

Kennisma

Sommige beroepsgroepen hebben een eigen vorm van kennismanagement. Juristen bijvoorbeeld zijn steeds vaker aangewezen op kennissystemen, zegt Kees van Noortwijk, in een gesprek over de noodzaak voor juridisch kennismanagement.

Henk Verbooy

In 2003 verscheen het rapport *De maatschappelijke urgentie van juridisch kennismanagement* (zie kader). De auteurs, prof. mr. Richard de Mulder en mr. dr. Kees van Noortwijk, stellen daarin onder meer dat juristen zich dienen te verdiepen 'in de grondbeginselen en toepassingen van kennismanagement, maar ook in die van algemeen management'. IK bezocht de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en vroeg aan Kees van Noortwijk wat er nou zo bijzonder is aan *juridisch* kennismanagement.

Waarom bent u zich bezig gaan houden met juridisch kennismanagement?

Direct na mijn studie – 20 jaar geleden – ben ik op uitnodiging van professor De Mulder op de EUR komen werken. Hij was toen net bezig een centrum op te zetten voor Informatica en Recht, met nadruk op de informaticacomponent, dus juridische informatica. We hebben met name in de eerste jaren veel onderzoek gedaan en onder meer gewerkt aan zogenoemde adviessystemen, een soort van kennissystemen met een beperkte scope. Van die softwarepakketten hebben we er een aantal uitgegeven in samenwerking met uitgeverij Vermande, bijvoorbeeld over ontslagrecht en over erfrecht.

In die tijd, de jaren tachtig, lag de nadruk op kennissystemen, maar met de verschuiving naar andere soorten informatiesystemen is ook de richting van ons onderzoek veranderd. In de jaren negentig zijn we ons daarom meer gaan concentreren op de gegevens, de informatie en de kennis zelf, hebben we het onderwijs op dat gebied opnieuw vorm gegeven, en zijn we onderzoek gaan doen naar implementaties van ICT-toepassingen die het mogelijk maken effectiever met gegevens, informatie en wellicht ook kennis om te gaan binnen het juridisch vakgebied. Juristen hebben immers veel te maken met grote databestanden, waar eigenlijk weinig structuur in zit.

Wat is er zo specifiek aan juridisch kennismanagement?

Wij menen dat er reden is daar speciaal aandacht aan te besteden, omdat juristen op een bijzondere manier met kennis omgaan. En dat kennis in een juridische omgeving anders is dan bijvoorbeeld in technische omgevingen. Juridische kennis is vaak heel vaag, vooral gebaseerd op meningen en gezag, gekoppeld aan de mensen zelf, en weinig empirisch. Juristen zijn sterk geneigd om voortdurend allerlei vérgaande uitspraken te doen over allerlei onderwerpen waarover ze eigenlijk geen echte empirische kennis hebben. Dat doen ze op eigen gezag of op gezag van een andere jurist die ze dan citeren. Kennis is in het recht ontzettend schaars, echte kennis is er bijna niet. Juristen leren de trucs, ze leren de manier van werken, de wijze waarop het er in het recht aan toegaat. En natuurlijk leren ze ook de rechtsregels en casussen, en oefenen ze het geleerde in de rechtspraktijk. Pas dan merken ze 'als ik zus doe gaat het mis, maar doe ik zo dan win ik de zaak'. Ze ontwikkelen daarin een heuristische vaardigheid zonder precies te weten wat ze eigenlijk aan het doen zijn.

Rechten wordt dus niet voor niets de makkelijkste studie genoemd?

Nou ja, het is in ieder geval een studie die heel veel praktijkvaardigheden vereist, meer dan empirische kennis. Dat maakte het in de jaren tachtig lastig om kennissystemen te bouwen; er was immers geen kennis om erin te stoppen. Je moest allerlei juristen zover zien te krijgen dat ze gingen expliciteren en formaliseren wat ze nou eigenlijk aan het dóen waren. Dat bleek heel lastig te zijn, want de ene jurist deed het net weer iets anders dan de andere. En dat is eigenlijk nog steeds zo: veel advocaten op die grote kantoren zijn – allemaal onafhankelijk van elkaar – bezig allerlei activiteiten te ontwikkelen; soms zitten ze zelfs in elkaars vaarwater, doorkruisen ze elkaars manier van werken. Het is lastig daar enige lijn in aan te brengen, om gewoon uit te vinden wat er

management

NIET VOOR IEDEREEN HETZELFDE



Juristen zijn vaak eenlingen... elkaars concurrenten

allemaal gebeurt in dat kantoor. Daardoor wordt het ook lastig om alle kennis in kaart te brengen; dat is bijna geen doen. Die kennis is te zeer gekoppeld aan die mensen zelf; ze zijn nauwelijks bereid daar aan mee te werken, er een stukje van zichzelf in te leggen.

En dus vindt elke jurist steeds weer opnieuw het wiel uit?

Dat komt inderdaad regelmatig voor. Nou hebben de grote kantoren natuurlijk intussen wel ontdekt wat er aan de hand is, dus proberen ze daar ook wat aan te doen. Ze hebben bijvoorbeeld hun afdelingen die vroeger bekend stonden als 'bibliotheek' of 'afdeling documentatie' omgevormd tot Wetenschappelijk Bureau. Daarbij proberen ze, met behulp van wetenschappelijke methoden, op een fundamenteeler niveau in ieder geval een goed informatiebeleid te voeren en op basis daarvan iets te doen met de op hun kantoor aanwezige kennis. Maar het blijft een moeilijke zaak.

Juristen zijn blijkbaar bang om kennis te delen en daardoor macht kwijt te raken.

Dat is de algemene veronderstelling, maar misschien valt dat in de praktijk nog wel mee, ook al verdenkt men juristen

ervan die neiging te hebben, méér dan andere beroepsgroepen. Ze werken minder in teamverband; vaak zijn het toch eenlingen die weliswaar allemaal op één afdeling werken maar toch individueel hun uren moeten maken en hun declaraties moeten inleveren. In dat opzicht zijn ze elkaars concurrenten.

Maar als dat allemaal zo is, waarom zou je dan nog kennismanagement voor juristen moeten hebben?

Met kennismanagement worden natuurlijk verschillende dingen bedoeld. Iedereen weet dat er een sterke relatie is met het algemeen management van een organisatie, waarbij je allerlei tools tot je beschikking hebt om dan misschien geen kennis, maar toch wel heel effectief informatie te managen. En dat helpt om die kennis – ook al zit die nog in het hoofd van die juristen – toch zo goed mogelijk te gebruiken en om, als het even kan, tot delen te komen. Dat is ongeveer de fase waarin die organisaties momenteel verkeren. Wij proberen daar dan een stap verder in te komen.

Daarbij gebruikt u geen andere middelen dan voor kennismanagement in andere organisaties wordt gebruikt?

Nee, maar het is wel zo dat in veel juridische organisaties op

Conclusies rapport *De maatschappelijke urgentie van juridisch kennismanagement*

De eisen ten aanzien van juristen veranderen. Juristen zullen betrouwbare en geldige schattingen van juridische risico's, kosten en opbrengsten moeten gaan uitbrengen. Die schattingen kunnen gemaakt worden als de enorme hoeveelheid juridische gegevens, in het bijzonder jurisprudentie in digitale vorm, op een statistische manier bestudeerd wordt. De praktijk in het bedrijfsleven en bij de overheid vergt voorts dat juristen, behalve dat ze met managers moeten kunnen communiceren, ook zelf steeds vaker als manager moeten gaan optreden. Verder zal het recht transformeren naar gedigitaliseerd of vierdegeneratierecht. Deze vorm van het recht zal nog geschikter voor grootschalige machtsuitoefening door staatsorganisaties zijn dan het gedrukte recht al was: het is interactief. Juristen zullen moeten leren om met dit nieuwe recht om te gaan, maar ook om het te ontwerpen en te beoordelen. Als gevolg van de potentiële gevaren van dit nieuwe type recht, zal aan de trias politica een nieuwe macht worden toegevoegd: de toeziende macht. Een extra complicerende factor is de snelheid van de maatschappelijke en technologische veranderingen in de moderne wereld. Als gevolg hiervan moeten regels en technieken ook steeds vaker en binnen veel kortere tijd aangepast worden. Ten slotte zal, als gevolg van de toenemende mogelijkheden van internationaal verkeer en communicatie, de rechtshandhaving steeds internationaler en internationaal gecoördineerd plaatsvinden. Dit maakt de studie van het recht vanuit een internationaal en rechtsvergelijkend perspectief noodzakelijk.

Het gehele complex van nieuwe en andere eisen aan juristen kan worden aangeduid als de 'jurimetrisering van het recht': de wetenschap van het recht moet 'jurimetrie' worden. Hiermee is overigens niet betoogd dat jurimetrie als het ware in de plaats komt van alle activiteiten van juristen. Geordend naar complexiteit kunnen de volgende taken worden onderscheiden: (1) kennis van de ervaringswereld, (2) ontwerpen van nieuwe regelgeving en beslissingen, en (3) beoordelen van beslissingen, regelgeving en hun toepassing. Voor het verwerven van beschikbare kennis kan men zich 'simpelweg' op de hoogte stellen van de resultaten van onderzoek, doch het verwerven van nieuwe kennis vereist, net als het ontwerpen, een zekere creativiteit. Voor beoordelen is behalve kennis en het kunnen bedenken van alternatieven, ook een stelsel van criteria nodig. Het pleidooi voor jurimetrie strekt ertoe te bevorderen dat de kennis van het bestaande recht en de rechtspraktijk veel sterker dan thans gebaseerd is op empirisch en kwantitatief onderzoek en met name inzicht geeft in de sociaal-economische werkelijkheid van recht en rechtspleging.

Deze overwegingen leiden tot de volgende opsomming van kennis en vaardigheden die juristen zich in de naaste toekomst eigen zullen dienen te maken:

- Kennis van informatietechnologie, statistiek, economie en bedrijfskunde;
- Jurimetrische kennis (eigenschappen van juridische taal, juridisch beslissingsgedrag, effecten van regels en beslissingen) en onderzoeksvaardigheden;
- Kennis van buitenlands recht en internationaal recht;
- Kennis van rechtseconomie en/of andere manieren om de effecten van nieuw recht en nieuwe rechterlijke beslissingen te voorspellen;
- De vaardigheid om nieuwe rechtsregels en nieuwe beslissingen te maken, te beoordelen en te implementeren;
- De vaardigheid om vierdegeneratierecht te maken, te beoordelen en te implementeren;
- Managementvaardigheden (documenten, informatie, kennis, algemeen, strategisch).

Om er voor te zorgen dat deze vaardigheden en de onderliggende kennis daadwerkelijk in de organisatie aanwezig zijn, is meer nodig dan alleen het besef dat zij belangrijk zijn. Een veelvoud van disciplines – techniek, bedrijfskunde, economie, recht – dient hieraan zijn bijdrage te leveren. Om te zorgen dat de barrières tussen deze disciplines doorbroken worden, is KM de cruciale factor.

Juristen hebben met informatiemangers gemeen dat zij zelden worden geroepen plaats te nemen in de top van bedrijven. Aan beide categorieën kan een te specifiek accent op de eigen professionele kennis en een te geringe kennis van het algemeen management worden toegeschreven. Kennismanagement kan deze ban doorbreken, doch alleen wanneer deze personen zorgen voor een aanmerkelijke verbetering van hun algemene bedrijfseconomische en managementkennis. De juristen dienen daarboven hun thans nog gebruikelijke onkunde op het terrein van de informatietechnologie aanmerkelijk te reduceren (en de technici mogelijk hun lacunes op juridisch terrein).

Het pleidooi voor juridische kennismanagement ontpopt zich bij deze nadere analyse tot de wenselijkheid van een veel bredere ontwikkeling. Juridisch KM, evenals andere specifieke vormen van KM, zoals technisch KM, heeft alleen zin als het onderdeel uitmaakt van het algemeen management. Integraal management heeft tot taak de essentiële disciplines in de organisatie, dat zijn naast de traditioneel bedrijfskundige en bedrijfseconomische ook de technische en de juridische, als het ware te ontsluiten.

een lager niveau moet worden begonnen dan bij de gemiddelde organisatie. Dat komt onder andere door de manier waarop zij zijn gestructureerd. Het komt bijvoorbeeld vaak voor dat er nauwelijks sprake is van een hiërarchie die ervoor zou kunnen zorgen dat kennis op een goede manier wordt gedeeld, of van een organisatiestructuur die ervoor zorgt dat er verplichtingen worden opgelegd. Het is dan heel lastig om efficiënte vormen van kennismanagement te realiseren.

Juristen zijn vanuit uitgeverijen altijd goed bediend met informatie. Aanvankelijk via losbladigen, later cd-roms en nu internet. Je zou toch denken dat juist zij het belang van kennismanagement inzien?

Dat lijkt misschien wel zo, maar dan moet je je toch afvragen in hoeverre daar gebruik van is gemaakt en of dat ook op een effectieve manier gebeurt. Het is een enigszins conservatieve beroepsgroep die heel traditioneel werkt, denkt, en niet makkelijk tot verandering geneigd is. Die digitale informatiebronnen – cd-rom en internet – bieden in principe de mogelijkheid snel zelf informatie te bemachtigen. Maar veel juristen doen dat anders, ze zijn gewend om de documenta-



Informatie van Internet anders interpreteren dan juridisch handboek.

list er op uit te sturen, of de secretaresse iets te laten ophalen. Dan is het aannemelijker dat die meer van de nieuwe technologie profiteren dan de juristen zelf. Aan de meerwaarde die informatiesystemen voor hen kunnen hebben – zoals geavanceerde zoekmogelijkheden, nieuwe manieren om informatie te combineren – komen juristen doorgaans helemaal niet toe, simpelweg omdat ze er zelf geen gebruik van willen maken. Nu verandert dat heel langzaam door de jaarlijkse nieuwe lichten van de universiteiten, maar snel gaat het niet. Daar komt bij dat de meeste van die systemen zo hun – voor veel juristen behoorlijk frustrerende – beperkingen hebben voor wat betreft de manier waarop informatie kan worden gezocht, gelokaliseerd en geselecteerd. Een jurist

denkt namelijk in concepten, bijvoorbeeld het concept onrechtmatige daad, of het concept onrechtmatig bewijs. Maar om dat om te zetten in een effectieve zoekvraag is voor de meeste juristen nog heel erg lastig. Ze zijn vaak niet in staat het concept te vertalen in effectieve zoektermen.

Zouden ze dat niet tijdens hun studie moeten leren?

Ja, dat gebeurt nu ook wel; het gebruik van bronnen is tegenwoordig in de studie ingebouwd. Zelf geef ik een gedeelte van het vak Oefenrechtbank. Dat is echt een vaardighedenvak waarbij studenten – net als in de praktijk – heel casuïstisch bezig zijn, en waarbij ze dan zelf bronnen moeten zoeken. Daarbij letten we heel erg goed op het proces: hoe is dat in z'n werk gegaan, en hebben ze effectief gebruik gemaakt van de middelen? Dat helpt wel. Studenten ondervinden dat ze niet gewoon maar 'onrechtmatig + daad' kunnen intikken om alle relevante bronnen te krijgen, in plaats van misschien maar 1 procent. Aan de EUR werken wij zelf aan effectievere zoekmethoden, dat is een van de voornaamste ICT-componenten van ons onderzoek. Informatiesystemen zouden namelijk een zoekfunctionaliteit moeten hebben die toegesneden is op de gebruiker.

Er komen steeds meer bronnen beschikbaar; vooral internet is een vergaarbak. Als jurist moet je het kaf van het koren weten te scheiden. Lukt ze dat doorgaans?

De groep juristen die gebruikmaakt van allerlei nieuwe bronnen – zoals die welke je op internet tegenkomt op speciale juridische sites als www.recht.nl – is relatief klein. Wel wisselen ze voortdurend informatie uit over wat goede bronnen zijn, daar zijn ze dus wel degelijk mee bezig. In het onderwijs besteden we er ook aandacht aan. We proberen studenten duidelijk te maken dat ze de informatie die ze van internet halen niet op dezelfde wijze kunnen interpreteren als een juridisch handboek van een gezaghebbend jurist.

Juristen moeten dus in staat zijn die bronnen te kiezen die ze kunnen vertrouwen. Maar bij beslissingssystemen valt er niets te kiezen, daar zijn ze aan overgeleverd.

Ja, dat is vaak onvermijdelijk. Sommige regelingen zijn zo ingewikkeld geworden, dat je ze niet goed meer kunt uitvoeren zonder bijvoorbeeld een geautomatiseerd beslissingsschema. Neem de studiefinanciering, waarvan de regelgeving in principe bepaald wordt door de manier waarop die in Gro-

Juristen verrichten hun werk in een samenleving die sterk aan veranderingen onderhevig is. Technologie, met name op het gebied van informatieverwerking, speelt bij die veranderingen een belangrijke rol. Er bestaat de laatste jaren veel aandacht voor het omgaan met informatie en kennis. De begrippen informatiemanagement en vooral kennismanagement spelen daarbij een telkens terugkerende rol. Kennis is in veel organisaties van strategisch belang voor de bedrijfsvoering geworden. Daarom kan kennismanagement, evenmin als algemeen management, decentraal worden uitgevoerd.

Een en ander heeft ook voor juristen gevolgen. Zij dienen zich te verdiepen in de grondbeginselen en toepassingen van kennismanagement, maar ook in die van algemeen management. Deze bewering wordt in dit rapport nader onderbouwd aan de hand van een analyse van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen. Telkens wordt daarbij het belang voor juristen, die werkzaam zijn in verschillende functies, aangegeven.

Het rapport (25 pag. incl. literatuurlijst) *De maatschappelijke urgentie van juridisch kennismanagement* is te downloaden via de IK website: www.ikmagazine.nl

ningen bij de Informatie Beheer Groep is geïmplementeerd. Sterker nog, op het ogenblik dat die regeling tot stand kwam, werd er tegelijkertijd een informatiesysteem gebouwd om die regelgeving uit te voeren, en wanneer bleek dat een onderdeel ervan niet goed uitvoerbaar was, werd de regeling alsnog interactief aangepast. De wet is dus in wisselwerking met de uitvoering tot stand gekomen.

Sommige wetten en regelingen zijn zo ingewikkeld geworden, dat ze alleen nog maar met behulp van geautomatiseerde systemen uitgevoerd kunnen worden. In feite is de implementatie ervan in bepaalde informatiesystemen – zoals een kennisbank of een uitvoeringssysteem – dus ook meteen de regelgeving. Systeem en regelgeving zijn één.

Dat is de ultieme link met kennismanagement omdat je dan intelligente systemen hebt.

Dat klopt. Die systemen zijn dan in feite kennissystemen geworden, omdat alle kennis van de wetgevingsjurist als het ware in dat systeem gevangen is. Het systeem is dan bepalend voor hoe die regeling wordt uitgevoerd.

Dat heeft ook zo zijn nadelen. Want, om nog even bij dat voorbeeld van studiefinanciering te blijven, studenten kunnen wel tegen een bepaalde beslissing in beroep gaan, maar in de meeste gevallen maken ze geen schijn van kans. Er is weliswaar een hardheidsclausule voor het geval zich een bepaalde combinatie van omstandigheden voordoet, maar als die combinatie zich niet heeft voorgedaan, dan is de beslissing niet aanvechtbaar. De uitkomst van het systeem is bepalend.

De macht van de overheid wordt daardoor dus groter.

Ja, daar lijkt het wel op. Je hebt namelijk weinig mogelijkheden nog te tornen aan de interpretatie van de regels. Regelgeving is in principe altijd wel voorzien van enige flexibiliteit; er zitten open normen in, en termen die voor interpretatie vatbaar zijn en daarom in de loop der jaren anders kunnen worden geïnterpreteerd. Daar hebben we nou juist de rechter voor. Maar met dit soort kennissystemen wordt het ook voor de rechter veel moeilijker om een inhoudelijke afweging te maken.

Omdat het niet is uit te sluiten dat er met dit digitale recht toch een keer iets mis gaat, hebben wij de aanbeveling gedaan daar maatregelen voor te nemen. We denken daarbij aan een nieuwe laag bij de overheid. Die laag – die met name een

controlerende taak moet hebben – bestaat eigenlijk al, denk maar aan de Ombudsman en de Rekenkamer, maar moet nog wel als zodanig worden benoemd. Het is overigens géén vervanging van de rechter!

En dan is er nog de traagheid waarmee de wetgeving zich aanpast aan nieuwe ontwikkelingen. Zoals de auteurswet, waar juristen in het licht van de continue ontwikkelingen van internet steeds minder raad mee weten.

Ook dat is een probleem waar juristen mee zitten: ze weten het maar moeilijk in een breder kader te plaatsen. Praktijkjuristen hebben geleerd op een bepaalde manier met auteursrecht om te gaan, zonder veel aandacht voor de maatschappelijke functie van deze regelgeving. Doet zich een verschijnsel voor waarop de bestaande regels ineens niet meer zo makkelijk van toepassing zijn – zoals bijvoorbeeld bij software of het muziekaanbod via internet – dan bestaat de neiging die



Wetten niet meer uitvoerbaar zonder geautomatiseerde systemen.

uit te breiden door er weer een lid aan toe te voegen, alleen maar om ervoor te zorgen dat het wetsartikel zo lang mogelijk toepasbaar kan blijven. Over dit soort zaken wordt door velen niet op metaniveau doorgedacht. Ook hierin is de traditionele opstelling van de beroepsgroep, inclusief die van veel juridische onderzoekers, nog duidelijk merkbaar.

Maar ook van de wetgever.

Ja, die heeft met dit soort zaken vaak ook problemen en moet dan een beetje geholpen worden. In principe heeft die wetgever dus dezelfde instelling: hij maakt wetten en is geneigd die wetten overeind te houden. Zodra zich een nieuwe situatie voordoet, is de voor de hand liggende reactie: de wet laten zoals die is, en daar znodig regels aan toevoegen. Dat is bij het auteursrecht al een aantal keren gebeurd. Zo werd bijvoorbeeld het uitvoeren van een computerprogramma aanvanke-

lijk als een auteursrechtelijke verveelvoudiging beschouwd, ondanks het feit dat die kopie in het werkgeheugen domweg noodzakelijk is om het programma überhaupt te kunnen gebruiken... het zijn kortetermijnoplossingen die later vaak weer teruggedraaid moeten worden.

Er is dus een maatschappelijke urgentie daar wat aan te doen.
Inderdaad. Een maatschappelijke urgentie om na te denken over wat juridische kennis inhoudt, waar die zich bevindt, hoe we ermee om dienen te gaan, en hoe we die moeten managen. Heel veel juristen vinden hun eigen kennis zo essentieel en zo aan hun persoon gebonden, dat ze niet willen nadenken over andere manieren om hun kennis in te zetten. **IK**

Mr. dr. C. (Kees) van Noortwijk is universitair hoofddocent Informatica en Recht alsmede Jurimetrie. Hij is sinds 1984 verbonden aan de Juridische Faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam, en werkzaam bij het CIR (Centrum voor Informatica en Recht). Het CIR verzorgt een aantal keuzevakken, zowel op het gebied van informaticarecht (juridische aspecten van automatisering) als van rechtsinformatica (toepassing van informatietechnologie in wetenschap en praktijk van het recht). Van Noortwijk doceert twee vakken die zich op dit laatste onderwerp richten, namelijk het vak Introductie Computergebruik en het vak Juridisch Informatie-management. Daarnaast is hij betrokken bij het vak Oefenrecht-bank Rotterdam. Als onderzoeker houdt hij zich bezig met onderzoek naar nieuwe (conceptuele) zoektechnieken ten behoeve van juridische gegevensverzamelingen (databanken).