

Prenos znanja skozi perspektivo teorije družbene menjave

Dana Mesner Andolšek¹, Stanislav Andolšek²

¹Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Kardeljeva ploščad 5, 1000 Ljubljana, dana.mesner-andolsek@fdv.uni-lj.si

²Gimnazija Poljane, Strossmayerjeva ulica 1, 1000 Ljubljana, stan.andolsek@siol.net

V članku avtorja raziskujeta proces prenosa znanja v organizacijah. Organizacije danes posvečajo veliko pozornosti upravljanju znanja, kjer pa procesi ne tečejo vedno tako kot je bilo pričakovano. Raziskovalci so odkrili različne dejavnike, ki zavirajo procese prenosa znanja. Pričujoči članek se ukvarja z (ne)pripravljenostjo posameznikov, da bi prenašali znanje na sodelavce. Avtorja analizirata proces prenosa znanja kot proces družbene menjave. Razlikujeta med družbeno in ekonomsko menjavo in razkrivata, da je družbena menjava med posamezniki lahko neinstitutioanalizirana, kjer vsi procesi potekajo spontano ali pa je institucionalizirana, spremljana s pravili in normami ter vrednotami, ki jih v te namene spodbuja organizacija. Osnovni namen avtorjev je bil izdelati konceptualni okvir za koherentno povezavo mikro in makro ravni pri obravnavi procesov prenosa znanja v organizaciji. Teorija družbene menjave omogoča pojasnitev predpostavk delovanja posameznika, ki se jih je v dosedanjih raziskavah upravljanja znanja ni raziskovalo.

Ključne besede: delitev znanja v organizacijah, družbena menjava, (ne)institucionalizirana družbena menjava.

1 Uvod

Prenos znanja v organizacijah je po mnenju mnogih raziskovalcev, analitikov in praktikov eden najbolj kritičnih elementov procesa upravljanja znanja (Blankenship, Ruone, 2009). Večina se tudi strinja, da ne razumemo dobro kako posamezniki prenašajo znanje v organizaciji. Prav tako pa niso jasni vsi dejavniki, ki posredujejo v tem procesu in pa predvsem kakšna je njihova vloga. Od začetne usmeritve v raziskovanju, ki je poudarjala predvsem vlogo tehnologije v prenosu znanja, se je pozornost počasi usmerila na družbene odnose v katerih se znanje prenaša. V zadnjem desetletju je zanimanje za odkrivanje ovir in pospeševanje pretoka znanja po organizaciji zelo narastlo. Kljub vsej intenzivnosti pa je raziskovanje v določeni meri enostransko. Največkrat je način za pojasnitev ovir in spodbud obravnavan zgolj na vedenjski – empirični ravni, brez da bi se avtorji spraševali o predpostavkah, ki vedenje posameznikov modelirajo oziroma določajo. S tega vidika menimo, da je takšno raziskovanje, ki nima teoretične osnove, prešibko. V pričujočem članku želimo preseči ta omejen doseg obstoječih empiričnih raziskav in podati naš pogled na prenos znanja v organizaciji. Izhajamo iz teorije družbene menjave, ki v sebi nosi potencial za razjasnitev predpostavk o tem, kako posamezniki ravna v določenih situacijah in kaj jih pri tem ravnanju vodi.

V pričujočem besedilu bova najprej pokazala ugotovitve raziskovalcev, ki odkrivajo, kako potekajo procesi prenosa znanja v organizacijah. Nato bova identificirala najpogostejše ovire, ki se pojavljajo v teh procesih. V nadaljevanju bova

predstavila teorijo družbene menjave in procese prenosa znanja. Naša osnovna teza je, da imajo v naših organizacijah procesi prenosa znanja obliko neinstitutioanalizirane menjave, kar precej zavira pretok znanja po organizaciji. Naše stališče je, da je treba prenos znanja iz ravni neinstitutioanalne menjave dvigniti na raven institutioanalne menjave, ki bo bolj učinkovita, stabilna, urejena in bo tudi trajnejša. Prepričani smo, da lahko z izdelavo koherentnega okvira v katerem poteka interakcija obeh ravni (mikro torej ravni posameznika in makro torej kolektivne oziroma organizacijske ravni) do določene mere odkrivamo mehanizme procesov menjave, posredovanja in pretoka znanja v organizaciji. Kajti teorija družbene menjave s pojasnitvijo temeljnih predpostavk delovanja posameznika razkriva nevidne in implicitne družbene norme, ki usmerjajo delovanje posameznikov. Z razkrivanjem teh predpostavk lahko bolje razumemo mehanizme in dinamiko prenosa znanja v organizaciji. Namen tega prispevka je razviti konceptualen okvir, ki bo uspel integrirati mikro in makro raven obravnave prenosa znanja v organizaciji in povezati različne teoretične perspektive in različne ravni analize v enoten koherenten okvir.

Zavedava se, da teorija družbene menjave ne pojasni celotne kompleksnosti procesov prenosa znanja v organizaciji. Njena prednost pa je v tem, da razjasni predpostavke delovanja posameznikov v organizaciji in tako premakne obravnavo problema prenosa znanja iz čisto empirične ravni na bolj kompleksno raven obravnave.

2 Proces prenosa znanja v organizacijah

Zaradi prepričanja, da sta ustvarjanje in prenos znanja bistvena za dolgoročno organizacijsko učinkovitost, se vse bolj povečuje interes za samo upravljanje znanja. Upravljanje znanja definiramo kot proces, s katerim organizacija ustvarja, zajema, pridobiva in uporablja znanje, zato da bi vzdrževala in izboljševala učinek organizacije (Nonaka in Takeuchi, 1995). Različni avtorji razpravljajo o specifičnih procesih, ki so povezani z upravljanjem znanja. Seng et al. (2002) so razvili pet stopenj v procesu upravljanja znanja: a) *zajemanje znanja* je razumljeno kot zabeleženi koraki, ki so vključeni v reševanje problema; b) *skladičenje znanja* je razumljeno kot hranitev zajetih informacij v bazah podatkov, skladiščih, aplikacijah ali kakšnemu drugemu produkcijskemu sistemu; c) *procesiranje znanja*, ki vključuje razvrščanje, filtriranje, organiziranje, analiziranje, primerjanje in iskanje znanja; d) *prenos znanja*, ki zajema distribucijo skozi informacijske sistema ali skozi osebno interakcijo, sočasno ali zaporedno; e) *uporaba znanja*, ki pomeni reševanje problemov z namenom doseganja ciljev organizacije.

Upravljanje znanje je hkrati cilj in proces. Kot cilj, trdita Bollinger in Smith (2001), je upravljanje znanja popolnoma osredotočeno na prenos znanja in informacij v korist organizacije. Zato je od zgoraj naštetih stopenj procesa upravljanja znanja, četrta stopnja, to je prenos znanja pritegnil največ pozornosti raziskovalcev. Sveiby (2007) je definiral devet ravnih transferja znanja v organizaciji in sicer od prenosa znanja med posamezniki, prenosa znanja od individualnih k eksternim strukturam in v obratni smeri, prenosa znanja od individualnih kompetenc v interno organizacijsko strukturo in obratno, do prenosa znanja po interni strukturi in v eksterno strukturo in obratno in do prenosa znanja po eksterni strukturi in v interno strukturo ter v obratni smeri. V našem prispevku se bomo ukvarjali le s prenosom znanja med posamezniki v organizaciji.

Empirična evidenca, ki se je razvila v zadnjem desetletju na področju upravljanja znanja, se je ukvarjala s prenosom znanja iz različnih perspektiv. Velika večina raziskav se je ukvarjala s problemom ovir (Dixon, 2000; Cabrera et al., 2006; Sveiby, 2007). Naslednji močan interes se je oblikoval pri proučevanju motivacije zaposlenih za prenos znanja in vlogo upravljanja s človeškimi viri v organizaciji, ki pospešujejo ta prenos (Minbeava, 2005).

Minbaeva (2005) je preučevala dejavnike, ki spodbujajo možnost sprejemanja znanja in tudi okolje, ki podpira prenos znanja. (1) Zmožnost sprejemanja znanja vključuje tako posameznikovo sposobnost kot tudi motivacijo. (2) Dejavniki, ki vplivajo na sprejemanje znanja pa so: a) predhodno znanje prejemnikov in b) intenzivnost napora, ki ga pri tem vložijo zaposleni. Obstaja namreč veliko dokazov, ki kažejo na to, da vlaganje v izobraževanje zaposlenih poveča človeški kapital organizacije, ki ima kasneje pozitiven učinek na uspešnost organizacije.

Najpomembnejši vpliv izobraževanja in usposabljanja raziskovalci ugotavljajo na rast človeškega kapitala, ki je neposredno povezan s kvaliteto delovne sile. Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih je ključnega pomena za organizacije

zaradi potreb po novih in izrazito kompleksnih sposobnostih in veščinah, ki jih narekuje globalna konkurenca, spremembe v tehnologiji in organizacijskih strukturah. Bessant in Venables (2008) dokazujeta, da se je v 21. stoletju zgodil preobrat v gospodarstvu, v katerem se "bogastvo ustvarja preko znanja". OECD ocenjuje, da se približno en biljon \$ vsako leto porabi (v javnem in privatnem sektorju) za ustvarjanje novega znanja, ki razširja meje in ustvarja prebojni tehnološki napredek.

Mnogo raziskav je iskalo in našlo povezavo med različnimi praksami usposabljanja in izobraževanja in različnimi merami organizacijske uspešnosti (Becker in Huselid, 1998). Vse seveda niso našle močne in pozitivne povezanosti vendar na splošno velja, da ta obstaja (Cunha et al., 2003; Nikandrou et al., 2008). Nikandrou et al. (2008) so dokazali mnogo dejavnikov, ki posredujejo v razmerju med usposabljanjem, izobraževanjem in uspešnostjo organizacije kot so na primer kulturni, institucionalni in organizacijski dejavniki. Toda intenzifikacija globalne konkurence in relativen uspeh gospodarstev, ki dajejo poudarek na investicije v izobraževanje, je rezultirala v spoznanju pomembnosti izobraževanja in usposabljanja v zadnjih letih. Praktiki upravljanja s človeškimi viri poročajo, da je izobraževanje in usposabljanje eden največjih izzivov za njih v prehodu v novo tisočletje (Nikandrou et al., 2008).

Blacker (2004) trdi, da obstajajo različne vrste organizacij, odvisno od tega ali je znanje v njih "utelešeno" (embodied), "vtisnjeno" (embedded), "intelektualizirano" (en-brained) ali "kulturno integrirano" (culturally integrated). 1. Nekatere organizacije so odvisne od strokovnjakov in se naslanjajo na "utelešeno" (embodied) znanje svojih ključnih članov. V teh organizacijah je učinkovitost strokovnjakov ključna. Primer takih organizacij so bolnišnice. Njihov osnovni problem je narava in razvoj individualnih kompetenc. 2. Druge so organizacije, ki so rutinirane znanjske organizacije in so močno odvisne od znanja opredmetenega (embedded) v tehnologijah, pravilih in postopkih. Te organizacije so tipično kapitalsko, tehnološko in delovno intenzivne. Strojne birokracije so tipičen primer. Najpomembnejši problem s katerim se soočajo je razvoj računalniško integriranih sistemov. 3. Organizacije, ki so odvisne od zaposlenih, ki analizirajo simbole, se močno naslanjajo na "intelektualizirano" (en-brained) znanje in veščine ključnih članov. Podjetniško reševanje problemov in manipulacija s simboli je ključna veščina v takšnih organizacijah. Primer takšne organizacije je znanjsko intenzivno podjetje kot na primer računalniško svetovanje. 4. Komunikacijsko intenzivne organizacije pa so močno odvisne od "kulturno integriranega" (culturally integrated) znanja in skupnega razumevanja. Ustvarjanje znanja v inovativno integrirani proizvodnji je ključni problem takšnih organizacij. Adhokracija je klasičen primer te vrste organizacij.

Pri tem pa je pomembno razumeti, da ne glede na to, za kakšno vrsto organizacije gre, je pomemben individualni napredek v veščinah posameznih članov organizacije. Tudi Lamova (2000) je naprej razvila tipologijo organizacijskih struktur predvsem s stališča prenosa znanja. Lamova (2000) je ugotovila, da je treba pri prenosu znanja biti pozoren na tip znanja, ki ga je potrebno prenašati in še posebej, je to pomembno, če upoštevamo tip organizacije, ki so zelo odvisne od svojih znanjskih delavcev. Zaradi različne vloge

svoje znanja v organizaciji in različne stopnje avtonomije pri uporabi znanja, imajo zaposleni različna stališča kdaj in zakaj ter komu posredovati določeno znanje. Ravno zaradi tako oblikovanih stališč Lamova in Lambermont-Ford (2010) ugotavljata, da je potrebno zaposlene različno motivirati z različnimi motivatorji, da bodo ti pospeševali transfer znanja in ne njegovo kopičenje.

Vendar Minbeava (2005) tudi opozarja, da rigidne organizacijske strukture postavljajo ovire za pretok znanja. Z vpeljevanjem organizacijskih praks, ki odstranjujejo tradicionalne meje, »topijo« birokratske strukture lahko organizacije oblikujejo okolje, ki pospešuje pretok znanja.

Da procesi prenosa znanja v organizacijah ne dosežajo optimalnih rezultatov pričajo naslednji argumenti: Ruggless (1998) je raziskoval 431 ameriških in evropskih organizacij in našel pomembne ovire, ki preprečujejo prenos znanja. Riege (2005) in Sveiby (2007) sta identificirala ovire pri prenosu znanja. Kontekst delitve znanja, to je kulturo in klimo v organizaciji, so raziskovali Al-Alawi et al. (2007). Organizacijske značilnosti (kot so velikost, starost, strukturo in obliko), ki vplivajo na proces prenosa znanja je proučeval Ruggless

(1998). Družbene vezi in zaupanje v procesih prenosa znanja pa Yang in Chen (2007) in van Wijk et al. (2008).

Riege (2005) je našel 39 ovir pri večini avtorjev, ki so raziskovali procese, ki ovirajo prenos znanja. Ločil je organizacijske probleme (kot na primer pomanjkanje strategije za upravljanje znanja, ustreznega vodenja, odsotnost primernih prostorov in časa, zaviralna kultura, pomanjkanje nagrad in spodbud, visoka kompetitivnost med zaposlenimi); probleme, ki izvirajo iz posameznikov (nizka ozaveščenost glede vrednosti znanja, razlike med posamezniki, pomanjkljive veščine komuniciranja, zadrževanje znanja in prepričanje, da je znanje moč, strah pred izgubo delovnega mesta, pomanjkanje zaupanja); in tehnološke ovire (kot na primer neučinkovita IT podpora).

Sveiby (2007) je identificiral 91 problemov, ki negativno vplivajo na procese znanja v organizaciji. In sicer: mentaliteta funkcionalnih delitev znotraj organizacij (11,1%); tehnološki problemi (7,8%); nezainteresiranost vodstva za procese delitve znanja v organizaciji (7,6%); mentaliteta, da je zadrževanje znanja moč posameznika v organizaciji (6,0%); neobstoje formalnih pravil in postopkov za delitev znanja 5,0%; pomanjkanje časa 4,5%; neizpolnjevanje obljubljenega s strani vodstva

Tabela št. 1: Dejavniki in ovire pri prenosu znanja v organizaciji

Dejavniki in ovire pri prenosu znanja v organizaciji		
Dejavniki na organizacijski ravni	Dejavniki na ravni posameznika	Dejavnik znanja samega
kultura, klima, Al-Alawi et al. (2007), Ruggless (1998), Hislop (2005)	Znanje je moč posameznika, Sveiby (2007)	eksplicitno znanje Nonaka in Takeuchi (1995)
velikost, starost, strukturo in obliko organizacije Ruggless (1998)	dovzetnost za znanje Darroch (2003)	implicitno znanje Nonaka in Takeuchi (1995), Lam in Lambermont-Ford (2010)
družbene vezi in zaupanje Yang in Chen (2007), van Wijk et al. (2008)	motivacija Sveiby (2007), Cook, Cook (2005), Lam in Lambermont-Ford (2010)	negotovost, utelešenje, opredmetenje, izražanje Yand in Chen (2007)
komunikacijska tehnologija Ruggless (1998), Sveiby (2007)	stališča Bock in Kim(200), Cabrere in Cabrera, (2006)	
sistem nagrajevanja Ruggless (1998)	osebnostni tipi Cabrera et al. (2006)	
fluktuacija Ruggless (1998)		
birokratske ovire Sveiby (2007)		
nezainteresiranost vodstva Sveiby (2007)		
neobstoje formalnih pravil in postopkov Sveiby (2007)		
pomanjkanje časa Sveiby (2007), Riege (2005)		
pomanjkanje podpore Sveiby (2007), Riege (2005)		
organizacijska struktura, Lam (2000)		

(3,7%); pomanjkanje podpore s strani vodij (3,0%) in odpor vodij do sprememb (1,9%).

V tabeli 1 prikazujemo dejavnike in ovire, ki so jih v zadnjih desetih letih raziskovali na področju prenosa znanja.

Če analiziramo kateri dejavniki so močnejše zastopani v literaturi o procesih posredovanja znanja, nam tabela 1 pokaže, da je primat pozornosti in raziskovanja dejavnikov prenosa znanja v organizaciji pridobila makro raven obravnave tega procesa - torej organizacijska raven. V procesih posredovanja znanja v organizacijah je bila obravnavana tudi mikro raven torej raven posameznika. Vidimo lahko, da so se raziskovalci ukvarjali z motiviranostjo posameznika za prenos svojega znanja. Tudi stališča posameznika so pomemben dejavnik prenosa znanja (Bock in Kim, 2002). Stališče posameznika, ki vključuje prepričanje, da drugi v organizaciji (sodelavci in vodje) pričakujejo, da bodo zaposleni prenašali svoje znanje na druge, je lahko pomemben dejavnik pospeševanja procesov prenosa znanja v organizaciji. Prav tako je pomembno prepričanje posameznikov ali lahko pričakujejo recipročnost s strani drugih, torej, da bodo tudi drugi v organizaciji prenašali svoje znanje in da ne bodo kopicili znanja samo zase. Nekateri posamezniki pa so kot osebnosti bolj nagnjeni k posredovanju znanja kot drugi (Cabrera et al., 2006).

V razpravi o dejavnikih, ki pospešujejo prenos znanja v organizaciji je očitno, da obstaja nekaj zadrege, ker manjka določen člen v razlagi med organizacijskimi in individualnimi dejavniki posredovanja znanja v organizaciji. Nekateri avtorji trdijo, da so to prakse upravljanja s človeškimi viri, ki bi te dejavnike spravile v konsistenten okvir. Da bi spodbudili pretok znanja znotraj organizacije se veliko organizacij odloča za uvedbo praks upravljanja s človeškimi viri, ki olajšajo prenos znanja. Darroch (2003) je analizirala prakse in vedenje zaposlenih pri upravljanju znanja. Merila je pridobivanje, shranjevanje, razširjanje in uporabo znanja. Oltra (2005) je ugotovil, da prakse upravljanja s človeškimi viri pozitivno vplivajo na uspešnost upravljanja znanja. Ugotovil pa je tudi, da ni toliko pomembno odkriti idealne prakse za upravljanje znanja kot to, da morajo biti prakse med seboj usklajene in z zahtevami industrije, poslovno strategijo in značilnosti delavcev znanja.

Če pogledamo tabelo 1 vidimo, da so avtorji pretežno obravnavali makro (kolektivne, organizacijske) dejavnike procesa prenosa znanja v organizaciji. Veliko manj pa je obravnavane mikro ravni teh procesov. Zato bomo v nadaljevanju našo pozornost usmerili na mikro raven procesa prenosa znanja v organizaciji. Ne gre le za to, da je raven posameznika premalo proučevana, gre tudi za to, da je obravnavana na zelo specifičen način. Posameznik je obravnavan na način, da je akter, ki je samo del določene situacije in ki se sooča s dejavniki v situaciji. Torej je del sistema nagrajevanja, del organizacijske strukture, del organizacijske kulture. Je del situacije in nanjo reagira na določen način. Razlaga v teh pristopih gre v smeri: bolj ko bo posameznik nagrajen za prenos znanja, bolj bo pripravljen znanje prenašati in več ga bo delil s sodelavci v organizaciji. V omenjenih raziskavah pa sam koncept posameznika ni bil obravnavan v zadostni meri. Naš namen v pričujoči obravnavi je prav ta, da si zastavimo vprašanje, kakšna je narava posameznika v procesih prenosa znanja v organizaciji. Kakšna so pravila, norme, ki iz ozadja vplivajo na to, kako se posameznik obnaša in deluje v teh procesih.

Nekateri avtorji kot na primer (Cabrera in Cabrera, 2005; Wilkesmann et al., 2009; Antal in Richebe, 2009) so začeli analizirati različne teorije kot so teorija družbenega kapitala, teorije družbene dileme in teorija družbene menjave, ki razlagajo družbeno dinamiko prenosa znanja s stališča posameznika. Vendar je bil to le začetek, ki ni prinesel obsežnega analitičnega poizkusa razlage narave delovanja posameznika. Večina teh prispevkov se je osredotočila na teoretično perspektivo, ki razlaga stališča posameznika do prenosa znanja skozi teorijo racionalnega delovanja in teorijo družbene dileme. Po tej teoriji je znanje posameznika najprej razumljeno kot privatno dobro, kjer posameznik znanje ne želi prenašati, saj se znanje oplaja v organizaciji brez, da bi posameznik moral sodelovati pri ustvarjanju znanja. Lahko pa ima koristi od organizacijskega znanja. Cabrera in Cabrera (2002) ugotavljata, da to lahko vodi k oportunističnemu vedenju in učinku »prostega strelca«, kajti obstaja možnost imeti korist, ne da bi zato kaj prispeval. Stroški posameznika niso samo v tem, da mora z znanjem prispevati čas in napor, stroški so tudi v tveganju, da ob tem, ko posameznik prispeva svoje znanje lahko izgubi priložnost za napredovanje. S svojim znanjem je lahko omogočil napredek drugim in tako izgubil prednost v konkurenčni tekmi z drugimi v organizaciji. Lamova govori o »strahu pred izgubo individualne vrednosti posameznika za organizacijo« (Lam, 2010). Na drugi strani tudi Hislop (2005) opozarja, da je znanje moč posameznika in ker je organizacija hierarhičen sistem, je zato prenos znanja v organizaciji vedno težko spodbuditi.

V našem prispevku je prenos znanja v organizaciji opredeljen in proučevan skozi proces družbene menjave v katerem sodelujejo zaposleni. Prepričani smo, da bo teorija družbene menjave pojasnila procese prenosa znanja v organizaciji saj bo osvetlila izhodišče tako glede vedenjskih kot tudi kognitivnih predpostavk, ki vodijo posameznika pri delovanju.

Teorija družbene menjave je za analizo procesov prenosa znanja v organizaciji koristna saj omogoča vpogled, v

- razloge, zakaj ljudje prenašajo znanje,
- to koliko znanja prenesejo drugim,
- to koliko časa prenašajo znanje in
- to, kaj lahko organizacije storijo, da pospešijo procese prenosa znanja.

V nadaljevanju bomo analizirali izhodiščne teoretične predpostavke in razložili razliko med ekonomsko menjavo in družbeno menjavo in tako tudi opredelili različno razumevanje posameznika v procesih menjave, ki ga zastopajo dve disciplini, na eni strani ekonomija in na drugi strani sociologija. Razlike so ključne, saj nam šele odkrivanje razlik v razumevanju posameznika in njegovega delovanja pokaže način, ki ga lahko uporabimo, da bi v organizaciji sprostili in morda celo pospešili posredovanje znanja. Teorija družbene menjave omogoča okvir, kjer lahko razmišljamo o prenosu znanja kot o obliki sodelovanja v organizaciji, ki presega zgolj tržne, transakcijske odnose. Kajti teorija menjave je že v preteklosti identificirala tihe in nevidne družbene norme, ki so osnova za menjalne procese. Razumeti te norme, ki so netržne narave in so hkrati bistveni element za učinkovito delovanje modernih organizacij, pomeni korak bližje k razumevanju mehanizmov,

ki delujejo v ozadju procesov upravljanja znanja v organizaciji. V tem vidimo glavni doprinos našega prispevka.

3 Ekonomska in družbena menjava

Kljub temu da organizacije delujejo v gospodarski sferi kot gospodarske enote, je očitno, da postopki, ki potekajo znotraj njih, presegajo okvire zgolj ekonomske menjave.

Blau (1964) je definiral glavno razliko med družbeno in ekonomsko menjavo. Ekonomska menjava temelji na zasebnih podjetjih in različnih enotah, ki so na voljo na trgu in je dosegljiva vsakemu, ki lahko kupi izdelke po ceni, ki jo določata ponudba in povpraševanje. Kupci se za ceno lahko pogajajo. Plačilo za blago je pravno zagotovljeno in opredeljeno v enotah, času in prostoru. Glavna razlika med ekonomsko in družbeno menjavo je obstoj »neopredeljenih obveznosti« v družbeni menjavi. Družbena menjava ne vključuje natančno definirano plačilo za blago ali storitev. Družbena menjava vključuje menjavo storitev med akterji, ki tvorijo »difuzijo obveznosti v prihodnosti« in ni natančno definirana tako kot je to v ekonomski menjavi. Povračilo v družbeni menjavi ni ne količinsko, ne časovno niti prostorsko opredeljeno.

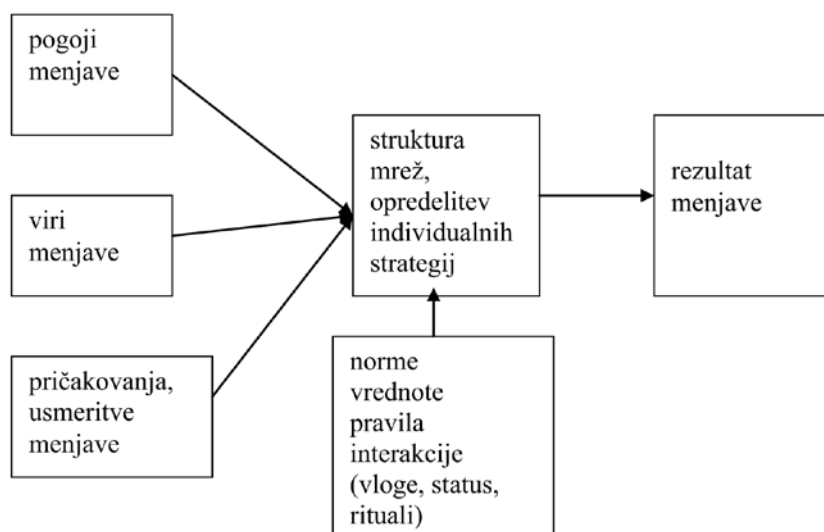
Druga razlika med družbeno in ekonomsko menjavo je v tem, da v družbeni menjavi »povračilo ni stvar pogajanj, temveč je v domeni osebe, ki daje« (Blau, 1964:13). Od posameznika je odvisno kako bo obveznosti poravnal. To je njegova diskrecijska pravica. V splošnem je družbena menjava, v primerjavi z ekonomsko menjavo, manj natančno definirana in poteka med akterji v manjšem številu. Da bi razjasnili in bolj natančno definirali sam potek družbene menjave, smo se odločili, da je to potrebno bolj natančno pogledati, saj nam bo lahko izhodišče za razumevanje procesov posredovanja znanja v organizaciji. Takšno razumevanje pa zagotavlja boljše osnovo za oblikovanje primernih praks in sistemov za prenos znanja v organizaciji.

Družbena menjava v organizaciji poteka v organizacijskem kontekstu, ki je v splošnem zelo konkurenčno in hierarhično okolje. Zaposleni kot posamezniki ali skupine, timi ali oddelki tekmujejo za vire, na drugi strani pa morajo med sabo tudi sodelovati, da dosežejo zastavljene cilje. V takšni situaciji je prenos znanja del procesa menjave, kjer je znanje pomemben vir. Prenos znanja v organizaciji ima ozadje, kjer posamezniki tehtajo svoje sedanje, bodoče koristi (nagrade) in stroške vendar natančni izračuni in izbira niso določeni.

V splošnem prenos znanja poteka pod pogoji, ki jih želijo člani menjave nadzorovati. Ljudje vstopajo v razmerja z drugimi, da dobijo vire, ki jih drugi nadzorujejo. V procesu družbene menjave zaposleni menjajo različne vire: materialne (plača in nagrade) in simbolne vire (informacije, znanje, napor, moč, spoštovanje, pripadnost, zaupanje, sankcije, varnost in emocije itd.). V procesu menjave so vedno prisotna pričakovanja posameznikov (Etzioni, 1975). Slika 1 prikazuje omenjeni proces družbene menjave.

Slika 1 prikazuje, da menjava poteka v določenih pogojih, udeleženci v procesu menjave menjajo vire, ki jih nadzorujejo/posedujejo. V procese menjave ljudje vstopajo z določnimi pričakovanji in vzpostavljenimi odnosi. Pričakovanja posameznikov so lahko osnova za oblikovanje individualnih strategij menjave. Pri procesu menjave pa se morajo posamezniki držati pravil, če so oblikovana in norm, ki jih usmerjajo v menjavi. Rezultati menjave so učinki spleta vseh omenjenih dejavnikov.

V organizaciji obstaja več oblik menjave. Homans (1961:380) definira dve obliki obnašanja v procesu družbene menjave: neinstitucionalizirano in institucionalizirano oblike menjave. Prva je bolj enostavna, druga bolj kompleksna. V drugi obliki je menjava regulirana s pravili, vrednotami in normami medtem ko je prva oblika neregulirana, saj posamezniki iščejo zadovoljiv izid samo v medsebojni neposredni (diadni) menjavi. Homans (1961) vedenje v neinstitucionalni menjavi opredeli kot tisto, kjer posamezniki delujejo neposredno kot rezultat delovanja drugih in se ne menijo za pravila. Homans



Slika 1: Proces družbene menjave. Vir: lasten

(1961:4) pravi, da je pomembno vedeti »kako zaposleni pomagajo drug drugemu tudi kadar tega od njih ne zahtevajo pravila«. Prenos znanja v neinstitucionalizirani menjavi ima v organizaciji enako naravo. Dogaja se kot neinstitucionalno vedenje, ki ga ne regulirajo nobena pravila ali norme.

4 Prenos znanja v organizacijah kot institucionalni proces

Do sedaj je bil prenos znanja v naših organizacijah opredeljen kot neinstitucionalni proces, ki poteka v institucionalni praznini. Spontane transakcije med posamezniki v procesu menjave niso podvržene institucionalnim pritiskom (normam, pravilom) zato menjava poteka kot »čista oblika« (skupinska pomoč, reševanje problemov ali povezanost med zaposlenimi). Da lahko razumemo ta proces, moramo podrobneje opredeliti tudi proces družbene menjave v organizaciji.

V organizaciji s hierarhično strukturo obstaja najprej težnja po zadrževanju informacij (Berlogar, 1999). Vendar organizacija ni zgolj skupina posameznikov, ki želijo informacije obdržati zase. V organizaciji obstaja tudi veliko delovnih skupin in timov, ki sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev, kar posledično oblikujejo težnja po prenosu in razširjanju informacij z drugimi člani v skupini in med skupinami. Posamezniki razširjanje in prenos informacij, znanj in mnenj potrebujejo razen za doseganje skupnih ciljev tudi za druge namene, kot je ohranitev skupnih tem, skupne definicije realnosti, potrebujejo ga za sinhronizacijo vrednot in ciljev v organizaciji ipd. – vse to zahteva izmenjavo informacij. Rečemo lahko, da v organizaciji obstajata dve nasprotni tendenci v procesu posredovanja znanja. Prva je tendenca zadrževanja znanja v hierarhični strukturi, ki je posledica dejstva, da je znanje moč in v organizaciji pomeni tovrstna moč izboljšanje razmerij moči v korist posameznika (ta tendenca s strani posameznika je popolnoma instrumentalna). Obstaja pa še druga tendenca po posredovanju znanja zaradi prvič, doseganja skupnih ciljev v organizaciji, timu.. (kar je zopet povsem instrumentalni motiv) in drugič, zaradi drugih družbenih motivov, kot so ohranitev skupnih tem, skupne definicije realnosti, vrednot, skupinske pripadnosti in identitete, povezanosti in ki jih v analizi procesa prenosa znanja ne smemo zanemariti.

Med člani in med skupinami v organizaciji obstaja t.i. mikro interakcijski prostor, kjer informacije in znanje predstavljajo sredstvo menjave. Veliko informacij, za katere ni potrebno veliko napora in stroškov, posameznik posreduje brezplačno. Za tiste informacije, ki zahtevajo veliko napora in visoke stroške za njihovo pridobitev pa so pod strogim nadzorom osebe, ki jih poseduje. To so pomembni, visoko vrednoteni viri, ki so pod strogim varstvom posameznikov. To imenujemo samo-ohranitveno vedenje v organizaciji (Morgan, 2005). Akter poseduje in vzdržuje »notranje domene« za svojo avtonomno uporabo (Goffman, 1997). Meje »varovanih domen« so pod nadzorom lastnika (posameznika), saj so pomembne za obstoj dobrih pogojev menjave v prihodnosti, v katere bo posameznik še vstopal. Akterji si namreč stalno prizadevajo za ohranitev recipročnosti in stabilnih pogojev menjave.

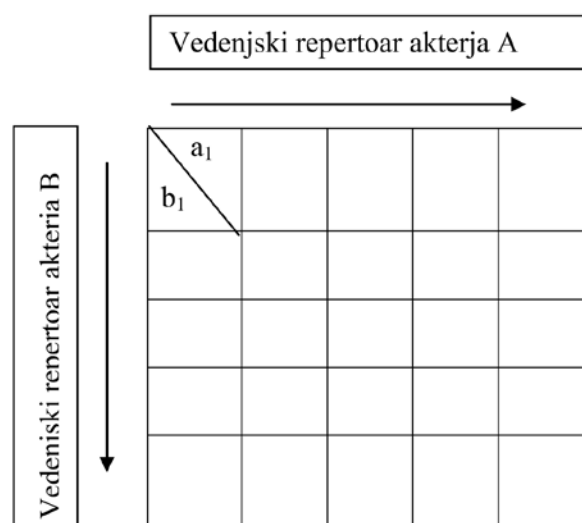
Zaposleni v organizaciji načeloma ne razdajo vsega svojega znanja, ker ne želijo sprejeti slabših pogojev menjave v prihodnosti. Uspešnost menjave je namreč povezana z dobrimi rezultati menjave. To so vredni menjalni izidi: na primer pridobitev tržnih ali simbolnih vrednosti (pridobitev nagrad, virov, ki so v posesti drugih, izboljšanje odnosov, pridobitev moči, zaupanja, varnosti, ohranjanja in pridobivanja priložnosti, pričakovane recipročnosti).

Z namenom, da organizacija vzpostavi dobre pogoje za posredovanje znanja, mora oblikovati prakse upravljanja s človeškimi viri, ki bodo zagotovile boljše nagrade za zaposlene, da bi prenašali vse potrebno znanje. S tem trenutno izboljšamo individualne menjalne izide. Če zaposleni pričakujejo, da lahko vstopijo v uspešen proces menjave, ki jim nekaj ponuja, bodo tudi raje sodelovali. V menjavi lahko posameznik pričakuje boljše plačilo, napredovanje, možnosti lastnega kariernega razvoja, ugled, spoštovanje, moč, pravico odločanja, sprejetje in naklonjenost s strani drugih, občutke povezanosti, identifikacije, pripadnosti itd.

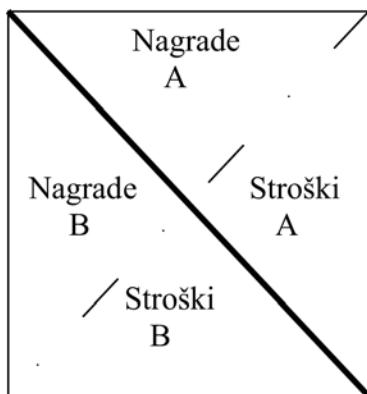
Homans (1961:61) pojasnjuje skrivnost človeške menjave. Meni, da akterji vstopajo v proces menjave pod naslednjimi pogoji:

1. Vsi morajo imeti nekaj, kar drugi v procesu nimajo, vendar potrebujejo;
2. Vsi posedujejo približno enake vrednote (skupno organizacijsko kulturo, ki je naklonjena posredovanju znanja - op. avtorja);
3. Vsi morajo pridobiti več kot posredujejo drugim, drugače menjava ne bo imela pomena in smisla za akterje in se ne bo zgodila.

Thibaut in Kelley (1959) trdita, da se bodo akterji v procesu menjave obnašali glede na razmerje med stroški in nagradami. Za ponazoritev sta oblikovala matriko vedenjske verige dveh akterjev v diadni menjavi (A in B predstavljata akterja).



Slika št 2: Matrika vedenjske verige akterja A in akterja B. Vir: Thibaut in Kelley (1959:14)



Slika 3: Matrika pričakovanih nagrad in stroškov

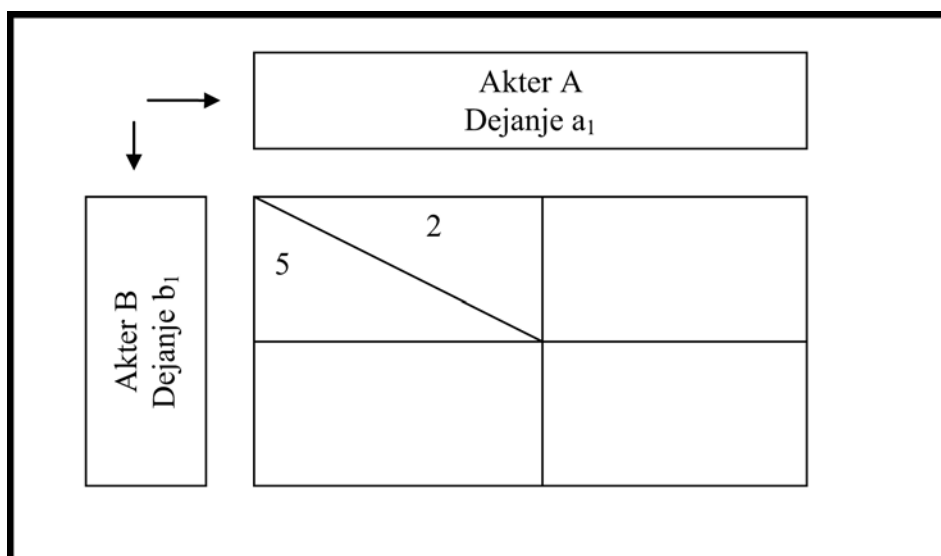
Vsaka celica (slika 2) v matriki ima točno določeno razmerje med nagradami in stroški za akterja A in B. Slika 3 pa govori o tem, da ima tako akter A kot akter B svoje lastno razmerje med nagradami in stroški pri skupnem dejanju v menjavi. Iz fenomenološke analize delovanja posameznika sicer vemo, da vsako dejanje v vedenju posameznika ni motivirano posebej, zato tu raje govorimo o vedenjskih vzorcih vsakega od akterjev in ne o posamičnem ravnanju. Vedenjska veriga obeh akterjev je selektivna in se spreminja v odvisnosti od pričakovanih nagrad in stroškov. Možnih je več rezultatov. Matrika pričakovanih nagrad in stroškov v sliki 3 prikazuje, kako se lahko rezultati spreminjajo v odnosu do različnih vedenjskih vzorcev vsakega od akterjev. Informacije, ki jih akter nudi drugemu akterju, so lahko povezane z nizkimi ali visokimi stroški (v smislu časa in napa pri njihovem pridobivanju), vendar so lahko na primer povezane tudi z visokim spoštovanjem, častjo in pripadnostjo akterju B, ki prejema informacije. Slika 4 prikazuje, če so stroški za akterja A npr. 4 in nagrada znaša 6, je pozitiven rezultat za A enak 2. Na drugi strani pa imajo lahko podane informacije za akterja B visoko vrednost, saj je akter B zelo odvisen od teh informacij, informacija, ki jo prejema ima lahko velik pomen za akterja B in

ima vrednost 6. Ker pa akter ni visoko podrejen akterju A, so stroški za B samo 1. Celoten rezultat znaša 5 v korist akterja B. Situacijo lahko ponazorimo z matriko (slika 4), celica št. 1 kot sledi a_1b_1 .

Akter A ima v svojem vedenjskem procesu najmanj dve opciji: da ponudi informacijo akterju B ali ne, kar pomeni, da ima situacija lahko različne rezultate (nagrade minus stroški). B lahko sprejme ali zavrne informacijo, odvisno od njegovega individualnega izračuna.

Thibaut in Kelley (1959:21) menita, da akter vrednoti rezultate na podlagi dveh standardov, ki niso ekonomski kriteriji. Prvi standard kaže nivo privlačnosti odnosov: za osebo, ki sodeluje v interakciji je ta interakcija lahko bolj ali manj privlačna. Ta standard sta poimenovala »nivo primerjave« ali angl. »comparison level – CL«. Drugi standard postavlja spodnji nivo rezultatov v luči obstoječih alternativ. To je nivo, kjer posameznik sprejema odločitev o tem, ali nadaljuje ali preneha z razmerjem oziroma interakcijo. Ta standard sta poimenovala »primerjalni nivo alternativ ali angl. »comparison level for alternatives – CL_{alt}«. Lahko se zgodi, da razmerje za posameznika ni zadovoljujoče (pod nivojem primerjave), vendar vseeno ne bo prekinil razmerja. Prekinitev interakcije oziroma razmerja se zgodi takrat, kadar nivo nezadovoljstva doseže najnižjo raven v luči alternativ, ki so na voljo (pod nivojem primerjave alternativ). Takoj ko rezultat pade pod nivo primerjave alternativ, bo oseba prekinila razmerje. Da lahko dve osebi ohranjata in nadaljujeta razmerje morata ohranjati razmerje med nagradami in stroški nad nivojem primerjave alternativ.

Thibaut in Kelley (1959) trdita, da je vrednotenje rezultatov povezano s posameznikovim nivojem primerjave, ta nivo pa je povezan z vsemi predhodnimi rezultati. Za posameznika se primerna raven oz. nivo rezultatov oblikuje na osnovi vseh rezultatov v preteklosti in prihodnosti (obstoj alternativ). Vzemimo primer zaposlenega. Zadovoljstvo z dohodkom oziroma s plačo ni povezano samo s primerjavo vseh plač v sedanjosti, temveč tudi v luči preteklosti, v primerjavi z



Slika št. 4: Celica številka 1 v matriki

vlogo v organizaciji takrat in danes, z izobrazbo in mandatom. Posameznik je del hierarhične strukture v organizaciji, zato se primerja z ostalimi v njej v sedanjosti in preteklosti. Primerja svojo plačo s plačo svojih sodelavcev, s plačo po dogovorih sindikatov itn. Primerja nivo varnosti, ki ga ima in svoj status, moč, ugled, odnose s sodelavci in vodji, delo, ki ga opravlja in zadovoljstvo pri tem, ocenjuje klimo v kateri dela, primerja svoje izgleda za prihodnost, recipročnost odnosov v prihodnosti, obete materialnih in simbolnih nagrad v prihodnosti. Vse to sodi v izračun stroškov in koristi, ki jih opravi posameznik, ko primerja alternative. V izračun so vključeni tako materialni dejavniki kot so plača, kot tudi druge finančne in nefinančne nagrade.

Na tem mestu pa velja omeniti še subjektivni izračun vrednosti. Gre za določanje subjektivne stopnje koristnosti v menjalnem procesu. Ugotavljanje koristnosti oziroma subjektivnih vrednosti pri tem pa ni nujno visoko racionalen postopek in tudi ne zelo natančen. Kot pa vemo je pri tem izračunu finančna plat vključena le takrat in toliko časa, dokler so drugi dejavniki tudi prisotni. Raziskovalci (Michailova in Husted, 2003) na primer ugotavljajo, da uporaba finančnih nagrad v »sovražnem« organizacijskem okolju ne bo povzročila povečan prenos znanja, zaradi odsotnosti ustrezne kulture, ki bi omogočala prenos znanja med zaposlenimi. Določanje eksterne objektivne, tržne vrednosti je pri tem treba ločiti od problematike, ki so jo zaznali teoretiki družbene menjave. Družbene vrednosti so tiste, ki nastanejo kot posledica vzpostavljanja odnosa in so lahko nematerialne narave. Družbene vrednosti imajo v nasprotju s tržnimi, ki so objektivne narave in so kvantitativno merljive, tudi subjektivno stran. Materialni objekt, ki ima tržno vrednost, ima lahko tudi objektivno družbeno vrednost, na primer avto ima poleg tržne vrednosti tudi objektivno družbeno vrednost (status). Ima pa tudi še neko količino subjektivne vrednosti, ki je povezana s tem, koliko nam ta objekt pomeni. Načeloma obstaja med omenjenimi vrednostmi pozitivna korelacija. Objekti z visoko tržno vrednostjo so pogosto tudi statusni simboli, torej objekti z visoko objektivno družbeno vrednostjo, njihova pridobitev pa ima lahko tudi veliko subjektivno vrednost. Tovrstna kongruenca pa ni nujna. Določanje subjektivne vrednosti ima elemente idiosinkratične narave in je rezultat subjektivnih presoj. Na primer zlat prstan, ki ga oseba prejme od osebe A ima lahko manjšo vrednost kot šopek rož, ki ga oseba prejme od osebe B.

Vendar pa subjektivna vrednost tudi ni rezultat čiste poljubnosti in naključnosti. Sociološko je zanimiva, če so tudi pri njenem nastajanju prisotne visoke verjetnosti pojavljanja ob določenih razmerah. Medtem ko pri ekonomski teoriji ni prave potrebe po oblikovanju koncepta koristnosti oziroma subjektivne vrednosti, je prav ta za teorijo družbene menjave temeljnega pomena. Subjektivna vrednost v primerjavi z objektivno pa ima opravka tako z njeno določitvijo kot tudi z medsebojnimi primerjavami.

Prenos znanja pomeni, da v procesu menjave znanja posameznik upošteva celotne stroške in nagrade v smislu izračuna subjektivne vrednosti. Pred tem pa morajo obstajati pogoji za vstop posameznika v menjavo. Po Homansu (1961:61) so ti pogoji naslednji:

1. Posameznik ne bo vstopil v proces menjave, če ne bo imel potrebe po menjavi,

2. Če prenaša znanje bo želel nekaj v zameno, kar je zanj dragoceno,
3. Proces menjave mora biti zanj ugoden torej s pozitivnimi rezultati (nagradami).

Thibaut in Kelley (1959) pravita, da bo posameznik ocenil rezultat samega procesa menjave glede na razmerje nivoja primerjave in primerjave alternativ (C in CL_{alt}). Nato se bo odločil ali bo ohranil proces menjave tudi v prihodnje ali pa bo zapustil razmerje oziroma transakcijo.

Kot vemo, je vsak menjalni odnos lahko transakcija med dvema posameznikoma, vendar je ves čas treba upoštevati tudi vpetost posameznika v širše menjalne mreže, ki s svojimi potencami vplivajo na aktualni proces. Obstoj in vpliv teh ozadij ne pomenita zanikanje oziroma nadomeščanje aktualnih menjalnih procesov ali deformacije aktualnega menjalnega procesa, ampak pomenita, da jih je treba pri analizi menjalnega vedenja upoštevati, saj jih upoštevata tudi posameznika, ki sta vključena v menjavo. Pomembno je omeniti, da v organizacijah poleg diadnega obstaja tudi trojiški proces menjave. V trojiškem sistemu se pojavijo kompleksnejši odnosi medsebojne odvisnosti treh akterjev. Gre za možnost pojava koalicij v skupini, situacije konformnosti in določanju skupnih ciljev in podobno. Upoštevanje pojava koalicije dveh posameznikov, ki si s pomočjo take strukture in s skupnim delovanjem omogočata izboljšanje menjalnih izidov glede na tretjega, postane s stališča analize prenosa znanja bolj kompleksna. Analiza moči je pomembna variabla v teh odnosih, saj dobro pojasni razmerja in tudi samo analizo stroškov in koristi udeležencev v menjavi.

5 Prenos znanja v organizacijah kot institucionalni proces

V organizacijah poleg diadnega in trojiškega procesa menjave, obstaja tudi posredna menjava. Ta oblika menjave je menjava med posamezniki, skupinami in organizacijami, ki temelji na vrednotah, normah in reguliranih družbenih odnosih. Posamezniki v teh razmerjih ocenjujejo stroške in nagrade ali pa delujejo spontano in ohranjajo razmerje, dokler jim le to nudi korist. Vendar pa si posameznik v težnji po odločanju med različnimi aktivnostmi, ki mu bodo prinašale enake koristi, teh aktivnosti ne more izbirati prosto kot bi sam želel. Posameznik izbira med možnimi maksimalnimi variacijami vedenja znotraj nujnih institucionalnih in normativnih okvirov, ki pomenijo »zunanjo« omejitvev, pritisk in korekcijo trenutne menjalne usmerjenosti.

»Elementarno družbeno vedenje« (Homans, 1961), ki pomeni neposredno družbeno menjavo, ne obstaja neodvisno od institucionalnega menjalnega procesa. Sfere človeškega obnašanja in delovanja, ki so bolj regulirane in institucionalno rangirane, niso izolirane od pravil menjave. »Norme in institucionaliziranost« ne pomenijo nekaj drugega, kar bi bilo izolirano od procesa menjave. Niso alternativa neposredni menjavi. Tudi razmerja na makro ravni med: (1) posamezniki in organizacijami; (2) organizacijami samimi in (3) organizacijami in družbo, so še vedno procesi menjave, vendar menjava ni neposredna pač pa je organizirana s pravili, ki določajo

primerna razmerja, družbeno kontrolo in stabilne transakcije. V teh razmerjih se pojavijo novi mediji oziroma prenosniki: kot so denar, vrednote in norme. Na tem nivoju se odvijajo transakcije, ki ne temeljijo zgolj na medsebojnem zaupanju, privlačnosti in obojestranskih nagradah. V posredni menjavi posamezniki delujejo kot predstavniki vlog, ki jih določajo norme, pravila in organizacijski cilji, strategije, nagrade, ki jih ponuja organizacija. Proces menjave na tej ravni je bolj kompleksen, ima nove dimenzije in kvalitete. Norme in vrednote so prenosniki (mediji) v procesu družbene menjave tako kot je denar medij v ekonomskih transakcijah. Norme in vrednote stabilizirajo obnašanje in ga determinirajo. Prav tako norme zagotavljajo tudi pravice udeležencev v procesu menjave.

Številni teoretiki s področja upravljanja znanja (Cabrera in Cabrera, 2005; Awad in Ghaziri, 2004; Hislop, 2005; Stankosky, 2005; Michailova in Husted, 2003) so ugotovili, da morajo organizacijske vrednote (kultura) podpirati prenos znanja, če organizacija želi, da aktivnosti upravljanja znanja učinkujejo (DeTienne et al., 2004). Kultura, ki podpira prenos znanja (Cabrera in Cabrera, 2002) najprej oblikuje norme naklonjene prenosu znanja; te norme se ohranjajo prek procesov socializacije novih članov in preko ritualov skozi katere živi kultura v organizaciji (ritualov prehoda, ritualov reševanja konfliktov, ritualov ohranjanja skupne identitete itn.). Kultura v organizaciji lahko zagotovi okolje zaupanja, podpore in sodelovanja. Velja namreč, da so posamezniki bolj pripravljene prenašati svoje znanje v okolju, kjer obstaja zaupanje med člani organizacije (Al-Alawi et al., 2007; Sharrat in Usoro, 2003). To lahko dosega organizacija na primer z normami »odprte komunikacije«, veliko »face-to-face« komunikacije, ki je dobro podprta tudi s sodobno tehnologijo. Spreminjanje hierarhične organizacijske strukture v bolj »ploščate«, kjer člani organizacije pridobivajo občutek bolj enakovrednih članov. Opuščanje hierarhično urejenih odnosov ter vzpostavljanje odnosov in ureditev, kjer obstajajo majhne razlike v moči. Dimenzija pravičnosti vodenja in obravnave zaposlenih lahko pripomore k večji pripravljenosti posameznikov, da bodo prenašali znanje, saj bodo z večjo gotovostjo lahko pričakovali odnose recipročnosti s strani organizacije tudi v prihodnosti (Cabrera in Cabrera, 2002). Prehod iz mikro ravni na makro raven v procesu menjave vsebuje namreč povečano vlogo skupnih vrednot, ki nastopajo kot mediator v procesu posredne družbene menjave. Brez kulture, ki podpira delitev znanja v organizaciji, vrednote ne morejo nastopati v vlogi mediatorja v posrednem procesu menjave (Hislop, 2004). Neposredni in posredni proces menjave sta prepletajoča procesa, saj posamezniki delujejo kot nosilci vlog, ki se zavedajo pravil in delujejo v smeri neposrednih in posrednih razmerij in na ta način lahko predvidijo dolgoročne in kratkoročne prednosti in nagrade. Vendar le z internalizacijo družbenega življenja (norm in vrednot, kulture), ki omogočajo dolgoročne interaktivne povezave med posamezniki, skupinami in organizacijami lahko prenos znanja doseže dolgotrajno osnovo.

Da bi zagotovili dolgoročni proces prenosa znanja in orientacijo zaposlenih, mora organizacija a začetku razviti pravila delitve znanja, ki bodo sčasoma vplivala na razvoj kulture, ki bo naklonjena prenosu znanja. Organizacije so v praksi že oblikovale vrsto pravil za prenos znanja med posamezniki, v timu, med skupinami in projekti itn. Ta pravila

zaposlenim povedo kdaj morajo obvezno posredovati znanje, komu vse morajo znanje posredovati in kakšnih pravil se morajo v teh procesih držati. Awad in Ghaziri (2004) na primer navajata shemo: »Give to get,« ki govori, da nihče ne sme vzeti znanja iz oblikovane baze, ne da bi nekaj prispeval vanjo. Navaja še vrsto drugih pravil kot so : shema: »Action speaks louder than words,« shema: »The 3-star life cycle,« shema: »Respect for peers,« shema: »Start talking and get to work,« shema: »Slack time for knowledge sharing.« Holbeche (2005) na primer navaja shemo: »Skip level meetings,« in shemo: »After action review,« ki govori, da mora tim opraviti refleksijo svojega delovanja takoj po dejanju.« Stankovsky (2005) navaja obvezno objavo najboljših praks in naučenih lekcij in shemo »Strokovnjak strokovnjaku«. Hislop (2004) navaja shemo: »Templates for action,« shemo: »Non-project staff involvement,« ter shemo: »Two teams meeting.« Cook in Cook (2005) navajata shemo: »Solution to a panel,« ki govori, da morajo inženirji svoje rešitve kompleksnih problemov predložiti sodnikom, ki ocenijo novosti, vrednost in praktičnost rešitve, nagradjeni pa so s prestižem. Veliko avtorjev govori o učeči se organizaciji, kjer se posamezniki lahko učijo skupaj z organizacijo in kjer zaradi tega lahko delovni in poslovni procesi hitreje potekajo. Koncept učeče se organizacije od Argyris (1978) in Sengeja (1990) do Garvina in Edmondsona (2008) izhaja iz predpostavke, da ima najpomembnejši prispevek k organizacijski konkurenčnosti, sposobnost organizacije, da se uči hitreje od ostalih. Rezultat tega je, da organizacije skušajo postati učeče se organizacije, da bi izboljšale razvijanje novega znanja, kar bo vodilo do konkurenčne prednosti in transformacijskih sprememb (Senge, 1990), hkrati pa je treba ohranjati učinkovitost organizacije. Vendar brez uspešnega prenosa znanja v organizaciji je organizacijsko učenje močno ovirano.

Tudi vodenje vpliva na prenos znanja. Potencialno konfliktna narava hierarhične organizacije (Hislop, 2005) in dejstvo, da znanje predstavlja pomemben vir moči (še posebej kadar je znanje redko in ima visoko vrednost) povzročata, da ni povsem enostavno pripraviti ljudi, da bi prenašali znanje svojim kolegom ali nadrejenim. Viri konfliktov v organizaciji so lahko zelo različni (od zgodovinskih nasprotij in rivalstva, prepričanja glede nepravilnosti nagrad, priznanj in napredovanj, spori glede izvora določenega znanja, strah pred izgubo statusa, poizkusi nadzora nad iniciativami vodenja itd.). Empsonova (2001) pokaže primer takšnega konflikta in kako ta vpliva na procese prenosa znanja. Analizirala je poizkuse združevanja baz znanja v podjetjih, ki so se združevala in odkrila široko razprostranjen odpor proti prenosu znanja v takšnih situacijah. Ciborra in Patriotta (1998) sta pokazala kako je strah zaposlenih pred tem, da bi vodje videli, kaj si zaposleni izmenjujejo preko elektronskega sistema menjave znanja, povzročil, da zaposleni v njem niso več želeli sodelovati. Problem moči in zaupanja je eden glavnih kontekstualnih dejavnikov v organizacij in najbolj odvisen od narave vodenja v organizaciji. Oblikovanje stališč zaposlenih je pod močnim vplivom zaupanja v vodstvo in sodelavce (Kelly, 2007; van Wijk et al., 2008). Zato je vodenje ključno. Sveiby (2007) in (Riege, 2005) sta ugotovila, da so stališča neposrednih nadrejenih, ki so apatični glede prenašanja znanja med zapo-

slenimi eden najpomembnejših zaviralcev prenosa znanja v organizaciji.

Da bi v organizacijah zagotovili dolgoročen in stabilen proces prenosa znanja, moramo predhodno rešiti naslednje probleme:

- kako ohraniti stabilnost procesov menjave z manjšimi stroški,
- kako ohraniti stabilnost nivoja primerjave (alternativ) posameznika v procesu menjave,
- kako zagotoviti predvidljivost procesa menjave in
- kako vzpostavimo dosledno koordinacijo, ki temelji na posrednem procesu menjave.

Ohranitev reda v procesu menjave zahteva njegovo institucionalizacijo, ki je prvi pogoj dolgoročnega procesa menjave. Proces interakcije (prenos znanja) v organizaciji ne more biti le rezultat naključnosti neposredne menjave med posamezniki na osnovi medsebojne privlačnosti, temveč mora postati del obstoječe strukture vrednot in norm, ki ohranjajo pogoje delovanja in vzajemne transakcije. Institucionalizirani vzorci interakcij pa naj nudijo posamezniku različne nagrade.

Blau (1964:100) pojasnjuje klasifikacijo nagrad, ki jih posameznik pridobi v procesu menjave ter jih loči v dve skupine: spontane in namerne. V spontanem delovanju so lahko nagrade intrinzične (privlačnost) ali ekstrinzične (družbena sprejetost, spoštovanje, status). Tudi v namernem delovanju so nagrade lahko intrinzične (družbena sprejetost) ali ekstrinzične (materialne nagrade, podrejenost, podpora, moč). Če so nagrade manjše, kot so posamezniki pričakovali ali jih celo ni, ti ne bodo vstopili v proces menjave ali pa bodo iskali druge oblike institucionaliziranih dogovorov. Management nagrad za namen prenosa znanja v organizaciji mora biti celovit, kar pomeni, da mora biti integriran v celovit in usklajen sistem praks upravljanja s človeškimi viri (Oltra, 2005). To nas vodi k vprašanju kateri so specifični vidiki človekove motivacije, ki lahko pospešujejo procese prenosa znanja.

V nadaljevanju podajamo nekaj ugotovitev raziskav o motivaciji posameznika za prenos znanja v organizaciji. Al-Alawi et al. (2007) so ugotovili, da ekstrinzična motivacija vpliva na prenos znanja. Cruz et al. (2009) so ugotovili nasprotno, da ekstrinzična motivacija ni pomembna za prenos znanja, pač pa intrinzična motivacija. Bock in Kim (2002) sta ugotovila celo negativen vpliv ekstrinzičnih in pozitiven vpliv intrinzičnih nagrad na prenos znanja kot so na primer pričakovana recipročnost, pričakovani rezultati. Bock et al. (2005) so ponovno potrdili negativen vpliv ekstrinzičnih nagrad na prenos znanja. Raziskovalci Brazelton in Gorry (2003), Cabrera et al. (2006), Cho et al. (2007) so ugotavljali, da tudi osebnosti tipi vplivajo na to, kako posamezniki posredujejo svoje znanje sodelavcem. Antal in Richebe (2009) govorita o strasti zaposlenih za prenos znanja. Liu (2008) je ugotovil, da Machiavellistična vrednotna orientacija (neetično vedenje) negativno vpliva na prenos znanja.

Vendar raziskovalci večinoma ugotavljajo, da ekstrinzične nagrade negativno vplivajo na prenos znanja v organizaciji. Očitno je, zakaj denarne nagrade same po sebi ne povečujejo prenosa znanja v organizaciji (Dixon, 2002). Mehanizem za ta učinek sta dobro razložila Lam in Lambermont-Ford (2010). Avtorja najprej razdelata taksonomijo motivacije in motivacij-

skih mehanizmov. Pri tem sta analizirala različne tipe motivacije: ekstrinzično in intrinzično motivacijo. Ekstrinzična motivacija posamezniku omogoča zadovoljevanje potreb posredno in sicer z doseganjem virov kot so denar, napredovanje in druge oblike nefinančnih nagrad. V organizaciji te motivatorji vključujejo plačilo po enoti dela, plačilo za uspešnost in karierno napredovanje. Ekstrinzična motivacija je lahko uspešna pri posredovanju znanja, ki je eksplicitne narave, ker sta posredovanje in znanje merljivi količini. Ta tip motivacije pa največkrat ni uspešen pri posredovanju tacitnega znanja, ker sta znanje samo in proces prenosa neoprijemljive narave in zato nemerljiva. Na drugi strani intrinzična motivacija daje neposredno zadovoljitev določene potrebe posamezniku. To je motivacija, kjer je določena dejavnost vredna samo po sebi in je samo-nanašajoča in samo-vzdrževana. Ta vrsta motivacije pa podpira in pospešuje tudi prenos tacitnega znanja (Lam in Lambermont-Ford, 2010). Poleg delitve motivacije na ekstrinzično in intrinzično, Lamova in Lambermont-Ford (2010) razdelita intrinzično motivacijo še nadalje na normativno in hedonistično. *Normativna intrinzična motivacija* je usmerjena na posameznikovo sprejemanje osebnih in družbenih norm, ki se na organizacijski ravni izkazuje skozi formalne vrednote in na ravni posameznika v smislu identifikacije z družbenimi skupinami, ki jim posameznik pripada. To je tisti del družbene menjave na katero smo opozarjali v našem teoretičnem delu. *Hedonistična intrinzična motivacija* pa izhaja iz vključitve posameznika v samo-determinirajočo aktivnost, v kateri posameznik uživa, pomeni mu nadgradnjo njegovih lastnih sposobnosti in osebne izpopolnitve ter zadovoljitve. Z vidika prenosa znanja ta motivacija vpliva na pripravljenost za posredovanje znanja glede na to, kakšen pomen posameznik pripisuje svoji vključitvi v takšne aktivnosti glede na obstoječe pogoje. Hedonistična motivacija se je izkazala kot pomemben motivator za kreativnost in inovacije, prav tako pa tudi za iskanje znanja in povečevanje kognitivnega napora posameznika (Amabile, 1997). Lamova in Lambermont-Ford (2010) opozarjata, da te tri vrste motivacij niso nujno sinergične, temveč je njihovo razmerje lahko bolj zapleteno. Nekateri učinki se lahko »izrinjajo« (crowding-out) ali »vrinjajo« (crowding-in). Ekstrinzične nagrade lahko spodkopavajo intrinzično motivacijo in pospešujejo kopičenje znanja namesto, da bi pospeševale prenos znanja (Lam in Lambermont-Ford, 2010; Bock in Kim, 2002). Nekatero nagrade za prenos znanja lahko zmanjšajo intrinzično motivacijo zaposlenih za prenos znanja in tako relacijski odnos zamenjajo s transakcijskim odnosom zaposlenih. Na drugi strani pa lahko nekateri zunanji motivatorji, kot sta na primer napredovanje in povečana vključenost zaposlenih, dajejo pozitivne sinergične učinke in skupaj s hedonistično in normativno motivacijo pospešujejo prenos znanja zaposlenih.

Ne glede na to, da ekstrinzična motivacija negativno vpliva na prenos znanja, pa ima v organizaciji le-ta še dodatno vlogo. Z vidika organizacijske kulture lahko formalni sistem nagrajevanja prenosa znanja v organizaciji signalizira zaposlenim, da vodstvo visoko vrednoti in ceni prenos znanja med zaposlenimi in je z vidika socializacije takšen sistem nagrajevanja pomemben v organizaciji. Lam in Lambermont-Ford (2010) opozarjata, da morajo normativni in hedonistični motivatorji biti usklajeni z ekstrinzičnimi motivatorji, če želijo

Tabela št. 2 Prenos znanja kot institucionaliziran proces družbene menjave. Vir: lasten

Mehanizmi za okvirjanje procesov menjave	Ravni in oblike	Primeri praks
Oblikovani pogoji za interakcijo	strukture, procesi, tehnologija	timi, vzdrževanje skupnosti praks, informacijsko komunikacijska tehnologija
Koordinacija	osebe, vloge, organi, organizacijske enote	skrbnik in upravljalca znanja, tim za razvoj upravljanja znanja, upravljanje s človeškimi viri
Rezultati CL, CL alt	usklajene motivacijske sheme, nagrajevanje	intrinzične (normativni in hedonistični motivatorji) ekstrinzične nagrade
Predvidljivost in zagotavljanje varnega okolja	oblikovanje rutin, oblikovanje varnega okolja, zaupanje	Sestanki, pogosto vertikalno in horizontalno komuniciranje, kratko dajanje napotkov, zagotavljanje prostora in časa za komuniciranje, druženje
Norme menjave, trajanje menjave, čas menjave	pravila, kdaj je potrebno prenašati znanje in na koga prenašati,	izmenjava dobrih praks, izkušenj, pogledov, informacij, pravila za oblikovanje skupnosti praks
Trajanje	Institucionalizacija vrednot in norm	kultura, management, mentorji, socializacija,
Vrednote	artikulacija, modeli vlog, heroji organizacije	izjave, vedenje in odločanje ter komuniciranje managerjev, kodeksi etike,

organizacije dosežati sinergične učinke na prenos znanja med zaposlenimi. Obseg motivatorjev, ki so na voljo organizaciji in njihove motivacijske osnove se zelo razlikujejo med različnimi tipi organizacij.

Če se vrnemo na razpravo o družbeni menjavi v organizaciji, je sedaj jasno, da motivacija in razvite motivacijske sheme v organizaciji lahko pospešuje nekatere institucionalizirane in formalne vzorce menjave v organizaciji. Institucionalizirani vzorci menjave v organizacijah tako ne le omejujejo obnašanje posameznikov temveč ga tudi omogočajo in usmerjajo in vključujejo tako *primerjalni nivo* kot tudi *nivo primerjave alternativ* rezultatov med posamezniki, skupinami in organizacijami. To pomeni, da sta primerjalni nivo in nivo primerjave alternativ ne le rezultat neposrednega in posrednega procesa transakcije, ki temelji na vzajemni privlačnosti in tekmovanju za redke vire med posamezniki, ampak sta tudi determinirana tudi z institucionalnim procesom. Posamezniki po drugi strani vstopajo v proces menjave na podlagi individualnih izračunov med nagradami in stroški ter jih ohranjajo dokler so nagrade primerne in zadovoljive. V spodnji tabeli št.2 so prikazane dimenzije procesa prenosa znanja v organizaciji, ki so podprte z oblikovanimi pogoji, strukturami in procesi, ki omogočajo, da proces prenosa nemoteno poteka, da je prenos stabilen, pričakovani, urejen, koordiniran in dolgotrajen.

6 Zaključki

V pričujoči razpravi smo želeli raziskati kakšna je narava procesa prenosa znanja v organizaciji, kateri so osnovni elementi tega procesa in kako poteka dinamika prenosa znanja med dvema posameznikoma, v triadi in v razširjeni menjavi v organizaciji. V dosedanjem raziskovanju smo namreč pogrešali konceptualna izhodišča za razumevanje tega procesa. Večina raziskav do sedaj je proučevala zgolj vedenjsko aktivnost posameznika, povezanost pogojev za prenos znanja v organizacije in reakcijo zaposlenih na te pogoje – in to povsem na empirični ravni. Ni pa bilo poglobljenega raziskovanja, kjer bi raziskovalci raziskovali temeljne predpostavke ravnanja posameznika in na ta način oblikovali razumevanje kako ti procesi v organizaciji sploh potekajo.

Na osnovi teorije družbene menjave smo želeli razkriti osnovne predpostavke delovanja posameznika, njegovo razumevanje procesa menjave. Na ta način smo prišli do temeljnih pravil in norm, ki usmerjajo vedenje posameznikov v teh procesih. Tako smo razjasnili mehanizme, ki delujejo v ozadju teh procesov. Razložili smo razliko med ekonomsko in družbeno menjavo, razjasnili oblikovanje vrednosti v procesu menjave, pravila, ki vodijo proces tako na ravni diadnih odno-

sov kot na ravni razširjene institucionalne menjave. Ugotovili smo, da naše organizacije prenos znanja prepuščajo neinstitucionalizirani menjavi in se tako odpovedujejo možnosti, da bi te procese vsaj do neke mere usmerjale. Predlagali smo institucionalizacijo procesov prenosa znanja v organizaciji s pomočjo mehanizmov za okvirjanje te menjave. Izpostavili smo tiste elemente menjave, na katere morajo biti organizacije pozorne, da bi zagotovile primerno okolje za vzpostavitev procesov menjave, stabilnost menjave, trajanje, koordinacijo, pravila in norme. Na ta način smo povezali mikro raven – raven posameznika z makro ravni – ravni organizacije.

Organizacija mora prenos znanja usmerjati preko procesov in praks upravljanja s človeškimi viri in njihovih orodij:

Oblikovati mora sistem merjenja uspešnosti zaposlenih, kjer bo prenos znanja ena izmed aktivnosti, ki se jih meri (glej zgoraj: pravila za prenos znanja).

Oblikovati mora delovno mesto posameznikov tako, da bo to zahtevalo delitev znanja. V ta namen je najbolje oblikovati multifunkcijske time in uporabiti sodobne pristope organiziranja delovnih procesov kot so skupnosti praks, samoregulirajoče delovne skupine.

Sistem nagrajevanja mora biti zasnovan tako, da bo motiviral posameznike, da bodo prenašali svoje znanje. Ustrezna kombinacija ekstrinzičnih in intrinzičnih (normativnih in hedonističnih) motivatorjev in njihova kompatibilnost naj omogoča prenos objektiviziranega in tacitnega znanja.

Razviti kulturo, kjer bo delitev znanja pričakovana, zadrževanje in skrivanje znanja pa nezaželeno in nenavadno. Vodenje igra pri tem ključno vlogo.

Vsi ti načrtovani procesi in mehanizmi bodo dvignili proces prenosa znanja iz neposredne menjave, kjer je vse prepuščeno naključju in dobri volji posameznikov, v institucionalizirano, posredno menjavo, ki je spremljana s pozornostjo vodenja, podprta z ustrežno infrastrukturo (tehnološko in družbeno), organizacijskimi vrednotami normami in sistemi nagrajevanja.

7 Literatura

- Al-Alawi, A.I. Al-Marzooqi, N.Y. & Mohammed, Y.F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2): 22-42.
- Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations. *California Management Review*, 40(1): 39-58.
- Antal, A.B. & Richebe, N. (2009). A passion for giving, a passion for sharing: understanding knowledge sharing as gift exchange in academia. *Journal of Management Inquiry*, 18: 78-95
- Argyris, C. & Schon, D.A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action perspective*, Reading, Mass, Addison Wesley.
- Awad, E.M. & Ghaziri, H.M. (2004). *Knowledge Management*, Pearson Education, New Jersey.
- Blankenship, S.S. & Ruone, W.E.A. (2009). Exploring knowledge sharing in social structures: Potential contribution to an overall knowledge management strategy. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3): 290-306.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Becker, B.H. & Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implication, Research in *Personnel and Human Resource Management*, Uredila: G.R. Ferris, Greenwich, CT: JAI Press, 53-101.
- Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje od konfliktov do skupnega pomena*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Bessant, J. & Venables, T. (2008). *Creating Wealth from Knowledge*, Edward Elgar Publishing
- Blackler, F. (2004). Knowledge, knowledge work and organizations: an overview an interpretation. *How Organizations Learn. Managing the Search for Knowledge*. Uredili: Starkey, K., Tempest, S., & McKinlay, A., Thompson.
- Bock, G.W. & Kim, Y.G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15, 2: 14-21.
- Bock, G.W. Zmud, R.W., Kim, Y.G. & Lee, J.N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1): 87-111.
- Bollinger, A.S. & in Smith, R.D. (2001) Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 8-18.
- Cabrera, E.F. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 720 - 735.
- Cabrera, A., Collins, W.C. & Salgado, J.F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2): 245-264.
- Cho, N., Li, G.Z. & Su, C.-J. (2007). An empirical study on the effect of individual factors on knowledge sharing by knowledge type. *Journal of Global Business and Technology*, 3 (2): Fall.
- Ciborra, C. & Patriotta, G. (1998). Groupware and Teamwork in R&D: Limits to Learning and Innovation. *R&D Management*, 28(1): 1-10.
- Clark, N. (2004). HRD and the challenges of assessing learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(2): 140-156.
- Cook, J.S. & Cook, L. (2005). Promoting organizational knowledge sharing. *Innovations of knowledge management*. Uredil: Montano, B. IRM Press, Hershey.
- Cruz, N.M, Perez, V.M. & Cantero, C.T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 13(6): 478-490.
- Cunha, R., Cunha, M., Morgado, A., & Brewster, C. 2003. Market Forces, Strategic Management, HRM Practices and Organizational Performance. A Model Based in a European Sample. *Management Research*, 1(1):79-91.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of knowledge management*, 7(5): 41 - 54.
- DeTienne, K.B., Dyer, G. & Harris, S. (2004). "Towards a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership and CKO's". *Journal of Leadership and Organizational Study*, 10(4): 26 - 43.
- Dixon, N.M. (2000). *Common knowledge: how companies thrive on sharing what they know*, Harvard University Press, Boston.
- Edmondson, A.C. (2008). The competitive imperative of Learning. *Harvard Business Review*, Jul 01, 2008
- Empson, L. (2001). Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers between Professional Service Firms. *Human Relations*, 54(7):839-62.
- Etzioni, A. (1975). *A Comprative Analysis of Complex Organizations. Revised and Enlarged Edition*. The Free Press, New York.
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C. & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization. *Harvard Business Review*, March 02, 2008.

- Goffman, E. (1997). Relations in Public: Microstudie of Public Order. *The Goffman Reader – izbrana poglavja*. Uredila: Lemert & Branaman, Oxford: Blackwell Publisher ltd.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment, A review and research agenda, *Employee Relations*, 25(2): 182 - 202.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its elementary Forms*, Hacourt, Brace & World Inc.
- Kelly, C. (2007). Managing the relationship between knowledge and power in organisations, *Aslib Proceedings: New Information Perspective*, 59 (2): 125-138.
- Kmetič, L. (2005). *Vpliv komunikacije in organizacijske kulture na upravljanje znanja in sprememb v organizaciji*, doktorska disertacija, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Lam, A. & Lambermont-Ford, J. (2010). Knowledge sharing in organisational contexts: a motivation-based perspective, *Journal of Knowledge Management*, 14 (1): 51
- Lam A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework, *Organization Studies*, 21(3): 487-513.
- Liu, C.C. (2008). The relationship between Machiavellianism and knowledge sharing willingness, *Journal of Business Psychology*, 22: 233-240.
- Michailova, S. & Husted, K. (2003.) Knowledge-sharing hostility in Russian firms, *California Management Review*, 45(3): 59-77.
- Minbaeva, D. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personnel Review*, 34(1): 125 - 144.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organization*, Prentice Hall. New York.
- Morgan, G. (2005). *Podobe organizacije*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulour, L., Starvour E. & Papaleyndris, N. (2008). Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics. *International Journal of Human Resource Management*, 19, (11): 2057-2078.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *Knowledge Creating Company*, Oxford.
- Oltra, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4): 70-86
- Riege, A. (2005). Three dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3): 76-96.
- Ruggless, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(1): 5-16.
- Sharrat, M. & Usoro, A. (2003). Understanding knowledge-sharing in online communities of practice, *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1(2): 187-196.
- Seng, C.V. Zannes, E. & Pace, R.W. (2002). The contributions of knowledge management to workplace learning, *Journal of Workplace Learning*, 14(4): 138-147.
- Senge, P.M. 1990). *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House, London.
- Stankosky, M. (2005). *Creating The Discipline of Knowledge Management*, Esevier, Butterworth Heinemann, Amsterdam.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17: 27 - 43.
- Sveiby, K. (2007). Disabling the context from knowledge work: the role of managers' behaviours. *Management Decision*, 45 (10): 1636-1655.
- Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*, Wiley & Sons Inc., New York.
- Van Wijk, R., Jansen, J.J.P. & Lyles, M.J. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45: 4830-853.
- Wilkesmann, U. Wilkesmann M. & Virgillito, A. (2009). The absence of cooperation is not necessarily defection: Structural and motivational constraints of knowledge transfer in a social dilemma situation, *Organization Studies*, 30(10):1141-1164.
- Yang, C. & Chen, L.C. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of Information Science*, 33, 95-109

Dana Mesner Andolšek je na Univerzi v Ljubljani je doktorirala iz teme Vpliv organizacijske kulture na organizacijsko strukturo. Danes je izredna profesorica Upravljanja znanja, Teorije in Sociologije organizacije, Poslovne etike, na Fakulteti za družbene vede, na Univerzi v Ljubljani. Poleg raziskovanja na področju upravljanja s človeškimi viri jo zanima tudi organizacijsko vedenje, organizacijska kultura in poslovna etika.

Stane Andolšek je doktoriral je iz Teorije družbene menjave na Fakulteti za družbene vede, Univerze v Ljubljani. Je avtor več knjig s področja sociologije, teoretične sociologije in sociologije jezika. Zanimajo ga vprašanja s področja etike biologije, ekologije in antropologije.