



*Drs. S.J.A. Henke (links) en mr. P.W. Bartelings zien het feit dat experts hun 'status' als zodanig behouden en worden ingezet als 'teachers' als een win-win-win situatie.*

Kennismanagement als basis voor het bereiken van organisatiedoelstellingen

# Een handvat voor h van juridische kenn

Net als andere 'kennisleveranciers' zijn ook juridische adviesorganisaties constant op zoek naar manieren om sneller en efficiënter hun organisatiedoelstellingen te bereiken. In kennisintensieve organisaties zijn mensen het belangrijkste. Een belangrijke uitdaging is: hoe zorg je ervoor dat deze mensen met de beschikbare kennis sneller en efficiënter omgaan? Veel organisaties hebben moeite met het opzetten van een goed werkend kennismanagementsysteem, omdat het als apart proces wordt gezien en ingericht. Daarmee komt kennismanagement buiten de normale bedrijfsvoering te staan en wordt het een 'project' of doel op zich.

*Door mr. P.W. Bartelings en drs. S.J.A. Henke*

Om juridische adviesorganisaties (bijvoorbeeld advocatenkantoren en juridische afdelingen) te voorzien van een praktisch en toepasbaar instrument voor het inrichten

en invoeren van kennismanagement, is een kennismanagementmodel ontwikkeld. In dit kennismanagementmodel wordt kennis beschouwd als een belangrijk thema,

waarmee het management zich bezighoudt, maar in deze opzet wél binnen de normale bedrijfsvoering. Er zijn dus geen afzonderlijke kennismanagementprocessen:

het creëren, borgen, delen, toepassen en onderhouden (= actueel houden) van kennis maakt integraal deel uit van de bedrijfsprocessen. In deze visie staat het managen van kennis in het teken van de strategie en ambities van de organisatie. Het is geen doel op zich. Het toepassen van het model kan wezenlijk bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

### **Kennismanagement, met de nadruk op management**

Net als kwaliteit is kennis te benaderen als een managementsysteem. Om die reden is het kennismanagementmodel gebaseerd op het Certiked Model voor Kwaliteitsmanagement. Dit laatste is een interpretatie van de norm ISO 9001, toegepast op de kennisintensieve sector, waar juridische adviesorganisaties deel van uitmaken.

Wat beide modellen gemeenschappelijk hebben, is in elk geval de procesgerichte benadering, het streven naar continue verbetering (Plan-Do-Check-Act), het centraal stellen van de professional en het beschouwen van ICT-middelen als hulpmiddel. Deze aspecten worden gezien als succesbepalend voor kennismanagement. In het Certiked Model voor Kennismanagement wordt daarnaast rekening gehouden

verandert drastisch. De relatie tussen de juridische dienstverleners en hun klanten ook. Er is meer — juridische — informatie openbaar beschikbaar via het internet. Tarieven staan onder druk. Voor het voeren van eenvoudige procedures is geen advocaat meer nodig. Op basis van de wet is een advocaat niet altijd meer voorgeschreven. Daarnaast zijn klanten steeds beter geïnformeerd en dus zelf in staat eenvoudige procedures te voeren. Klanten zullen zich steeds vaker afvragen: wat is eigenlijk de toegevoegde waarde van een jurist of advocaat?

Merkbaar is dat klanten steeds minder geïnteresseerd zijn in 'Ik vraag en u geeft antwoord' en steeds meer in andere vormen van samenwerking. Er is behoefte aan tweerichtingsverkeer en het met elkaar nadenken over ingewikkelde vraagstuk-

naar hun situatie. Zij waarderen het als zij snel (zowel gevraagd als ongevraagd) worden voorzien van informatie en adviezen die voor hen relevant zijn. Bovendien merken klanten dat adviseurs een referentiekader hebben ten opzichte van vraagstukken waarmee zij zelf ook in aanraking komen. Kortom: klanten worden bevestigd in het gevoel met een deskundige te praten en gaan ervan uit dat de diensten van goede kwaliteit zijn. Voor juridisch adviesorganisaties betekent dit dat zij aandacht moeten gaan besteden aan kennisdeling en op dit punt bewuster en nauwer met klanten moeten samenwerken.

### **De organisatie**

Klanten betalen voor kennis, niet voor informatie. Informatie betreft zaken die vastgelegd kunnen worden, kennis is in het Certiked Model voor Kennismanagement

*'De wereld van juridische dienstverlening verandert drastisch. De relatie tussen de juridische dienstverleners en hun klanten ook'*

ken. Klanten zijn bereid te investeren in de relatie en gaan er daarbij van uit, dat een juridische adviesorganisatie kennis verzamelt, deelt, hergebruikt en steeds

gedefinieerd als *het kunnen toepassen van informatie in verschillende situaties*. Kennis is daarmee dé productiefactor van een juridische dienstverlener. De voordelen voor een organisatie om aan kennismanagement 'te doen' zijn talrijk en divers:

- *Een betere concurrentiepositie*. Als kennis dé productiefactor is voor juridische dienstverleners, dan vormt deze daarmee één van de middelen om zich te onderscheiden. De organisatie zal er dus veel aan gelegen zijn kennis te ontwikkelen, te behouden en beschikbaar te stellen aan alle professionals, omdat dit bijdraagt aan een betere concurrentiepositie;
- *Vasthouden van professionals (en kennis)*. Kennis is de vaardigheid om informatie toe te passen in verschillende situaties. Kennis is dus vaak persoonsgebonden en kan, als de professional uit dienst treedt (vrijwillig of onvrijwillig), verloren gaan. Dit is een risico voor de juridische adviesorganisatie. Door de professionals een omgeving te bieden die hen boeit en bindt, is de kans groter dat zij voor de organisatie behouden blijven. Een bijkomende factor hierbij is dat de komende

# met managen nis

met verschillende belanghebbenden: klanten, medewerkers en de organisatie zelf. Een organisatie is immers actief in een omgeving met al deze verschillende belanghebbenden, die gezamenlijk bijdragen aan het duurzame succes van de organisatie. Later in dit artikel wordt het kennismanagementmodel nader toegelicht.

### **Belanghebbenden bij kennismanagement**

#### **De klanten**

De wereld van juridische dienstverlening

meer leert. Klanten willen meeliften op de collectieve kennis van een juridische adviesorganisatie. Dit levert voor beide partijen een efficiencyvoordeel op, maar ook effectiviteitswinst. De kans op succesvolle dienstverlening neemt toe, als de juridisch adviseur beschikt over de juiste kennis of er toegang toe heeft.

Als de juridische adviesorganisatie haar kennismanagement goed op orde heeft, dan is het voor klanten een voordeel dat juridisch adviseurs snel beschikken over actuele informatie, die zij kunnen vertalen

jaren het aantal mensen dat uitstroomt zal toenemen, terwijl het aantal mensen dat beschikbaar is afneemt. Tegelijk met deze uitstroming kan veel kennis verloren gaan. Dit vraagt dus om een aanpak waarbij persoonsgeboden kennis onderdeel wordt van de collectieve kennis in de organisatie;

- *Aanbrengen van structuur.* Als kennismanagement ontwikkeld wordt als managementsysteem, dan zorgt het voor het maken van keuzes. Op beleidsniveau: wat willen we realiseren, welke kennis is daarvoor nodig? Maar ook op procesniveau: wie is de motor achter kennismanagement, wie vervult in kennismanagement welke rol?;
- *Verbetering van de winstgevendheid.* Als de organisatie in staat is efficiënt te werken en tevens aandacht besteedt aan de effectiviteit van haar diensten, kan dit bijdragen aan de winstgevendheid van de organisatie. De organisatie is immers in staat sneller en met minder 'middelen' (dus bemensing) haar diensten te leveren;
- *Borging van de kwaliteit.* Het hebben van kennis houdt in dat medewerkers in staat zijn informatie toe te passen in verschillende, klantspecifieke situaties. Het managen van kennis stelt de juridische adviesorganisatie in staat een continue kwaliteit te leveren. Dit verbetert zowel de tevredenheid van professionals als van klanten en daarmee de concurrentiepositie. En uiteindelijk dus de winstgevendheid.

### **De professionals (medewerkers)**

Om professionals uit te dagen het beste uit zichzelf te halen, en hen te boeien en te binden aan de juridische adviesorganisatie, is het belangrijk een omgeving te bieden waarin structureel en systematisch aandacht is voor opleiding en voor het ontwikkelen en delen van kennis. Medewerkers hoeven dan niet steeds opnieuw het wiel uit te vinden, kunnen een beroep doen op de kennis en ervaring van collega's en kunnen snel beschikken over informatie waarnaar ze op zoek zijn. Zeker als kennismanagement verweven is in het imago van de juridische adviesorganisatie, wordt een positief werkklimaat gecreëerd waarin professionals er trots op zijn voor de organisatie te werken.



*Het Certiked Model voor Kennismanagement is gratis op te vragen via [info@certiked.nl](mailto:info@certiked.nl).*

Bovendien is het voor professionals motiverend een klant adequaat van dienst te kunnen zijn en om op basis van wederzijds respect en vertrouwen de dienst te kunnen leveren. De klant ziet de professional als deskundige, de professional wordt door de klant uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen. En de klant is voor de professional een bron van informatie: wat speelt er in de branche van die klant, met welk soort vragen komt een klant en welke ontwikkeling in de branche is van belang voor de diensten van de organisatie. In een organisatie waar kennismanagement wordt toegepast, wordt deze individueel verworven kennis onderdeel van de collectieve kennis gemaakt, zodat de professional zelf en alle collega's daar gebruik van kunnen maken.

### **Valkuilen en succesfactoren**

Veel organisaties stranden in het opzetten van een goed werkend kennismanagement-systeem. Veel voorkomende valkuilen zijn:

- *De dienstverlening wordt gezien als uniek.* Veel kennisintensieve organisaties zijn van mening dat zij elke dienst voor een klant geheel 'op maat' aanbieden. Hierdoor worden opgedane ervaringen vaak als 'niet van toepassing' gezien voor nieuwe klanten of opdrachten. Kennis wordt niet hergebruikt, althans niet op collectief niveau. Het individu neemt uiteraard opgedane kennis mee, maar er is geen sprake van dat deze kennis toegankelijk wordt gemaakt voor anderen. Zo komt het niet tot een inventarisatie van 'best practices'.

- *Het ontbreekt aan visie en structuur op het gebied van kennismanagement.* Als het op het gebied van kennismanagement ontbreekt aan beleid en doelstellingen, ontnemt de organisatie zichzelf de mogelijkheid bij te sturen en zich te ontwikkelen tot een lerende organisatie.
- *Wie kennis heeft is dé professional: kennis is macht.* Juridische professionals hebben behoefte aan erkenning. Dit krijgen zij door zich als expert te profileren. Voor veel professionals geldt dat kennis gelijk staat aan macht. Dus ontbreekt de behoefte om individuele kennis collectief te maken.
- *Kennismanagement is een database.* Een bekend verschijnsel: softwarepakketten worden aangeschaft, maar de resultaten vallen tegen. Prachtig uitzijnde intranet-omgevingen en databases die gevuld worden met PowerPoint-presentaties en plannen van aanpak, waar niemand echt gebruik van maakt.

Om niet in deze valkuilen te stappen, zijn in het Model voor Kennismanagement de volgende succesbepalende factoren verwerkt:

- *De procesgerichte benadering.* Om kennismanagement succesvol te laten zijn, is het belangrijk te onderkennen dat elke dienst elementen bevat die toepasbaar zijn in andere situaties, of bij andere klanten. Beschouw daarvoor de dienstverlening als een proces met daarin stappen die in elke opdracht of project terugkomen. Het kennismanagementsysteem zorgt ervoor dat opge-

dane ervaringen in de uitvoering van de dienstverlening worden teruggevoerd naar structurele verbeteringen in de processen (de Plan-Do-Check-Act cyclus op procesniveau). Die processen worden vervolgens toegepast bij nieuwe klanten of opdrachten.

- *Continu verbeteren.* Zowel in kwaliteitsmanagement als in kennismangement is de toepassing van de Plan-Do-Check-Act cyclus een succesbepalende factor. Beleid en doelstellingen worden geformuleerd (plan) en vormen de basis voor het verlenen van diensten (do). Door de resultaten te monitoren (check) kunnen vervolgens maatregelen worden bepaald, kan beleid worden bijgesteld en kunnen nieuwe doelstellingen worden vastgesteld (act). Betrekken we dit op kennismangement, dan creëert de organisatie een gestructureerde en systematische procedure voor het creëren, borgen, delen, toepassen en onderhouden (actueel houden) van kennis. Kennismangement zorgt ervoor, dat de organisatie beschikt over een middel om (bij) te sturen en zich te ontwikkelen tot een lerende organisatie, met positieve gevolgen voor de eerder genoemde belanghebbenden.
- *Erken de professional.* Succesvol kennismangement begint aan de top: het management heeft een belangrijke rol in het creëren van de kennisgerichte cultuur. Als beleid en doelstellingen op het gebied van kennismangement zijn vastgesteld en de rest van de Plan-Do-Check-Act cyclus is geborgd, dan creëert de organisatie de voor kennismangement benodigde cultuur. Kennis delen is gewoon, van fouten wordt collectief geleerd en mensen die kennis delen worden beloond voor het leveren van een waardevolle bijdrage. Belonen kan uiteraard in vele vormen plaatsvinden, van het in de organisatie zichtbaar erkennen van bijdragen tot het meewegen van inspanningen voor promoties en financiële beloningen. Zodra een expert in een organisatie geprikkeld wordt zijn kennis over te dragen, hebben alle belanghebbenden (klanten, de organisatie en de professional zelf) daar baat bij. Experts blijven hun 'status' behouden van expert en worden ingezet als 'teachers'. Een win-win-win situatie in onze ogen.



- *IT ondersteunt kennismangement.* IT is een hulpmiddel voor kennismangement. Door de juiste inzet van IT-middelen, wordt het dagelijkse proces optimaal ondersteund. IT is daarin nadrukkelijk volgend en niet leidend.

### Hoe ziet het Kennismangementmodel er uit?

Het Certiked Model voor Kennismangement heeft zes hoofdonderwerpen, die waar mogelijk in de Plan-Do-Check-Act cyclus zijn uitgewerkt. Visueel zijn mensen centraal geplaatst: welke competenties zijn nodig om de organisatieambities waar te maken? Welke mensen trekt u aan? En hoe zorgt u dat zij zich zo ontwikkelen dat ze daadwerkelijk en blijvend bijdragen aan die ambities?

Naast Mensen bestaat het Kennismangementmodel uit de volgende vijf onderwerpen:

- **Beleid:** welke ambities heeft de organisatie en hoe bewaakt men dat?
- **Organisatie:** hoe is de organisatie ingericht om de ambities te kunnen realiseren?
- **Processen:** welke primaire processen worden onderkend en hoe verlopen die? Anders dan andere normen of modellen voor kennismangement, gaat het onderwerp Processen uit van de primaire processen in de organisatie en welke rol kennismangement daarin speelt. De fasen in kennismangement (het creëren, borgen, delen, toepassen en onderhouden van kennis) zijn verwerkt in het primaire proces en zijn niet als aparte processen ingericht.
- **Resultaten:** hoe waarderen de verschillende belanghebbenden de dienstverlening en welke prestatie-indicatoren

### Gebruik het Certiked Model voor Kennismangement voor:

Bewustwording  
Nulmeting  
Besluitvorming  
Inrichting  
Implementatie  
Toetsing  
Communicatie

- *onderkent de organisatie daarnaast nog?*
- **Hulpbronnen:** welke middelen, naast kennis, heeft de juridische adviesorganisatie nodig om de ambities waar te maken?

### Kennismangement is cruciaal

Het managen van kennis is voor de verschillende belanghebbenden cruciaal geworden. Immers, kennis regelt zich niet vanzelf. Er kan niet alleen vertrouwd worden op de persoonlijke drive van professionals om zich te ontwikkelen en bij te dragen aan de collectieve kennis. Door het managen van kennis wordt het een nadrukkelijk aspect in de organisatiestrategie en staat het op de agenda van het management. Alle kennismangementprocessen zijn integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen. Het Certiked Model voor Kennismangement is een hulpmiddel om kennismangement vorm te geven en in te voeren. Diverse organisaties ondergaan momenteel een toetsing op basis van het Kennismangementmodel. De resultaten daarvan gebruiken zij om de belangrijkste speerpunten op het gebied van kennismangement vast te stellen. **Q**

*Het Certiked Model voor Kennismangement is gratis op te vragen via [info@certiked.nl](mailto:info@certiked.nl).*

### Over de auteurs:

Mr. P.W. Bartelings is director learning & knowledge bij Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen/Ernst & Young.

Drs. S.J.A. Henke is directeur van Certiked, certificeerder voor de kennisintensieve dienstverlening.