceerd over de functie van kennismanagement binnen kantoor. Het is niet

noodzakelijk dat het kennismanagementplan gereed is. De communicatie kan reeds op gang komen. Er kan door het bestuur op hoofdlijnen worden aangegeven wat het nut is van het delen van kennis en op welke manier het past binnen de strategie van het kantoor. Zodra het plan door het bestuur is goedgekeurd, wordt er gecommuniceerd over wat de lijn is en welke afspraken er worden gemaakt. Het moet voor iedereen binnen kantoor duidelijk zijn welke concrete kennismanagementdoelstellingen worden bepaald en hoe deze worden gerealiseerd.

### ***Fase 6: implementatiefase.***

De start en het einde van deze fase zijn niet concreet aan te geven. De cultuur van kennisdeling binnen kantoor verandert stapje voor stapje. Wel is er een concreet startpunt bij de uitrol van het kennissysteem, maar dit is één van de onderdelen van het kennismanagementplan. In deze fase worden de *quick wins* gecommuniceerd en worden er trainingen gegeven aan nieuwkomers en aan de ervaren medewerkers. Iedereen moet merken dat er initiatieven zijn op het gebied van kennisdeling. Alles telt in deze fase mee: praktijkgroepen die een referentiekader hebben gemaakt, een advocaat die een artikel heeft geschreven, de structurele aanpak van de knowhow-overleggen. Wie het eerst met initiatieven komt, wie het eerst maakt. Een snelle respons van de kennismanager op deze initiatieven werkt. Op deze manier kan het kantoor zien dat er beweging in zit en dat kennismanagement niet blijft steken in plannen.

### ***Fase 7: acceptatiefase.***

Ook deze fase is niet afgebakend. De ene groep zal het plan sneller accepteren dan de andere. Wanneer is het plan geaccepteerd? Voorop staat dat niet iedereen het plan hoeft te accepteren om het succesvol te laten zijn. Wachten op totale acceptatie kan erg lang duren en zal vrijwel zeker nooit voorkomen. Wel zal het bestuur zeggen: dit is het plan! Vervolgens gaat de praktijk aan de gang volgens de gemaakte afspraken.

Kan de acceptatiegraad worden gemeten? Ik denk het wel. In het knowhow-systeem kan goed worden bijgehouden of het systeem daadwerkelijk wordt gebruikt en welke documenten worden geraadpleegd. Daarnaast kan

worden bijgehouden wie het knowhow-systeem niet gebruikt. Dit levert informatie op. Degene die het systeem niet gebruikt kan gevraagd worden wat de reden hiervan is.

### ***Fase 8: planningsfase.***

In deze fase worden afspraken gemaakt over welke initiatieven worden opgestart. Zijn er quick wins? Het is raadzaam niet teveel initiatieven tegelijk op te pakken, maar projecten per groep een voor een te benoemen, te prioriteren en in te plannen.

### ***Fase 9: beheers- en onderhoudsfase.***

Kennismanagement is niet statisch. Continu wordt kennis toegevoegd op basis van nieuwe ervaringen, nieuwe invalshoeken die binnen het kantoor zijn besproken, veranderingen in de wet- en regelgeving, veranderingen in de informatie over cliënten. Het referentiekader kan altijd worden aangepast. Wat wel statisch is, zijn de criteria ten aanzien van de kwaliteit van gedeelde kennis. De volgende criteria kunnen over het algemeen gelden: alle toevoegingen aan het systeem moeten, naast de kennismanager van een sectie, door minstens één partner worden beoordeeld en alle documenten ouder dan een jaar moeten opnieuw worden bekeken. Bij ieder nieuw document moet men zich afvragen of het een bestaand document vervangt (nieuw voor oud). Regelmatig kunnen controles worden uitgevoerd of er geen doublures in het systeem terecht zijn gekomen. Ook kunnen de eerder genoemde metingen gebruikt worden om veel gebruikte documenten vaker onder de loep te nemen. De auteur van het document is verantwoordelijk voor deze updates. Communicatie over kennismanagement is belangrijk. Dat geldt ook voor de voortgang. Updates en onderhoud van de informatie betekenen verbetering en zijn cruciaal voor het accepteren en het optimaal gebruikmaken van kennismanagement binnen het gehele kantoor. Laat aan de specifieke praktijkgroepen weten dat updates beschikbaar zijn.

Maar zodra kennismanagement is geïmplementeerd, betekent dat niet automatisch dat het onderhouds- en beheersplan ook direct werkt. Het gevaar bestaat dat, nadat het plan is uitgerold, het een tijdje goed gaat: de bestaan-

de database wordt opgeschoond, de referentiekaders zijn gemaakt, de know-how-besprekingen zijn gepland en alle documenten voldoen aan de kwaliteitseisen. En dan? De medewerkers zullen zich wederom afvragen: *what's in it for me?* De ervaring leert dat professionals daar zeer gevoelig voor zijn. Ook hier geldt weer: laat zien wie verantwoordelijk is voor welke informatie. Wie voegt waarde toe aan het knowhow-systeem en wie verbetert de kwaliteit van de bestaande informatie door onderhoud en beheer? Dat kunnen de oorspronkelijke auteurs zijn, maar dat is niet noodzakelijk. Een andere auteur kan door het coördineren van verschillende bronnen zeer nuttig werk verrichten aan de bestaande informatie.

Om beter inzicht te krijgen in wie binnen een kantoor meer geschikt is voor bepaalde verantwoordelijkheden, onderscheiden we verschillende typen advocaten. Zo zijn er advocaten die zich thuis voelen in een inhoudelijke en kennisontwikkende rol, een managementrol of in een commerciële rol. Alle typen kunnen vanuit hun verantwoordelijkheden waarde toevoegen aan het knowhow-systeem.

Om zichtbaar te maken op welke wijze dat kan, is een productenwaaier ontworpen. In de productenwaaier staan dertien manieren om waarde toe te voegen: variërend van het aanleveren van een kantoormodel tot het opzetten van een cliëntseminar.

Zodra waardetoevoeging concreet wordt gemaakt, kan deze worden beloond. Dan kunnen ook per persoon concrete afspraken voor het komend jaar worden gemaakt en vastgelegd tijdens het beoordelingsgesprek.

Er zijn, zoals gezegd, naast beloning nog meer mogelijkheden om medewerkers te motiveren kennis te delen: collectieve erkenning, zichtbaarheid binnen de organisatie, deelname aan masterclasses en de uitreiking van een jaarlijkse *knowledge award*. Het resultaat van deze benadering is dat het voor iedereen zichtbaar wordt dat kennisdeling loont. Daartegenover staat de 'mobilization of shame' voor degenen die niet meedoen aan kennismanagement. Ook dat wordt zichtbaar. Dat klinkt hard, maar past wel in de cultuur van kennisdeling.

## Tot slot

Kennismanagement kent drie pijlers: strategie, management en gedrag. Kennismanagement moet passen binnen de strategische doelstellingen van het kantoor ten aanzien van markt- en cliëntkeuze, het human resource management en persoonlijke ontwikkeling en kwaliteitsbeheer. Kennismanagement is meer dan het op orde houden van een kennisdatabase. Het omvat ook het begeleiden en opleiden en trainen van medewerkers, de kennis over de cliënt en kennis van de markt, en het collectiebeleid van de (digitale) bibliotheek. Het bestuur moet er vanaf het begin achter staan en er moet sprake zijn van een zeker draagvlak binnen kantoor (een volledig draagvlak is niet realistisch). Het kennismanagement wordt gecoördineerd en aangestuurd door een kennismanager. Het is cruciaal om afspraken te maken over de beloning van kennisdeling. Maak een start met quick wins en pak *low hanging fruits*: de praktijk wil graag snel resultaten zien. Zorg daarom voor een snelle respons op welgemeende initiatieven.