

# La



## KENNISMANAGERS EN HUN WAARDE VOOR KANTOOR

# wyvers know how?

De rol van kennismangers bij advocatenkantoren wordt steeds belangrijker. In principe zelfs onmisbaar, omdat zij de hausse aan informatiestromen verwerken tot hapklare kennis. Een aantal specialisten legt uit hoe zij die rol zien en waarom in feite geen enkel kantoor meer zonder kan.

door **Michiel Rohlof** illustratie **Mirèn van Alphen**

In het kort komt kennismanagement neer op het onttrekken, selecteren en aanleveren van alle soorten informatie die voor medewerkers van belang kunnen zijn. Zaken als de opleiding en bibliotheek horen daarbij, maar ook de specialistische kennis van de eigen juristen en de zaken die zij hebben begeleid. Bij elk advocatenkantoor zien we het in meerdere of mindere mate terug als onderdeel van de bedrijfsvoering en hoewel kennismanagement niet per definitie gekoppeld is aan ICT, is veel kennis in toenemende mate wel gevat in een geautomatiseerd systeem, webportal of platform. Is kennismanagement het nieuwe toverwoord voor de advocatuur? Nee. De term binnen de advocatuur mag dan nog relatief vers zijn, het delen van kennis is al zo oud als de beroepsgroep zelf. Dat zegt althans drs. Mart van de Kerkhof, hoofd knowhow en educatie bij Allen & Overy. “In het verleden werd altijd al kennis gedeeld op advocatenkantoren, alleen later is men dat pas kennismanagement gaan noemen”, aldus Van de Kerkhof. “In feite draait het allemaal om het beschikbaar stellen van externe en interne informatie. Externe bronnen worden door de kennismanager geselecteerd en zijn op een eenvoudige wijze te raadplegen. Alle nuttige kennis die bij de advo-

caten zelf aanwezig is, wordt door uitwisseling veel effectiever gebruikt. Het aardige van het vak van advocaat is dat ervaring en kennis ook daadwerkelijk worden gevat in papier, in de vorm van de dossiers die worden aangemaakt. Bij andere beroepsgroepen is die ervaring vaak wat abstracter en minder makkelijk te verzamelen. Door die informatie te filteren en beschikbaar te maken voor iedereen, hoeven medewerkers niet elke keer opnieuw het wiel uit te vinden en besparen zij veel tijd uit. Het loont daarom al snel de moeite om kennismanagement professioneel aan te pakken.”

### Centrale sturing

Dat begint bij de aanstelling van medewerkers die zich specifiek met kennisontwikkeling bezighouden. Juristen wisselen onderling namelijk wel informatie uit, maar zonder overzacht en centrale sturing is dat vaak een hele inefficiënte overdracht. Vooral grotere kantoren hebben daarom de afgelopen jaren steeds meer kennismangers en *professional support lawyers* aangesteld om alle informatiestromen in goede banen te leiden. Bij Allen & Overy heeft men deze professional support lawyers op elke sectie rondlopen. Daarnaast werkt het kantoor met een centraal informatie- ▶



systeem. Van de Kerkhof: “Bij ons wordt gewerkt met een wereldwijde database die voor alle medewerkers toegankelijk is en waarin ruim 65.000 documenten worden gedeeld. Een enorme kennisvoorraad, die ons in staat stelt cliënten op alle mogelijke manieren van dienst te zijn. Interne kennisoverdracht is natuurlijk een onderdeel, maar zo’n systeem dient er niet alleen voor om specialisten op te leiden. Meer nog dient het er voor om snel te kunnen beoordelen waar die specialisten zitten.”

Bij Holland Van Gijzen, waar manager training en knowhow mr. Paul Bartelings nu zeven jaar kennis vergaart en verspreidt, wordt net als bij Allen & Overy van een centraal platform gebruik gemaakt. Bartelings: “Zowel informatie van buitenaf als alle interne knowhow zijn daarin te vinden. Mede door onze samenwerking met Ernst & Young zijn wij al heel vroeg begonnen met het professionaliseren van alle knowhow. Zodoende kunnen we nu beschikken over een schat aan informatie, waarbij de ICT onder meer in de vorm van een goede zoekmachine natuurlijk een belangrijke rol vervult. Die informatie moet immers snel en gemakkelijk te raadplegen zijn. Het is echter niet zo dat software een doel op zich is; het is enkel het gereedschap waarmee je de kennis beschikbaar stelt. Veel kantoren beginnen namelijk met de software en bouwen daar hun kennismanagement omheen, hetgeen in feite de verkeerde volgorde is.”

## Informatie oppotten

Naast de beschikbaarheid van een goede infrastructuur, is de kennismanager in de eerste plaats afhankelijk van de bereidwilligheid bij advocaten om hun kennis te delen. De tijd waarin een advocatenkantoor een verzameling eenmanszaken was mag dan zo goed als voorbij zijn, toch rijst bij zo’n

voor iedereen toegankelijk systeem al snel de vraag of advocaten hun specifieke kennis wel willen delen. Bartelings: “Wat ons betreft geen issue. Op kantoor werkt iedereen collegiaal samen en men ziet ook echt wel het nut van kennisdeling in. Soms

denken advocaten echter wel dat een bepaalde zaak zo specifiek is, dat deze simpelweg niet geschikt is voor opname in de database. Er blijft dus altijd wel een belangrijke rol weggelegd voor kennismanagers en ondersteunende medewerkers, om te zorgen dat ook zulke informatie geschikt wordt gemaakt voor hergebruik.” Van de Kerkhof: “Ook ik zie advocaten niet bewust informatie ‘oppotten’; men runt hier met z’n allen één kantoor. De vraag waarom bij menig kantoor bepaalde knowhow toch bij enkele personen blijft steken, moet vooral gezocht worden in de aard van het beestje. Advocaten hebben altijd honderd procent aandacht voor hun cliënten en zodoende blijft er voor zaken als marketing en knowhow eigenlijk geen tijd over. Elk uur dat men besteedt aan het leren werken met een bepaald computersysteem, kan niet meer aan de cliënt worden besteed. Daarom zijn kennismanagers – en in ons geval *professional support lawyers* – ook van wezenlijk belang. Zij volgen dossiers, praten hierover mee, de advocaten en litereren daar alle informatie uit die voor hergebruik in aanmerking komt. Juist door hun achtergrond als advocaat worden zij door de actieve advocaten zeer serieus genomen.”

## Onderscheidend

Volgens prof. dr. Rob van Otterlo, bijzonder hoogleraar Organisatie van de juridische dienstverlening aan de Universiteit van Amsterdam, valt op het gebied van kennismanagement in de advocatuur nog een flinke slag te maken. Niet iedereen heeft de beschikking over medewerkers die

## Tweets, wikis, weblogs en blogs

Een relatief nieuwe ontwikkeling is de introductie van sociale netwerken binnen kantoor. Daarbij moet niet worden gedacht aan een eigen ‘Linked in’ of ‘Twitter’-kantoorpagina, maar aan de toepassing van deze technieken voor bijvoorbeeld interne communicatie. Mart van de Kerkhof (Allen & Overy): “In het verleden klaagden kantoorgenoten over de grote hoeveelheid mailtjes die dagelijks binnenkwam. Vaak zag men door de bomen het bos niet meer en miste men vervolgens informatie die er voor hen wél toe deed. Middels moderne technieken als RSS kun je heel eenvoudig wereldwijde gebruikersgroepen creëren, die elkaar middels korte berichtjes op de hoogte houden. Personalisatie is daarbij het sleutelwoord.”

Paul Bartelings (Holland Van Gijzen): “Ook wij passen dat toe in onze dagelijkse bedrijfsvoering. Zulke gebruikersgroepen werken veel effectiever dan e-maillijsten. Bijkomend voordeel is dat de informatie die in zulke groepen naar voren komt vaak prima bruikbaar is als concrete knowhow. Het snelle overleg bij de waterkoeler wordt vervangen door een virtuele omgeving, waarin collega’s met elkaar overleg kunnen voeren. Heeft iemand in een zaak een belangrijke ontwikkeling gehad, dan kan dat heel eenvoudig wereldkundig worden gemaakt.”





zich consequent met de kantoor kennis bezighouden. “Sterker nog, als men een goed onderhouden bibliotheek heeft, wordt dat vaak al kennismanagement genoemd”, aldus Van Otterlo. “Een volledig geautomatiseerde bedrijfsvoering met dito kennisdatabase biedt echter zoveel meer voordelen dan alleen een broodnodige informatievoorziening. Veel advocaten neigen echter nog steeds naar een soort traditionalisme. Informatie wordt veelal in papieren vorm opgeslagen en dossiers blijven vervolgens in de kast liggen, waardoor bepaalde adviezen vaak vele malen opnieuw worden uitgedacht. Voor advocaten is kennismanagement natuurlijk ook geen *core business*. Ik zie op dit gebied dan ook een grote rol weggelegd voor het bestuur van de maatschappen. Vergeleken met bijvoorbeeld kostenoptimalisering levert kennismanagement véél meer op. Een goed doordacht kennisapparaat zou daarom een belangrijk onderdeel van de strategie van elk kantoor moeten zijn, omdat kantoren op dit punt echt onderscheidend kunnen zijn. Daarbij maakt de grootte van een kantoor niet eens zo veel uit. Ook kleine kantoren kunnen op dit terrein een inhaalslag maken.”

Kennismanagement dient daarbij niet alleen ter versterking van de eigen organisatie; ook in de relatie tussen advocaat en cliënt kan het in toenemende mate een rol gaan spelen. Prof. dr. Tom van Engers, hoogleraar Juridisch kennismanagement aan de Universiteit van Amsterdam, doet al jaren onderzoek naar de toepassing van kennismanagement in de advocatuur. Volgens hem laten advocatenkantoren in hun relatie met cliënten nu nog veel kansen liggen. Van Engers: “Vergelijk het bijvoorbeeld met overheidsorganisaties; waar zaken als e-government al niet meer weg te denken zijn. Een groot deel van het contact tussen organisatie en burger gaat al via geautomatiseerde systemen, terwijl dit in de advocatuur nog lang geen gemeengoed is. Natuurlijk hechten advocaten vooral

aan persoonlijk contact, maar hun cliënten vragen in toenemende mate om toepassingen als contractgenerators, online kennisdatabanken en digitale dossiers. Dat vraagt om een ander soort dienstverlening, waarbij de advocaat vooral een rol als specialist inneemt en cliënten veel zaken zelf regelen. Een digitale omgeving leent zich daar bij uitstek voor.”

## Opleiding

Begint die aanpassing van juristen naar een meer digitale dienstverlening echter niet bij de opleiding? Om advocaten al vroeg vertrouwd te laten raken met kennismanagement en geautomatiseerde systemen, lijkt de universiteit de eerste stap. Bartelings: “Zeker waar het gaat om de verwerking van informatie, denk ik dat er nog wel wat kan verbeteren aan veel opleidingen. Startende juristen weten vaak niet hoe ze het kaf van het koren moeten scheiden, hetgeen in de enorme hausse aan informatie geen overbodige luxe is. Kantoren vangen dat nu vaak op door hun eigen interne opleidingen, waar de nadruk ligt op het ontwikkelen van de *soft skills*.” Van Engers: “Inderdaad is er hier voor de universiteit een belangrijke rol weggelegd. Dit soort soft skills krijgt wel steeds meer de nadruk tijdens de opleiding. De leerstoel Juridisch kennismanagement in Amsterdam is redelijk uniek in zijn soort en de studenten die er college volgen zijn erg enthousiast. Juristen met deze competenties hebben dan ook uitstekende beroepsperspectieven. Op het gebied van rechtsinformatica heeft Nederland ten opzichte van andere landen een voorsprong, maar het kan natuurlijk altijd beter. Ik verwacht dan ook dat de aandacht voor dit soort competenties de komende jaren nog verder zal toenemen. Kennismanagement wordt dan echt een wezenlijk deel van de opleiding tot jurist.” ■

### Wij spraken met (van links naar rechts):

- crs. Mart van de Kerkhof, hoofd knowhow en educatie bij Allen & Overy
- mr. Paul Bartelings, manager training en knowhow bij Holland Van Gijzen
- prof. dr. Rob van Otterlo, bijzonder hoogleraar Organisatie van de juridische dienstverlening Universiteit van Amsterdam
- prof. dr. Tom van Engers, hoogleraar Juridisch kennismanagement Universiteit van Amsterdam

