
KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ADVOCATENKANTOREN

Huidige stand van zaken

Jessy SCHELDEMAN

Gegradueerde in het Bibliotheekwezen en de Documentaire Informatiekunde - Bibliotheekschool Gent

- Kennismanagement (of KM) kan in elk aspect van de juridische wereld ingepast worden en kan in deze omgeving veel vormen aannemen. Bij de implementatie en organisatie van KM in een juridische omgeving wordt men geconfronteerd met specifieke situaties met hun eigen specifieke problemen. Het artikel geeft hier een kort overzicht van weer en bespreekt verder nog een aantal technische hulpmiddelen voor dit proces, reikt een aantal oplossingen aan en brengt de belangrijkste knelpunten in kaart. De tekst is gebaseerd op een eindwerk ingediend in 2007 ter afronding van de opleiding Graduaat Bibliotheekwezen en Documentaire Informatiekunde aan de bibliotheekschool van Gent.
- La gestion des connaissances ou knowledge management (KM) peut être intégrée dans chaque aspect du monde juridique et prend diverses formes. Lors de l'implantation et de l'organisation du KM dans un environnement juridique, des situations spécifiques, avec leurs problèmes inhérents peuvent se présenter. L'article en dresse un bref aperçu, propose quelques moyens techniques ainsi qu'une série de solutions, et identifie les points problématiques. Le texte est basé sur un travail de fin d'études présenté en 2007 pour l'obtention du graduaat Bibliotheekwezen en Documentaire Informatiekunde de l'école de bibliothéconomie de Gand.

Huidige stand van zaken in advocatenkantoren

Situering van KM binnen de juridische wereld

De term "juridische omgeving" is een vlag die een heel grote lading dekt. Juridische taken worden als hoofdtaak en als neventaak uitgevoerd, in volledig juridische omgevingen of in afdelingen die een deel zijn van een groter geheel. Kennismanagement kan in elk aspect van de juridische wereld ingepast worden maar het spreekt voor zich dat dit individueel bekeken moet worden.

Een juridische omgeving waar KM nodig is kan veel vormen aannemen. KM is nodig in elke omgeving, ongeacht de grootte of de vorm, maar in de praktijk komen goed uitgebouwde KM-initiatieven vooral voor in de grotere omgevingen.

Kantoren van alle soorten en maten

Advocatenkantoren zijn er in alle soorten en maten. Van eenmanskantoren tot grote organisaties met soms meer dan 100 advocaten in dienst. Het spreekt voor zich dat zij niet allemaal dezelfde mogelijkheden hebben. De grotere kantoren hebben meer mogelijkheden om budgetten uit te trekken, om bibliotheken op te bouwen en dure databases aan te schaffen.

In middelgrote kantoren waar men met meer dan 50 advocaten werkt, support staf niet meegerekend, vind men doorgaans wel een (fulltime)

bibliothecaris. Deze bibliothecaris combineert zijn bibliotheektaken vaak met KM-taken. Maar ook steeds vaker vind men een afzonderlijke kennismanager. In deze laatste situatie zal de bibliothecaris zich op de eerder technisch-administratieve taken richten terwijl de KM-manager zich op het management van de intellectuele middelen zal richten.

In België bevinden de grotere kantoren zich voornamelijk in Brussel en, in mindere mate, in Antwerpen of het Waalse landsgedeelte. Zij hebben doorgaans een bibliothecaris in dienst met soms ook een assistent en/of een kennismanager. Het kennisteam wordt indien budgettair mogelijk aangevuld met *paralegals*. Dit zijn juristen of rechtspractici die enkel onderzoekwerk verrichten.

Ter informatie: de top vijf van de grootste Belgische zakenadvocatenkantoren is momenteel¹ samengesteld uit volgende namen :

- Linklaters de Bandt: 162 medewerkers
- Stibbe: 136 medewerkers
- Liedekerke Wolters Waelbroeck Kirkpatrick: 130 medewerkers
- Loyens & Loeff: 119 medewerkers
- Eubelius: 113 medewerkers

Juristen op andere juridische diensten

Werknemers met een juridische achtergrond en/of met uitgesproken juridische taken bevinden zich niet alleen in advocatenkantoren. Deze bedrijfsjuristen of ook wel *in-house lawyers* genoemd, werken doorgaans in een veel kleiner team dan in het advocatenkantoor, soms zelfs

helemaal alleen. Ze zijn hun eigen baas en beheeren hun eigen kennisbronnen en -stromen. Hierdoor kunnen zij vaak minder op technische backup rekenen dan hun collega's in het advocatenkantoor. Dit is echter wel sterk afhankelijk van de sector waarin hun organisatie werkt. Zo zal een consultancy bedrijf gespecialiseerd in informatica sneller de nood aan een geautomatiseerd kennisstelsel inzien dan bijvoorbeeld een onderzoekslaboratorium voor voedingsmiddelen.

Dit wil echter niet zeggen dat een solitaire jurist niet aan kennismanagement kan doen. Op zijn eigen manier en op veel kleinere schaal is het gestructureerd bijhouden van bronnen, hergebruik van informatie en het opzetten van minidatabases zeker mogelijk en zelfs noodzakelijk. Wanneer deze persoon bijvoorbeeld zou besluiten om zijn functie te verlaten of langdurig afwezig zou zijn blijft zijn organisatie dan niet achter met een kenniskloof.

Kennismanagement hoeft ook niet uit te blinken in grote prestigeprojecten. Deze kleinschalige kennismanagement initiatieven kunnen soms ook geïntegreerd worden in bestaande informatiepakketten op een manier die voldoende is om aan de noden te voldoen. En niemand heeft ooit gezegd dat papier genegeerd hoeft te worden want de visie op papieren bronnen is zeer organisatiegebonden en persoonsafhankelijk. In de juridische wereld, meer dan bijvoorbeeld in een medische omgeving, wordt nog steeds hardnekkig vastgehouden aan het gebruik van gedrukte werken, denken we bijvoorbeeld aan losbladige uitgaven. De sector volgt ook de algemene trend dat jonge instromers sneller "van op scherm" gaan werken, dan vanaf de papieren versie. Het is echter wel belangrijk om binnen een organisatie zo veel mogelijk aan hetzelfde zeil te trekken, zoveel mogelijk ofwel digitaal ofwel gedrukt werken. Eenduidigheid is het codewoord, deze werkwijze zal de organisatie ongetwijfeld geld en tijd besparen.

Kennismanagement in de rechtenopleiding

De rechtenopleiding is geen opleiding tot kennismanager en een opleiding kennismanagement is geen rechtenopleiding. Het logische gevolg van deze stelling is dan ook dat een afgestudeerde

jurist in essentie niet erg thuis zal zijn in het veld van kennismanagement.

Hoewel de roep om een gedegen KM-beleid binnen de juridische wereld ondertussen luid genoeg is, is de opleidingswereld hierin nog maar amper of niet gevolgd. Kennismanagement bestaat als vak op zich nog niet in de universitaire rechtenopleiding. Aan sommige universiteiten kan wel iets dergelijks gevolgd worden als keuzevak in de hogere jaren, maar het is nog niet opgenomen in het basispakket². Het is dan ook niet verwonderlijk dat weinig juristen met deze discipline in aanraking komen tijdens hun studie. Het is voor juristen in spe dan ook een veel begrijpelijker keuze, in het perspectief van hun carrière, om een extra rechtstak te gaan belichten.

Wanneer we de opleidingsmogelijkheden op het vlak van bijscholingen gaan bekijken zijn de mogelijkheden al veel groter. Voor een vaak astronomische cursusprijs kan de jurist zich op maat alles laten aanleren over kennismanagement. Hoe dan ook wordt kennismanagement in deze gevallen iets wat *on the side* er bij genomen wordt. De conclusie blijft dus dat er beter een gespecialiseerd personeelslid wordt aangesteld om de kennisstromen in goede banen te leiden.

De organisatie van kennisdelen in een juridische omgeving

Klassieke situatie

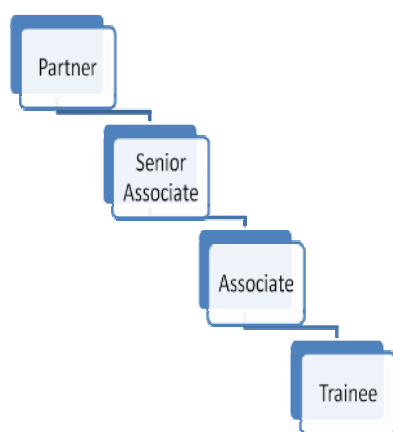


Fig. 1: Voorbeeldstructuur van een advocatenkantoor.

Puur juridische organisaties, zoals advocatenkantoren, kennen over het algemeen een erg hiërarchische structuur. Terwijl andere organisaties steeds meer evolueren naar platte structuren houdt de advocatuur nog altijd overwegend vast aan het meester-leerling principe.

Iemand die na een studie van vijf jaar rechten afstudeert is dan licentiaat in de rechten en mag zich jurist noemen. Na de volledige invoering van de BaMa

structuur in het Vlaamse onderwijs zullen we van Bachelors en Masters spreken. In 2009 zullen de eerste Masters in de Rechten afstuderen. Advocaten is men pas na een succesvolle stage van drie jaar bij een erkende stagemeester of patroon. Er bestaat dus al lang een traditie van kennisdelen. Helaas gebeurt dit nog vaak op erg

rechtlijnige wijze. De patroon zal zijn kennis nog wel overdragen op zijn stagiair maar op andere niveaus komt deze praktijk al minder vaak voor. Er worden soms nog vergaderingen gehouden waarop de lopende zaken of de nieuw verschenen literatuur besproken wordt met alle leden van een departement. Maar daar houdt het vaak mee op. Er heerst binnen de advocatuur een groot concurrentiegevoel. Het doorgeven van gegevens over eigen zaken wordt vaak gelijkgesteld aan een verlies aan macht. Als een bepaalde advocaat dan bijvoorbeeld plots komt te overlijden moeten de confraters soms van voor af gaan beginnen met het dossier op te stellen. Elke advocaat heeft een eigen manier van zijn dossiers bijhouden en benadering van klanten. Het is geen uitzondering dat verschillende advocaten die voor eenzelfde klant en gelijksoortige dossiers werken, dezelfde informatie gaan opvragen bij de informatiedienst. Hierdoor worden veel manuren verspild. In dat opzicht zijn advocaten, zelfs binnen eenzelfde kantoor, elkaars concurrenten.

Kennismanagement is er iets vreemd. Advocaten zien kennismanagement vaak als een synoniem voor document management, het gestructureerd houden van hun documenten. In het beste geval worden die documenten, digitaal en gedrukt, al eens geordend op trefwoord.

Een dergelijk trefwoordsysteem is vaak primitief en erg persoonlijk. Er wordt met veel enthousiasme aan begonnen maar op termijn blijft dit jammer genoeg zelden bestaan. Met elektronische systemen is het meestal niet beter. Bij systemen met voorgedefinieerde trefwoordlijsten zien we na verloop van tijd vaak laksheid optreden. Wanneer de aanduiding van een trefwoord een verplicht gegeven is in een elektronisch invulformulier zien we soms opvallend vaak het eerste woord uit de lijst bovenaan de top 10 van de meest gebruikte termen staan. Dit kan het gevolg zijn van een verplicht gebruik van dit soort systemen en komt het nut ervan niet ten goede. Invoeren van vernieuwende zaken dient dus best heel goed overwogen, gecommuniceerd en in stappen ingevoerd te worden om dit soort situaties te vermijden.

Belang van kennis en kennismanagement voor het advocatenkantoor

In de juridische wereld is men zich terdege bewust van het belang van kennis. Dit element wordt gezien als de belangrijkste productiefactor van de organisatie en er worden dan ook steeds meer initiatieven genomen om een gedegen kennisbeleid te ontwikkelen binnen de omgeving van een advocatenkantoor. Dit wordt vooral ingege-

ven doordat, zoals in heel wat andere sectoren ook het geval is, steeds meer werk door steeds minder mensen gedaan moet worden met als gevolg een steeds grotere tijdsdruk. In het advocatenkantoor wordt een kennismanager langzaamaan onontbeerlijk om wegwijs te raken in de massa aan informatie en zo het werk van de advocaten zelf te vergemakkelijken.

Alle departementen kunnen helpen



Fig. 2: Ondersteunende diensten.

Een hedendaags groot advocatenkantoor ziet er bijna net zo uit als een andere organisatie uit de dienstensector. Het zal evengoed een volwaardige personeelsdienst of een marketingmanager hebben. Naast de advocaten zelf zal er dus nog heel wat personeel aanwezig zijn die hen ondersteunt en adviseert in hun dagelijkse activiteiten. De meest voorkomende ondersteunende afdelingen binnen de advocatenkantoren zijn de boekhouding, het secretariaat of individuele secretaresses, de bibliotheek, de IT-dienst, de marketingafdeling en het human resources departement.

Traditioneel staan deze afdelingen voor een groot deel los van het werk die de advocaten verrichten. Die laatsten maken wel gebruik van hun diensten en zonder hen zouden ze niet functioneren, maar het gaat hier voornamelijk om eenrichtingsverkeer. De advocaten maken gebruik van de diensten die deze afdelingen leveren en niet omgekeerd.

In dit segment zitten mogelijkheden om de massa aanwezige data en informatie om te zetten naar bruikbare kennis. Een secretaresse of management assistent wijst haar baas op belangrijke correspondentie, het marketingdepartement houdt een bestand bij van goede klanten en de

IT-dienst ontwikkelt een databank om deze klanten in bij te houden.

Deze onrechtstreekse zaken vormen de basis van wat zich later tot kennis van de advocaat zal ontwikkelen.

Voorbeeld: Een advocaat komt aan op kantoor en ontvangt de gesorteerde post van zijn management assistent(e). Zij of hij heeft hier dan al de junk mail uit gesorteerd zodat dit geen tijdsverlies zou betekenen voor de advocaat. Wanneer deze aan zijn eerste zaak van de dag begint te werken merkt hij dat die een internationaal karakter heeft. Hij wenst dan ook een confrater uit het betreffende land te raadplegen om zijn expertise te gebruiken betreffende de locale wetgeving. Hij contacteert hiervoor het marketingdepartement dat hiervoor samen met de IT-dienst een database heeft ontwikkeld. Vijf minuten later hangt de advocaat al aan de lijn met zijn buitenlandse collega door de contactgegevens die hij op een efficiënte manier van zijn collega's ontvangen heeft. Dit alles gaat veel sneller dan een mailtje rond te sturen naar alle collega's met de vraag of zij geen goede confrater kennen in land X of Y. Dit is nochtans een veel voorkomend iets in het dagelijkse advocatenwerk.

Het hele gebeuren hierboven beschreven is een proces, een proces dat niet vanzelf ontstaat en dat moet gecoördineerd worden. Liefst dan nog door een dienst die er toch niet helemaal buiten staat. Het kenniscentrum is hiervoor ideaal. Het kan management assistent(e)s opleiding geven in het herkennen van potentiële kennis, het initiatief nemen om de database van buitenlandse contacten op te stellen, alle betrokken partijen rond de tafel brengen om andere initiatieven te bespreken.

Dit soort projecten zullen op lange termijn en mits goede medewerking van alle betrokkenen en een goede opvolging ongetwijfeld vruchten afwerpen. Het zijn en blijven echter zeer arbeidsintensieve zaken.

Dit brengt ons bij het belangrijkste pijnpunt van het kennisdepartement, het personeelstekort. Het werk van de kennismanager wordt onderschat en daarom wordt zijn afdeling vaak schromelijk onderbemand en/of overbevraagd. Dit is de reden waarom hier gepleit kan worden om alle collega's op te leiden op het vlak van kennismanagement. Wanneer taken verdeeld worden en de verantwoordelijkheid gezamenlijk wordt gedragen zal kennismanagement zich langzamerhand nestelen in de cultuur van de organisatie. Tot op een punt dat de uitgevoerde taken niet meer als kennismanagement dusdanig herkend worden.

Technische hulpmiddelen

De dag van vandaag kan een goed kenniscentrum niet meer zonder technische hulpmiddelen. Het traditionele boek en tijdschrift in gedrukte vorm zal in deze omgeving waarschijnlijk het langst van al blijven bestaan. Ook hier zijn echter de databanken niet meer weg te denken.

Het aanbod en de technieken evolueren zo snel dat het weinig opportuun zou zijn om een uitgebreide productbeschrijving te geven. Er zijn echter wel een aantal gevestigde waarden die zeker het vermelden waard zijn. De drie grootste spelers van deze markt zijn Jura.be, Strada en Jurisquare.

Databanken

Jura.be

Jura.be, toegankelijk via de portaalsite Legal World³, is een product van uitgeverij Kluwer en marktleider in België op het vlak van de juridische databanken. Ze biedt een overzicht van rechtspraak, rechtsleer en wetgeving en biedt sjablonen voor modellen aan. Jura.be heeft verschillende toegangsmogelijkheden. Raadpleging is mogelijk op basis van krediet of via een abonnementsformule. Met dit krediet betaalt met men per artikel dat gedownload wordt. Met de abonnementsformule kan modulair gewerkt worden. Afhankelijk van de wensen kan men verschillende *bibliotheken* aanschaffen. Deze bibliotheken zijn verzamelingen van bronnen voor een bepaalde rechtstak of een verzameling van rechtsdomeinen. Er bestaan ondertussen een vijftiental verschillende bibliotheken⁴. Door de modulaire opbouw is het niet mogelijk een eenheidsprijs te geven. De prijs van het product is afhankelijk van het aantal gewenste bibliotheken, hoeveel medewerkers er gebruik zullen van maken en of men de Nederlandstalige en/of de Franstalige versie wenst te downloaden. Het bezit van een bibliotheek geeft in sommige gevallen recht op korting op een papieren, voornamelijk losbladige, publicatie⁵. Jura.be bestaat ook in een versie speciaal voor notarissen of gerechtsdeurwaarders⁶.

Strada

Strada⁷ is het antwoord op Jura.be van uitgeverij Larcier, de tweede grote speler op de Belgische markt van de juridische publicaties. Hun product is gelijkaardig aan Jura.be. Zij bieden ook toegang tot de openbare rechtspraak en wetgeving, alsook tot de full-text inhoud van hun eigen tijdschriften. Strada wordt in vier afzonderlijke basismodules aangeboden.

De toegang tot de openbare bronnen is hier een constante. De basismodule kan aangevuld worden met toegangen tot een aantal tijdschriften. Ook hier is de prijs afhankelijk van het aantal potentiële gebruikers van het product. Binnen deze databank werd ook de mogelijkheid Strada@Office geïntegreerd. Dit onderdeel biedt enkele mogelijkheden tot opvolging van wat er met welke informatie, afkomstig van uitgeverij Larcier, gebeurd is. Bij Strada kan een optie aangekocht worden om toegang te krijgen tot de bronnen van Jurisquare.

Jurisquare

De laatste databank uit het rijtje is een samenwerking tussen verschillende kleinere uitgeverijen⁸. Zij hebben hun krachten gebundeld om via dit platform een antwoord te bieden aan de overmacht van de grote twee. Jurisquare is op het eerste zicht goedkoper - ze hanteren enkel een prijs per gebruiker - dan de bovenstaande databanken maar is dan ook minder omvangrijk wat betreft de hoeveelheid aangeboden informatie. Door de mogelijkheid te bieden deze toepassing te integreren binnen Strada heeft het zichzelf een sterkere marktpositie gegeven. Nog een voordeel is dat er ook enkele Nederlandse tijdschriften worden aangeboden. Deze databank heeft minder grote namen in de aanbieding maar vindt vooral haar pluspunten in de zeer specifieke tijdschriften, bvb. RDTI.

Andere

Naast de grote drie hierboven besproken databanken zijn er nog heel wat kleinere databanken en on-line toepassingen beschikbaar die de hedendaagse jurist helpen met zijn informatienoden bvb. Lexact of SoRight. Daarnaast zijn er ook vele internationale databanken die wereldwijd een groot verbruikersaantal kennen maar in België vaak alleen echt nuttig zijn in organisaties met een internationale werking of oorsprong zoals bvb. Westlaw of LexisNexis.

Zeker ook nog het vermelden waard is de internetsite Belgielex.be. Begin 2005 creëerde de Belgische overheid de Kruispuntbank voor wetgeving. Dit is een samenwerkingsverband tussen een aantal federale, gemeenschaps- en gewestinstellingen. Door het maken van een portaalsite Belgielex⁹ wil men op deze manier de belgische wetgeving en rechtspraak voor het publiek open stellen. Hoewel dit project eerder op de burger is gericht, is het bijzonder bruikbaar voor de juridische kennismanager. Alle benodigde gegevens zijn er op een summier manier terug te vinden. Dit product is zeker een goed uitgangspunt voor een juridische zoekstrategie.

Catalogsystemen

Een goede catalogus is het begin van alle wijsheid en het centrum van het werk van een kennismanager. Begin voor een opzoeking of zoekvraag steeds te zoeken in wat je al hebt. Dit kan veel kosten en tijd besparen. Er kan hier heel ver in gegaan worden en alle kennisbronnen kunnen geïntegreerd worden, hoewel we dan meer evolueren in de richting van een kennissysteem. Meestal worden klassieke catalogsystemen gezien als een onderdeel van meer geavanceerde kennissystemen. Een bespreking van alle catalogsystemen verkrijgbaar in ons taalgebied zou ons hier te ver brengen en is ook niet echt aan de orde.

Intranet

Het intranet is het meest onmisbare instrument van de kennismanager om zijn *klanten* te bereiken. Men kan er heel kort mee op de bal spelen.

Voorbeeld: De kennismanager verneemt om 15u15 dat een van de medewerkers van het kantoor een belangrijke zaak, waar heel lang en intensief aan gewerkt is, gepleit en gewonnen heeft. Om 15u20 staat deze mededeling reeds als flash op de homepage van het intranet, zichtbaar voor elke medewerker in alle filialen en afdelingen van de organisatie.

Het intranet kan, indien nodig, aangepast worden aan individuele noden bvb. door middel van *mash-ups* en *newsflashes*. Wanneer een medewerker nieuw in de organisatie aankomt, wordt hem gevraagd waar zijn voornaamste interesses naar uitgaan. Met behulp van deze gegevens wordt een profiel aangemaakt dat dan gekoppeld wordt aan de inloggegevens van de persoon in kwestie. Op die manier krijgt deze bij het opstarten van zijn webbrowser steeds de informatie te zien die hij of zij gevraagd heeft.

Voorbeeld: Een advocaat die zich specialiseert in fusies en overnames wil op zijn intranet homepage telkens de beursresultaten kunnen volgen van de bedrijven waarvoor hij een overname aan het regelen is.

Het intranet is het communicatie-instrument bij uitstek om in contact te blijven met alle medewerkers van de organisatie. Dit is vooral van levensnoodzakelijk belang voor organisaties die erg gedecentraliseerd werken of waar veel telewerk voorkomt.

Voorbeeld: In een internationale onderneming wordt in de organisatie in het algemeen en op het intranet in het specifiek het engels als voertaal gebruikt. Dit is een taal die de meeste medewerkers vlot beheersen. Op de homepage worden algemene mededelingen in het engels gedaan zodat medewerkers uit alle windstreken op de

hoogte blijven van het reilen en zeilen in alle afdelingen.

Het intranet kan natuurlijk gebruikt worden voor de klassieke taken zoals het ter beschikking stellen van de verschillende bronnen.

Voorbeeld: Via een keuzemenu kan vanaf de homepage genavigeerd worden naar de catalogus van de bibliotheek van het kenniscentrum of naar een overzicht van links en bronnen die door het kenniscentrum ter beschikking gesteld worden.

Specifieke problemen bij juridisch kennismangement

Confidentialiteit versus kennisdelen

Het beroep van advocaat is er één met strikte regels wat betreft het beroepsgeheim. De Orde van de Vlaamse Balies zegt hierover het volgende¹⁰:

De advocaat mag wat hem is toevertrouwd niet openbaar maken. Hij kan dan ook vertrouwelijke onderhandelingen voeren die kunnen leiden tot een minnelijke regeling, vertrouwelijk corresponderen met andere advocaten: wat hem toevertrouwd wordt, blijft geheim.

Deze beroepsregel toont onmiddellijk ook de moeilijkheid aan om kennisstrategieën te implementeren in advocatenkantoren. Voorbeelden hiervan vinden we terug in verschillende lagen van het advocatenwerk:

- De zakenadvocaat die een overname regelt. Potentiële overnemers mogen vaak niet van elkaar weten dat er een bod gedaan is. Ze kunnen hun strategie dan ook niet bespreken met confraters.
- De bedrijfsjurist is eveneens gebonden aan het beroepsgeheim hoewel hij niet of zelden met externe klanten werkt. In zijn contract zal vaak een clause van geheimhouding opgenomen worden, met eventueel ontslag bij het niet naleven ervan.

Wanneer een advocaat dus met een probleem geconfronteerd wordt dat hij niet onmiddellijk zelf kan oplossen zal het voor hem erg moeilijk worden om deze zaak voor te leggen aan een confrater. Onderling en op geanonimiseerde basis gebeurt dit wel, maar dan kan uiteraard niet vermeld worden om welke cliënt of om welke zaak het gaat. Bij dit proces kunnen echter belangrijke gegevens verloren gaan waardoor de zaak er anders zal uitzien.

Binnen grote associaties kan men al iets soepeler omgaan met deze problematiek, beperkt binnen de muren van de organisatie. Hier worden al eens werkvergaderingen gehouden om overleg te plegen met collega's. Dit kan uiteraard ook in kantoren van kleinere schaal maar ook hier geldt "hoe meer aanwezigen, hoe meer opinies". Voor velen is het recht een zeer statisch gegeven maar het is toch op velerlei manieren interpreteerbaar. Langzamerhand sippelen de voordelen van het kennisdelen door bij de advocaten. In vroegere tijden had het beroep van advocaat eenzelfde status als dat van dokter of bankdirecteur. Het is nog steeds een beroep met aanzien maar het is ondertussen stukken toegankelijker geworden. Hierdoor komen advocaten steeds vaker uit hun ivoren toren en durven ze het advies vragen van een confrater. Het eergevoel speelt een zeer belangrijke rol.

In advocatenkantoren kan dit probleem opgelost worden door middel van een cultuur waarin kennisdelen bevorderd wordt op "zachte manieren". De eerder vermelde regelmatige vergaderingen kunnen hier een goed voorbeeld van zijn. Advocaten zullen begrijpen dat ze hun vorderingen moeten voorleggen aan partners en op die manier kunnen in één moeite door ook ervaringen gedeeld worden met collega's. Zij kunnen hier uit leren en zo groeit iedereen in zijn expertise- en beoordelingsvermogen.

Er uiteindelijk van overtuigd geraken dat ervaringen delen een goede zaak is, is één ding. Het ook effectief doen is vaak iets anders. De regelmatige samenkomsten kunnen zeker een goed begin zijn.

De advocaat en zijn status van zelfstandige

Het beroepsrecht en de deontologie zeggen dat het verboden is het beroep van advocaat in dienstverband uit te oefenen¹¹. Wanneer iemand na een stage van drie jaar aan de balie zich officieel advocaat mag noemen is hij dus verplicht dit onder het statuut voor zelfstandige te doen. In grotere kantoren werkt dus zowat elke werknemer onder een zelfstandigenstatuut en op het eerste zicht levert dit geen problemen op in de dagelijkse werkzaamheden.

De praktijk leert ons echter dat dit vaak anders is. Doordat een advocaat als zelfstandige opereert krijgt hij ook een geïsoleerd gevoel hierover.

Bij advocaten heerst dan ook een grote psychologische weerstand wat betreft kennisdelen. Een mogelijke oplossing hiervoor is kennisdelen onderdeel te maken van de jaarlijkse evaluaties. Dit kan uiteraard alleen wanneer een advocaat als ondergeschikte in een groter kantoor werkt. Aangezien de meeste grotere kantoren hun werking

indelen per rechtstak zou men ook per onderverdeling een zogenaamde *Knowledge Harvester* kunnen aanstellen. Deze persoon zal als schakel fungeren tussen het departement en de kennismanager. Doordat hij of zij dicht bij de advocaten staat en er middenin werkt, meestal ook zelf een advocaat is, zal die sneller aanvoelen welke kennis nieuw of nodig is. Op regelmatige tijdstippen overlegt de harvester met de kennismanager waarna deze laatste een strategie kan uitwerken.

Het "ivoren toren"-gevoel is historisch gegroeid. Ook universitaire opleidingsinstellingen gaan hier nog veel te veel in mee en beschouwen het beroep als een soort eliteberoep. De publieke opinie mag ook zeker niet vergeten worden. Advocaat en verdediger van het recht is een oud beroep en geniet dan ook een zeker aanzien. Een advocaat heeft hierdoor vaak het gevoel dat hij niet mag falen of toegeven dat hij iets niet weet. Ervaringen uitwisselen in groepsverband, binnen een organisatie of tijdens activiteiten georganiseerd door de vakvereniging, kan dit gevoel verminderen.

Integratie van interne en externe bronnen en de onzin van dubbel werk

In het kader van kennismanagement wordt het wiel nogal eens heruitgevonden. In organisaties zonder kennismanager of KM-ervaringen gaat men vaak in het wilde weg KM-initiatieven opzetten. Men gebruikt in eerste instantie, wat perfect normaal is, de bestaande structuren en mogelijkheden bvb. de informaticatoepassingen. Maar doordat dit vaak als bijkomende taak naast een bestaande betrekking wordt uitgeoefend, zal niet de tijd genomen of gevonden worden om naar efficiënte informaticatoepassingen bedoeld voor KM te gaan zoeken. Zo ontstaat een zee van databases of tekstbestanden, in het slechtste geval zelfs verschillende soorten binnen dezelfde organisatie.

Het is beter om niet overhaast te werk te gaan en de implementatie van een KM-plan nog wat uit te stellen in het voordeel van professionalisering. Er bestaan goede tot zeer goede pakketten die alle KM-taken kunnen integreren, specifiek voor bepaalde beroepssectoren. Deze pakketten zijn ook vaak individueel aanpasbaar totdat ze volledig in het plan van de organisatie passen. Door zo een pakket te gaan aankopen zal men veel tijd winnen en geld besparen, dan toch op lange termijn.

Het aankopen van een extern pakket heeft als bijkomend voordeel dat het makkelijker integreerbaar is met andere systemen. Wanneer een advocatenkantoor bijvoorbeeld een fusie zou aangaan met een ander kantoor, wat in de prak-

tijk toch vrij vaak voorkomt, zal men minder kans hebben dat men twee systemen naast elkaar moet draaien of dat de helft van de organisatie moet opgeleid worden in een nieuw systeem.

In commercieel aangekochte pakketten kunnen alle interne gegevens ingebracht worden. Maar advocatenkantoren hebben erg grote nood aan externe data. Door het gebruik van moderne informaticatechnieken zoals *mash-ups* en een goed opgezet intranet kunnen externe bronnen perfect geïntegreerd worden in de dagelijkse werkzaamheden. Advocaten houden van maatwerk dat hen rechtstreeks aangeleverd wordt. Door middel van links op hun persoonlijke startpagina of in veelgebruikte programma's (bvb. de onderdelen van MS Office) krijgen ze een snelle toegang tot een schat aan informatie.

Het is de taak van de kennismanager om de weg daar naartoe zo voor de hand liggend mogelijk te maken. Zonder omhaal of veel omwegen moet de weg gevonden worden naar net datgene wat men wil weten.

Door doorgedreven selectie en follow-up van internetsites zorgt de kennismanager ervoor dat de advocaten op de hoogte worden gebracht van het bestaan van deze bronnen. In normale omstandigheden moeten zij, vanuit hun opleiding, al een brede basis aan bronnenkennis hebben, maar het blijft verbazend hoeveel onwetendheid er hier nog rond bestaat. Ergens is dat echter wel begrijpbaar door de grootte van het aanbod en de snelle evolutie die in dit vakgebied heerst. Hiermee is nogmaals bewezen dat de kennismanager de ideale schakel is tussen vraag en aanbod.

Beheer van menselijk kapitaal en het probleem van personeelsverloop

In een op kennis gebaseerde onderneming zoals een advocatenkantoor is de kunde van het personeel van levensbelang. Een goed kantoor doet er dus best zo veel mogelijk aan om die verworvenheden in huis te houden. Als dat niet mogelijk is onder de menselijke vorm dan moet ze op een of andere manier vastgelegd kunnen worden.

Elk individu bezit ook eigen potentieel. Deze persoon is zich ook niet altijd bewust van zijn potentieel of toch niet van het geheel ervan. Wanneer een werknemer, in zelfstandig dienstverband of niet, dit potentieel ten volle kan ontwikkelen zal dit de organisatie alleen maar ten goede komen.

In samenwerking met het HR-departement kan dit een mooie taak zijn voor de kennismanager, namelijk het ontwikkelen van dat potentieel. Het HR-personeel kan door interviews bij aanwervingen en functioneringsgesprekken, de mogelijk-

heden van de medewerkers ontdekken en afbaken. Het KM-departement kan voor de opvolging zorgen en de mensen individueel de mogelijkheid geven hun kunnen te ontwikkelen.

Deze manier van omgang met het personeel kan de organisatie alleen maar ten goede komen. Werknemerstevredenheid zal stijgen, als gevolg hiervan zal het personeelsverloop dalen en buiten de werkplek zullen de medewerkers deze tevredenheid onbewust verder uitdragen. Dit laatste is dan weer een verdoken en onrechtstreekse vorm van publiciteit.

In de advocatenwereld wordt, zoals in veel intellectuele sectoren, veel geld en energie gestoken in het vinden van het juiste personeel. Voldoende gekwalificeerd en ervaren personeel is niet makkelijk te vinden. Het is dan ook geen uitzondering dat personeel weggekocht wordt bij een concurrerende organisatie. Op die manier komt kennis bijna instant binnen in een organisatie. Op zich is dit goed, zij het ook niet zonder nadelen.

Een medewerker brengt misschien wel zijn kennis mee maar zal daar ook iets voor terugverwachten, financieel meestal. Dit feit op zich is vaak al een zware investering voor de organisatie. Er moet een goede afweging gemaakt worden van de voor- en nadelen van dit soort instant kennisoverdrachten. Het is het overwegen waard om na te kijken of jonge en frisse krachten opleiden op termijn niet meer kan opbrengen. Een jonge, beloftevolle stagiair brengt echter geen basiscliënteel mee, wat dan weer een nadeel is omdat hij dan niet onmiddellijk opbrengsten oplevert. Een goed evenwicht zoeken tussen de twee is aangeraden.

Wanneer men mensen aantrekt met harde technieken als deze mag men eigenlijk nooit uit het oog verliezen dat zij dan ook beïnvloedbaar zullen zijn voor een gelijksoortig aanbod van een concurrent.

Bewuster zijn van de eigen mensen en het openstellen van de eigen middelen kunnen bijdragen aan een efficiënter manier van werken. Wanneer een medewerker weet wat zijn buurman weet zal er al heel wat tijd bespaard worden in het proces van kennisoverdracht. Zo kan er bijvoorbeeld een openbaar kennisboek, analoog of digitaal, aangelegd worden. In de praktijk bevat dit document een fiche over elke werknemer van de organisatie en wat die weet of kan.

De dynamiek van wetgeving

Wetten zijn een zeer dynamisch gegeven en het is dan ook een huzarenstukje om dagelijks bij te houden wat er beweegt. Dit vormt ook de kern en

de uitdaging van het werk van een advocaat en van de kennismanager. De advocaat moet ervoor zorgen dat hij de inhoudelijke wijzigingen en nieuwigheden begrijpt terwijl de kennismanager hem er juist op moet wijzen dat ze er zijn. Wanneer er een goede samenwerking tot stand komt kunnen beiden elkaars taak minstens verlichten. En daar draait goed teamwerk tenslotte om.

De weerstand tegenover de technologie

Van alle sectoren die zich met dienstverlening bezighouden is de advocatuur zowat de enige die nog hardnekkig vasthoudt aan het papier als informatiebron. Als we naar de wereld van de medische wetenschappen kijken, zien we dat het gebruik van elektronische documenten hier veel meer ingeburgerd is. De grootste oorzaak hiervan is dat nog steeds alle documenten die in het dossier geconsulteerd en aangehaald worden, zich ook effectief in het dossier moeten bevinden. Dit dossier moet dan ingediend worden bij de rechtbank. Dit kan nog niet onder elektronische vorm. De uitgeverwereld speelt in deze weerstand echter ook een significante rol. Hoewel ook zij de laatste jaren volop voor de digitalisering zijn gegaan, heeft ze de juristen de laatste jaren ruimschoots voorzien in haar drang naar papier. Voornamelijk de losbladige uitgaven veroorzaken een stroom aan papier en informatie die bijna niet te overzien is. Op zich is dit een vorm van informatie die snel te updaten is, in vergelijking met bijvoorbeeld een boek. Het blijft echter een zeer dure zaak gezien deze in de meeste gevallen per pagina betaald moeten worden. De uitgeverijen hebben sinds een aantal jaar zeker ook de wereld van de databanken ontdekt. Deze worden dan ook zwaar gepromoot. Het is dan ook een product dat eens ontwikkeld relatief weinig onderhoudskosten vraagt. De databanken zijn, mede door hun zoekmogelijkheden, langzaam aan een vaste waarde geworden in het advocatenkantoor. Het zijn echter net deze zoekmogelijkheden die vaak het probleem zijn. Ook advocaten zijn onderhevig aan wat het Google-syndroom genoemd kan worden. Ze willen enkel een eenvoudig zoekvak waar ze vrij termen kunnen intikken. Door de complexiteit van juridische dossiers lukt dit niet altijd. Er worden dan niet altijd genoeg of relevante resultaten gevonden. In een aantal kantoren heeft men echter wel begrepen dat dit een taak is die het best door een professionaal uitgevoerd wordt. De bibliothecaris voert dan de zoekopdrachten uit en selecteert de relevante bronnen. Soms zijn deze pijnlijk eenvoudig maar dit is dan weer eens te meer het bewijs van de meerwaarde van een goed uitgebouwd kennisdepartement.

Tijdsgebrek en weinig of geen directe zichtbare resultaten

De twee barrières die we ook het meest terugzien in andere sectoren dan de juridische. Tijdsgebrek is het geliefde excuus bij uitstek om niet aan kennismanagement te doen. Medewerkers hebben geen tijd om bewust metadata aan documenten toe te voegen of om hun ervaringen te posten op het forum. Daarom moet KM zo goed mogelijk geïntegreerd worden in de dagelijkse bezigheden. Zodanig dat de medewerkers het niet meer merken dat ze aan KM aan het doen zijn en het op de lange duur vanzelf gaat. Om de volle medewerking van de medewerkers te krijgen zouden we hen zo snel mogelijk resultaten moeten kunnen tonen. Dit is net het pijnpunt bij kennismanagementsprojecten. Ze zijn niet erg zichtbaar vanaf de resultaatkant en men heeft altijd het gevoel meer aan input te doen dan er aan output uitkomt. Een KM-project is dan ook best altijd goed gedocumenteerd en voorzien van een tijdlijn met tussentijdse evaluaties en outputpresentaties.

Ga op zoek in de organisatie naar versnipperde, reeds bestaande initiatieven. Voeg ze samen en scheid het kaf van het koren. Dubbel werk doen of naast elkaar functioneren, levert zelden grote voordelen op.

Leg elke minuscule vorm van kennis vast zodanig dat ze niet verloren gaat wanneer de bron ervan, personeelslid of klant, de organisatie verlaat.

Besluit

Advocatenkantoren zijn er in alle soorten en maten en allemaal hebben ze er voordeel bij iemand aan te stellen die zich met KM-taken bezig houdt. Het is niet omdat het juridische aspect slechts een onderdeel is van de organisatie dat er daarom geen nood is aan juridisch kennismanage-

ment. Het zou daarom zeker nuttig zijn om binnen de rechtenopleiding een basistraining kennismanagement mee te geven. Maar omdat een schoenmaker nog altijd het best bij zijn leest blijft is kennismanagement nog altijd een taak die op coördinerend niveau best van al door een gespecialiseerd personeelslid wordt uitgevoerd en niet als secundaire taak.

Een hedendaags advocatenkantoor heeft vaak nog een erg hiërarchische structuur en dit kan als een grote belemmering werken op het invoeren en behouden van kennismanagement. Goede initiatieven moeten dan ook onderhouden en volgehouden worden want door de toenemende massa aan data en informatie komt er steeds meer druk te liggen op de schouders van de medewerkers. De nood aan goed kennismanagement wordt dan ook op steeds meer plaatsen aangevoeld. Een goed KM-beleid kan mits wat goede wil en creativiteit in meer of mindere mate door alle medewerkers samen gedragen worden.

Moderne technische hulpmiddelen voor kennisbeheer in het advocatenkantoor kunnen al een goeie stap vooruit betekenen. Kies diegene die het beste zijn voor de betreffende organisatie. Dit is niet altijd een zaak van prijs of ontelbare mogelijkheden die toch niet gebruikt worden.

Creëer een gevoel van vertrouwen, met respect voor de eigenheid en gevoeligheid van de zaak en de advocaat in kwestie. Herken zij die de voordelen van het kennismanagementinitiatief niet inzien en diegenen die solitair blijven werken. Probeer met hen naar oplossingen te zoeken.

Jessy Scheldeman
Jessy_scheldeman@hotmail.com

Mei 2009

Nota's

- ¹ Bron: <Hhttp://www.legal500.com/c/belgiumH> (bezoekt op 8 december 2008).
- ² Kennismanagement als keuzevak werd enkel aangeboden aan de Universiteit Antwerpen. Aan deze universiteit werd namelijk de opleiding Inter-Bibliothecaire Wetenschappen gegeven en dit vak kwam uit het curriculum van deze opleiding. Om budgettaire redenen wordt deze echter voorlopig niet meer georganiseerd.
- ³ <Hhttp://communities.kluwer.be/legalworld/jura_nl.htmlH> (bezoekt op 8 december 2008).
- ⁴ Lijst van beschikbare bibliotheken op 9/12/08 (bron: Hhttp://www.kluwer.be/legalfocus/etools/NL/html/jura_bib_inhoud.htmH):
Vennootschapsrecht
Bouwrecht
Verkeersrecht

Personen- en Familierecht
Verbintenissen
Bijzondere overeenkomsten
Handelsrecht
Zakenrecht
Faillissementsrecht
Verzekeringsrecht
Strafrecht
Sociaal Recht - binnenkort beschikbaar
Administratief Recht
Fiscaal Recht - binnenkort beschikbaar
Gerechtelijk Recht

- ⁵ Lijst van kortingsmogelijkheden op 9/12/08.
(<Hhttp://www.kluwer.be/legalfocus/etools/NL/html/jura_bib_prijsOpMaat_PapierenKortingen.htmH>):
Afhankelijk van de Bibliotheek waarvoor u kiest, krijgt u ook 50% korting op bepaalde papieren publicaties van Kluwer binnen dezelfde rechtsmaterie.
Jura Bibliotheek Vennootschapsrecht
OVV – Artikelsgewijs commentaar Vennootschapsrecht
VENA – Vennootschap en aansprakelijkheid
Jura Bibliotheek Verkeersrecht
BHVK – bestendig handboek Verkeersrecht
SCHDT – Handboek Letselschade
Jura Bibliotheek Personen- en familierecht
OEST – Artikelsgewijs commentaar Erfenissen, schenkingen en testamenten
HUWVT – Huwelijksvermogensrecht
OPF – Artikelsgewijs commentaar Personen- en familierecht
Jura Bibliotheek Bijzondere overeenkomsten
OBOT – Artikelsgewijs commentaar Bijzondere overeenkomsten
Jura Bibliotheek Verbintenissen en aansprakelijkheid
BHVR – Bestendig Handboek Verbintenissenrecht
VENA – Vennootschap en aansprakelijkheid
SCHDT – Handboek Letselschade
Jura Bibliotheek Handels- en consumentenrecht
BHDR – Bestendig handboek Distributierecht
Jura Bibliotheek Zaken- en zekerheidsrecht
VHT – Artikelsgewijs commentaar Voorrechten en hypotheek
Jura formule met 5 of meer Jura Bibliotheken
OGP – Onroerend Goed in de Praktijk
- ⁶ Respectievelijk *Jura Notariaat* en *Jura Gerechtsdeurwaarders*.
- ⁷ <Hhttp://www.strada.be/public/nl/default.phpH> (bezoekt op 18 december 2008).
- ⁸ *Jurisquare* bevat bronnen van uitgeverijen Anthemis, Bruylant, die Keure/La Charte, Intersentia, Story Publishers, Uitgeverij Paris en Vanden Broele.
- ⁹ <Hhttp://www.belgielex.be/V2/belgiumlex/website/nl/H> (bezoekt op 18 december 2008).
- ¹⁰ Bron: <Hhttp://www.advocaat.be/H> (bezoekt op 18 december 2008).
- ¹¹ Bron: Rechtskundig Weekblad 2005-2006, nr. 1, p. 1