

# Masterclass

LINKEN EN VERBINDEN: HET VERBORGEN POTENTIEEL VAN WIKI'S

Karolien Selhorst

**S**ocial tools – waaronder wiki's – zijn in de wieg gelegd als kennisdelings- en samenwerkingsinstrumenten. In deze aflevering van masterclass vertellen Bruno Peeters, projectmedewerker bij de afdeling Organisatie, en Wouter Van daele, functioneel analist bij de afdeling IT Ontwikkeling, hoe zij een wiki hebben ingezet om het delen van kennis binnen de afdeling Organisatie van Dexia Bank België naar een hoger niveau te tillen.

**Bruno Peeters (BP):** De wiki is opgezet voor de afdeling Organisatie van Dexia Bank België, die als missie heeft het uitvoeren van interne projecten om de werking van de bank te verbeteren. Deze afdeling telt ongeveer vijftig medewerkers (interne consultants), maar de samenstelling wisselt. Op een bepaald moment wilden we beter definiëren waar we voor staan, waarin we goed zijn, wat we al gedaan hebben, wie onze medewerkers zijn, enzovoorts. De bedoeling was om op onze kennis te kapitaliseren en om aldus een gezamenlijke aanpak – hoe pakken wij projecten aan – naar voren te brengen. Vervolgens hebben we een intern project kennismanagement gelanceerd en dat heeft geleid tot de lancering van de wiki als instrument om gemakkelijk kennis uit te wisselen.

In het verleden waren onze projecten in directories gedocumenteerd. Elk project had zijn eigen stijl en af en toe is die stijl ook veranderd. De vraag was: hoe gaan we daarmee om? De knowledge base van de wiki is nu als volgt opgebouwd. Aan de ene kant moet je als projectleider weten wat je dagelijks nodig hebt – richtlijnen enzovoorts – en dat moet allemaal goed doorzoekbaar en goed gestructureerd zijn. Daarnaast is er de *background knowledge*: het intranet, de verschillende directories, et cetera. We weten dat die bestaan en als het nodig is linken we ernaar in onze wiki. Wij gebruiken bijvoorbeeld een bepaalde projectmanagementtool, maar de wiki mag die niet vervangen. Ons principe is: *we use information available elsewhere*. We gaan

niet kopiëren, maar linken en een wiki is daarvoor heel geschikt.

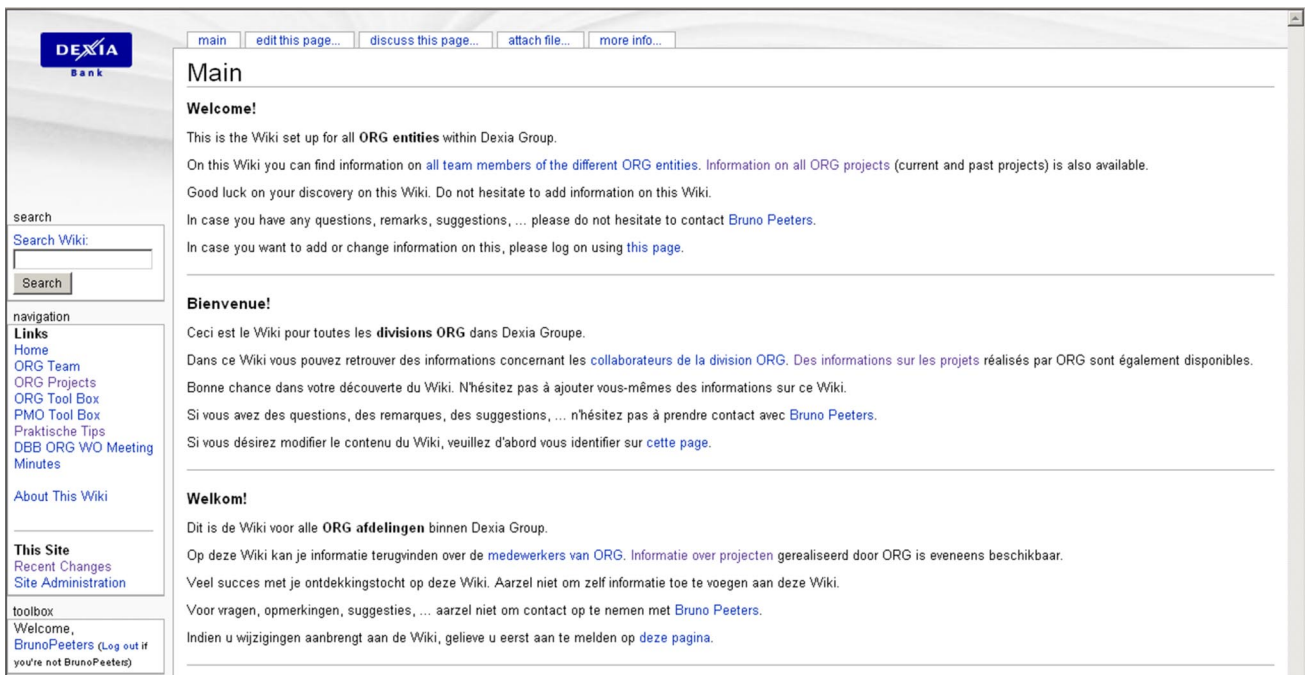
*Waarom hebben jullie specifiek gekozen voor een wiki?*

**BP:** Op een bepaald moment kwam ook de vraag: we hebben een beter intranet nodig voor onze afdeling. Een departementaal intranet is echter vrij hiërarchisch gestructureerd: er is een sitemanager en er zijn enkele mensen – niet iedereen – die bijdragen. We hebben gekozen voor een *lightweight* wiki – met JSPWiki software – waaraan iedereen kan en zelfs moet bijdragen. Van iedereen wordt verwacht dat hij of zij een bijdrage levert aan de wiki. Zoals ook iedereen wordt gevraagd om tijdens teammeetings te vertellen waar hij of zij mee bezig is.

*Hoe zijn jullie te werk gegaan bij het opzetten van de wiki?*

**BP:** De voorbereidingen zijn gestart eind 2007 en in maart 2008 zijn we met de uitrol van de wiki begonnen. De eerste stap was het opzetten van de structuur en het uitwerken van de governance. De wiki bestaat uit drie delen. Ten eerste zijn er de medewerkers: wie is er aan boord? Elke medewerker van Organisatie heeft een eigen pagina waarop hij of zij zichzelf voorstelt aan andere collega's en waarvoor hij of zij zelf verantwoordelijk is. Het tweede deel van de wiki bestaat uit de projecten: wat hebben we gedaan? Elk project heeft een projectfiche en er is een wisselwerking tussen projecten en personen. Je kunt bijvoorbeeld zien aan welke projecten een bepaalde medewerker gewerkt heeft. Dat gedeelte is al vrij goed ingevuld. We weten wie er nu is en wie er niet meer is. We hebben de bewuste keu-

In de serie 'Masterclass' neemt Karolien Selhorst maandelijks een kennismanagementinstrument onder de loep. Daarvoor put zij uit eigen ervaring en/of boort zij de bronnen aan van haar uitgebreide netwerk.



ze gemaakt dat mensen die nu niet meer voor Organisatie werken, onze alumni, hun pagina behouden, in tegenstelling tot een klassiek organogram.

Ten derde is er de toolbox: welke technieken en instrumenten passen we toe in onze projecten? Bovendien hebben we deze pijler verder uitgebreid met informatie die de medewerkers vergaard hebben door aanwezig te zijn op externe conferenties en met kennis die ze uit boeken gehaald hebben. De drie onderdelen zijn ook onderling verbonden met elkaar: werd in een project een stakeholders analysis uitgevoerd, dan is er een link naar de toolbox. Bovendien komt in beeld wie veel ervaring heeft met specifieke tools. Dus er is ook een link tussen de people pages en de toolbox. Wat betreft de wiki governance: de people pages worden beheerd door de medewerkers zelf, de projectpagina's worden ingevuld door de projectmanagers met eventueel de supervisors, bij de toolbox werken we met domain owners, de experts. Dat betekent echter niet dat die alles alleen moeten doen. Belangrijk is wel dat er een moderator is die een globaal overzicht behoudt over de toevoegingen en wijzigingen in de wiki. Bovendien is hij de geschikte persoon om de medewerkers bijvoorbeeld door middel van een nieuwsbrief attent te maken op nieuwe inhoud.

*En ten slotte, hebben jullie de wiki officieel gelanceerd?*

**BP:** We hebben de wiki voor de eerste keer gepresenteerd op de teammeeting met alle medewerkers. Ook hebben we gevraagd aan iedereen om zijn of haar eigen pagina in orde te brengen voor een bepaalde datum.

*En dat heeft iedereen gedaan?*

**BP:** Ja, binnen één maand waren de people pages groten-

deels ingevuld. Deze werkwijze bleek een goede manier te zijn om iedereen meteen mee te krijgen. Een wiki die gevuld moet worden door slechts één persoon werkt niet. De projectpagina's zijn geleidelijk aangevuld. We wisten wie rond bepaalde projecten hadden gewerkt in het verleden en met die mensen zijn we gestart. Dat groepje is daarna geleidelijk gegroeid. Het vraagt wel enige discipline om lopende projecten aan te vullen zodra er relevante informatie is. De sobere lay-out – content is belangrijker dan de vorm – en het feit dat we geen *WYSIWYG-editor* hebben voor het bewerken van de inhoud worden als minder positief ervaren.

*Jullie hebben ook een moderator?*

**BP:** Ik vervul die rol impliciet. Ik zie wat er gebeurt. De verantwoordelijkheid ligt echter bij de mensen zelf.

*Hoe is het gebruik van de wiki geëvolueerd?*

**BP:** De pijler personen blijft vrij stabiel, de pijler projecten groeit geleidelijk aan. Momenteel wordt vooral gewerkt aan de toolbox. In het voorjaar van 2008 is ook de vraag gekomen om de wiki naar een hoger niveau te tillen als middel om samen te werken met collega's uit Luxemburg en Frankrijk. We zijn toen de boer opgegaan met onze wiki en in het najaar zijn enkele buitenlandse entiteiten van Dexia geïntegreerd in de wiki. Je kunt nu collega's zien van bijvoorbeeld Dexia Luxemburg, maar als je elkaar niet kent, dan zal je elkaar ook niet via de wiki leren kennen. De wiki is vooral ondersteunend en het is – vanuit het standpunt van topmanagement – handig als alle informatie over projecten en medewerkers verzameld is op één plaats. Het probleem met de toolbox is dat heel wat mensen die

daaraan gewerkt hebben Nederlandstalig zijn. Het project is gestart in België en hier mag iedereen zijn eigen taal gebruiken. Als je wil praten met collega's in Luxemburg en Parijs is het Nederlands een drempel. We zijn ons dus bewust dat we die toolbox moeten vertalen, maar dat is momenteel geen topprioriteit.

*Hoe is de beveiliging geregeld?*

**BP:** De hele Dexia-groep kan de wiki bekijken. Alles wat in de wiki staat is immers publiek binnen Dexia-groep. De beveiliging zit op dit ogenblik uitsluitend op het niveau van de links.

*Iedereen is verplicht bij te dragen aan de wiki. Wat doen jullie om mensen nog meer te stimuleren tot het leveren van bijdragen aan de wiki?*

**BP:** Ten eerste brengen wij de wiki geregeld ter sprake op de teammeetings en op regelmatige basis sturen we medewerkers – via mail – een nieuwsbrief om hen attent te maken op nieuwe content. Alle andere interne communicatie, zoals posters die aan de muren opgehangen worden, verwijzen telkens ook expliciet naar de wiki. De wiki wordt bijgevolg de centrale plaats van alle informatie die onderling uitgewisseld wordt.

*De wiki is nu een jaar operationeel. Kan je bepaalde types gebruikers onderscheiden?*

**BP:** Op het internet las ik dat 90 procent van de leden van virtuele communities *lurkers* zijn, 9 procent is *contributor* en 1 procent is *heavy contributor*. Het percentage van die laatste groep is bij ons veel hoger.

**Wouter Van daele (WD):** Er zijn wel bepaalde patronen. Ik ben al heel lang bezig met wiki's binnen Dexia Bank België en ik zie dat bepaalde collega's heel wantrouwig zijn om bepaalde dingen neer te pennen. Ze denken: 'Ik houd mijn kennis voor mezelf, dan behoud ik mijn positie'. Dat 'kennis is macht'-syndroom wordt hier doorbroken. Het principe van de wiki is: alles wat we als individu en als team weten moet zichtbaar zijn voor het publiek. Iedereen in het projectteam moet dezelfde methoden hanteren en dan is het gemakkelijk om aan te tonen wat het belang van de wiki is. In dat opzicht is het ook essentieel dat het onderwerp van de wiki niet te ruim is. Het gaat niet over het universum, maar over een specifiek, werkgerelateerd thema. Dat verlaagt de drempel: je krijgt mensen gemakkelijker over de brug als ze inzien dat ze er zelf baat bij hebben – denk aan 'what's in it for me?'

**BP:** In het kader van het kennismanagementbeleid hebben we, voor er sprake was van het opzetten van de wiki, een interne survey gedaan en de wiki heeft heel veel vragen en knelpunten die toen naar boven kwamen opgelost. Een

concreet voorbeeld: veel medewerkers wisten niet waar hun collega's mee bezig waren. De wiki heeft op dat vlak soelaas gebracht. Vooral voor nieuwe mensen op de afdeling is de wiki een belangrijk hulpmiddel.

*Je vermeldt het kennismanagementbeleid. Hoe is de wiki daarin gepositioneerd?*

**BP:** Kennismanagement heeft drie niveaus: een operationeel niveau (in het dagelijkse werk heb je kennis nodig), een tactisch niveau (richting communities of practice) en een derde niveau (kennismanagement is een *strategic asset*). Wij bevinden ons tussen niveau twee en drie. We evolueren heel sterk naar het strategische. De bedoeling van de wiki is: als er informatie is moet deze op de wiki komen. Als er bijvoorbeeld in de teammeetings presentaties worden gegeven, dan komen die op de wiki. Vorige pogingen tot wiki's binnen Dexia Bank België bleven veelal steken op het operationele niveau. Het feit dat het management achter de wiki staat is één van de redenen waarom deze wiki geslaagd is.

*Hoe ziet de toekomst van de wiki eruit?*

**WD:** Aan de ene kant is er de technische evolutie. Zo stappen we binnenkort over naar een hogere versie van JSPWiki, die meer geavanceerde mogelijkheden biedt.

**BP:** Ik denk dat we tot nu toe twee belangrijke stappen hebben gezet: van nergens naar waar we nu staan en van onze afdeling naar de Dexia-groep. Op dit moment zitten we in *running mode* en misschien kunnen we het tempo nog een beetje opdrijven. Het is en blijft echter belangrijk dat de wiki geen doel op zich is, maar een middel om onze werking te verbeteren. Nu is de wiki een interne repository waar mensen niet omheen kunnen als ze hun werk willen doen.

We hebben vanaf de eerste dag heel veel steun gekregen van onze topmanager, die de boodschap uitdraagt naar de rest van de bank. Het management is dus wel trots op wat we gedaan hebben.

*Hebben jullie nog een belangrijke tip voor mensen die met een wiki aan de slag willen?*

**BP:** Het is belangrijk dat het management de wiki ondersteunt. Anders blijf je in duikbootmodus. **IK**

Bruno Peeters en Wouter Van daele zijn de initiatiefnemers van WikiPodium, een beginnende gebruikersgroep voor professionele wikigebruikers in België. Meer informatie over WikiPodium: <http://wikipodium.wikispaces.com>.

Reacties zijn welkom bij Karolien Selhorst: [karolienselhorst@essentials-media.nl](mailto:karolienselhorst@essentials-media.nl).