

**RECOMMENDATION RAPPORT**  
***“TOWARDS AN KNOWLEDGE INTENSIVE ORGANISATION”***

---

**ELGIN LEARNING FOUNDATION**

**GILBERT SOPAKUWA**  
**AUGUST 2004**

## SUMMARY

This document is written for the management of the Elgin Learning foundation and its purpose is to make recommendation on improving the organization, information and communication so that it can go towards an knowledge intensive organisation.

### Organisation

Mission, vision, goal an strategy is what organisations are about. The importance is and connection between them is described. Other important things in the ELF organization were progression can be made: group roles, management styles and culture is being described.

### Information

This chapter is mainly informative and explains the information is a production factor and the fuel for your organisation. Also the connection between data, information, knowledge en learning is explained. The influence of information on decisions and uncertainty is explained. The importance of ICT on information, which is huge, is also explained.

### Communication

This is a more practical chapter where meetings en external communication is explained with examples. Described is what the Dutch approach of meetings is and how this can help ELF. The importance of external communication and what it can do for ELF is also part of this chapter. Different structures and the pro's and con's of each is explained.

### Building an Knowledge Intensive Organisation

The last chapter describes what an KIO is, what it can do for you, what it requires and what is needed to become successful.

The last chapter is the conclusion and the most important recommendations are put together here.

## TABLE OF CONTENTS

|            |                                              |    |
|------------|----------------------------------------------|----|
| Chapter 1. | Introduction                                 | 4  |
| Chapter 2. | Organization                                 | 5  |
| 2.1        | What is an organization?                     | 5  |
| 2.2        | Mission, vision, goal and strategy           | 5  |
| 2.3        | Management styles                            | 7  |
| 2.4        | Type of workers                              | 8  |
| 2.5        | Culture                                      | 11 |
| Chapter 3  | Information                                  | 13 |
| 3.1        | Importance of information                    | 13 |
| 3.2        | Clarification                                | 14 |
| 3.3        | Uncertainty & information                    | 16 |
| 3.4        | Decision making & information                | 17 |
| 3.5        | ICT & information                            | 19 |
| Chapter 4  | Communication                                | 20 |
| 4.1        | Structures                                   | 20 |
| 4.2        | Meetings                                     | 24 |
| 4.3        | External communication                       | 26 |
| Chapter 5  | Building an Knowledge Intensive Organisation | 29 |
| 5.1        | Why an KIO?                                  | 29 |
| 5.2        | Benefits of a K10                            | 29 |
| 5.3        | How to measure a KIO?                        | 30 |
| 5.4        | Success factors of a KIO                     | 30 |
| 5.5        | Towards an KIO                               | 30 |
| 5.6        | Knowledge Value Chain                        | 30 |
| 5.7        | Common KM applications                       | 31 |
| 5.8        | Making it work                               | 32 |
| Chapter 6. | Conclusion                                   | 33 |

# 1. INTRODUCTION

This document is written for the management of the Elgin Learning Foundation (ELF) and its goal is to provide recommendations on the areas of organization, information and communication so that it can meet with the conditions to make the first step towards an efficient Knowledge Intensive Organization (KIO).

This document is written by Gilbert Sopakuwa, a Dutch Information Engineering student, who was given the opportunity to do his final test, an internship, at ELF.

The reason for writing this documents arose during my internship at the college. I, and the other interns, noticed that the way this college operates is quite unusual compared to Dutch organizations.

In the first few weeks a lot of questions concerning the college were still not answered. The hierarchy and layout of the organization was quite hard to figure out. Information regarding the history of ELF was hard to get and I didn't really know what was expected from me. Later on during my internship I noticed that more people within the organization were struggling getting the right information and found I to be a structural problem. At that time I figured I wanted to write an recommendation report. After discussing these things with my fellow interns and reading some literature about organizations and information it came to me that ELF must become more of an knowledge intensive organization. To become an efficient KIO, certain conditions must be met and that's what this report is about: recommendations on the organization, information and communication of ELF.

This document is divided in the following chapters: chapter two is called organization and this chapter explains what an organization is, describes different management styles and types of workers and tells something about the company culture, The third chapter is about information. Information is explained, some terms are clarified, the Link between information and uncertainty is made and there is a last paragraph about decision making. Chapter four is about communication and is a more practical chapter. Meetings and external communication are described. Different organization structures and communication flows are also getting some attention. The last real chapter is about setting up a KIO and explains what is important by designing one. The Last chapter is the conclusion, a short summary of the most important recommendation.

In every paragraph the most relevant information on that subject is explained and at the end of each chapter one box will explains what this can mean for ELF (the recommendation) and another box tell you where you can find even more on that subject.

Questions, complaints or all other comments to: [sopakuwa@wanadoo.nl](mailto:sopakuwa@wanadoo.nl)

Gilbert Sopakuwa  
Zoetermeer, the Netherlands, august 2004

## 2. ORGANIZATION

This chapter is about the organization ELF. It's divided like this: what is an organization, **mission, vision, goal and strategy, management style, types of workers and culture.**

**My goal for this chapter is to show different aspects of the organization and their the importance.** Hard work does a lot to get to where **you** want, but this alone is not enough. The **right** people at the **right place** is just, or even more, important.

The reason **I choose to write** about the **organization** is **because I think too little is being done to improve it.** **Everybody** is **so caught up** in their work that they **lose sight** of the most important thing in their work, that where **everybody** is **working for:** the organization.

### 2.1 What is an organization?

An organization is a **cooperation between people** that **execute activities with use of tools and resources,** have a relationship with the **environment** and are **focused on** realizing certain goals (**products or services**). An **organization** is a **cooperation between people,** they **communicate.** By means of **communication, information** is transferred.

### 2.2 Mission, vision, goal and strategy.

**People** work in an organization **to get money and pay their bills.** This organization hires these people to get work done. **Why do organizations exist?** **They** have a certain meaning, a **reason to live,** just like we. It's **called a mission.** **Every** activity within an organization is, **should be,** an supplement to this **mission.** **Everything** is **focused on** this mission so this means it must be very **clear** and **everybody** in the **organization** should know what it is and know how their job fits in this **mission.** **If people don't know** what the **mission** is than they **will not know** what the **importance** of their job is within the organization. The **entire** organization, no matter what the **size,** has only one **mission.**

#### ELF's mission:

The Elgin Community College serves disadvantaged communities in the rural Western Cape, South Africa, through education, training and development. Through our activities and programmes we believe we are actively involved in eradicating poverty in all its forms.

If you know why the **organization** exists than you should also have a **vision;** how do you see this happen? **Organizations** are usually **divided in departments.** Each department provides a contribution to the **organization** and it's **mission** and that's why each department has its own **vision** that is, of course, **supportive and focused on this mission.** Every department has one **vision.**

#### A possible vision for the SMME department could be (made this up myself):

Startup, help, organize and support starting businesses connected to ELF to create their own service or products and have successful independent businesses.

Now **you** know what the organization's **mission** is and what **every** department's **vision** is. Now put it to work: what do **you** want at what time? This is called a goal. The organization's goal is to eradicate poverty. The department's vision is to create businesses. How can this department contribute to this goal?

**A possible SMME departments goal: (also made this up):**

Produce at least two independent and successful, healthy, profit making businesses a year.

By starting up, helping, organizing and supporting starting businesses and having at least two successful businesses year, some poverty will eradicate so this is a good goal for this department and is making good contribution to the department's vision and thus organization's mission. An department can have several goals.

Every goal needs a plan and this is called a strategy. How are we going to realize our goals?

**A possible strategy for the earlier mentioned goal (made this up):**

Get funding, tools and motivated people that want to be a mechanic. Educate and train them, get them a garage and let them run it.

#### **Mission, vision, goal and strategy**

During my internship I saw different kinds of promotional media from ELF. Brochures, advertisements and of course the website. Different information was given on different media. I have seen different ELF mission's. Some departments couldn't really clearly tell me what their department is all about and what they aim for. To me, it looked like everybody's working real hard, but nobody does exactly know what they are working for, what they pursue. I had a feeling that no goals were set and that there were no deadlines. New opportunities just appeared and everybody is doing the best they can to get something out of it.

By clearly setting the up-to-date organization mission statement and bringing this out the same way on all different media projects you as a strong uniform organization (more on this in chapter 4. Communication). By setting an up-to-date vision for the entire organization and for every department individually makes sure that the people in that department know where they are going with this department. Goals have to be set. Clearly define goals, times and people to a goal. If no goals are set, no real progress will be made. Strategy is very important. Each goal needs a clear and feasible plan. Know where you want to go and how.

Clearly setting these four things is the foundation of your Knowledge Intensive Organization.

#### **More information**

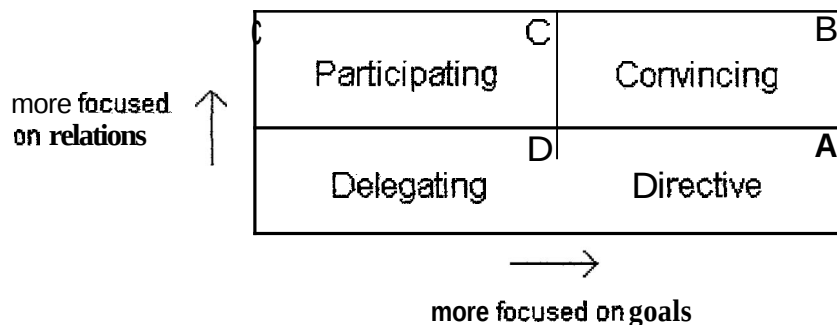
Vision, Mission and Values: Management Tools for Building a Better Workplace (by Daniel Robin):

<http://www.abetterworkplace.com/027.html>

Book: Say It & Live It: 50 Corporate Mission Statements That Hit the Mark  
Currency, 1995. ISBN 0385476302. Patricia Jones, Larry Kahaner

### 23 Management styles

Basically there are four types of managers and every type has its pros and cons. A certain type of manager has to fit a certain type of staff.



A) This leader is very focused on **goals**. Very dominant and self assured. He wants **results**. The staff that fits this manager: **inexperienced, unmotivated, dependant, low skilled staff** that **doesn't** want to take **responsibility**. Communication problems: **staff doesn't** have a lot to say so that causes a lot of resistance.

B) This leader is **goal & relation focused**. Motivator and very good with people, not afraid of **conflicts**. The staff that fits this manager: **inexperienced, low skilled, committed staff** that is **prepared** to take **responsibility**. Communication problems: Leader has to make compromises **between goal and relation** and this can cause **decision problems** that can lead to conflicts.

C) This leader is very **focused on relations**. Motivator that wants the best out of his staff. Very good with people. Not so happy with **conflicts**. The staff that fits this manager: **experienced, skilled** but not very involved group that does not want to take **responsibility**. Communication problems: leader wants to keep its **good relations** in tact and this **causes problems concerning decision making** which in his turn causes **frustration**.

D) This leader is focused on details, **delegates** a lot. Keeps it's distant from the goal and staff. **Prevents** conflicts. The staff that fits this manager: **experienced, involved, independent, goal focused and responsible group**. Communication problems: the staff has to do **everything** and this manager is not **loved** because he has no focus on relations ships nor goals and **doesn't** communicate at all.

#### Management styles

Every department has its own manager, a head of department (HOD). They were chosen because of their managing skills, knowledge, experience, etc. That doesn't automatically mean that he's a good manager for that department. I noticed that some things in some departments between HOD's and the people of his/her department were not going as smooth as you would like. Maybe the wrong type of manager is at the wrong department.

This can be tested by letting the HOD fill out the test in appendix C. This is a goal driven test. They will have a certain goal drivency score. By looking at the relationships between the HOD and the rest of the department, you can determine whether he/she fits in the top two boxes CB, or the lower two DA. From there on you

can determine if the people of that department fit his manager. What if he/she's doesn't? Well than he/she should work hard to become more (or less) relational based or more (or less) goal driven. Put different HOD's together and let them teach each other being more/less relations- or goal based.

The right manager at the right department is very important because the right manager can get the best out of his people and thus department.

#### More information —

**Book: Understanding and Changing Your Management Style (Jossey-Bass Business/Management Series)**

Jossey-Bass, 1999. ISBN 0787908584. Robert C Benfari.

Style of Management and Leadership (by Manfred Davidmann):

<http://www.solbaram.org/articles/clm2.html>

## 2.4 Types of workers

Not only should a manager fit his department, o department or team must fit each other. A successfut team consists of different type of workers that compliment each other. A good examgle is a soccer team, You need different type of players to have a successful team. You cannot win with only strikers, you need a goalie, a few defenders and midfielders. A woman named Belbin came up with eight different types of workers w team roles. It's proven that when you put all kinds of workers in a team, it will be a good team and you can expect great performance from this team. I short explanation of these eight types:

### Coordinator

This worker keeps an eye on reaching the teams goal. He knows every strong and weak point of each team member and makes sure every member works to it's full potential.

#### Strong points:

- gets respect
- can bring in enthusiasm
- sense of timing and equality
- good communicative capabilities

#### Weak points:

- no impressive creative or intellectual powers

### Completer - finisher

Conversion of plan and ideas to practica1and workable procedures. Systematic and efficient executions to what they agreed on.

#### Strong points:

- self control, self discipline
- realism
- responsible
- practical, common sense

#### Weak points:

- not very flexible
- not open to new ideas

|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Team worker</b>                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                         |
| Very much a <b>motivator</b> and communicator. Can <b>also</b> enhance communication <b>between</b> others. Team <b>builder</b> . <b>Walks</b> away from tension and conflicts. |                                                                                                                                                                         |
| Strong points:                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>loyal</b> and ready to help</li> <li>- <b>flexible</b></li> <li>- <b>popular</b></li> <li>- <b>good listener</b></li> </ul> |
| Weak points:                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>lack of decision making</b></li> <li>- <b>rejection to tension</b> and conflicts</li> </ul>                                 |

|                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Resource instigator</b>                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                        |
| In search of new <b>ideas</b> , information and <b>developments outside</b> of the group and reporting about it. <b>Bringing in external contacts</b> that can help the group. <b>Doing negotiations</b> . |                                                                                                                                                                        |
| Strong points:                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>extroverted personality, cordial</b></li> <li>- <b>inquiring mind</b></li> <li>- <b>in search of new thinks</b></li> </ul> |
| Weak points:                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>over enthusiastic</b></li> <li>- <b>lack of readjustment, follow-up</b></li> </ul>                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Implementer</b>                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                           |
| Makes <b>sure nothing</b> is <b>missed</b> or forgotten and that the team <b>doesn't</b> encounter <b>problems</b> . In search of new elements in the <b>working</b> process that needs more attention. Shows <b>agitation</b> and <b>hurry's</b> the team. |                                                                                                                                                                           |
| Strong points:                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>strong personality</b></li> <li>- <b>highly concentrated</b></li> <li>- wants <b>everything neat and organized</b></li> </ul> |
| Weak points:                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>inpatient</b></li> <li>- <b>intolerant to those with superficial attitudes or thoughts</b></li> </ul>                         |

|                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Monitor evaluator</b>                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                            |
| Very <b>good</b> in <b>analyzing of</b> problems. Very <b>good</b> in evaluating of ideas an <b>suggestions so</b> that the team makes <b>good decisions</b> . |                                                                                                                                                                            |
| Strong points:                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>critical thinker</b></li> <li>- <b>neutral and objective</b></li> <li>- <b>power to see thru complex situations</b></li> </ul> |
| Weak points:                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>to critical</b></li> <li>- <b>boring</b></li> <li>- <b>too serious</b></li> </ul>                                              |

|                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>The plant</b>                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                 |
| Generating of <b>new ideas and strategies, especially on important subjects. Source of inspiration. In search of openings</b> to possible problems that the team encounters. |                                                                                                                                                 |
| Strong points:                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- intelligent, big thinker</li> <li>- independent of conceptions</li> <li>- imagination power</li> </ul> |
| Weak points:                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sometimes unpractical</li> <li>- head in the clouds</li> <li>- weak communicator</li> </ul>            |

|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Shaper</b>                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                      |
| This worker gives direction and generates action. He can make changes to the process of reaching the teams goal. Creative and insightful. |                                                                                                                                                                                                                                      |
| Strong points:                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- floated</li> <li>- self confident</li> <li>- not afraid of making unpopular decisions or drastic measures</li> <li>- working under pressure</li> <li>- making people take action</li> </ul> |
| Weak points:                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- intolerant against strange ideas or people</li> </ul>                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Types of workers</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>What can this do for ELF? Well, make sure that different kinds of workers are mixed when you assemble a team for a new project. <b>Don't look at just skills. Also,</b> make sure that the departments have different kind of workers. If a department is not functioning well it could be that there are too many of the same workers in that department. Some departments are really small and if you put two type of ml-kers together that are the same or two conflicting type of workers, than you can expect problems.</p> <p>Appendix D is a <b>Belbin</b> test. You can have your staff fill out the forms and determine what kind of workers they are. Based on the boxes in this paragraph you can determine whether or not conflicts in departments can be the result of this. What you aim for of course is a mix of people that fill each other.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>More information</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Team Roles (from the book: Management Teams. Butterworth Heinemann 1981):<br/> <a href="http://www.teams.org.uk/roles.htm">http://www.teams.org.uk/roles.htm</a><br/> <a href="http://www.betterproductdesign.net/tools/organisation/belbin.htm">http://www.betterproductdesign.net/tools/organisation/belbin.htm</a></p> <p>Book: Team Roles at Work<br/> Butterworth-Heinemann, 1993. ISBN: 0750626755. Meredith Belbin.</p> |

## 25 Culture

An organization **consist** of **people** and they determine the culture. Culture is the **way** people **interact** with each other. **What** do they have in **common**? **What** do they find important? **How** do they act to their environment? All these things are based on principles and **values**. **Sometimes companies** try to **influence** this **making by rules**: **everybody** in this **company** has to **wear** a blue suit and white shirt. A closed **company** culture has many rules that the people must **follow**: open door policy, clean desk policy, no music policy and so on. In an open company culture **everything** is **allowed** except when it is **prohibited**.

### Values and principles

**Values and principles** are part of people, it's the **way** they were brought up. These **values and principles** are deep in the **organisation**, part of the people and thus **hard** to change. They are very important and **eventually** determine the **success** of the organization. You need **good people** with **good values** and **good principles**. Period.

### Rituals

Rituals are **traditions** that **guarantee** a **smooth functioning** of the organization and are **responsible for psychological** certainty of employees **like meetings**, **introduction of new interns**. Rituals are **responsible for a greater commitment** with the organisation,

### Hero's

Every organization has some (old-) employees that, in the **way** they present themselves, **embody** the organisation. **Usually** these are founders of the **organisation**, they have a **role model function**. Organization also have anti-hero's: people that **didn't** make it and **didn't** fit in company culture. He w she was **too strange**.

### Symbols

Symbols are **outings** that **should represent** the culture of the **organisation**: house style, logo, **clothing**, car park. Logo's usually change when a culture change is on it's **way**.

### 2.5.1 Culture change

Why should you want to change the culture?

- Cultures should be **changed** if they interfere with or harm **your mission, vision or goals**. It is **very difficult** to change an culture and usually **employees** do no want to change so you have to make **very clear** why the culture must change. Inform and make aware.

- Culture **bonds** and can be a **powerful** management tool. **Commitment and loyalty lead to motivation, less stress, less conflicts** and a **bigger sense of responsibility**. This is what **every manager** wants.

If you want to change the culture than you **should** first change **those** things that are the most hard to change: **the values and principles**. Than the **rituals, hero's and symbols** last. By changing the symbol you say: hey look at us, we're different now.

## Culture

The first thing I noticed about ELF's culture was it's diversity in people: blacks, whites and colours working together. Also a high level of respect, Everyone was nice and working together. But there was also some irritation between people.

Some things were really strange to me: it looked like that everybody was starting and leaving whenever they felt like it. And because everybody was doing it, it looked like a culture thing. Sometimes people would just leave because something, not work related, came in between. I can't believe this is something 'South-African' so this is something that I think should be changed. Set times when to begin and when to end and every activity between those two points should be work related. More work gets done and this is beneficial to ELF.

Not lunching together was also kind of strange to me. When lunching, you socialize and communicate. Not only work related things are discussed, but daily life things too. People get to know each other better. In Holland you have these coffee spots, where everybody from different departments get their coffee, and a lot of useful communication happens there. A comfortable place where people can eat would be nice. Library perhaps?

## More information

Book: The Company Culture Cookbook: How to Change the Way We Do Things Around Here

Financial Times Prentice Hall, 2002. ISBN 0273656619. Kevin Thomson.

### 3. INFORMATION

This chapter is about information and is **divided** like this: **importance of information, clarification, uncertainty & information and decision making & information.**

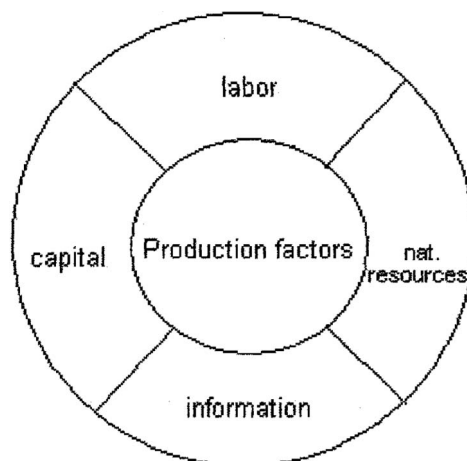
**My goal** for this **chapter** is to show the importance of information in an organization. Hard work **does** a lot to **get to where you want**, **but this alone** is not **enough**. The right information at the **right place**, at the **right time** in the right form is just as, or even more, important.

The reason **I** choose to **write** about the information is because **I** think the **importance** is not **known otherwise** a lot more **would be invested** in handling **of** information. It's the fuel of the organization.

#### 3.1 Importance d-information

- production factor

**Every activity within an organization needs information.** If you want to teach about agriculture, you **got** to have information about agriculture and about teaching in front of a class. If you want to help **ill** people in the townships, you **got** to have **medical** information that suit the sick. If you do not have **specific information** or the information is not complete than you **will not perform** to your capabilities. **Therefore information is very important for organisations.**



Information is a **production** factor, just like **capital, labour** and commodities are. Without it, there is no production. These four things **need** each **other** and the quality of each depends on the quality of the other. if one of these four aspects is of high quality than the others **will follow**, the **production** wilt **follow** and this is a **continuing process**.

Thanks to ICT the way of handling information is **totally** changed and that has **caused** an **increased** attention for information and **information delivery**.

The internet is a big **part** of this and **every** organization wants **to** be a part of it, not to **be left out of** this **huge** jungle of data from where people have to find relevant information for their organization.

The internet developed something called The New Economy. ICT increased the productivity and changed the laws of question, demand, shortage and stock. The world is smaller and changes fast. You have to be able to adapt to your market very quickly. The big difference with the Old Economy is that information can be endlessly copied. In the Old Economy abundance meant depreciation of value of a product but now it's means the opposite. Huge amounts of data means huge amount of potential new products and services that can be provided. The New Economy is about connectivity of everything with everything and everybody, people, machines and networks.

Internet, and The New Economy that comes with it, have huge affect on organizations and the way they handle information. In some organizations people just find of get most of their information that is needed to perform their task themselves. Finding that information is time consuming and inefficient, People assume they have the right information and that this is complete, which is often not the case. Other organizations are designed in a way that the right information is easily provided and easily available. Some organization over do it and provide too many data and this way the people have to search for the right information. This is also inefficient and there is a big possibility that wrong data is used.

#### Importance of information

It is important to have the right information, at the right time, at the right people in the right form. I think ELF has the right information at the right people. But it's not always available, at the right time in the right form. That's why something has got to change. The staff should be made aware of the importance of information.

Example: in the first week of my internship I asked the admin department for a list of all the people at ELF, so that I can learn the names. This info was not available. An organisation diagram was also not available. It actually was available in the heads of the people, but not digital. Therefore I had to create these documents. I'm sure somebody already did this before and this is called redundancy. Work has to be done double because it's not available.

#### More information

Book: The Organization of Information : Second Edition  
Libraries Unlimited, 2003. ISBN: 1563089696. Arlene G Taylor.

### 3.2 Clarification

This paragraph consists of terms that are made clear to better understand the connection between them. We start from organization (chapter 2) to knowledge management (chapter 5).

#### ❖ Organization

This word is used a lot in this report and it means the cooperation of people and the activities they execute making use of certain resources and tools to realise a certain goal (like a product or service). A organization is a cooperation of people that communicate with each other. With communication, information is transferred.

#### ❖ Communication

This word is also much **used** and **communication** is about the **process** of **exchanging** data **between people** and machines. **Exchanging** data is easy but if that data is interpreted in the **wrong** way than it's **useless**. **You** need the right data at the right time at the right **people** in the right form, this **way** he **knows** what to do **with** that data and attach a certain activity **to** it. This is successful communication.

#### ❖ Data

**Facts** in the **form** of numbers or words are **called** data. **Every** document is data.

#### ❖ Information

If you have data and **you** know how to **process** this data, **you** attach a certain **meaning** or other data to it, then it **becomes** information. **Information** is **useful** data.

#### ❖ Knowledge

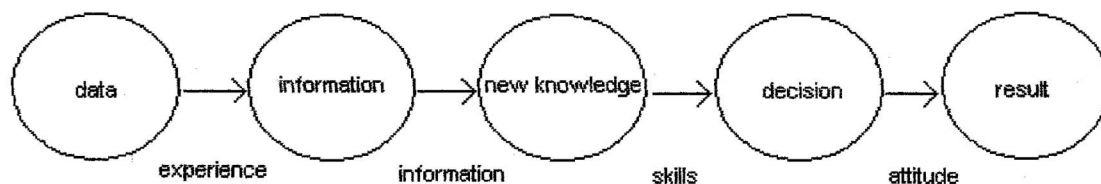
Putting **meaning** to data **so** that it **becomes** information is **called** knowledge. Data and information is **hard** and **knowledge** is **soft**, it is more **people connected**.

#### ❖ Explicit knowledge

Explicit knowledge is knowledge that is **created by someone else** and put in **books**, **electronic documents** or other **material objects**. **Study books** for instance.

#### ❖ Implicit knowledge

Implicit knowledge **consist** of **experiences**, **skills** and **attitude**; **Implicit knowledge** can be obtained **by doing things**. An **internship** for instance.



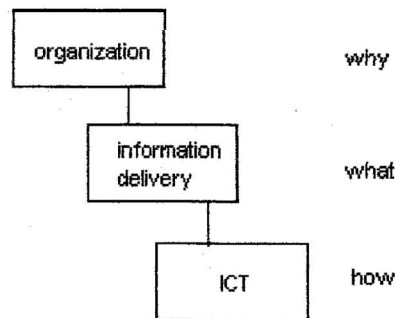
#### ❖ Information delivery

Information **delivery** consists of **all the resources and tools** that are **needed** to the delivery of information. **Computers**, **networks** and **software** **play a huge role** here.

#### ❖ ICT

Information and Communication **technology** consists of **hardware** (computers, servers), **software** (**OS**, **office applications**) and **humanware** (**computer education**).

Connection between organization, information delivery and ICT.



#### ❖ Informationssystem

The **informationsystem** is the **total** package of ICT, information delivery and knowledge to come to a certain result. Your system is **everything** from faxing, emailing to calling.

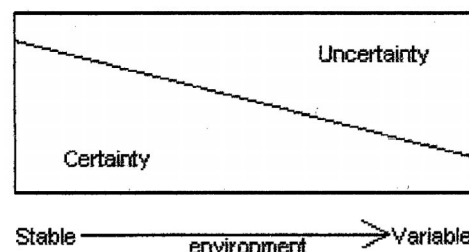
#### ❖ Knowledge management

**Knowledge management** is **controlling** the **production factor information**. It is **essential** for delivering your product or service.

### 3.3 Uncertainty and information

An **organization** is at **its best** if the **staff** is at its best **and** this **is** the case if the right people get the right information at the right time in the right form. If people don't get the right information or they get it at the wrong time or the information is delivered to the **wrong people** (or a combination of the three) or in the **wrong form** than uncertainty occurs and then people make mistakes and the organizations result won't be optimal.

Uncertainty is the **difference between** the information that is needed to perform a specific task and the information that is available. **Two things cause uncertainty**: lack of information on developments in environment (dependant of suppliers and the quality they should deliver) and lack of information on execution of tasks (don't know exactly how to do it or doing it **wrong** without even knowing).



If the task is **very** clear than the best structure (see structures, chapter 4) for such an **organization** is the machine **bureaucracy**. The **operational staff** know **what** to do and the management **give** clear instruction down the hierarchy. If **tasks** are not clear and the task demands **some improvisation**, the **division** structure is **better**. Decisions **don't** have to **be** made at the top of the hierarchy, but can be made at a **lower level**.

Ways of reducing the need to **process** information,  
 To **reduce** uncertainty, the **need** to process information can be **reduced**. One way of doing this is by creating a buffer. If your dependant of a **supplier** to build something, have **some** stock for **instance**. This is of **course** more expensive **but reduces** uncertainty. Another way of **doing** this is by creating **autonomous** task **groups**. These **groups** have all the necessary resources and information to perform their task. The **collection, storage** and processing of **all necessary information happens** in this **group**. This also means that **you** have to **decentralize** and this is also **more expensive** but **reduces** uncertainty. These both **methods** **cost** more money in the first place but if the tasks are **being** done more efficiently than **they will** make money **eventually**.

Ways of enhancing the information **processing capacity**.

Another **ways** of **reducing** uncertainty is by enhancing the information processing **capacity**. One way of **doing** this is by investing in **vertical** information systems. The idea **behind** this is that in this modern ICT **age** the information flow from the **operating** staff can flow **all the way up** the hierarchy to the **decision making** people a lot faster. So instead of **reporting** production numbers by the end of each month, report these numbers **by** the end of each day. Up-to-date **information** means **reduction** of uncertainty. ERP systems fetch **their data from several places within** the hierarchy and you can **Rave** all your financial-, production-, **sales** information in **one system** 'data mine' them and make **better** decisions. Another way of **enhancing** information processing **capacity** is by creating **lateral decision making relations**. This means that specific people that are responsible for a certain task get the **authority** to make the decisions **themselves**. **Information doesn't** have to go **all the way** thru the hierarchy and back to **get a decision**. The hierarchical communication system is **being relieved** and all **available information** is used at the **decision** process. More power to the **possessor**, the source of **information**.

#### More information

The Analytics of Uncertainty and Information  
 Cambridge University Press, 1992. ISBN 0522283698. by Jack Hirshleifer, John Oencavel

### 3.4 Decision making and information

An organization must make a lot of **decisions** **everyday**. All these decisions are based on information.

#### Models

Decisions are made based **on** information. Three types of **models** are available if decisions must be made.

Fase model: **first** you notice that you have to make a **decision** and you search for **possible options/choices**. Than you **collect all pro's and con's** for the different **choices**. Than you **choose** one of the choices **based on** certain **variables** and **outcomes**.

Classic rational model: the **objectives** are **knowns**, the choices are **known**, the **consequences** of these **choices** are **known** and the **consequences** can be **given value** compared to the objectives. The choice with the **highest value** gets the decision.

**Limited rational model:** the **objectives** are known, some of the choices are **known**, some of the **consequences** are known and a **decision** has to be made on the **information** that is available at that moment. The information is not **complete** because there is no time to get all the information or the **information** can not be made available at this time.

Different kinds of decisions

Decisions are either programmable or not. A **programmable decision** means that it's a clean **decision**. **You** have all the **right information** and **you know** that **your decision** is the **best** one out of all your **options**. It's routine work and you have **done this before**. Standard procedures.

It becomes **less** programmable if there are **some** unknown **variables**. You can not be **certain** that it is the **right decision** because **you** cannot **predict how** these variables are **going to work out**. It's a **totally new** experience and you have to improvise.

Decisions **and** Information **systems**

Information systems can help at making **decisions**. **Three** type of systems can help at different type of decisions.

❖ Data processing systems

These systems **process** data from where information can be **created**. **Administrative** systems like **salary** systems or systems that monitor the stock or -orders.

❖ Management Informative Systems

The data from data processing systems can be **used** to create **useful information** for the management. Different data from different **processing** systems can be brought **together to create** new information and that is what these systems do.

❖ Decision supporting systems

These systems **also use** data from other systems and make **calculations** based on models. The **decision** is **usually unpredictable** so these systems **provide** an indication on how things **will develop**.

Different levels of **decision** making

**Decisions** are made on three different levels.

|                                                                                               |                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Strategic decisions                                                                           | What do we as an <b>organization</b> want to <b>accomplish</b> ? |
| High level of unprogrammability. <b>Decision</b> supporting systems.                          |                                                                  |
| Tactical decisions                                                                            | How is the <b>organisation</b> <b>going</b> to accomplish it?    |
| <b>Unprogrammable</b> . <b>Decision</b> supporting systems and Management Informative Systems |                                                                  |
| Operational decisions                                                                         | <b>Decisions</b> that are made <b>during</b> operation.          |
| <b>Programmable</b> . Data processing systems.                                                |                                                                  |

### Decision making and information

During the staf meetings I saw that a lot of important decisions were made without the proper informaticin. At these meetings they wanted an decision on a matter but the involved people were not prepared and didn't have the information that was needed to make a good decision. What I also noticed is that a lot of decision were made by the director although he didn't always have all the right information. Others did, but they were veto-ed out. Make sure that the right people are involved when making decisions.

The director should make strategic decisions. The head of department should make tactical decision and the operating staff should make operational decisions.

### More information

#### Strategic Management: Concepts and Cases

McGraw-Hill/Irwin, 2002. ISBN 007249395X. Arthur A. Thompson.

### 3.5 ICT 8 information

Information is usually stored digitally and this is why ICT and information have a strong relationship.

#### ❖ Hardware & software

Documents are stored digitatly and for this to happen you need hardware (computers) and software (Word, Excel). To distribute these documents from one location to another you also need hard- and software (network, internet, Outlook, fax, printer).

#### ❖ Education

Every new technology has big influence on the employment rate. You would think that new technology would decrease the employment rate, less people do more work. This is not the case. New technology is usually responsible for economic growth which is responsible for more employment. Because of the internet and the huge amounts of data that is available this world gets smaller and this is called globalisation. Because of this, peopie from over the entire world can offer their products and services to SA. A lot of working people produce, collect or process information en knowledge. These people are called knowledge workers. Information is getting more and more important. But with new technology we also need 'new' peopie. People that can work with this new technology. This makes skilled people just as an important factor as information.

$$\frac{\text{importance of people}}{\text{level of technology/ICT}} = \text{steady}$$

When you get new technology, make sure you also get 'new' peopie. Sometimes new technology is responsible for less productivity because the technology is too advanced for the people.

### ICT

Information is very important and because of that ICT is important. ICT is a tool that controls your information. If you don't invest in your ICT, than you may lose control over your information.

I think it's **also very** important to **invest some** more in money in IT, it's an **important** tool. Especially in **new** hard- and software. That is not **strange** coming from an IT person, but if **something** fails because of **unreliable** or old hardware than **precious** information is **getting lost** and it can set the business **back a couple of weeks**. You can compare it with a car: the **staff** is the **engine** and makes the car move, **initially**. ICT is the **gearbox** and if you **invest** in a **bigger gearbox** you get more **gears** and with the same effort from the **staff**, the car moves faster. But you also have to **teach the staff** how to use the new **gearbox** and educate them.

**Also** the internet connection is **too slow**. A 56k modem for **20+** people is just too slow. The Internet is **becoming** more important and internet **use will** increase *in time*. The **webpage** can, in the future, also be used to **get orders** and therefore a **faster DSL** connection is **needed**.

I think it's **essential** for ELF to have a **IT person**. Someone that does **maintenance** and **upgrades** of the network, intranet, computers and **peripherals**. Maybe not on a fulltime base, but **only once every Friday** or so. **He also could** do some courses and teach the **staff** about software and using their computer. A 'permanent' intern could be a **good solution**.

ELF **also need** a **new powerful** and reliable **server** where all the information can be brought together. It should also have a **backup device** so that information **will never** get lost.

#### **More information**

Computer learning centre: New Horizons. Cape Town.  
<http://www.newhorizonsct.co.za/>

## 4. COMMUNICATION

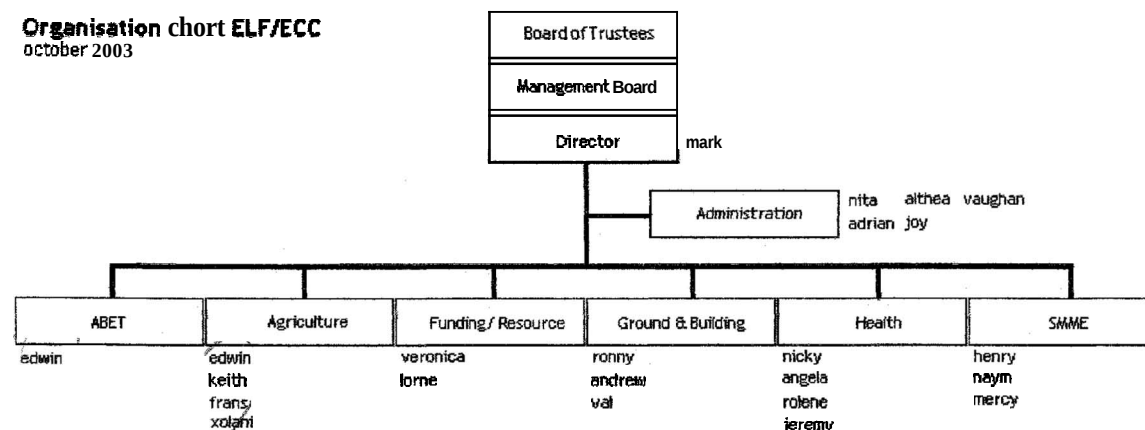
This chapter focuses on recommendations concerning the communication of the college and is divided like this: organization structures, meetings and external communication.

My goal for this chapter is to show the influence of the organization's structure on the communication. The last two paragraphs are more practical and consist of some recommendation regarding meetings and external communication.

The reason I chose to write about the communication is because I think a lot of progress can be made by making just small changes.

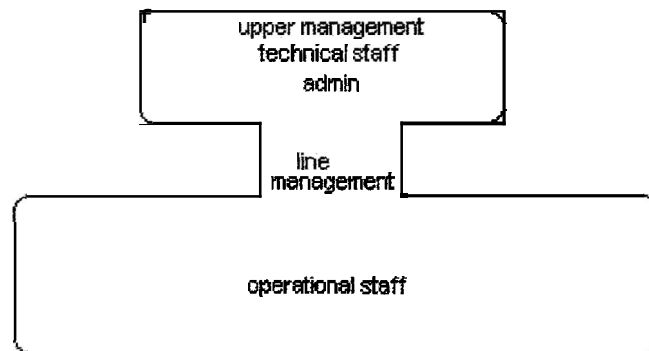
### 4.1 Structures

Every organization has a certain structure and this structure has a big influence on the communication within a organization. This is my vision of ELF structure:



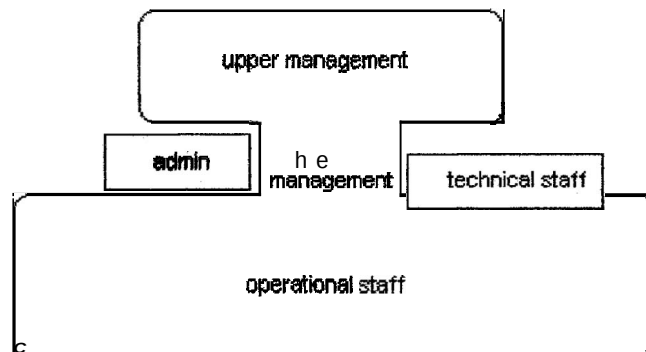
Communication from top to bottom (or visa versa) within the hierarchy is called vertical flow. Communication from left to right (or right to left) on the same level in the hierarchy is horizontal flow. First I'm going to describe the different structures and then reflect that on ELF's current structure.

### Simple structure



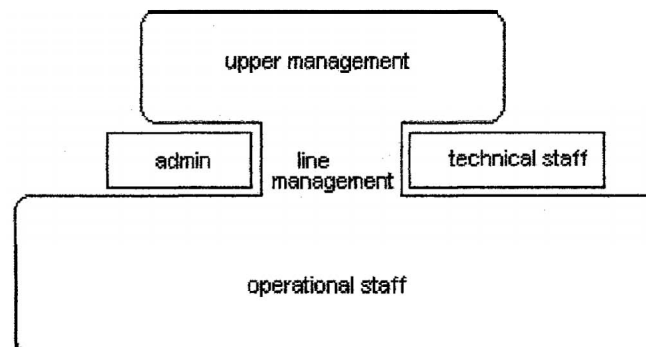
Small, young and **flexible organizations**. Direct **informal** communication **between** the different levels of **hierarchy**. Top down **communication**; the management tell the **operational staff** exactly what to do.

### Machine bureaucracy



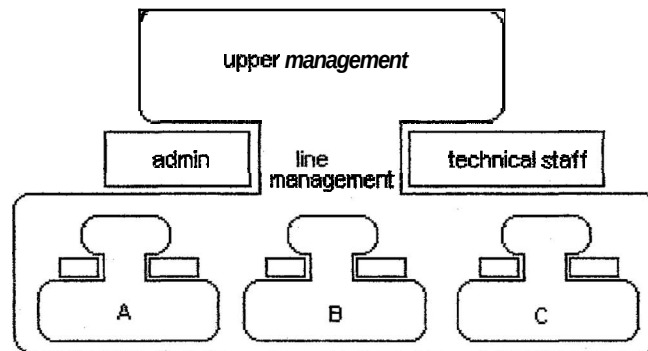
Big and usually **older organizations** with a lot of **standardized working processes** and thus little **improvisation**. **Difficult communications** **between departments**. A lot of **bureaucracy**. Top down and **bottom up** communication.

### Professional bureaucracy



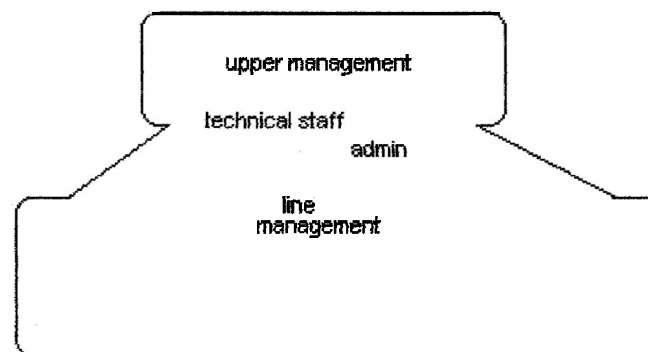
High level of **specialization**. Hospitals, educational **institutes**. **Difficult** communication because **everybody** is **focused** on his or heir **specialization**. **Operational staff** know what to do, so a **limited** top-down.

## Division structure



**Companies within companies.** Self steering. No communication **between** these companies. Inefficient. Top-down and **bottom-up** communication.

## Adhocracy



**Project organization.** Almost everything is improvisation. Little and thus bad communication. **Very flexible** and can be effective in **some way**.

## **Structures**

I think ELF is a mix of machine- and professional bureaucracy. ELF has a skilled staff that is very in to their own thing but also a machine bureaucracy because there are a lot of **standardized work processes**. The disadvantage of the professional bureaucracy concerning the communication is that the **operational staff** is **so** much into their **own** thing that **communication with the management and other departments** are not that important to them.

I think that ELF should **grow** more **towards** a machine bureaucracy and **simple** structure mix. The simple structure **would** fit ELF **better** because it is a **small organization** but the departments are **too** diverse **en** **separated** **en** that it's **become** an obstacle. The staff, to me, is very committed to ELF but not to each **other**. The departments must share **something** so that **they** communicate and then the **commitment to other departments will follow**. What must **they** share? **Information** and knowledge.

**Horizontal and vertical** communication flow is very important. This way the communication is **flowing** thru the **entire organization** and this **prevents** commencing

of islands within the organization. Make sure departments have meetings of their own, that the head of departments have meetings with each other and the management have meetings with the head of departments. This way everything is covered.

#### More information

Mintzberg's Taxonomy of Organizational Forms

by Fred Beshears

<http://socrates.berkeley.edu/~fmb/articles/mintzberg/>

Book: MINTZBERG ON MANAGEMENT

Free Press, 1998. ISBN 0029213711. Henry Mintzberg

#### 4.2 Meetings

The purpose of a meeting is to get things out of the way by discussing them and eventually getting them done. If a meeting has no purpose or subject then there will be no outcome. The staff is very hard working and very knowledgeable and they do know how to get things done but sometimes it doesn't get done because the rules/ deadlines are not set. There is no plan so their whole operation becomes freestyle and voluntary. A meeting should prevent this.

Pay attention to these four things at meetings:

1. preparation
2. determine agenda
3. purpose meeting
4. role of the leader

These four things will now be further explained.

##### 1. Preparation

There has to be someone who does the preparation of the meeting and preferably also leads the meeting. Mark or Naym are perfect because they already have a natural feel for leading a meeting. This leader has to collect agenda items from the different departments some time before the meeting. A purpose of the meeting must be determined based on the collected agenda points. The invitation should be sent out and the matching documentation should be provided to all those invited so that everybody comes in prepared for the meeting.

##### 2. Determine agenda

Some time before the meeting, let's say a week, the departments should be queried for agenda points. The leader of the meeting should pick the right/ necessary points for this meeting and put them in the right logical order.

##### 3. Purpose meeting,

Every meeting should have a purpose otherwise there will be no outcome. The purpose can have different outcomes, based on these three different types of meetings:

- Informative meeting; these meetings inform the contenders on a certain theme.
- Judgmental meeting; at this type of meeting different points of views on subjects must be discussed and the pro's and con's of these different views should be argued so that the right judgment can be made.

- **Decision making meeting**; at this type of meeting a **decision** must **be** made on a **few** different kinds of **solutions** for one problem. This type of meeting is **usually** the most common **because** you want things done. This type of meeting **usually** inherit the previous **types of meetings**, **so** you first **inform everybody** on a certain subject (informative) then **give** the **possible solutions** so these can be **discussed** (judgmental) and at the end a **decision** can **be** made.

If a **decision making** meeting is **determined** then there must **be** a **so** called **action** List. This action list clearly tells the **person(s) involved** what **action** they should **take** on a certain time. **On** the next meeting this **action** list **comes** back and the **involved persons** are **asked** if they have done their **action**. It's like a contract.

#### 4. **Role of the leader**

This is one of the most important **things** in a meeting but does **not** need a lot of attention. People should let others finish their **sentences** and let **everybody concerned** be **able** to say what they want and **nobody** should interfere others by **making** jokes or **come up with stupid** arguments or **something** like that. This **staff** is very disciplined and have a great deal of respect for each **other** and this is a big part of this. I think Mark and Nym do an excellent job **leading** the meeting because they are **natural** leaders and **know exactly** when to ask **questions** and let others **give** their view on a certain subject.

#### **More information**

##### **How to Make Meetings Work**

Jove Books, 1993. ISBN 0515090484. Michael Doyle.

### 4.3 External communication

Like **every** organization, ELF has an **audience** and a lot can be **done** to **influence** this **audience**. **To** me it looked like little was done to **get** the name ELF to the **outside world** and they didn't **use** any **energy** to do something with or about the image or identity of ELF.

You can **distinguish three** types of **commercial** communication: to inform, public relations and publicity. They overlay each other and can **be** used **alt together**.

#### 1. To inform

When you inform, you communicate **with your** audience to **help them** change their **opinion**, take a **decision** or change their **behavior** to **benefit** their interests. When you inform, the focus is on the receiver, the audience. A **inform message** can be about: **health care**, **agriculture** or **education**. **Almost all companies** inform their audience if, for instance, they have a new product and they **bring out** a **press release**.

Your audience, the receiver, is **going** to take **action** **based** on your information and this can have **three** different **purposes**:

1. your audience should know something; **knowledge**
2. your audience should think something; **attitude**
3. your audience should do **something**; **behavior**

#### 2. Public relation

Public relations is about the **sender**, the company and **its** image (relation) to the **outside world (the public)**. The focus is on the **sender**, its identity and **image**. You want that **identity** or image that fits your audience **so** that they **relate** to you. **Every** type of audience **needs** a type identity or image and **you don't** want to **attract** the wrong audience, that's what **public relations** is **about**.

With PR you can ask **these questions**:

1. **who** is **your** audience?
2. what **image** fits that audience?
3. how can **you** **reach** that **audience**?
4. which **risks** **within** or **outside** the **organization** can harm your **image**?

An image and identity is **very** important, it can **make** or break an **organization**. Just look at the **South African** rugby team **during** the **world cup**. They **acquired** an **bad** identity **because** of their coach and his **unorthodox methods**, **nobody** wants to **relate** to such an **organization**.

### 3. Publicity

Publicity is a **form of communication** that **tries to influence** the audience's knowledge, attitude or **behavior** in a positive way towards a **product** or service by different types of media to benefit your **interests**. This can be done in different ways:

- promotion; making **your product or service cheaper**
- sponsoring; attach your name to an event
- direct marketing; sending your brochure **directly** to your audience
- marketing pr; doing **good things** that is **news and gets in the media (free publicity)**
- Display; a big **sign** on your building

Publicity can be **good** if it's positive, it's **usually expensive** but if it's done **right** it can also **make** a lot of money.

#### External communication

ELF is well known in the Elgin valley and especially in Grabouw and Elgin. ELF has programs for the youth: the swimming programs, the music classes and library bus. ELF is active in the townships with the health workers and the farming industry is well covered by ELF. ELF, in 2003, also sponsored the Grabouw Gemeenskapsfeest. However, outside of the Elgin valley it is an whole different story. Just recently ELF acquired an own website and this is just the first step to **get recognition** outside of the valley. Recognition outside of the valley is important to **get the attention** of potential sponsors. It was also quite difficult to acquire information on ELF to **prepare myself** for this internship. The **message** that ELF is **sending out** is **not uniform** because there are a lot of different **logo's** flying around on business cards, **company letters**, **faxes** and so on. Also the information in the brochure is not the **same** as the info on the **website** and it's **not up-to-date**.

#### Good

Recognition en communication within the valley.

#### Bad

Recognition en communication **outside** of the valley.

Information is **not** uniform and up-to-date.

Give a clear up-to-date **message** out the **outside world**:

- Get one **logo** and use this on **all media**, fax, internet, business cards, **billboard outside of the road**, etc. A clear **identity**.
- Get one company **message or mission statement** on all media: brochures, internet, etc.

This way the **people** that **come in contact** with ELF **get the message** you want them to get.

ELF **does** a lot of **good things**, they educate, help the sick, have programs for the kids and are **environmentally** aware. All these **thing** should be **brought out** so that ELF gets a **good** warm image.

Show to the **outside world** what **you** do. **You educate**, what do **you educate**? You help sick people, how do you help them? You're involved with the youth, in what way?

The college is **dependant on sponsoring** and funds from big **corporations**, banks and

government. If these organizations don't have a clear picture of what ELF is about than ELF makes lesser change of getting sponsoring or funding. The outside world also needs an consistent and clear picture of the college. Know what you're about and get that out. Clear and consistent.

## 5. BUILDING AN KIO

A Knowledge Intensive **Organization** is an organization that has information as one of its big **production** factors and is **very** involved with the **identification**, acquisition, distribution and maintenance of the organisation's **knowledge**. ELF is such an **organisation**. **Before** you can start **building** such an **KIO**, you need your **organization** on order, an efficient communication system and know what kind of information your organisation **needs**. These subject **where** described in the **previous** chapter.

My goal for this chapter is to **explain how** an Knowledge Intensive **Organization** with its **Knowledge Management System** can help ELF. I'm **going to explain** what is **needed** and what it looks like but not **how** it's build.

### 5.1 Why KM?

Now **information** and **knowledge** is **becoming** increasingly important a **knowledge** management system can **give** you **great** advantages:

- you can get a **better** insight in how the organization functions and documents and **information** can **be found much easier** and **quicker**.
- duplication of work can be avoided and response times concerning frequently asked questions **can be** reduced.
- Improving the **quality** and speed of important decisions.

An organization has **lots** of knowledge and it's **impossible** to manage **all** knowledge. But by **building** a **knowledge management** system the **knowledge** that **delivers** the **quickest** results and **solve** the most urgent problems should **be** made available first.

All **organizations** deal with **knowledge** **every** day but the **key** to a **good successful** **knowledge management** system is to fill this system **systematically** in a **formal** matter. People or not used to putting, **knowledge** in a system and this **causes** that knowledge **stays** with the **individual** and once he or she **leaves** the **organisation** the knowledge **leaves** with them. Another **disadvantage** of not **managing** knowledge is that **work gets** done double and **sometimes** over and over again. **Building** a **KM** is a continuing **process**, it's is never ready, it should **grow so** that the organization can **become** more efficient and competitive **every** time.

### 4.2 Benefits of KM

KM can make **positive contribution** to different levels of an organization:

#### ❖ Administrative

The **workload** on the **administration** departments are reduced **because** the employees get **tools** to administer their **own** data.

#### ❖ Tactical

**Employees** can access relevant information easier and at any time and **because** of this certain business **processes** can **be** accelerated. **Projects requirements** can **be** attached to **skills** and **interests** of people.

#### ❖ Strategic

By systematically managing knowledge, the organisation becomes more competitive.

#### 4.3 How to measure knowledge management?

It's very hard to measure KM efforts. You can look at the number of documents that are in your system and you can have statistics about how many of those pages were requested but that is just an indication. The organization should work more efficiently and that should show in growing resources in staff power and budget and that will cause financial growth but you can't really determine how big the influence of a KM system is.

#### 4.4 Success factors of KM

Starting a successful KM is not easy, and it is not dependant on just technology. Cultural issues and organizational processes are just as important. Other things that are very important:

- Knowledge-oriented culture
- good technological and organizational infrastructure
- support from the top
- multiple channels of knowledge transfer
- clear vision and language (what does the company need KM for?)
- Motivation (KM is not seen as something extra, but as a core activity)

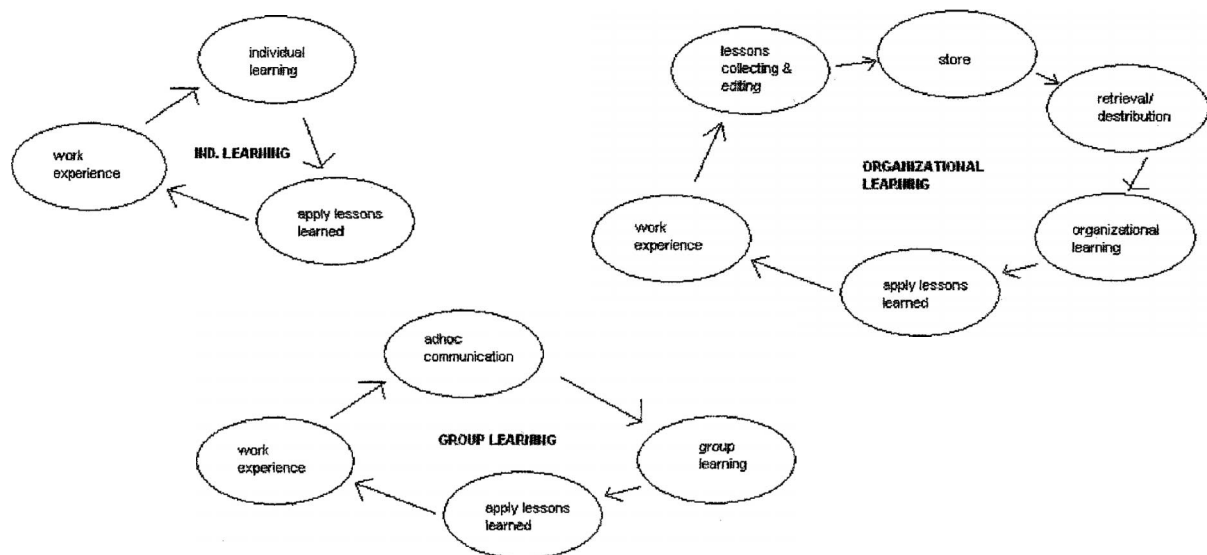
#### 4.5 Toward a Learning Organization

One of the goals of knowledge management is to create an learning organization that never stops learning.

**Individually**, people are learning everyday and improving their skills and experience in their daily work. If we learn something important in our daily work, we communicate that to the people around us. This means that not only the individual learns, but also people in a group. This kind of knowledge distribution is good for the organization because more people learn from the same experience. This has some problems though:

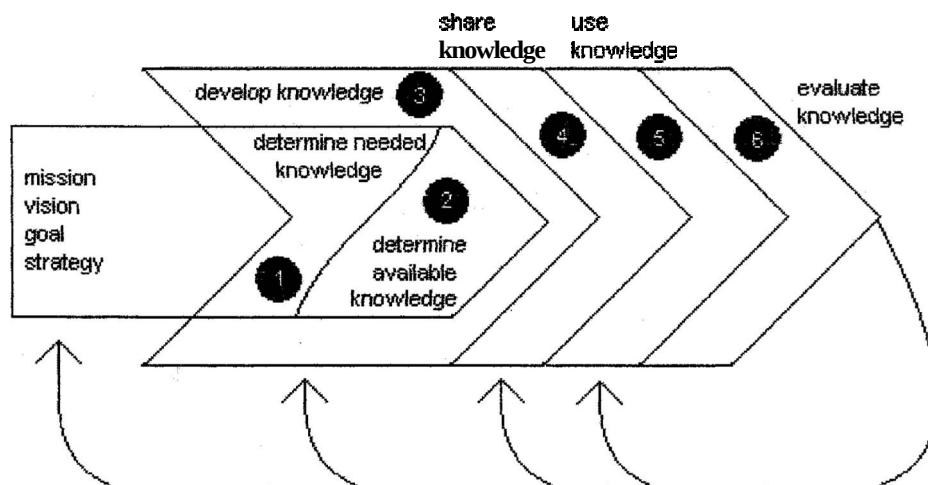
- It only reaches people who accidentally are close to you (physically or electronically).
- the people who receive the knowledge may not need it because they are working on other things.
- the quality of the distributed knowledge is not controlled or reviewed.

When we talk about organizational learning, we mean the learning process of the entire organization, based on individual or group learning. This should be the goal of KM.



## 5.6 Knowledge Value Chain

If you want to **work** towards an **knowledge intensive organisation**, your **organization** has to go thru a **continuing** set of activities. It's called a **Knowledge Value Chain** and consists of six steps:



|                                  |                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Determine needed knowledge    | You have a <b>mission</b> , a <b>vision</b> , a <b>goal</b> and a <b>strategy</b> . What <b>knowledge</b> does your strategy need to accomplish it's <b>goal</b> ? |
| 2. Determine available knowledge | What of the above knowledge do you <b>already</b> have?                                                                                                            |
| 3. Develop knowledge             | What is <b>missing</b> ? <b>Develop</b> that!                                                                                                                      |
| 4. Share knowledge               | Share <b>this</b> knowledge.                                                                                                                                       |
| 5. Use knowledge                 | Use <b>this</b> knowledge.                                                                                                                                         |
| 6. Evaluate knowledge            | Did it help? Is it <b>good</b> ? What can you <b>improve</b> ?                                                                                                     |

## 4.7 Typical KM applications

There are **several** types of KM applications and these are the most efficient and popular:

Document Management System, an Employee **Portal**, a **Skill** Management System, a **Lessons** Learned System, and Communities of Practice.

### Document management system

In any **organization**, **documents** are the most **used** carriers of information and **knowledge**. **Organizations** produce Word and Excel documents for **almost everything**. Managing these documents in a **systematic** and **organized** way can save any **organization** a lot of **trouble** and **money**. For many **organizations** this is the **starting** point of **knowledge** management. There are **several** document management **products** on

the market like MS **Sharepoint**, **Oracle** iFS or **Lotus** **Domino**. These software packages are quite **expensive** but save **you** a lot of **money**. These **systems** are **webbased** and all kinds of documents can be stored in them like office **documents**, **html** and **mail**. They have search **engines** and **documents** can be **indexed** so that **your** are able to search **within** the documents. Certain documents can be **secured** and **you** can put **several** versions in it.

### Employee portal

This is a **portal**, a **starting** page from where **you** can find **all** the available **information**. This is also a system where **you** can find **information** about **everyone** in the **organization**. You can see what their skills are, **phone** **details**, etc. **Everyone** is **responsible** for their **own** **personal** **information**. Some **information** can be made **public** like **phone** **numbers** and **skills** and other **information** is **unavailable** to the **public** Uke **your** **bank** **account** **number**. The **administration** **department** **doesn't** have to manage the **personal** **information** because the **responsibility** is with the **employees**. **Employees** also have the feeling that **they** **control** their **own** **information**. A search feature is **usually** also part of this system. The systems that are mentioned **before**: **Sharepoint**, **Domino** have **such** a system.

### Management of skills

In this **system** **employees** can **attach** certain **skills** to their **profile** and **grade** those **skills**. If a new project is **launched** and **employees** for this project have to **be** found than the manager can search in to this system en find the **right** **people** with the **right** **skills** that fit the project.

### Lesson learned

In this system the **actual** **lesson** is **being** **stored**. So if **there** is a new project than **every** important **lesson** **learned** from that project must **be** **stored** in this **system**. What went right? **What** **were** the circumstances? What went wrong? **Why** **did** it **went** **wrong**? The next time, when there is a **similar** project, **people** can **learn** from the system, from the past and **don't** make the **same** **mistake** **again**. This is quite **labour** intensive **work** to **get** this in the system **while** **working** in a project, but this can help the organization in a big way!

### Communities of practice

Usually people working in a project perform a lot better when they communicate a lot. Therefore people have to be brought together. Three experts know more than one. Sometimes this is not possible because people are not physically at the same location. So called communities of practice provide a virtual place where people can communicate and exchange knowledge and information. Such a virtual place can be created by means of a forum or meetings can be done on remote locations via video conferencing tools like netmeeting.

### 4.8 Making KM work in the organization

Technology is not the only key to KM. Organization processes and culture are big factors too. People have to be able to use the technology because they are the fuel, the KM system is the engine and the organization is the car. A big KM system is like a big engine and the car will have a high top speed. But without fuel, even a race car won't move. You will also need the right fuel. Diesel or kerosene won't work. Your people have to feed the system with the right knowledge at the right time. A part of your KM budget should be put in educating your staff using the system because without them supporting it and seeing the advantages of such a system it is doomed to fail.

So start with a small system with very useable global information to show what the system can do for them. They should get enthusiastic and see the benefits. Now let them put more information and knowledge in and monitor how much effort they put in the system. It should grow and grow and grow. Eventually their work will get done easier and they will have time to do other important activities and they will learn from that. This is also put in the system and this also will go much easier because of the system and they can go grow even further and further. It's an ongoing process and it needs great discipline but the benefits will be great.

## 6. CONCLUSION

This document is titled a **recommendation** report but it is not really fair to **expect recommendation** from a student that has **been** part of the organisation for six months and that didn't **interact** and **actually study** the organisation for **this** document. **Also** the lack of knowledge **about organizations** in **South-Africa** and culture differences make it **impossible** to make fair **recommendation**. What I **do hope** is that this document is an eye opener **on** knowledge management and that this document has **given** you some ideas to **change** some **things** in your **organisation** to **go** towards an knowledge intensive **organisation**. It will **demand** a lot from **your** budget and **staff** but the benefits **will be** even larger.

The most **important things** in this document:

Know who you are **and what you want** as an **organization**. **Create** goals that **support** this and have **clear** and **feasible plans** for realization. **Clear obstacles between** people **by getting** to the **actual problems**. **Improve** communication **by** changing the way **you** **organize communication** and **improve** your meetings and **become** more effective. Pay more attention to **external** communication. Make your **staff** aware of the importance of information and **invest** more in the carrier of information: **ICT**.

If this is all **realized** than the first steps towards an **knowledge intensive organisation** **were made** and the **only thing** that **you need now** is a **system** that fits **your** **requirements** and a **staff** that has the **knowledge** and discipline to **invest** in the **system**.

Good luck!

## **Appendix A: Meeting invitation**

### **Invitation**

**For the monthly Elgin Learning Foundation staff meeting**

**Invitees:** All ELF staff  
**Date:** Friday September 3<sup>rd</sup> 2004  
**Location:** Boarding room  
**Time:** 10:00-11:30 hour

1. Opening (10:00)
2. Notices (10:01)
3. Presentation agenda (10:03)
4. Minutes and actionlist prior meeting (10:05)
5. Incoming pieces (10:10)
6. Swimming program youth Elgin (see appendix 1)(10:15)
7. Investments IT (see appendix 2) (10:45)
8. Internet use (11:00)
9. Other last minute subjects (11:10)
10. Final questions (11:15)
11. Closing (11:20)

#### **Appendix:**

- Minutes and actionlist last meeting
- Report on costs swimming program
- Report on investments w benefits IT

## Appendix B: Action list

### Action list

For the monthly **Elgin Learning Foundation** staff meeting of September 3th 2004

Present: Mark, Naym, Veronica, **Adrian, Edwin, Keith, Frans, Nicky, Henry, Mercy, Nicky, Althea**

Absent: **Vaugh** (sick), Nita (sick)

#### Subject: 6. Swimming program youth Elgin

Decision:

Although the **college** bus is stilt out of order, we **will** continue the **swimming** program for the **Elgin** youth.

Action:

Veronica **will** talk to the bus companies and **try to arrange** transportation for the youth

#### Subject: 7. Investments IT

Decision:

10%of the yearly college budget **will** be **spend on** computer hardware to **improve** **reliability** od the **IT** infrastructure.

Action:

**Naym** **will** buy a brand new server for the intranet.

#### Subject: 8. Internet use

Decision:

The internet **connection** is **too slow**.

Action:

The staff **must only** use the internet if it's really **necessary**. Naym **will** try to **get** a **faster** connection for the **same amount** of money we **spent** on internet **today**.

## Appendix C: Goal driven test

|                                                                                                     | yes | no |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|
| 1. Do you want to be an important person in de community or work environment?                       |     |    |
| 2. Are you aspirations <b>low to prevent disappointment?</b>                                        |     |    |
| 3. Would you <b>describe</b> yourself as an ambitious <b>person?</b>                                |     |    |
| 4. Do you work hard for <b>success</b> instead of daydream?                                         |     |    |
| 5. <b>DO</b> you have any <b>tendency for laziness?</b>                                             |     |    |
| 6. Do you try to <b>do things</b> now instead of Later?                                             |     |    |
| 7. Do you <b>execute</b> your work with relentless determination?                                   |     |    |
| 8. Did u work hard for an exam in your school time?                                                 |     |    |
| 9. Do <b>days</b> pass by without any work done?                                                    |     |    |
| 10. Do you find it <b>difficult</b> to enjoy an vacation because you'd <b>prefer</b> to be at work? |     |    |
| 11. Do you <b>compare your</b> performance and <b>capacities</b> in your job with others?           |     |    |
| 12. Do you have a hard time getting to sleep because of your work?                                  |     |    |
| 13. Are you jealous of the success of <b>others?</b>                                                |     |    |
| 14. Do you <b>get excited</b> if you <b>telt someone</b> about your job?                            |     |    |
| 15. Is it <b>importend</b> for you to <b>accomplish something</b> in tife?                          |     |    |
| 16. Do you enjoy reading about the <b>lifes of celebrities?</b>                                     |     |    |
| 17. Are you trying to enjoy <b>everyday</b> live more instead of getting a <b>better position?</b>  |     |    |
| 18. Do you find it hard to <b>concentrate</b> on other <b>people</b> when your busy at work?        |     |    |
| 19. Can you <b>forget your job</b> when you're on vacation?                                         |     |    |
| 20. Are you happy with your <b>current salary?</b>                                                  |     |    |
| 21. Would you like to get some publicity?                                                           |     |    |
| 22. Have you tried to have the <b>career</b> of an <b>successful person?</b>                        |     |    |
| 23. Do you take action when you notice you're getting lazy?                                         |     |    |
| 24. Do you <b>get</b> a lot of <b>satisfaction</b> out of your work?                                |     |    |
| 25. Do you Rave a <b>strong urge</b> to improve yourself?                                           |     |    |
| 26. Do you <b>get</b> a lot of <b>successful people</b> around you?                                 |     |    |
| 27. Do you try hard to get ahead?                                                                   |     |    |
| 28. Do you let the <b>escalator</b> carry you up and down without walking?                          |     |    |
| 29. Are goals one of your important <b>values?</b>                                                  |     |    |
| 30. Do you put a lot of energy in a <b>constructive</b> contribution to society?                    |     |    |

**'Right' answers:**

**Yes:** 1, 2, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30.

**Na:** 3, 6, 9, 17, 19, 20.

**Gaal driven score:**

**1-5:** verylow.

**6-10:** low.

**11-20:** average.

**21-25:** high.

**26-30:** very high.

**Both extremes are not good managers!**

## Appendix D: Belbin test

This is the Belbin test and **consist** of **seven** questions. At each question **you** can **divide** **10** points over all options. If you feel **100%** about **answer** G than **give** G **10** points. If you are in doubt **between** C and E than give them **and** 6 **and** a 6 for instance. **AT** the end of the test you know what kind of worker you are and you **can see how well** your teams functions.

1. If I **enjoy** my work, that is because:
  - a) I enjoy **analysing situations** and **trying** to make the **right** choice.
  - b) I am interested in **finding** practical **solutions** that actually work.
  - c) I enjoy the feeling that I **get** when I make the team work **better together**.
  - d) I have a **big** influence on **making** decisions.
  - e) I can **meet** all kinds of **new people** that **all** have **something** interesting.
  - f) I enjoy convincing **people** of making certain steps **thru** a process.
  - g) I feel at **ease** when I can only focus on **one** thing.
  - h) I enjoy **exploring** new terrain that speak to my imagination.
  
2. Characterising about my approach **for working** in a **group** is:
  - a) That I enjoy **getting to know** my new team **mates**.
  - b) That I'm not afraid to speak my mind even if that **doesn't** make my **less** popular.
  - c) That I **usually** can find the right arguments to **get** the **wrong** propositions off the table.
  - d) That I can convert plans into **action**.
  - e) That I **can** create an **unorthodox** approach on things.
  - f) That I can **bring** the team to a higher **level**.
  - g) That I **enjoy** bringing in useful new contacts from **outside** the **group**.
  - a) That I, without **hesitation**, **determine** what **decision** should be made.
  
3. If I **work with others** (in a certain **group**) than:
  - b) I manage to **send people** in a certain direction, without pushing them.
  - c) I make sure nothing is missed and the team **will** not **get** in **trouble**.
  - d) I make sure **everybody** works hard **so** that **there will** be no time lost.
  - e) I **will** be the one that thinks of something **original**.
  - f) I am always **prepared** to support a **good** idea if it's **good** for the team.
  - g) I am always in search of **new** ideas and **developments**.
  - h) I **believe** that my **sense** of appraisal makes a big **contribution** to important decisions.
  - h) I **will** make sure that all important task **will** be executed.

**4. What I can contribute to a team:**

- a) I can think of new possibilities and make use of them.
- b) I can work with all kinds of different people.
- c) Designing of ideas is one of my natural powers.
- d) My contribution to reaching the team goal
- e) My ability to finish things is high because my personal efficiency is high.
- f) I am prepared to become unpopular if it's in the team's interest.
- g) I know what is feasible and realistic.
- h) I can point out unorthodox ways of doing things without losing my sense of objectivity.

**5. A shortcoming that I encounter when I work in a group is:**

- a) I only feel at ease when everything is well organized and everything is on track.
- b) I sometimes give in a little too early without really giving it much discussion.
- c) I talk too much when I bring in new ideas.
- d) I go along with a group without speaking my mind.
- e) People think of me as bossy and arrogant when making a decision.
- f) I find it difficult leading a group because.
- g) I'm caught up in new ideas and then lose contact with things that are actually going on in the team.
- h) My colleagues think I worry too much about detail and things that can go wrong.

**6. If I get a hard task with limited time and limited people then:**

- a) I step back and think of a plan first.
- b) I look for those people that act positive in the first place.
- c) I look for the right people that can do a part of the task.
- d) Divide the task in priorities so that we don't get in time trouble.
- e) I stay calm and try to be objective about it.
- f) I work steadily towards the goal.
- g) I will take charge if the group doesn't make progression.
- h) I create discussion to stimulate new ideas.

**7. Problems I encounter working in a group:**

- a) Very impatient with those people that create obstacles on our way to our goal.
- b) People think I'm too critical and totally not intuitive.
- c) My concern about how things are going sometimes slows down the process.
- d) I get bored fast and I need some stimulation to get going again.
- e) I find it hard to get going if the objective is not very clearly put.
- f) I find it hard to express the thoughts that are in my head.
- g) I ask others for certain things because I can't do them myself..
- h) I sometimes don't really want to say what I think because I can become unpopular by doing it.

## Determine your score:

Place all your numbers next to your answer to see what kind of worker you are.

| Question | Coordinator | Shaper | Plant | Monitor evaluator | Completer/finisher | Resource investigator | Teamworker | Implementer |
|----------|-------------|--------|-------|-------------------|--------------------|-----------------------|------------|-------------|
| 1        | F           | D      | H     | A                 | B                  | E                     | C          | G           |
| 2        | H           | B      | E     | C                 | D                  | G                     | A          | F           |
| 3        | A           | C      | D     | G                 | H                  | F                     | E          | B           |
| 4        | D           | F      | C     | H                 | G                  | A                     | B          | E           |
| 5        | B           | E      | G     | D                 | A                  | C                     | F          | H           |
| 6        | C           | G      | A     | E                 | F                  | H                     | B          | D           |
| 7        | G           | A      | F     | B                 | E                  | D                     | H          | C           |
| totaal   |             |        |       |                   |                    |                       |            |             |

Name:

My primary team role is:

1.

My secondary team roles are:

2.

3.

# **SCRIPTIE AANBEVELINGSRAPPORT ELGIN LEARNING FOUNDATION**

GILBERT SOPAKUWA

**1105520**

INFORMATION ENGINEERING **4**

GERALD OVINK

## SAMENVATTING

In 2003 heb ik stage gelopen bij de **Elgin** Learning Foundation in **Elgin**, Zuid-Afrika. Het doel van de stage was om een **intranet** te bouwen voor deze organisatie. Daarop was ik helaas niet afgestudeerd. Tijdens de stage vond ik dat er wel het één en ander aan de organisatie kon veranderen. Dit was de aanleiding tot het schrijven van een aanbevelingsrapport voor ELF.

Het traject van niets naar aanbevelingsrapport staat in deze scriptie beschreven. Eerst wordt de **Elgin** Learning foundation beschreven met een introductie en uitleg over de zeven afdelingen. De doelstelling voor het aanbevelingsrapport is om onderzoek te doen naar kennismanagement om te weten te komen hoe dit ELF het beste kan **helpen** teneinde ze een advies te geven op het gebied van kennismanagement. Aanleiding voor het schrijven van het aanbevelingsrapport zijn de **observaties** van mij en de andere stagiaires. **We** vonden dat er dingen mbt tot kennismanagement kon verbeteren. Het beoogde resultaat vóór de start van het aanbevelingsdocument is een document met aanbevelingen op het gebied van communicatie, informatie & organisatie, kennis delen en overige waaronder ICT. Voor het aanbevelingsdocument heb ik 6 weken uitgetrokken. Een week voor de voorbereiding, vier weken voor de uitvoering en twee weken om het na te laten kijken en af te ronden. Uiteindelijk is het document er anders uitgekomen. Doordat ik een uerband zag tussen de verschillende onderwerpen werd mij ineens duidelijk dat ik een veel logischere indeling kon maken. Hierbij zijn enkele onderwerpen komen te vervallen en **zijn** enkele nieuwe onderwerpen erbij gekomen. Uiteindelijk ben ik tijdens de uitvoering achterop geraakt door wat externe omstandigheden **en** is heeft laatste fase van controle en afronding te weinig **tijd** gekregen. Uiteindelijk sta ik wel achter het rapport omdat het inhoudelijk veel voor ELF kan betekenen en mijn doelstelling: 'onderzoek doen en advies geven op het gebied van kennismanagement' is gehaald.

De studie **heeft veel** invloed gehad op de manier waarop ik dit rapport heb aangepakt en hoop en denk dat het **uiteindelijke rapport** een **eye opener** voor ELF is. Ik betreur dat de afronding van deze scriptie en het aanbevelingsrapport niet van het niveau is als waar ik had op gehoopt door een gebrek aan ingrijpen.

# VOORWOORD

De volgende mensen wil ik bedanken omdat ze een aandeel hebben gehad bij de realiseringen van het aanbevelingsrapport, de scriptie en/of de stage.

## HW

Gerald Ovink

Begeleider

## ELF

Naym Daniels

Mark Walker

Veronica Jacobs

Begeleider

Directeur

Hoofd begeleidster stagiaires

## Medestagiaires

Cathelijne Huis in 't Veld

Khadija Khallouqi

Leo Hexspoor

Lisette Begas

Nicole Schreuder

Owen Spekschoor

Rian Brekelmans

# INHOUDSOPGAVE

|           |              |                                                |    |
|-----------|--------------|------------------------------------------------|----|
| Hoofdstuk | <b>1</b>     | Inleiding                                      | 5  |
| Hoofdstuk | 2            | <b>Elgin Learning Foundation</b>               | 6  |
|           | 2.1          | <b>Locatie</b>                                 | 6  |
|           | 2.2          | Bedrijf                                        | 6  |
|           | 2.3          | Gebouw                                         | 8  |
| Hoofdstuk | 3            | Probleemstelling                               | 9  |
|           | 3.1          | Doelstelling                                   | 9  |
|           | 3.2          | Vraagstelling                                  | 9  |
|           | <b>3.2.1</b> | Deelvragen                                     | 9  |
|           | 3.3          | Definitieve opdrachtomschrijving               | 9  |
| Hoofdstuk | 4            | <b>Uitgangssituatie</b>                        | 10 |
|           | 4.1          | <b>Aanleiding</b>                              | 10 |
|           | 4.2          | <b>Uitgangsdokumentatie</b>                    | 10 |
| Hoofdstuk | 5            | Beoogde resultaat                              | 12 |
|           | 5.1          | Aandachtsgebieden                              | 12 |
|           | 5.2          | Richting                                       | 12 |
|           | 5.3          | Inhoud                                         | 12 |
|           | <b>5.4</b>   | Kwaliteit                                      | 12 |
| Hoofdstuk | 6            | Plan van Aanpak                                | 13 |
|           | 6.1          | Activiteiten                                   | 13 |
|           | 6.3          | Schematisch                                    | 14 |
| Hoofdstuk | 7            | Motivering Plan van Aanpak                     | 15 |
| Hoofdstuk | 8            | Mogelijke oplossingen. motivering keuzes       | 17 |
|           | 8.1          | Andere indeling                                | 17 |
|           | 8.2          | De te behandelen onderwerpen                   | 18 |
|           | 8.3          | Niet behandelde onderwerpen                    | 19 |
| Hoofdstuk | 9            | Beschrijving werkzaamheden, analyse resultaten | 20 |
|           | 9.1          | Onderwerp                                      | 20 |
|           | 9.2          | Analyse                                        | 20 |
|           | 9.3          | Opzet                                          | 20 |
|           | 9.4          | Communicatie                                   | 21 |
|           | 9.5          | Organisatie & informatie                       | 21 |
|           | 9.6          | Kennis delen                                   | 21 |
|           | 9.7          | Overige                                        | 22 |
|           | 9.8          | Afronden                                       | 22 |
| Hoofdstuk | 10           | <b>Implementatieplan</b>                       | 23 |
|           | 10.1         | Organisatie                                    | 23 |
|           | 10.2         | Informatie                                     | 23 |
|           | 10.3         | Communicatie                                   | 23 |
|           | 10.4         | Inrichten van een KfO                          | 24 |
| Hoofdstuk | 11           | Conclusie en aanbevelingen                     | 25 |
|           | 11.1         | Conclusie                                      | 25 |
|           | 11.2         | Aanbevelingen                                  | 25 |
| Hoofdstuk | 12           | Evaluatie                                      | 26 |
|           | <b>12.1</b>  | <b>Aanpak</b>                                  | 26 |
|           | 12.2         | Uitvoering                                     | 26 |
|           | 12.3         | Resultaat                                      | 26 |
|           | 12.3         | Koppelingstudie                                | 26 |
| Hoofdstuk | 13           | Geraadpleegde literatuur                       | 27 |

# 1. INLEIDING

Van september 2003 tot januari 2004 liep ik stage bij de **Elgin Learning Foundation (ELF)** in **Elgin**, Zuid-Afrika. Deze stage hoort bij mijn HBO opleiding Information Engineering (IE) aan de Kennis Satelliet Amersfoort (KSA) van de Hogeschool van Utrecht (HvU).

Als afsluitende test voor de studie IE heb ik gekozen om een aanbevelingsrapport te schrijven voor ELF. Dit aanbevelingsrapport zal aanbevelingen doen op het gebied van kennismanagement in de breedste zin van het woord. Het idee van een aanbevelingsrapport in de richting van kennismanagement is ontstaan tijdens de stage. ELF kan, in mijn ogen, veel efficiënter functioneren als er beter met kennis wordt omgegaan. Aan de hand van mijn observaties, ervaringen, inbreng van medestagiaires en literatuurstudie ben ik tot het aanbevelingsrapport gekomen. Het complete traject dat ik daarbij heb afgelegd, van idee naar uitwerking tot het aanbevelen en alles dat daartussen ligt, staat in deze scriptie beschreven.

Het doel van deze scriptie is om te laten zien dat ik aan de hand van mijn observaties bij ELF de problemen kan constateren en hier passende IE oplossingen voor kan aandragen. Deze scriptie is geschreven voor mijn begeleider **Gerald Ovink**, andere examinatoren en alle anderen die hier in geïnteresseerd zijn. Het aanbevelingsrapport is geschreven voor **ELF** en in het bijzonder voor de directeur van de college, **Mark Walker**.

Dit document is verdeelt in de volgende hoofdstukken: **Elgin Community College**, probleemstelling, **uitgangssituatie**, op te leveren **resultaten**, Plan van Aanpak, motivering Plan van Aanpak, mogelijke oplossingen en motivatie, beschrijving werkzaamheden, **implementatieplan**, conclusie en aanbevelingen evaluatie.

Commentaar of vragen naar aanleiding van dit document naar: [sopakuwa@wanadoo.nl](mailto:sopakuwa@wanadoo.nl)

Zoetermeer, juli 2004

Gilbert Sopakuwa

## 2. ELGIN LEARNING FOUNDATION

Dit hoofdstuk beschrijft het bedrijf waar ik stage heb gelopen.

### 2.1 Locatie

Het plaatsje waar ik stage heb gelopen heet **Elgin** en ligt **70km** ten oosten van Kaapstad in de Western Cape provincie in Zuid-Afrika. Het ligt vrij geïsoleerd en precies in het **midden** van de **Elgin** vallei tussen de Kogelberg en Mount Libanon. **Elgin** is het enige dorpje in dit vrij grote **gebied** dat erg arm en landelijk is. In **Elgin** zelf wonen slecht een paar duizend mensen maar in de townships eromheen en in de rest van de vallei wonen sinds de laatste schattingen zo'n 40.000 mensen. De enige industrie dat de vallei **kent** is de appel industrie. De omstandigheden in de **vallei** zijn perfect om appels te kweken en daarom komt 60% van de Zuid-Afrikaanse appels uit de **Elgin** vallei. Het overgrote gedeelte van de inwoners van de vallei werkt dus in de **appelindustrie** maar het appelpluk seizoen duurt slechts een aantal maanden (december tot februari). Met het voorbereidendewerk en het werk dat er is na het **plukken**, de export en logistiek. kan je zeggen dat er slechts vier, hooguit vijf maanden echt werk is in **Elgin**. De rest van het jaar is er voor de meeste mensen geen werk in de **Elgin** vallei. Hierdoor ontstaat er een vicieuze cirkel van armoede, drank verslaving, mishandeling, criminaliteit en AIDS. Van **alle** mensen in de **Elgin** vallei is **1** op 3 geïnfecteerd met HIV.

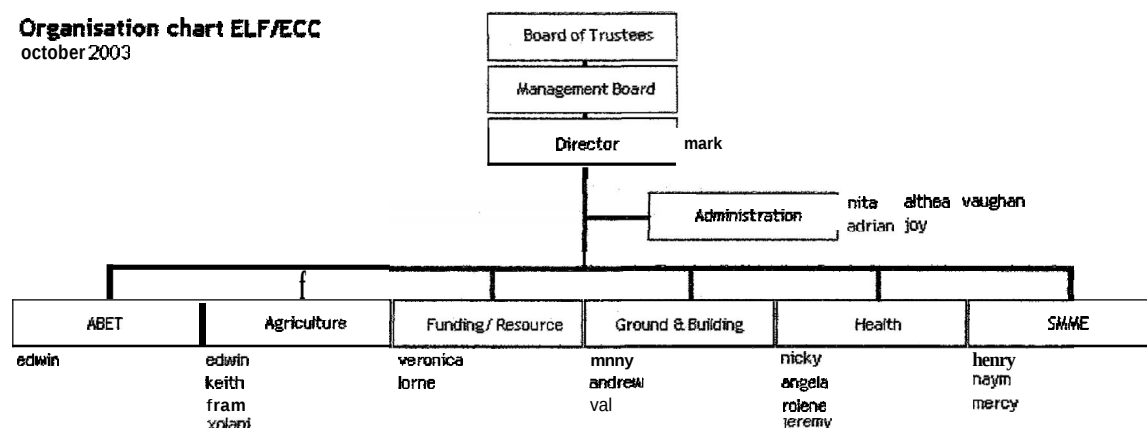
### 2.2 Bedrijf

De **Elgin Learning Foundation (ELF)** is een stichting dat opgericht is in 1995 en haar doel is om de mensen in de **Elgin** vallei te helpen door educatie, trainingen en ontwikkeling. De **Elgin Community College (ECC)** -het bedrijf waar ik stage **liep**- is  $\frac{1}{3}$  van de stichting en richt zich op educatie. Mensen uit de vallei kunnen tegen een gereduceerd tarief -of met goede **sponsoring**, zelfs gratis- educatie genieten op de ECC. Met leert deze mensen allerlei vaardigheden op **verschillende** gebieden.

De college is erg bekend in **Elgin** en bij de inwoners van de vallei. Dagelijks loopt er op de college een 100-tal mensen rond waarvan er 5-10 Nederlandse stagiaires zijn en 25 man personeel. **Per jaar** verzorgt de college wel aan ongeveer 750-1250 mensen educatie. De band tussen de stagiaires en het personeel is erg goed, ze worden als volledige collega's gezien en zijn ook bij alle **staff** meetings aanwezig. De college is het hele jaar open op een zomervakantiena (midden december tot midden januari).

ECC heeft ongeveer 25 staf leden verdeeld over 7 afdelingen: **ABET, Admin, Agric, Resource & Funding, Ground & Building, Health and SMME**. Dit is het organogram:

**Organisation chart ELF/ECC**  
october 2003



**Figuur 1. Organogram Elgin Community College**

- **ABET**

De **ABET** afdeling (Adult Basic Education Training) leert mensen basis dingen als lezen en schrijven. Een hele hoop oude mensen uit de vallei zijn nooit naar school geweest.

- **Agriculture**

De **Agriculture** afdeling leert mensen over landbouw. De mensen krijgen de theorie over planten en aardgewassen op de college en op de boerderijen wordt hun dingen bijgebracht over de machines. de tractoren, het besproeien en het oogsten. Het is **vrij** uniek in Zuid-Afrika dat deze kennis overgedragen wordt aan zwarte boeren.

- **Resource & funding**

De **Resource & Funding** afdeling probeert geld te werven voor de college en houdt zich tevens bezig met verschillende programma's voor de kinderen uit de **Elgin** vallei. In Zuid-Afrika zijn er een hele hoop mogelijkheden voor subsidies en sponsoring. Tevens wordt er geprobeerd buitenlandse sponsors te vinden. Er is een zwem- en bibliotheekprogramma voor de kinderen uit de **Elgin** vallei dat gefinancierd wordt door deze afdeling.

- **Ground & Building**

Het gebouw, de omgeving, de bus, alle machines en de tuinen worden onderhouden door de **Ground & Building** afdeling. In Nederland zou dit de **conciërge** genoemd worden.

- **Health**

Mensen van de **Health** afdeling gaan het dorp en de **townships** in om mensen te vertellen over AIDS en helpen ook die zieken. De **Elgin** inwoners hebben geen geld voor gezondheidszorg dus dit is allemaal gratis. De staf van deze afdeling heeft medische diploma's en gaan ook naar de clinics.

- **SMME**

De **SMME** afdeling (**S**mall **M**edium & **M**icro **E**nterprise) probeert nieuwe ondernemingen op te starten zodat mensen hun eigen geld kunnen verdienen. Ze hebben al een redelijk succesvol houtwerk- en linnenwinkel opgezet met zelfgemaakte producten.

- **Admin**

De **Admin** is een stafafdeling en doet de administratie en zorgt voor het dagelijkse correct functioneren van de college.

- **Directeur**

Mark Walker is sinds een paar jaar de directeur en bepaald het beleid.

Daarboven **zit** nog het Management Board en **the** Board of Trustees dit zijn respectievelijk de toezichhouders en de investeerders van de college.

- **Stagiaires**

Het hele jaar door lopen er Nederlandse stagiaires rond en dit zijn er meestal tussen de 5 en 10. Het zijn meestal twintigers en komen uit heel Nederland. Tijdens mijn verblijf waren er vier dames van de **TU-Delft** (opleiding industrieel ontwerp) en drie jongens met een technische **HBO** opleiding. De studenten wonen niet in **Elgin** maar kiezen meestal voor een verblijf buiten de vallei in **Gordon's Bay** of Strand, 20km ten westen van **Elgin**.

## 2.3 Gebouw



Afbeelding 1. Overzicht Elgin Community College

ELF ligt ongeveer 2km ten zuiden van Elgin en is, door het slechte openbaar vervoerssysteem, vrij slecht bereikbaar. Dit is een overzicht van het gebouw vanaf de achterkant gezien en de indeling heeft grote invloed op het functioneren van het bedrijf. Het leeuwendeel van het personeel zit wel bij elkaar in gescheiden kamers: de receptie, Admin, ABET, Resource & Funding en de directeur. Health heeft twee kamers en bevinden zich in het gedeelte richting de linnenshop. Baar tegenover zit Agric samen in een grote kamer. De drie leden van SMME (verantwoordelijk voor de woodwork- en linnenshop) daarin tegen zitten alle drie verspreid over de college. Ook een lid van de Resource & funding zit in de bibliotheek, gescheiden van de college. Dit is niet ideaal maar dit heeft te maken met beveiliging en IT-infrastructuur. De Nederlands? stagiaires zitten in het computerlab.

### 3. PROBLEEMSTELLING

Dit **hoofdstuk** beschrijft het probleem bij ELF op kennismanagement gebied waar ik aan de hand van een onderzoek oplossingen voor ga aandragen.

Tijdens mijn stage bij ELF hebben mijn medestagiaires en ik geconstateerd dat er nogal wat verbeterd kan worden aan het communiceren, de organisatie en het kennis en informatie **delen** binnen ELF. Deze drie onderdelen: organisatie & informatie, communicatie en kennis delen definieer ik als kennismanagement

#### 3.1 Doelstelling

Ik onderzoek kennismanagement omdat ik wil weten hoe dit ELF kan helpen teneinde ze een advies te kunnen geven om de organisatie beter te laten **functioneren**.

#### 3.2 Vraagstelling

Wat kan kennismanagement voor ELF betekenen?

##### 3.2.1 Deelvragen

- Waar bestaat kennismanagement uit?
- Wat is de staat van **ELF's kennismanagement**?
- Welk advies kan gegeven worden op het gebied van communicatie?
- Welk advies kan gegeven worden op het gebied van organisatie en informatie?
- **Welk** advies kan geven worden op het gebied van kennis **delen**?

#### 3.3 Definitieve **opdrachtoomschrijving**

Analyseer de gesteldheid van het kennismanagement binnen ELF en schrijf aan de hand van literatuurstudie, observaties en inbreng van andere betrokkenen een adviesrapport om de kennismanagement naar een hoger niveau te brengen.

## 4. UITGANGSSITUATIE

Dit hoofdstuk beschrijft de uitgangssituatie en is onderverdeeld in: aanleidingen **uitgangsdokumentatie**.

De keuze voor een aanbevelingsrapport op het gebied van kennismanagement voor ELF is ontstaan naar aanleiding van observaties van mijn medestagiaires en mij tijdens onze werkzaamheden in de organisatie. Allemaal hebben we stages gelopen bij **Nederlandse** bedrijven en we waren het er unaniem over eens dat er een groot verschil is tussen het niveau van kennismanagement binnen een Nederlands bedrijf en ELF.

In de huidige situatie is er **geen plan** om beter met informatie en kennis om te gaan, de communicatie te verbeteren of iets aan de organisatie te veranderen om beter **inzicht te krijgen** in de waarde van **kennismanagement** in een organisatie.

### 4.1 Aanleiding

Directe aanleiding voor verandering is de constatering dat de communicatie binnen afdelingen, **tussen** afdelingen en tussen het management en de afdelingen slecht is. Dit is zelf geconstateerd door het management **doordat** er aan mij gevraagd is **naar** een tool in de vorm van een **intranet** om de communicatie te verbeteren. **Communicatie**.

Het aansturen van afdelingen gaat ook niet zoals gewenst en is **ook** iets dat door het management is **opgevalen** door dat er aan mij gevraagd is naar een tool waarbij management en afdeling de voortgang van projecten kunnen bijhouden en -sturen. **Organisatie & Informatie**.

Tijdens vergaderingen werd het duidelijk dat kennisdeling en informatie **verspreiding** voor verbetering **vatbaar** is **vanwege** het slecht op de hoogte zijn van de status van mensen tussen de verschillende afdelingen. **Kennis** delen.

Communicatie + Organisatie & Informatie + Kennis delen = kennismanagement

### 4.2 **Uitgangsdokumentatie**

Om kennis te vergaren maak ik gebruik van de volgende documentatie:

Organisatie & Informatie  
Vijfde druk 2001 Woiters-Noordhoff Groningen  
Drs. Ir. RTM Bots  
Dr. W Jansen  
ISBN 90 01 12200 0

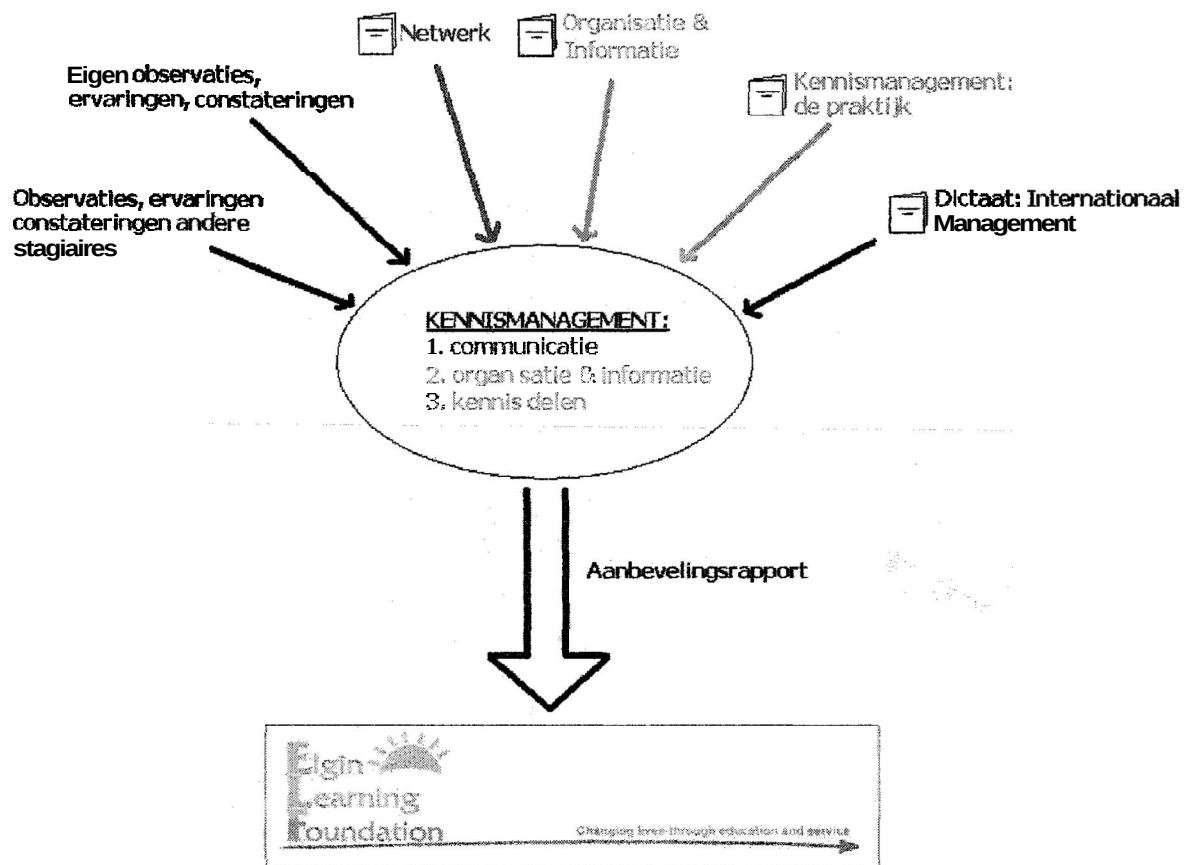
Netwerk  
Eerste druk 1999 Thieme Zutphen  
Dr. Olav Severijnen  
Drs. Rene Westbroek  
ISBN 90 03 23550 0

**Kennismanagement: de praktijk**  
Eerste druk 2000 Scriptum Schiedam  
Mathieu Weggeman  
ISBN 9 789055 941803

Dictaat **Internationaal Management**  
Mariette Beker 2003 HvU Utrecht  
Nummer TBK 11.02 / 051

Van al deze boeken heb ik colleges gehad en ik ben van mening dat de kwaliteit van deze stof hoog genoeg is om er **kennis** uit te halen dat zal **leiden naar** een aanbevelingsrapport dat ELF verder kan helpen.

Ter verduidelijking: aan de hand van de hier hierboven genoemde boeken en het dictaat, eigen inbreng en inbreng van medestagiaires wil ik aanbevelingen doen op het gebied van communicatie, organisatie & informatie en kennisdeling wat ik omschrijf als kennismanagement.



p.s. het gebruik van het dictaat Internationaal Management dient voor het hoofdstuk Overige in het aanbevelingsrapport en wordt in de volgende hoofdstukken verder uitgelegd.

## 5. BEOOGDE RESULTAAT

Dit hoofdstuk beschrijft het beoogde resultaat na voltooiing van de opdracht

Nadat de organisatie is geanalyseerd, de inbreng van de andere stagiaires is opgevangen en de documentatie is doorgenomen moet er een document liggen dat concrete aanbevelingen doet welke het kennismanagementniveau naar een hoger niveau moet tillen.

### 5.1 Aandachtsgebieden

Dit **aanbevelingsrapport** zal aanbevelingen doen op drie gebieden. Aanbevelingen op **deze** drie gebieden worden beschreven in drie, naar **zichzelf**, vernoemde hoofdstukken om zo het overzicht te behouden. Ook is er een extra hoofdstuk **overige**. De hoofdstukken zijn:

1. Communicatie
2. Informatie & Organisatie
3. Kennis delen
4. Daarnaast een extra hoofdstuk met algemene aanbevelingen en handige wetenswaardigheden voornamelijk gericht op de **cultuurverschillen** tussen Nederlandse organisaties en ELF.

### 5.2 Richting

Het document wil ik kort en bondig houden met duidelijke aanbevelingen/ **instructies** om zo het **betrouwbaarheid** tot een minimum te beperken. Aan de hand van **voorbeelden** wil ik de theorie, **praktijk** en beoogde/ gewenste **situaties** beschrijven.

### 5.3 Inhoud

Inhoudelijk, voordat ik de documentatie heb doorgenomen, wil ik in ieder geval de volgende onderwerpen in de verschillende hoofdstukken behandelen:

1. Communicatie
  - Vergaderen
  - Communicatie binnen een organisatie
2. Informatie & Organisatie
  - Waarde van informatie
  - Strategie
  - Besluitvorming
3. Kennis delen
  - Kennis
  - Leren
  - **Inrichting** kennis intensieve **organisatie**
4. Overige
  - Cultuurverschillen
  - Groepsrollen (Belbin)
  - **Stress** / werkdruk
  - ICT

### 5.4 Kwaliteit

Het moet vooral duidelijk zijn en in correct, goed leesbaar, Engels om zo de **betrouwbaarheid** en **geloofwaardigheid** te bewaren. Hierdoor zal ik het ook **laten** lezen door de **toenmalige** medestagiaires en aanpassingen doen naar aanleiding van hun commentaar. Daarnaast zal ik ook een poging doen om het Engels en de inhoud te **laten** beoordelen door een oud docent op de Cape Communication Centre in Kaapstad.

## 6. PLAN VAN AANPAK

Dit hoofdstuk beschrijft hoe ik het onderzoek wil gaan aanpakken en is onderverdeeld in: activiteiten en schematisch.

Voor het complete project. **aanbevelingsrapport** en scriptie, heb ik twee maanden tot mijn beschikking (4 juni tot 4 augustus).

### 6.1 Activiteiten:

| 1. Analyse                                                                                                                                         | Duur: 3 dag |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Activiteit: eigen bevindingen en bevindingen medestagiaires op papier zetten. Inventarisatie beschikbare materiaal en analyse kwaliteit materiaal. |             |
| Resultaat: document met daarin een overzicht van gebreken waar aanbevelingen op zullen worden gedaan.                                              |             |

| 2. Opzet                                                                                                               | Duur: 1 dag |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Activiteit: opzet en planning voor aanbevelingsdocument uitdenken en documenteren. Aanbevelingsdocument grof opzetten. |             |
| Resultaat: aanbevelingsdocument met inhoudsopgave; planning voor de komende weken.                                     |             |

| 3. "Communicatie"                                                                                                         | Duur: 5 dagen |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Activiteit: onderdeel communicatie uitwerken. Boek Netwerk doornemen, afzetten tegen de analyse en aanbeveling schrijven. |               |
| Resultaat: hoofdstuk communicatie in het aanbevelingsdocument.                                                            |               |

| 4. "Organisatie & Informatie"                                                                                                                          | Duur: 5 dagen |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Activiteit onderdeel organisatie & Informatie uitwerken. Boek organisatie en informatie doornemen, afzetten tegen de analyse en aanbeveling schrijven. |               |
| Resultaat: hoofdstuk organisatie & informatie in aanbevelingsdocument.                                                                                 |               |

| 5. "Kennis delen"                                                                                                                  | Duur: 5 dagen |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Activiteit: onderdeel kennis delen uitwerken. Boek kennismanagement doornemen, afzetten tegen de analyse en aanbeveling schrijven. |               |
| Resultaat: hoofdstuk kennis delen in aanbevelingsdocument.                                                                         |               |

| 6. "Overige" Duur: 5 dagen                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Activiteit onderdeel overige uitwerken. Dictaat internationaal management doornemen en aanbevelingen m.b.t. cultuurverschillen, IT. stress en groepsrollen schrijven. |
| Resultaat: hoofdstuk overige in aanbevelingsdocument.                                                                                                                 |

| 7. Afronden Duur: 1 dag                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Activiteit: document nog een keer helemaal doornemen, fouten eruit halen en lay-out netjes maken. Puntjes op de i. |
| Resultaat: compleet en volledig aanbevelingsdocument.                                                              |

| 8. Controle Duur: afhankelijk van betrokkenen                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|
| Activiteit: document door betrokkenen laten controleren en aanpassingen maken. |
| Resultaat: commentaar op initiële versie, aangepast aanbevelingsrapport.       |

Totale duur: zes weken +

De overige twee weken gebruik ik voor punt 8 (controle) en als buffer, mocht het lezen tegen zitten.

## 6.2 Schematisch

De acht activiteiten lopen chronologisch en zijn ook onder te verdelen in drie fasen, te weten: voorbereiding, uitvoeringen afronding. Schematisch ziet het er zo uit

### Planning aanbevelingsrapport ELF

juni 2004

| DATUM         | 7 juni                | 14 juni         | 21 juni                     | 28 juni         | 5 juli     | 12 juli              | 19 juli | 26 juli |
|---------------|-----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|------------|----------------------|---------|---------|
| Voorbereiding | 1. analyse & 2. opzet |                 |                             |                 |            |                      |         |         |
| Uitvoering    |                       | 3. communicatie | 4. organisatie & informatie | 5. kennis delen | 6. overige |                      |         |         |
| Afronding     |                       |                 |                             |                 |            | 7. controle & buffer |         |         |
| WEEK          | 1                     | 2               | 3                           | 4               | 5          | 6                    | 7       | 8       |

↑  
afronden

Na het afwerken van een activiteit worden de bevindingen en motiveringen in deze scriptie geschreven en zo worden **aanbevelingsdocument** en scriptie in **dezelfde** periode geschreven. **Om** en om.

## 7. MOTIVERING PLAN VAN AANPAK

Dit hoofdstuk beschrijft het hoe en waarom, de motivatie, van de aanpak uit hoofdstuk 6

### 1. Analyse

Voordat je weet wat en hoe je moet onderzoeken moet je weten wat de huidige situatie is zodat je op basis daarvan een plan kan trekken en de juiste resources erbij kan zoeken. Dit moet allemaal bij elkaar verzameld worden zodat je een basis hebt waar je het onderzoek op kan richten. Deze activiteit heb ik analyse genoemd. Hier heb ik **slechts** drie dagen voor uitgetrokken omdat de ervaringen natuurlijk al in je hoofd zitten en een echte analyse van het bedrijf al gebeurt is. De drie dagen zitten hem in het uitwerken van de ervaringen en de documentatie bij elkaar zoeken en de kwaliteit daarvan inschatten.

### 2. Opzet

Nadat er een basis is, een **kaartenbak** met problemen **en** een **bibliotheek** met oplossingen, moet er een plan worden gemaakt om de oplossingen aan de problemen te koppelen. Op hetzelfde moment moeten ook de **buitenlijnen** van het kader van het aanbevelingsrapport duidelijk **worden**. Deze activiteit heb ik opzet genoemd. Hier heb ik slechts één dag voor uitgetrokken omdat je dit in eerste instantie niet fout kan doen met de kennis die je op dat moment hebt, het bijsturen van het **plan**, wat ongetwijfeld nodig zal zijn, kan altijd tijdens de uitvoeringsfase (activiteiten 3 t/m 6). Tijdens de uitvoeringsfase wordt alles een stuk duidelijker en zit het ongetwijfeld anders in elkaar dan ik aanvankelijk had gedacht, zoals bij vrijwel elk onderzoek.

### 3. 'Communicatie'

Communicatie wordt het eerste **hoofdstuk** in het **aanbevelingsrapport** omdat ik denk dat dit het grootste probleem is op de college. Zonder goede communicatie zijn de andere hoofdstukken (organisatie & informatie, kennis delen en overige) waardeloos. Het boek 'Netwerk' gaat gelezen worden en daaruit moeten oplossingen komen voor de communicatie problemen die in de analyse staan. Hier heb ik vijf dagen voor uitgetrokken omdat de relevante hoofdstukken uit het boek ongeveer 90 bladzijden beslaan en ik daar drie dagen voor nodig heb, extra dag om het uit te werken en nog een dag om het in het rapport te zetten en te onderbouwen in de scriptie.

### 4. "Organisatie & informatie"

Voordat je informatie en kennis kan delen moet duidelijk worden gemaakt wat kennis en informatie is en wat je er mee kan en moet er een infrastructuur zijn om het mogelijk te maken. Vandaar dat Organisatie & Informatie mijn **tweede** hoofdstuk is in het **aanbevelingsrapport**. Ook hiervoor heb ik vijf dagen uitgetrokken. Het boek Organisatie & Informatie heeft om en de nabij 100 relevante pagina's. Eén dag voor het uitwerken en één dag **voor** het documenteren in beide documenten.

### 5. "Kennis delen"

Als er wat aanbevelingen zijn gedaan op het gebied van communicatie, de waarde en betekenis van kennis en informatie duidelijk is gemaakt en aangegeven is hoe belangrijk een goede organisatieinfrastructuur daarbij is kunnen er aanbevelingen op kennis delen worden geschreven nadat het boek kennismanagement is doorgenomen. Ook hiervoor zijn vijf dagen uitgetrokken, drie voor het lezen en twee voor het uitwerken en documenteren.

#### 6. 'Overige'

Dit hoofdstuk wilde ik erbij hebben omdat er heel veel dingen zijn die ik op papier wil zetten waarvan ik denk dat het de **college** kan helpen maar niet onder de vorige drie **items** vallen. Hieronder vallen enkele aanbevelingen op het gebied van IT en **cultuurverschillen**. Hiervoor heb ik ook vijf dagen voor uitgetrokken om het dictaat door te nemen, nog wat informatie van enkele **websites** bij elkaar te vinden om vervolgens **alles** uit te werken en te documenteren.

#### 7. Afronden

Na activiteit 6 is het aanbevelingsrapport klaar en kan ik het nog eens doornemen en aanpassingen doen om het één geheel te maken en de puntjes op de i te zetten. De scriptie moet ook goed aansluiten op het aanbevelingsrapporten visa versa. Hier heb ik één dag voor uitgetrokken, er van uitgaande dat activiteit 3 t/m 6 correct zijn **uitgevoerd**.

#### 8. Controle

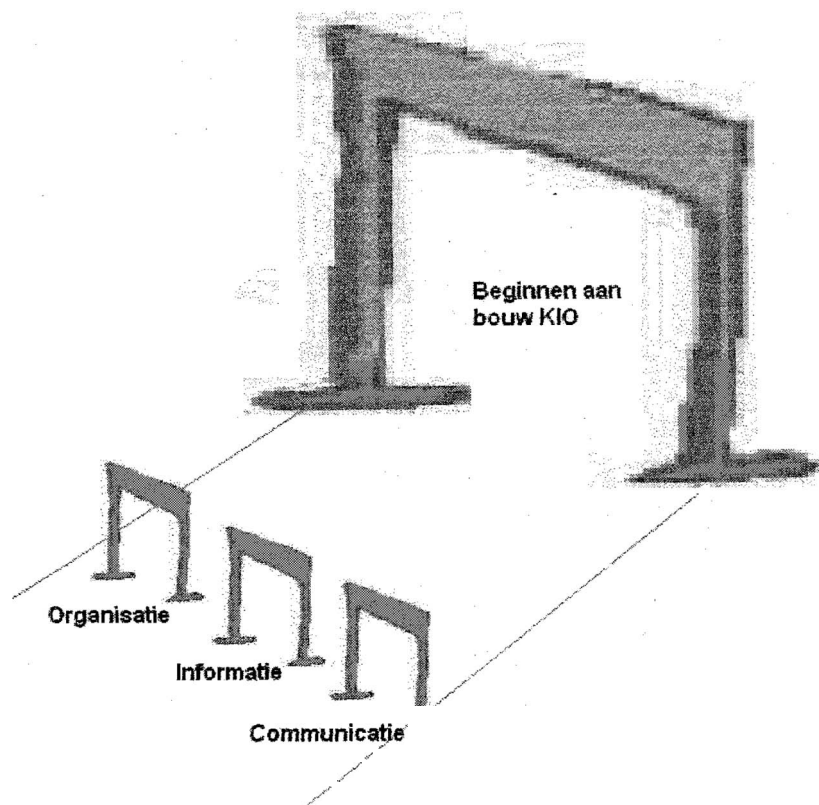
Nadat ik tevreden ben met de twee documenten gaat het het groepje **medestagiaires** rond om na hun feedback aanpassingen te maken. Ook het Engels van het aanbevelingsrapport wil ik gecontroleerd hebben. Nadat alles verwerkt is dan gaat het richting ELF en wacht ik graag op hun feedback, Hier heb ik **drie** weken en hierin **zit** ook de **buffer** van **alle vorige** activiteiten. Dit moet genoeg zijn.

## 8. MOGELIJKE OPLOSSINGEN, MOTIVERING KEUZES

### 8.1 Andere indeling

In eerste instantie wilde ik een aantal onderwerpen behandelen waarvan ik dacht dat zij met **relatief** kleine eenvoudige aanpassingen of -moeite grote resultaten konden boeken. Deze onderwerpen hadden op het eerste oog geen verband met elkaar, het waren gewoon willekeurig wat onderwerpen die ik onderbracht onder iets algemenere namen: communicatie, organisatie & informatie, kennis delen en overige. Dit noemde ik dat kennis management. De onderwerpen had ik van te voren bepaald en bij **het** bestuderen van die onderwerpen kwam ik erachter dat ik er beter nog een aantal anderen onderwerpen bij kon nemen om het duidelijker te maken. Daarna zag ik eigenlijk pas in dat er ook echt een onderling verband is tussen de onderwerpen en mijn **hoofdvraag**. Alleen de indeling zou dan verandert moeten worden, deze zou dan niet logisch meer **zijn**. De hoofdvraag zou nog steeds **beantwoord** worden op deze manier.

De herzien insteek van het **aanbevelingsdocument** is **als** volgt: **kennismanagement** en een kennis intensieve organisatie als einddoel met aanbevelingen hoe dat ELF kan helpen. In plaats van willekeurig wat onderwerpen te behandelen en dat onder wat algemene titels stoppen, **zijn** het nu onderwerpen die echt onder een bepaalde titel passen (organisatie, informatie en communicatie) en dit zijn dan voorwaarden waaraan moet worden **voldaan** voordat men een **kennis management** systeem kan implementeren. De onderwerpen heb ik nu dus ondergebracht onder drie titels en dit **zijn** de hindernissen die genomen moeten worden voordat ELF **kan** beginnen aan het bouwen van een kennis intensieve organisatie.



Het **verandert** niet echt veel aan de te behandelen onderwerpen, het ziet er alleen veel logischer uit

## 8.2 De te behandelen onderwerpen

Deze onderwerpen wilde ik in ieder geval behandelen met de motivering eronder:

### - Vergaderen

Wij, de stagiaires, mochten aanwezig zijn bij de **staff** meetings en deze waren echt van een **dramatisch** niveau. Er gebeurde niets, er werden geen besluiten genomen en er waren totaal geen resultaten. In het **aanbevelingsrapport** wil ik dus aangeven wat de bedoeling is van een vergadering en ze wijzen op agenda's, agendapunten, actietijdstippen en notulen.

### - Communicatie binnen een organisatie

De **staff** meetings, die dus niet al te best zijn, zijn zo'n beetje de enige officiële momenten van communicatie binnen ELF. **Staff** meetings zijn 1x per maand. Al het andere is informeel en niet vast gelegd. Binnen de afdelingen worden dingen besproken maar niet afgesproken. Ik wil aangeven dat de communicatie anders kan en dat je daarmee beter kan sturen en efficiënter kan beslissen en betere beslissen kan maken.

### - Waarde van informatie

ELF ziet informatie als iets dat er is en dat toch niet wegloopt, een soort trouwe hond. Ik wil aangeven dat informatie de brandstof van de organisatie is. Ze moeten inzien dat als je **informatie** beter behandelt dan krijg je er ook meer voor terug.

### - Strategie

ELF heeft altijd heel veel plannen, mogelijkheden dienen zich aan en iedereen gaat erop in als een kip zonder kop. Het **lijkt** wel alsof ze **zonder plan** werken. Ze weten wat ze willen, maar niet hoe ze het willen aanpakken. Ik heb een hoop documenten zien liggen, maar nog nooit een **plan** van aanpak. Ik wil aangeven dat een plan het halve werk is tot de realisering van een doel.

### - Besluitvorming

Besluiten worden allemaal gemaakt door de directeur Mark Walker. Alles. Het probleem is alleen dat Mark niet overal van op de hoogte is. Andere mensen, die meer informatie hebben, kunnen betere beslissingen nemen maar die hebben het recht niet. Ik wil het verband tussen informatie en besluiten aangeven.

### - Kennis

Ik heb geen ander bedrijf gezien waar de kennis zo erg in de mensen zit en zo weinig vastgelegd is. Als er iemand bij ELF weg gaat dan stort de desbetreffende afdeling **helemaal** in **elkaar**. Ik wil aangeven dat kennis vastgelegd moet worden en wil ook mogelijkheden daarvoor aanbieden in de vorm van voorbeelden.

### - Leren

Vrijwel niets wordt **gestructureerd** opgeslagen en daardoor kan je niets opvragen en moeten dingen **dubbel** gedaan worden. Zonder geschiedenis kan er niets opgestoken worden. Ik wil aangeven dat je pas kan leren als je een historie hebt. Dit heeft weer verband met het onderwerp kennis.

### - Inrichting kennis **intensieve** organisatie

ELF heeft veel kenniswerkers en er is veel **informatie** en veel kennis, alleen is het nergens terug te vinden. Ik wil aangeven hoe het kennis management principe in elkaar zit aan de hand van de kennis waarde ? weten. Ik hoop aan de hand van voorbeelden een 'rondje' kennis waarde keten te doen.

### - Cultuurverschillen

Aangezien de Nederlandse cultuur niet zo ver van de Zuid-Afrikaanse af ligt zijn er **toch** nog wel vreemde verschillen. Ik wil een aantal van die verschillen belichten om hun een beter inzicht te geven op 'onze' handelswijze aangezien er het hele jaar door Nederlandse studenten komen en gaan. Ik wil vooral aangeven dat ik **vind dat** ze de aanwezige kennis van de Nederlandse studenten onderschatten.

### - Groepsrollen (Belbin)

Er zijn zeven afdelingen en binnen die afdelingen gaat het niet altijd even goed. Ze mogen elkaar wel maar werktechnisch kunnen ze moeilijk met elkaar opschieten. Ik wil ze een soort test aanreiken waarmee ze het type persoon kunnen identificeren en ook kort aangeven welke **groepsrollen** er allemaal zijn zodat ze kunnen zien waar het aan ligt.

-Stress / werkdruk

Bij ELF werken ze hard en ik wil ze tips aanreiken tot stress **relieve**. Wellicht ook iets over het belang van juiste en ergonomische stoelen en bureaus.

- ICT

Ik heb me aan heel veel dingen geërgerd en heb heel veel **tips** waarmee ze hun **ICT** naar een hoger niveau kunnen tillen. Ik heb ook ter plekke duidelijk gemaakt maar volgens mij zien ze nog steeds niet in hoe belangrijk **ICT** is. Ik wil hier nogmaals, aan de hand van voorbeelden, aangeven hoe belangrijk het is.

### 83 Niet behandelde **onderwerpen**

De onderwerpen die ik niet aangesneden heb zijn vooral onderwerpen die het verslag zouden vertragen of onduidelijk maken. Ook onderwerpen die een direct verband met hoge kosten hebben heb ik vermeden omdat de eerste insteek van het verslag is om ze **bewust** te maken van het belang van een kennis management systeem.

- Informatiesystemen **tussen** organisaties

Omdat ze zelf niet **echt** een informatiesysteem hebben is het contact met de buitenwereld op dit moment ook niet **aan** de orde

- Beheersing van **bedrijfsprocessen** en informatie

Dit onderwerp heeft meer betrekking op fabrieken en organisaties die dingen verkopen. Ik zie niet in hoe dit onderwerp iets kan **bijdrage** in het geheel van het aanbevelingsrapport.

- **Informatiestrategie** en informatieplanning

Dit onderwerp heb ik wel overwogen omdat het de **link legt** tussen **ICT**, **informatie** en de organisatie maar het gaat te veel in op techniek van de ICT en ik weet dat ze daar gewoon niet al te veel in gaan investeren.

- Informatieplanning als een proces

Dit onderwerp **vind** ik te theoretisch en diepgaand en zou **het** verslag veel langer maken en je zou het lijn die door het verslag heen loopt, uit het oog kunnen verliezen.

## 9. BESCHRIJVING WERKZAAMHEDEN, ANALYSE RESULTATEN

Dit hoofdstuk beschrijft mijn werkzaamheden van niets tot aanbevelingsrapport in **verhaalvorm**.

### 9.1 Onderwerp

Begin dit jaar deed ik mijn eerste afstudeer poging met een **intranet** voor ELF en deze was niet **al** te succesvol. Ik kreeg toen een tip van Henk Plessius, **één** van de examinatoren, om me voor een volgende scriptie te gaan richten op een adviesrapport voor ELF over kennismanagement. Hier had ik wel oren naar omdat ik beslist niet wilde dat mijn Zuid-Afrika avontuurtje voor niets **zou** zijn geweest. Daarnaast had ik nog heel veel tips en **ideeën** voor ELF op allerlei gebieden die ik eigenlijk al op papier wilde zetten voordat ik daar weg ging maar dat was er nooit van gekomen. Daarnaast zou ik ELF nog kunnen helpen op deze manier. Het onderwerp, en een vrij algemene invulling daarvoor, is doorgenomen met mijn begeleider Gerald Ovink en die **gaf** hiervoor een groen licht.

Duur: tijd in uitvoering is een dag.

Analyse: vrij blind op iemands tip ingegaan zonder dat ik toen wist wat de term 'kennis management' inhield. Ik ging erop in omdat ik per se wil afstuderen met mijn ZA tripje. Daarnaast zag ik een aanbevelingsrapport wel zitten omdat ik nog heel wat kwijt wilde aan ELF.

### 9.2 Analyse

Eerlijk gezegd wist ik op dat moment niet **echt** wat kennismanagement was en waar ik eventueel heen zou **willen** met een aanbevelingsrapport. Ik ben eerst gaan kijken wat ik thuis nog aan literatuur had liggen. Ik kwam verschillende boeken tegen en mijn meester bron, dacht ik toen, zou **Kennismanagement**: de praktijk worden. Na het snel doorbladeren van het boek werd mij het onderwerp kennismanagement een stuk duidelijker. Ander schoolboeken zoals: **Praktisch** Projectmanagement, **Netwerk** Professionele **bedrijfscommunicatie**, **Organisatie & informatie**, Grondslagen van het management en **Groupware**, **workflow** and **intranets** werden erbij gepakt. Hiermee zou ik het moeten doen en vind het erg duidelijke boeken. In deze zelfde fase moest ik ook bepalen welke kant ik op wilde voor het aanbevelingsrapport. Ik viste wat ervaringen van ZA uit mijn geheugen die betrekking hadden op kennismanagement zaken van **ELF** ik wist al vrij **snel** welke onderwerpen ik wilde behandelen. Dit waren dingen met betrekking tot communicatie, beslissingen, leiding geven en samenwerking. Ik zocht er passende literatuur bij en ik kon beginnen met mijn opzet.

Duur: 3 dagen.

Analyse: niet echt een logische gang van zaken: eerst kijken wat het onderwerp inhoudt en daarna literatuur erbij zoeken om er vervolgens te behandelen onderwerpen bij te zoeken. Meestal start je een onderzoek vanuit een vraag maar nu weet je wat je wilt onderzoeken en zoek je er vragen bij.

### 9.3 Opzet

In deze fase heb ik een eerste opzet uitgedacht en opgesteld en ben daarmee naar mijn begeleider geweest. Het plan was om vanuit **verschillende** bronnen: boeken en ervaringen van mij en andere stagiaires **verschillende** onderwerpen te behandelen en die in een aanbevelingsrapport naar ELF te sturen onder de noemer **kennismanagement** adviesrapport. Mijn begeleider begreep wel waar ik heen wilde maar vond dat ik het niet helder had geformuleerd. Ik kreeg nogmaals een groen licht maar gaf ook aan dat ik waarschijnlijk weinig feedback zou kunnen krijgen aan de ELF kant. Dit was volgens mijn begeleider geen punt als al mijn activiteiten en **denkwijze** richting mijn adviesrapport maar van HBO niveau zijn. In deze zelfde opzet had ik ook een planning opgesteld voor de komende weken.

Duur: 2 dagen.

Analyse: zonder feedback van ELF had ik gedacht dat dit plan **zou** worden afgekeurd. Op dat moment wist ik nog steeds niet of ik echt een duidelijk lijn in het adviesrapport zou kunnen aanbrengen omdat ik toen vond dat het aan onsamenhangend geheel van onderwerpen was. Ik had toen afgesproken om, in de vakantie periode, elke week een hoofdstuk naar mijn begeleider te mailen. Het was ook de **bedoeling** om na elk hoofdstuk je scriptie weer aan te **vullen**.

#### 9.4 Communicatie

In deze fase zou ik echt inhoudelijk gaan beginnen aan het adviesrapport. Vaste onderwerpen zouden zijn: vergaderingen en communicatie binnen de organisatie. Ik had het boek 'Netwerk professionele **bedrijfscommunicatie**' erbij gehaald en de relevante hoofdstukken doorgenomen. De hoofdstukken had ik geschreven en ik wilde ook voorbeelden van een **actielijst** en agenda bijvoegen. Ook een voorbeeld van een planning voor een vergadering had ik erin gedaan. Bij het verder bestuderen van het boek kwam ik ook een onderwerp **commerciële** communicatie tegen en dat leek mij ook wel interessant voor ELF omdat ze een beetje onherkenbaar zijn aan de buitenkant. Dit onderwerp had ik ook meegenomen. In eerste instantie wilde ik de hoofdstukken als volgt indelen: elk onderwerp zou dan een Current situation, theorie en daarna een Wanted situation krijgen. In de Current situation zou ik dan mijn analyse ofwel het probleem aangeven. Vervolgens de theorie gewoon droog behandelen en vervolgens de theorie op de huidige situatie uitvoeren **zodat je** een Wanted situation zou krijgen. Hier heb ik later toch vanaf gezien omdat het dan een heel **onoverzichtelijk** verslag wordt met constant dezelfde paragraaf namen. De nieuwe opzet is: theorie gewoon behandelen en dan in een box na het onderwerp gewoon je aanbeveling doen aan de hand van een voorbeeld dat je mee hebt gemaakt en de theorie.

Duur: 5 dagen en **vertraging** van twee weken.

Analyse: behandeld wat ik wilde behandelen met veel **praktische** voorbeelden. Zelfs **een onderwerp** erbij gedaan. Helaas heb ik dit niet **gemailed** naar mijn begeleider omdat ik een week of twee stil **had** gestaan ivm een nieuwe baan. Dan ben je er toch weer een beetje uit omdat je discipline een beetje weg valt.

#### 9.5 Organisatie & Informatie

Bij deze twee onderwerpen **gebruikte** ik het boek 'Organisatie & informatie' en dit is, in mijn ogen, een heel goed boek dat heel veel bruikbare onderwerpen heeft. Uit eindelijk heb ik gekozen voor: 'belang van **informatie**' omdat dit een soort introductie is. 'Temen' om alle termen helder te maken en hun onderlinge verband aan te geven. Daarna **ging** ik terug naar het 'netwerk' boek om iets over communicatie & **management te** schrijven en toen zag ik ineens dat het allemaal invloed op elkaar heeft en dat het **allemaal** op orde moet zijn voordat je iets aan kennismanagement kan doen. Toen begon ik met schuiven totdat ik het volgende rijtje **hoofdstukken** had: organization, information, **communication** en **building** an KIO. De te behandelen onderwerpen hadden nu ook een veel **duidelijkere** plaats in een van de hoofdstukken en er zat nu echt een duidelijke **lijn** en het verslag.

Duur: 5 dagen.

Analyse: ik zag nu pas wat het onderling verband was en hierdoor is mijn hele planning door de war hoewel de **onderwerpen** gewoon blijven moeten ze alleen anders ingedeeld worden. Geen nieuwe planning gemaakt en ook niet **gemailed** naar mijn **begeleider**. Scriptie ook niet aangevuld en alles wordt slordiger.

#### 9.6 Kennis delen

Dit hoofdstuk is dus geworden: **building** an **KIO** en hier heb ik aangegeven wat een **KIO** is, waarvoor je het moet implementeren en wat het je kan opleveren en aan wat voor soort applicaties je moet denken. Ook de kennis waarde keten wordt hier uitgelegd en het systeem van individueel leren naar organisatie leren wordt grafisch weergegeven. Meeste informatie uit **pdf documenten** van internet. **Ik wilde** hier eigenlijk voorbeelden aangeven van wat voor soort informatie er in een systeem moet komen om er zoveel mogelijk aan te hebben maar daarvoor in de plaats heb ik meer aanbevelingen gedaan op het gebied van systemen en de werking daarvan. **Op deze manier** hebben ze een beter overzicht van wat mogelijk is.

Duur: 5 dagen.

Analyse: Inhoudelijk wel goed. Nog steeds **twee** weken achter op schema, de planning niet opnieuw gemaakt en niet **gemailed** naar mijn begeleider omdat het heel slordig en raw op papier is gezet

### 9.7 Overige

Dit hoofdstuk is vervallen maar de meeste onderwerpen worden nog wel behandeld. **Cultuurverschillen** is bedrijfscultuur geworden. **IT** heeft een plekje onder informatie gekregen en **groepsrollen** gaat naar organisatie. Het onderwerp stress kon ik nergens onder plaatsten en heb besloten om deze maar niet in het verslag op te nemen.

Duur: 5 dagen

Analyse: Nog steeds twee weken achter op schema.

### 9.8 Afronden

Aangezien **het** aanbevelingsdocumenter slechts in hele grote lijnen staat en de scriptie **al** een tijdje onbewerkt is **gebleven** duurt het afronden 5x de geplande tijd. De laatste **vijf** hoofdstukken van de scriptie moeten nog geschreven worden. Hierdoor heb ik, door tijdnood, niet de gewenste tijd in de afronding kunne spenderen.

Duur: 5 dagen.

Analyse: veel te laat gereageerd op de schema achterstand en nu bijna heet mijn buffer weg.

### 9.9 Controle

Ik heb geen tijd meer gehad om de scriptie door-anderente laten lezen of op mijn Engels te laten controleren.

Duur: niet uitgevoerd.

Analyse: **slordig** omgegaan met de tijd.

## 10. IMPLEMENTATIEPLAN

Dit **hoofdstuk** beschrijft hoe het aanbevelingsrapport zou moeten worden geïmplementeerd en in onderverdeelt in: organisatie, informatie, communicatie en het opzetten van een KIO.

Voordat een **KIO** kan worden ingericht moeten er drie hindernissen genomen worden en dit zijn: organisatie, informatie en communicatie. De belangrijkste aanbevelingen zullen per hindernis besproken worden waarna men de mogelijkheid heeft om een **KIO** op te starten.

### 10.1 Organisatie

Als eerste aanbeveling heb ik aangegeven dat ze hun missie moeten bepalen en misschien wel herzien. Dit is de basis van heel je functioneren en je moet duidelijk weten waar je voor staat. Vervolgens moet daar een passende visie bij komen. Ook de verschillende afdelingen moeten hun visie bepalen en dit moet allemaal duidelijk en helder vastgelegd worden. Deze twee onderdelen: missie en visie veranderen niet snel. Daarna moeten doelen voor de afdelingen vastgesteld worden, doelen die ze moeten nastreven binnen een bepaalde tijd. Bij dat doel hoort een goed en duidelijk uitgewerkt plan.

De volgende aanbevelingen hebben betrekking op de managers binnen ELF. Ik heb een managers **style test** als appendix bijgevoegd en als ze die invullen dan krijgen ze inzicht in hun doelgerichtheid. Dat in combinatie met hun relatiegerichtheid kunnen ze spiegelen aan het theoriemodel. Dan kunnen ze zien wat voor soort manager zij zijn en wat voor soort groep daar het best bij zou horen. Door het bepalen van het soort mensen dat hij onder zich heeft, kan hij erachter komen waar hij aan zou moeten werken.

Het soorten werkers kan heel veel invloed hebben op het functioneren van een groep. Ook hier is een test bijgevoegd in de appendix en die kan bepalen wat voor soort werkers er binnen een afdeling of **projectteam** zijn en hiermee krijgt men dan een beter inzicht in de onderlinge verhoudingen.

In de laatste paragraaf geef ik aan dat de organisatie misschien iets te losjes omgaat met de regels en dat ze dat wellicht zouden kunnen aanscherpen. Daarnaast heb ik het aangegeven wat samen lunchen en een lunchruimte voor de organisatie kan opleveren.

### 10.2 Informatie

Dit hoofdstuk is vooral een informerend hoofdstuk geworden dat aangeeft dat informatie een productiefactor is en dus de brandstof van een organisatie. Verschillende termen worden uitgelegd en hun onderlinge **verband** en vervolgens de relatie tussen onzekerheid en informatie. Hierbij heb ik ook enkele voorbeelden bij gegeven. Aanbevelingen hadden betrekking op het verminderen van onzekerheid door een andere manier van communicatiekanalen te gebruiken en buffers te **creëren**.

Ook beslissingen nemen wordt behandeld en is vooral informerend. Aan de hand van voorbeelden heb ik aangegeven hoe **informatie** hier invloed op heeft.

Bij **ICT** en informatie geef ik vooral aan dat het als **tool** erg belangrijk is en doe ik aanbeveling tot de aanschaf van een nieuwe server en een snellere internet connectie. Ook doe ik aan aanbeveling tot het in dienst nemen van een vaste IT stagiaire die zich moet gaan richten op de **ICT** infrastructuur en het bijbrengen van kennis van het personeel. Opleiding is ook aan aanbeveling daarin omdat het niveau van kennis over soft- en hardware erg verschillend is.

### 10.3 Communicatie

Aanbevelingen tot verandering van de **organisatiestructuur** worden gedaan. Bij de huidige structuur is er te weinig communicatie tussen de verschillende onderdelen en bij het delen van informatie zou er iets moeten veranderen in de **organisatiestructuur**. Ze zouden dan meer naar een simpele structuur gaan, een structuur die beter van **bovenaf** te besturen is.

Daarna een heel **praktisch** hoofdstuk over vergaderen met voorbeelden van een planning, een actielijst en een uitnodiging met agenda.

De laatste paragraaf gaat over externe **communicatie** en daarin geef ik aan dat ze duidelijk moeten bepalen hoe ze naar buiten willen treden en dat ook zo goed mogelijk moeten **doen** met één **logo** en één verhaal.

#### 10.4 het inrichten van een KIO

Ook dit is meer een informerend hoofdstuk maar ik doe aanbevelingen over welke stappen ze moeten doorlopen om een KIO te kunnen inrichten. Ze moeten eerst duidelijk hun missie, visie, doelen en strategieën bepalen. Daaruitvoor moeten ze bepalen welke informatie ze nodig hebben om dit te ondersteunen. Daarna moeten ze bepalen welke informatie nu beschikbaar is en de ontbrekende kennis moet ontwikkeld en gedeeld worden om het door anderen te laten gebruiken. De kwaliteit moet bepaald worden en **daaruit** moeten de vorige stappen weer **aangestuurd** worden.

U kunt de afbeelding hieronder bekijken. Het is een afbeelding van een KIO, maar het is niet duidelijk wat het is. Het lijkt op een diagram of een afbeelding van een KIO, maar het is niet duidelijk wat het is. Het lijkt op een diagram of een afbeelding van een KIO, maar het is niet duidelijk wat het is.

# 11. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk beschrijft mijn eindconclusie en geeft een aanbevelingen en is onderverdeelt in: conclusie en aanbeveling.

## 10.1 Conclusie

Mijn voorbereiding en planning vond ik correct. De aanpak was op zich ook goed alleen liep ik een achterstand op en had ik geen contact onderhouden met mijn begeleider. Dit heeft geen effect gehad op de kwaliteit van het aanbevelingsrapport want dat is er inhoudelijk uitgekomen zoals ik het wilde. De indeling is alleen anders en veel logischer.

## 10.2 Aanbeveling

Als laatste wil ik een, nogal voor de hand liggende, aanbeveling doen: een stagiaire proberen binnen te halen die deze opdracht ter plekken uitvoert en zich specifiek op één item richt. Een student bestuurskunde of die studeert voor organisatie adviseur in combinatie met iemand die de ICT mogelijkheden bestudeerd.

## 12. EVALUATIE

Dit hoofdstuk **beschrijft** hoe ik **het tot** stand brengen van het aanbevelingsrapport heb ervaren en is onderverdeelt in: aanpak, uitvoering en resultaat

Het uiteindelijk adviesrapport is voor ELF denk ik vooral een **eye opener**. Ik **vind** ook niet dat je moet en kan **verwachten** dat een student uit het buitenland, die een half jaar een stukje van de organisatie heeft mogen zien, gerichte en waterdichte aanbevelingen doet op het gebied van organisatie, informatie en communicatie. Wat ze, in mijn ogen, wel mogen verwachten is een document waarin het **één** en ander wordt uitgelegd over kennismanagement zaken en verschillende **zwakke** punten in de organisatie worden **blootgesteld** met daarbij mogelijk oorzaken en **oplossingen**. Dit heb ik geprobeerd te creëren.

### 12.1 Aanpak

Het idee voor een aanbevelingsrapport over kennis management voor ELF heb ik aangereikt gekregen. Over de technische aanpak durf ik niet veel te zeggen omdat ik nooit eerder een advies heb mogen schrijven en niet echt specifieke richtlijnen hiervoor heb kunnen vinden. Ik had een duidelijke ruime planning waar ik **helaas** van moest afwijken en daarna heb ik onvoldoende geprobeerd om weer in te lopen. Ook afspraken met betrekking tot het opsturen van tussenrapporten ben ik niet nagekomen omdat ik vond dat het doet, het aanbevelingsrapport, goede vordering maakte. Door deze fouten heb ik het mezelf onnodig lastig gemaakt hoewel ik vind dat het uiteindelijk doel, een goed aanbevelingsrapport, bereikt is.

### 12.2 Uitvoering

De uitvoering **zelf**: het analyseren, lezen, schrijven vond ik goed gaan, los van het feit dat ik achter op schema kwam te liggen en mijn **buffer** heb laten **leeglopen**.

### 12.3 Resultaat

Het resultaat vind ik als aanbevelingsrapport niet zo goed want het doet geen concrete aanbevelingen en is te breed opgezet. Als informatieve eye opener kunnen ze denk ik wel wat opsteken van **dit** document. Of ze daadwerkelijk actie zullen **ondernemen** betwijfel ik omdat het nergens echt diep op in gaat en te vaag is. Bovendien heerst er niet echt een change cultuur.

### 12.4 Koppeling studie

De termen Belbin en **Mintzberg** heb ik opgevangen tijdens de lessen **van TCOV**. In die lessen heb ik ook leren vergaderen en kreeg ik meer te horen over communicatie. Organisatiestructuren, groepsrollen en management **stijlen komen** uit de lessen SLBB. Ook de boeken Kennismanagementen **Groupware** zijn behandeld in de gelijknamige **colleges**. Een half jaar Engels in mijn tweede jaar zal vast ook invloed hebben gehad op het Engelse document.

Inzicht in organisaties en –structuren krijg je tijdens je stages **en** spanningen in groepen kan je herkennen omdat je **ze zelf** hebt meegemaakt in de vele projectteams.

Ik denk dat je **kan** stellen dat de studie heeft een aardige bijdrage heeft geleverd aan de realisering van het **aanbevelingsdocument**.

## 13. GERAADPLEEGDE LITERATUUR

### Kennismanagement: de praktijk

Mathieu Weggeman  
Scriptum Management, Schiedam, 2000  
ISBN 9 789055 941803

### Grondslagen van het management (tweede druk, derde oplage)

D. Keuning  
Educatieve Partners Nederland, Houten, 2000  
ISBN 9 789011 050051

### Organisatie en informatie (vijfde druk)

R.T.M. Bots, W. Jansen  
Wolters-Noordhoff, Groningen, 2001  
ISBN 90 01 12200 0

### Groupware, workflow and intranets

Dave Chaffey  
Butterworth-Heinemann, Woburn (MA) USA, 1998  
ISBN 1 55558 184 6

### Praktisch Projectmanagement (eerste druk, negende oplage)

Ten Gevers en Tjrek Zijlstra  
Academic Service, Schoonhoven, 2000  
ISBN 90 5261 167 X

### Netwerk basisboek - Professionele bedrijfscommunicatie (eerste druk)

Olav Sevenjnen en Rene Westbroek  
Thieme, Zutphen, 1999  
ISBN 90 03 23560 0

### Dictaat: Internationaal Management

Matiëte Beker  
HvU, Utrecht, 2003  
Dictaatnummer TBK 11.02 / 051