

Kennismanagement in de advocatuur

Van werken 'voor een cliënt', naar werken 'vóór een cliënt'

Kennismanagement is een vlag die vele ladingen kan dekken. De vlag die het in deze bijdrage dekt, is het proces dat strekt tot het verbeteren van de kwaliteit, de productiviteit en de continuïteit van de productgerichte processen in een advocatenkantoor. Of kort door de bocht, hoe met 'kennis' wordt omgegaan om onder meer tot besluiten of adviezen te komen. Met die kennis wordt dan niet de theoretische kennis bedoeld, zoals die bijvoorbeeld in de juridische databanken wordt bijgehouden. Waar het in wezen om gaat, is het overdragen van 'ervaring' aan een organisatie. Hoe dan ook is de advocatenstiel er één waarbij ervaring een belangrijke factor is. In sommige gevallen zelfs de cruciale factor tot succes. Die ervaring komt alleen met de jaren. De moderne advocatuur heeft als paradox dat het reglementair kader, maar ook de zakelijke omgeving waarin de dienstverlening moet worden verricht, constant evoluerend is. Om aan die uitdagingen het hoofd te bieden, is er energie nodig. Het moge dan wel een boutade zijn, maar het is een realiteit: die energie komt meer aan de jongeren toe. Het komt er dus op aan beide te laten samenwerken. En meer specifiek dus de ervaring en kennis in hoofde van de individuen als ervaring naar een groep te brengen.

Het doel van kennismanagement is dat het kenniskapitaal in een advocatenkantoor toegankelijk wordt, dat het gedeeld wordt en door ieder gebruikt kan worden. En meer nog, het gebruik van die kennis moet er op zich weer toe leiden dat die kennis verder wordt ontwikkeld. Kennisprocessen moeten zodanig ingericht worden dat ze tegelijk het rendement verhogen en er plezier wordt ervaren in de kennisontwikkeling aan zich. Hoe vreemd dat ook moge klinken, arbeidsvreugde is belangrijk. Belangenbehartiging voor cliënten is vaak niet gestandaardiseerd en vereist creativiteit, die wordt gestimuleerd als er met plezier wordt gewerkt.

Cultuur

Advocaten implementeren het systeem van kennismanagement maar kennismanagement wordt tegelijkertijd – zoals reeds aangestipt – in sterke mate gecreëerd en gevoed door diezelfde advocaat. Een noodzakelijke voorwaarde om tot kennismanagement met toegevoegde waarde te

De advocatenstiel er één waarbij ervaring een belangrijke factor is. In sommige gevallen zelfs de cruciale factor tot succes.

komen, is een bijzondere cultuur. Daarbij kan niet anders dan worden stilgestaan bij het genoom van de advocaat. De reflex van kennisbescherming en -afscherming zit immers genetisch verankerd in iedere jurist. Het wordt in de universitaire opleiding overigens veeleer gecultiveerd dan bestreden. In de rechtenopleiding worden studenten op de exclusiviteit van kennis beoordeeld. Hoe exclusiever

In een beroep gekenmerkt door prima donna's kan kennismanagement zich slechts ten volle ontwikkelen als eenieder het succes van het kantoor ook als eigen succes ervaart. Stagiairs en advocaten moeten beoordeeld worden op hun vaardigheid om te kunnen delen.

de kennis van de student, of hoe meer hij weet wat andere studenten niet weten, hoe hoger zijn scores zijn. De rechtenstudent wordt op die manier niet echt gecultiveerd op kennisdeling. Wie dat betwijfelt, stelt zich maar eens de vraag hoe makkelijk studenten nota's uitwisselen. Erg moeilijk dus. Kennis wordt ook door de startende advocaat gezien als het eerste middel om te groeien. Exclusiviteit van kennis maakt medewerkers meer gewild en brengt hen op een sneller groeipad. Dat is intern. Maar ook extern geldt dat kennis, competentie en ervaring een niet onbelangrijk wapen zijn in de strijd tussen de verschillende juridische dienstverstrekkers. De advocaat is dus van nature niet de beste kennisdeler. Om tot succesvolle kennisdeling te komen, moet zelfs de minste weerstand op intellectuele openheid worden gebroken. Dat kan enkel met cultuur. Een cultuur van vertrouwen. Vertrouwen dat de organisatie oppikt en registreert wanneer kennis gedeeld wordt. Dat dit laatste gezien wordt en geapprecieerd wordt. Vertrouwen dat mensen niet worden bedankt

nadat ze hun kennis hebben afgegeven en die gecapteerd en verankerd is in processen. Bij de selectie en de werving van stagiairs en advocaten betekent dat ook dat erop toegezien moet worden dat profielen worden aangetrokken die in zo'n omgeving kunnen functioneren. Dat zijn profielen die kunnen delen, open zijn en bij uitstek teamplayers zijn. In een beroep gekenmerkt door prima donna's kan kennismanagement zich slechts ten volle ontwikkelen als eenieder het succes van het kantoor ook als eigen succes ervaart. Stagiairs en advocaten moeten beoordeeld worden op hun vaardigheid om te kunnen delen. Een correcte attitude van de advocaat is een noodzakelijke voorwaarde. Zonder te zeggen dat het de enige voorwaarde zou zijn. Advocaten moeten ook prima juristen zijn, dat blijft dus, maar er komt een sterk aspect cultuur bij.

Missie, visie en strategie

Kennismanagement vergt naast inspanningen van het individu ook soortgelijke inspanningen van het collectieve. Het advocatenkantoor moet een duidelijk beeld hebben over haar missie en visie, alsmede de strategie die het daaraan koppelt. In de missie wordt het bestaansrecht van het advocatenkantoor beschreven vanuit de waarden en identiteit. Het kantoor behoort uit te leggen waarvoor het staat en wat zijn fundamenten zijn. In de visie wordt gedefinieerd waar het kantoor voor staat, welke de toekomstgerichte realiteit is die het wil creëren. De strategie vormt het sluitstuk van het drieluik, daarin wordt de visie concreet uitgewerkt.

Hoe ver deze – door organisaties en al helemaal door advocatenkantoren vaak te wollig bevonden oefening– definiëringen ogenschijnlijk ook mogen staan van kennismanagement, om minstens twee redenen is het een cruciale oefening.

Als het een noodzakelijke voorwaarde is dat het individu het succes van het kantoor als eigen successen ervaart, dan is het uiteraard noodzakelijk

dat het kantoor één en ander duidelijk definieert. Als er niet gedefinieerd wordt wat kantoor succes is, is het vragen dat de medewerkers zich daarmee zouden kunnen vereenzelvigen niet meer dan een zuiver sofistieke oefening.

Daarnaast is er niet louter één kennismanagement. Er is namelijk geen management dat op alle organisaties kan worden toegepast. Maar wel kan elke organisatie tot een voor haar optimaal kennismanagement komen. Daartoe is het dan wel noodzakelijk dat de organisatie weet waar ze naartoe wil. Kennismanagement ontwikkelt beter naarmate een kantoor – of een deel ervan – meer gespecialiseerd is en een duidelijke operationele modus vivendus heeft. Hoewel kennismanagement kan worden geïmplementeerd vanaf de opstart van een activiteit, heeft het toch kritische massa nodig om tot effectiviteit te komen. Kennismanagement vergt consistentie en een volgehouden toekomstvisie.

Vanuit organisatorisch oogpunt heeft het maar zin om intensief in kennismanagement te investeren indien de structuur van het kantoor duidelijk op poten staat.

Werkmiddelen en –methoden

Kennismanagement vergt ook harde investeringen. Vanuit organisatorisch oogpunt heeft het maar zin om intensief in kennismanagement te investeren indien de structuur van het kantoor dui-

delijk op poten staat. De werking van het kantoor dient duidelijk gestructureerd te zijn. Mensen dienen toegewezen bevoegdheden te hebben. Het verzamelen van alle relevante data met betrekking tot onder andere het identificeren van de cliënten, het organiseren van de dienstverlening (zoals het agenderen van termijnen en dergelijke) en de basistypologie rond communicatie in dossiers moet gestructureerd zijn. Het is met die oefening dat het kantoor haar eigen data- en organisatiegenoom zal ontdekken, dat meteen ook de ruggengraat zal vormen van het kennismanagement. Alleen indien de organisatie voldoende maturiteit vertoont, heeft het zin om de uitdaging van het kennismanagement aan te gaan. Vanuit het perspectief van een advocatenkantoor gebeurt dat in middelen, mensen en tijd.

Middelen en mensen zullen moeten ingezet worden om kennis bereikbaar te maken. Het gemiddelde advocatenkantoor zal daarin heel wat uitdagingen vinden. De eerste uitdaging is een gevecht met de traditie. Hoewel dat vaak wordt gedacht, staat dat niet gelijk aan het labelen, klasseren en archiveren van informatie en het gebruiken van modellen. Het kan deel uitmaken van kennismanagement, maar het is allerm minst de essentie en kan zelfs een gevaarlijke oefening blijken. Met het labelen, klasseren en archiveren wordt informatie opgeborgen en afgesloten achter een label. Brede informatie wordt zo tot de meest enge benadering 'het label'. Om het plastisch en vereenvoudigd uit te drukken een voorbeeld. Besluiten in een procedure bevatten uiteraard tal van argumenten en ontwikkelde stellingen. Indien de conclusie wordt gelabeld met onderwerp 'x', zal alle andere kennis van die besluiten voor de organisatie niet meer vindbaar zijn. Een tweede uitdaging begint bij de vaststelling dat kennis in de meest diverse documenten en communicatie te vinden is. Bovendien mag er niet van de veronderstelling worden uitgegaan dat kennis alleen wordt aangedragen door de interne medewerkers. Ook externen dragen kennis aan. Niemand zal betwisten dat ook

cliënten kunnen bijdragen tot inzichten of dat tegenpartijen een waardevol verweer leveren dat in een of andere volgende zaak nuttig kan zijn. Hoe georganiseerd een kantoor ook moge zijn. De toestroom aan informatie is gigantisch en ongestructureerd. Het is al een hele uitdaging om die informatie dossiersgewijs geordend te krijgen, en die verder systematisch ordenen in functie van kennis is niet alleen onnuttig, maar ook gewoonweg materieel onmogelijk. Maar wat moet men dan wel met die informatie doen? De actuele benadering van dit soort uitdagingen bestaat erin dat er niet getracht wordt de chaos te ordenen, maar wel dat er middelen worden gecreëerd om functioneel te kunnen zoeken door de chaos. Concreet wordt dit gerealiseerd door 'text mining', die het mogelijk maakt om in de volledige digitale omgeving van het advocatenkantoor alle elementen rond een willekeurig onderwerp te verzamelen. Indien dergelijk systeem geprogrammeerd wordt in functie van de duidelijk gedefinieerde noden en wensen van een advocatenkantoor, is het mogelijk om informatie op kennisrelevantie te filteren. Op die manier wordt – in tegenstelling tot wanneer kennis gelabeld wordt – elke kennis bereikbaar voor de organisatie.

Een IT-systeem is één, maar daaraan dient de *human factor* te worden toegevoegd. Eerder in deze titel werd deze factor als mensen en tijd beschreven. Aangezien die als hetzelfde zouden kunnen worden geïnterpreteerd, is enige verduidelijking op zijn plaats. Binnen het kader van het kennismanagement zal het gemiddelde kantoor extra dienen te investeren in mensen die het kennismanagementsysteem beheren en optimaliseren. In de ideale wereld leidt dat tot het aanwerven van een kennismanager, wiens taak erin bestaat de kennisstroom te optimaliseren. Uit het gebruik van de kennisdata zullen immers vooraf voorspelbare, maar ook onvoorspelbare patronen blijken. Die patronen kunnen verder worden geoptimaliseerd. Zo kunnen vaak voorkomende opzoekingen vereenvoudigd worden en vaak gebruikte informatie gebundeld worden en tot een standaardisatie

Kennismanagement werkt alleen indien het consequent en over lange termijn wordt aangehouden, ongeacht de drukte in dossiers of andere omgevingsfactoren. Kennismanagement vereist dus investering in mensen en wellicht dus in een nieuw profiel in de meeste advocatenkantoren.

worden gebracht. Dergelijke standaardisatie kan niet het werk van één individu binnen het kantoor zijn, het moet 'van' het kantoor zijn. Dat houdt in essentie twee voorwaarden in. In de eerste plaats dient de standaardisatie goedgekeurd te worden door het kantoor als norm en het kantoor dient te weten welke die norm is. Ten tweede is kennismanagement geen statisch gegeven. Zodra een standaard ontwikkeld is, is het werk niet af. Die standaard moet dan doorontwikkeld worden bij ieder verder gebruik. Het is precies de oefening van doorontwikkeling die de echte rijkdom van het kennismanagement blootlegt. Vaak wordt gedacht dat advocaten zelf deze oefening op zich kunnen nemen, maar de realiteit wijst uit dat dat maar ten dele het geval is. De advocaat kan geresponsabiliseerd worden om verantwoordelijkheid op te nemen in het verder ontwikkelen van de standaard bij elk gebruik ervan. Het zal echter fout lopen op het tijdstip dat de advocaat ook de verantwoordelijkheid wordt gegeven om

kennismanagement als proces te sturen. Dossier-focus, kwaliteitsnormering en deadlinebewaking zijn de struikelstenen die maken dat een advocaat daartoe niet bij machte zal blijken. En kennismanagement werkt alleen indien het consequent en over lange termijn wordt aangehouden, ongeacht de drukte in dossiers of andere omgevingsfactoren. Kennismanagement vereist dus investering in mensen en wellicht dus in een nieuw profiel in de meeste advocatenkantoren.

Binnen het kader van het kennismanagement wordt niet gewerkt aan het huidige dossier, maar wel aan het toekomstige dossier.

Maar naast mensen dient ook in tijd te worden geïnvesteerd. Hiermee wordt bedoeld dat de advocaten partner dienen te zijn bij het ontwikkelen van het kennismanagement. En de investering die daarmee gepaard gaat, is één van het meest kostbare. De tijd van de *fee earner*. Aan advocaten moet worden uitgelegd dat het meewerken aan het kennismanagement even essentieel is als het eigenlijke dossierwerk. Soms wordt dat niet goed ingezien, want het wordt gezien als niet relevant in functie van het huidige dossier. De realiteit is immers dat binnen het kader van het kennismanagement niet gewerkt wordt aan het huidige dossier, maar wel aan het toekomstige dossier. Er moet dus gewerkt worden voor de huidige cliënt en voor de toekomstige cliënt. Van 'voor de cliënt' naar 'vóór de cliënt'. En dat de vergt uiteraard vertrouwen. Van het kantoor en van de individuele advocaat. Dat vertrouwen moet worden geput uit de cultuur en uit een duidelijke missie, visie en strategie.

Als de gedachte zou rijzen dat de tijd die gevraagd wordt aan advocaten binnen het kader van de kennismanagement, zich vertaalt in harde data die onmiddellijk en één-op-één toepasbaar zijn in dossiers, dan is ook dat een misverstand. Ook handelen en gedrag zijn essentiële onderdelen van ervaring. Zodoende moet er ruimer worden gegaan dan alleen het aandacht hebben voor processtukken, adviezen of communicatie. Ook gedrag en aanpak moeten worden gecapteerd. Dit betekent dat *best practices* (hoe iets het best wordt aangepakt) en *worst practices* (hoe iets zeker niet mag worden aangepakt) als kennistool worden ontwikkeld, gestandaardiseerd en doorontwikkeld. Alles in een oneindige stroom van het in vorm gieten, evalueren en verbeteren.

Kennismanagement verlangt ook te werken aan *soft issues*. Zo zal er geïnvesteerd moeten worden in gezamenlijke sessies omtrent werk, evoluties en innovaties, en moet er tijd worden uitgetrokken om doelstellingen te definiëren. Dit naast de reeds gebruikelijke sessies over doctrine en rechtspraak. Dit alles moet bijdragen tot een goed begrip van de algemeen toegankelijke kennis, die dan telkens wordt verrijkt met de interne kantoorkennis. Het kantoor richt daarbij dus activiteiten in die formeel gericht zijn op kennisdeling. Maar ook informeel moet aan kennisdeling worden gewerkt, zowel individueel als collectief. Positief handelen moet worden gewaardeerd en omgekeerd moet er aan medewerkers worden uitgelegd waarom die iets verkeerd hebben gedaan en hoe het volgende keer beter moet. De collectieve informele benadering zou als 'happy hour' kunnen worden gekwalificeerd, ongeacht of het nu gaat om de kantorenlunches, sportactiviteiten of teambuildings. Informeel delen van ervaringen en leren samenwerken is ook deel van het kennismanagement.

Businessmodel

En last but not least, kennismanagement is slechts mogelijk indien het businessmodel van het advocatenkantoor daarop is afgesteld.

Kennismanagement is investeren in 'overhead', waar de filosofie van nogal wat kantoren is die niet te zwaar te belasten. Kennismanagement is ook vandaag investeren met een terugverdieneffect op termijn. Dat maakt het enkel en alleen mogelijk voor kantoren met een langetermijnvisie, die stabiliteit nastreven. Kennismanagement gaat ook over delen, delen van de interne en externe rendabiliteit. Kennismanagement maakt het mogelijk dat wat door een iemand wordt opgebouwd, verzilverd wordt in een dossier van en door een ander. Het spreekt dan ook voor zich dat kennismanagement makkelijker geïmplementeerd wordt in volledig geïntegreerde advocatenkantoren dan in andere. Binnen de set waarden en normen van een kantoor, maar ook binnen de elementen van waardering van de advocaten, dienen dus in functie van het toegepaste stelsel minstens verduidelijkingen en wellicht systeemwijzigingen te worden aangebracht. Wie als doel heeft in kostenassociaties te functioneren, waagt zich beter niet aan kennismanagement.

Vaak wordt gedacht dat kennismanagement er toe leidt dat lagere profielen aan de slag kunnen. In welke mate deze gedachte correct is, is erg afhankelijk van het soort kantoor. In kantoren met veel gestandaardiseerd en repetitief werk zal deze stelling nog het meest opgaan, maar geheel juist is de stelling nooit. Een kantoor met een gebalanceerd kennismanagement heeft integendeel intelligentere medewerkers nodig. Dit ook weer om minstens twee redenen. Ten eerste, een kennismanagementsysteem vormt een krachtige tool die vaak heel gespecialiseerde en gedetailleerde kennis verschaft. Hoe, waar en wanneer die kennis moet worden toegepast blijft even cruciaal als de eigenlijke strategiebepaling in een dossier. Dat laatste wordt ook alleen maar aan de hoogste profielen overgelaten. Kennismanagementsystemen zullen er dus in essentie niet toe leiden dat lagere profielen aan de slag kunnen, maar wel dat dezelfde profielen binnen een kantoor een hogere rendabiliteit zullen hebben. Ten tweede is kennismanagement geen statisch gegeven. Het dient

permanent te worden ontwikkeld. Des te intelligenter de ontwikkelaars, des te krachtiger de tool. Ook om deze reden blijven hoge profielen noodzakelijk.

De verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van kennismanagement wordt vaak naar de buik of de bodem van het kantoor doorgeschoven. Dit om de grootste *fee earners* er niet mee te belasten. In zeker zin is dat logisch, maar het is een ongezonde en kortzichtige reflex.

Het model van 'het aanrekenbaar uur' is wellicht de meest toxische omgeving voor de ontwikkeling van kennismanagement. Het motiveert advocaten niet om op de meest indringende wijze mee te werken aan het kennismanagement. Elk uur daarin geïnvesteerd leidt per definitie niet tot een aanrekening aan de cliënt. De interne beoordeling van advocaten mag niet een zuivere toepassing van de doctrine van 'het aanrekenbare uur' zijn. Daarnaast is het aanrekenbare uur ook niet stimulerend om in het kennismanagementsysteem aan te wenden. Toegegeven, met enige vorm van overdrijving: waarom zou een advocaat een model gebruiken als dat als aanrekenbaar uur niet in rekening kan worden gebracht? Hoewel dit uiteraard overdreven is, toont het wel de inherente zwakte van het systeem aan. Evenzeer toont het meteen ook aan dat er andere afspraken met de cliënten moeten worden gemaakt. Bij een zuivere toepassing van het stelsel van het aanrekenbaar uur worden de kantoorinspanningen, kwaliteitsverbetering en bevorderingen van de snelheid en accuratesse van de dienstverlening niet noodzakelijk gehonoreerd.

Het is niet noodzakelijk zo dat alles met alles verbonden is, maar voor wat kennismanagement betreft geldt dat het dus met heel veel andere zaken verbonden is. Daarom is het een van de meest complexe oefeningen. Gevraagd naar de essentie blijft die wel: is de organisatie bereid om te investeren in anticipatief handelen? Of met andere woorden: van werken 'voor een cliënt', naar werken 'vóór een cliënt'.