

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

SKRIVANJE INFORMACIJ IN ZNANJA

Seminar pri predmetu Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju

Avtorica: Urška Stanec
Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič
Študijsko leto: 2015/2016

»There are two rules for success...

1.) Never reveal everything you know.

2.) »Knowledge is power.« / »Znanje je moč.« (Francis Bacon)

Svojo seminarsko nalogo želim pričeti z dvema znanima citatom. Predvsem prvi je v zadnjem času zelo pogost na spletnih omrežjih in ga objavljajo mnogi. Drugi pa je že nekako tradicionalen in poudarja moč znanja ter izobrazbe. Tekom seminarske naloge bom skušala pokazati, zakaj prvi morda ne drži povsem, vsaj kar se dela v organizacijah tiče. Tema seminarske naloge je skrivanje informacij in znanja, ki dan danes še ni preučevana v takšnih razsežnostih kot nekatere druge tematike s področja organizacij. Na podlagi tega sem skušala temo povezati tudi z nekaterimi drugimi relevantnimi termini kot sta na primer intelektualni kapital in upravljanje znanja.

Znanje že od nekdaj predstavlja razvojni dejavnik, tako celotne, globalne družbe oz. človeštva, kot manjših makro ali mikro organizacij. V družbi je posameznik z znanjem prejemal spoštovanje, užival je ugled, pogosto pa je imel tudi moč in denar. Čeprav je bilo znanje vedno pomembno gonilo človeštva na vseh ravneh, pa je svoje pomembno mesto dobilo šele v zadnjih desetletjih, saj ima vlogo glavnega dejavnika konkurenčne prednosti organizacij. Opredelitev oz. definicij znanja imamo mnogo. Bolj sociološka opredelitev pravi, da je znanje blago, ker je le to proizvod človekovega dela. Ima menjalno in uporabno vrednost na trgu. Specifično je iz tega vidika, da se ga ne da izgubiti, lahko pa se povečuje in obnavlja, njegova vrednost pa z njegovo uporabo le narašča. Prav tako pa naj bi bilo znanje javna dobrina, saj naj bi se le to predajalo. Prav tako lahko znanje definiramo iz bolj psihološkega vidika. Lahko ga opredelimo kot proces odločanja, zmožnost reševanja problemov ali kot spoznavni proces (Baša, 2009). Znanje sestavlja več elementov, ki so v hierarhiji. To so podatki (npr. slike, zvoki, znaki), informacije oz. t.i. podatki s pomenom, pri čemer so ti že dani v kontekst, so itrepretirani in urejeni. Kot tretji element pa je samo znanje. To nastane s predelavo in zasidranjem informacij v človeških možganih, ki se pridobijo v procesih učenja (Milojković, 2010). Znanje bi naj torej predstavljalo skupek informacij oz. njihovo kombiniranje. Kadar znanje opredelimo kot skupek informacij, k temu prištejemo tudi sposobnosti in izkušnje. Takrat lahko znanje predstavlja pomemben atribut organizacije in pomembno orodje za pridobivanje konkurenčne prednosti nekega podjetja na trgu (Baša, 2009). Pogosto lahko slišimo slogane podjetij, ki naj bi razkrivali vizijo podjetij, pri čemer poudarjajo tudi znanje, na primer *»Tradicija, znanje in izkušnje.«* ali kaj podobnega.

Znanje se v veliki meri nanaša tudi na intelektualni kapital, ki ga predstavljajo človekovo znanje in njegove sposobnosti. Ta postaja eden izmed ključnih elementov organizacij in gospodarstva. Postaja celo pomembnejši od fizičnega kapitala (npr. denarja, delnic, obveznic, imetja) (Baša, 2009). Ena izmed definicij socialnega kapitala, t.i. pozitivna definicija kapitala je ta, da je intelektualni kapital vsota znanja članov neke organizacije in praktične uporabe tega znanja (Milojković, 2010). Dandanes tako vse pomembnejše postaja tudi t.i. upravljanje znanja, ki je eden izmed prvih trendov prepoznavanja in upravljanja informacij, ki v njih vidi ključni element uspešnosti posamezne organizacije. Da lahko informacijski strokovnjaki in strokovnjaki s področja managementa dobro razumejo koncept svojega dela v organizaciji, morajo zato uporabiti pristop managementa upravljanja znanja (Abell in Oxbrow, 2001).

Izmenjava znanja

Skrivanje informacij in znanja

Ko govorimo o izmenjavi informacij, znanja in izkušenj, ne govorimo le o prostem pretoku le teh v organizaciji in med zaposlenimi. Pogosto lahko prihaja tudi do prikrivanja oz. skrivanja informacij in znanja. O tem sta na območju Slovenije veliko pisala avtorja Matej Černe in Miha Škerlavaj. V svojem članku *What goes around comes around*, govorita o t.i. skrivanju znanja in zakaj do tega prihaja.

Vpliv skrivanja na kreativnost zaposlenih

Skrivanje znanja preprečuje delovnim kolegom oz. sodelavcem generiranje kreativnih idej, ima pa tudi negativne posledice na kreativnost tistega, ki znanje skriva. Z vidika teorije socialne izmenjave naj bi šlo za recipročno povratno zanko nezaupanja med sodelavci, kajti tisti ki želi znanje prikrivati, pri sodelavcih sproži recipročni odziv, da tudi oni prikrivajo pred njim, kar pa pomeni negativni rezultat za obe strani (Černe idr., 2014).

Prikrivanje znanja se v praksi veže na kreativnost zaposlenih in njihovo obnašanje. Zaposleni bi namreč morali biti motivirani za širjenje svojega znanja in s tem kreativnega procesa z drugimi. Mnogi menijo ravno nasprotno, ampak izmenjava znanja omogoča konkurenčno prednost organizacije in posameznika, kadar se nanašamo na termine kreativnosti (Černe idr., 2015).

Skrivanje znanja lahko tako definiramo kot namenski poskus prikrivanja ali zadrževanja znanja, ki bi ga drugi želeli ali so ga zahtevali. Tega termina pa ne smemo mešati s pomanjkanjem izmenjave znanja, saj je le to nenamensko, prav tako znanja in informacij nihče ni zahteval ali nujno potreboval. Sicer pa na tem področju še ni bilo narejenih veliko raziskav. Predvsem ni znan vpliv na tistega, ki znanje in informacije prikriva. Tematika zajema teorijo socialne izmenjave, ki predpostavlja recipročno povratno zanko nezaupanja med iskalcem znanja in tistim, ki znanje skriva. Primer, imamo zaposlenega A in B. Zaposleni A pred zaposlenim B namerno prikrije podatke, ki jih zaposleni B potrebuje za svoje delo. To prikrivanje »udari« nazaj na zaposlenega A, saj tudi zaposleni B nato začne kot odgovor skrivati svoje podatke in znanje. Tako se zavira kreativnost tudi pri tistem, ki znanje kot prvi namerno skriva. Kadar prihaja do tega in prikrivanje informacij vpliva na faktor kreativnosti, to škodljivo vpliva na organizacijo. Zato morajo managerji najti načine, kako ublažiti ta učinek. Černe in sodelavci predpostavljajo, da bi to lahko spremenili z izboljšanjem zaznane motivacijske klime. Spremembe na tem področju naj bi namreč vplivale na vzorce socialne izmenjave, ki se razvijajo v omenjeni »zanki nezaupanja« (Černe idr., 2014).

Kreativnost vsekakor ima intrapsihične faktorje in je sama po sebi pomemben del inerpersonalnih procesov. Pogosto je odraz novih kombinacij različnih perspektiv in pristopov, katerim so ljudje podvrženi znotraj socialnih interakcij. Posledično je kreativnost zelo odvisna od informacij in znanja, ki se pretaka v teh interakcijah. Zato je lahko skrivanje informacij in znanja inhibitor kreativnosti. Proces socialne izmenjave med zaposlenimi in sodelavci tako olajšuje izmenjavo znanja in tako izboljša kreativni proces, kajti izpostavljenost različnim alternativam, sproži uporabo širšega miselnega procesa in generira uporabo bolj divergentnih rešitev (Černe idr., 2014). Kreirajo se torej nove ideje, rešitve in več le teh. Prav tako, pa takšno podeljevanje informacij in izmenjava znanja med zaposlenimi vzbuja večji občutek, zaupanja, kar pozitivno vpliva na delo v timu.

Vprašamo se lahko, zakaj govorimo pri izmenjavi znanj in informacij o recipročnem učinku. Posameznik, ki se prostovoljno in spontano vede pozitivno (npr. deli informacije) do drugih, bo pri

njih izzval podobno implicitno recipročno vedenje. Tako pa se, kot smo že omenili, v organizacijah pojavlja tudi negativno recipročno vedenje, ki vodi do zgoraj opisanih stanj (Černe idr., 2014).

Ključno so tudi vzroki, ki nam povedo zakaj do tega prihaja. Vzroki za skrivanje informacij in znanja so različni. Eden izmed teh je že ta, da smo ljudje tekmovalna bitja. V osnovi je tekmovalnost potrebna za preživetje, veliko tekmovalnosti je vnesene že v zgodnje obdobje v šoli, kasneje pa se pojavlja tudi v organizacijah oz. na delovnem mestu. Sploh danes, ko je težko dobiti ali obdržati delo, je tekmovalnost nekaterim zelo pomembna. Potrebno se je izkazati pred nadrejenimi in biti najboljši. Gre torej za igro moči. Poznamo tudi vzroke, ki izhajajo iz osebnostnih dimenzij. Od nekaterih ljudi bomo morda neke informacije težje in dlje časa pridobivali, ni pa seveda nujno, da gre pri tem za namerno zadrževanja znanja zase, morda se le sprašujejo koliko je korektno, da nekatere informacije delijo z drugimi in si za presojo vzamejo več časa. Oblik skrivanja informacij je več, od namernega skrivanja informacij, pri čemer gre do merjenja moči med zaposlenimi, do tega, da ti nekdo ne odgovarja na telefonske klice ali sms sporočila in te tako pravočasno ne obda z določenimi informacijami, ki jih potrebuješ. Tukaj pa so tudi »male laži«, ki so včasih lahko pozitivne, drugič spet negativne (Černe idr., 2014).

Izmenjava informacij in znanja pa je torej tudi ključen proces pri timskem delu oz. pri sprejemanju odločitev znotraj delovne skupine ali tima. Organizacije imajo najraje time, ki so nekoliko bolj heterogeni, kar se tiče sestave. S tem želijo širiti znanje različnih področij in domen na preostale člane tima, s čemur želijo priti do najboljših možnih rešitev pri reševanju problemov. Izmenjava informacij v skupini oz. timu velja za kooperativni proces. Kljub temu pa tudi tukaj prihaja do prikrivanja in skrivanja informacij. Glede na socialno motivacijo posameznika, se le ta odloči ali bo s svojimi informacijami ravnal »dobro« (jih delil), »slabo« (jih prikril) ali »grdo« (jih priredil, lagal). Pomembno vlogo pri tem imajo prosocialno vedenje in prosocialni motivi, ki jih je potrebno spodbujati pri ljudeh v delovnih skupinah, prav tako kot nesebično ravnanje itd (Steinel idr., 2010). Veliko bi na tem področju v organizaciji lahko storil tudi psiholog, predvsem preko spreminjanja vrednot tako posameznikov, kot celotne organizacije.

Izmenjava znanj in osebnostne lastnosti

Na to ali bodo ljudje med sabo delili znanje ali ne vpliva več različnih dejavnikov. Tukaj lahko govorimo o okoljskih faktorjih, torej o samem organizacijskem kontekstu (npr. o organizacijski klimi, značilnostih delovnega tima itd.) in o individualnih značilnostih posameznika, kamor spada npr. osebnost (Amayah, 2011). Kot vemo, osebnost je namreč pomemben psihološki mehanizem, ki usmerja naše vedenje (Yaakub idr., 2013), zato lahko trdimo, da tudi osebnostne lastnosti vplivajo na to ali bom posameznik pripravljen deliti znanje ali ne. Marsikatera predhodna študija potrjujejo, da osebnostne lastnosti napovedujejo odnos in uspešnost posameznika v organizaciji. Študije osebnosti se nanašajo predvsem na velikih 5 faktorjev, nevroticizem, ekstravertnost, odprtost, vestnost in sprejemljivost.

Odprtost

Raziskave so pokazale, da posamezniki z višjo odprtostjo za izkušnje tudi pogosteje delijo znanje z drugimi. Vendar je to lahko odvisno tudi od konteksta, kako organizacije kot take delujejo, ali imajo princip nagrad ali ne, kakšne so vrednote organizacije itd. Odprtost naj bi se močno povezovala z izmenjavo znanj predvsem zaradi tega, ker naj bi bile osebe, ki imajo visoko odprtost za izkušnje tudi

visoko stopnjo radovednosti in izvirnosti. Take ljudi pa pogosto zanima tudi vpogled drugih ljudi, zato so s tem bolj nagnjeni k izmenjavi znanja. Tudi sicer naj bi bolj odprti ljudje uspeli razviti več spretnosti in znanja, takšni ljudje pa naj bi nato tudi pogosteje dajali nasvete drugim (Matzler idr., 2008).

Prijetnost

Pomemben naj bi bil tudi faktor prijetnosti. Posamezniki, ki so na testih osebnosti dosegli višji rezultat pri tej dimenziji, naj bi tudi bili bolj nagnjeni k temu, da podelijo informacije z drugimi. Ljudje z visoko prijetnostjo so navadno dobrosrčni, vljudni, kooperativni, radi pomagajo, so bolj tolerantni in veseli. Prav tako so altruistični in bolj entuziastični glede ideje pomoči drugim. Raje sodelujejo kot tekmujejo. Zelo pomembno pa jim je tudi, da se dobro razumejo s sodelavci, imajo zadovoljive odnose z drugimi in lahko drugim ustrežejo (Matzler idr., 2008).

Ekstravertnost

Bolj ekstravertni posamezniki naj bi že v splošnem pogosteje delili informacije in znanje z drugimi. Pri njih to ni toliko odvisno od samega konteksta, ampak zgolj individualnih lastnosti. Raziskovalci predvidevajo, da je temu tako zaradi tega, ker naj bi bili taki posamezniki bolj nagnjeni k doseganju statusa, pri čemer jim je deljenje informacij v pomoč (npr. postanejo bolj priljubljeni pri sodelavcih) (Amayah, 2011).

Vestnost

Posamezniki z visoko izraženo vestnostjo so bolj odgovorni, zanesljivi, organizirani, pridni in usmerjeni na dosežke. Matzler ugotavlja, da se vestnost posredno povezuje z deljenjem znanja preko usmerjenosti k učenju in razvoju novih spretnosti, saj naj bi vestni ljudje stremeli k temu. Prav tako naj bi se vestnost povezovala z organizacijsko pripadnostjo. Bolj vestni posamezniki, ki imajo večji občutek pripadnosti organizaciji, bodo namreč opravili še več dela in tukaj jim deljenje znanja pride vsekakor prav (Matzler idr., 2008).

Izmenjava znanja in vpliv kulture

Na tem področju je bilo do sedaj narejenih zelo malo raziskav v smislu managementa in deljenja znanja. Najpogosteje avtorji omenjajo faktor individualistične in kolektivistične kulture, kar je najpogosteje uporabljen kriterij v medkulturnih študijah. Individualizem predstavlja tendenco ljudi, da svoje osebne cilje postavijo pred cilje večje socialne skupine ali skupnosti, npr. organizacije. In tako naj bi se ravnali ljudje v bolj individualističnih kulturah. Na nasprotnem polu pa se pojavljajo kolektivistične kulture. Posamezniki v kolektivističnih kulturah pa so vzgojeni tako, da so jim prioriteta skupinski cilji, torej cilji večjega kolektiva ali skupine. Taki posamezniki pogosto služijo svoji skupnosti oz. družbi. Bolj individualistični posamezniki so tudi bolj samostojni in se vidijo kot neodvisne od drugih, bolj kolektivistični pa kot soodvisne z drugimi člani skupine. Posamezniki v teh dveh tipih kulture naj bi tudi informacije in izgradnjo znanja procesirali na drugačen način. V bolj individualističnih kulturah (npr. ZDA), posamezniki zaznavajo delce informacij bolj neodvisno od celotnega konteksta. V bolj kolektivističnih kulturah (npr. Kitajska) pa je ravno obratno (Ardichvili idr., 2006). Tudi iz tega lahko sklepamo, da bodo ljudje, ki živijo v bolj kolektivistično naravnanih kulturah bolj pripravljeni tako k delitvi fizičnih objektov, kot tudi k delitvi znanja in informacij ter bodo bolj sodelovalni oz. kooperativni, saj je kolektivistična kultura izgrajena na takšnih vrednotah in se tega ljudje priučijo že v socializacijskem procesu.

Vloga psihologa

V zadnjem času postaja vse pogostejši izraz učeča se organizacija. Taka organizacija skrbi za neprestano učenje oz. izobraževanje svojih zaposlenih. Izobraževanje in razvoj posameznika mora biti ciljno usmerjeno in sistematično. Ljudi pa je poleg tega potrebno učiti tudi ravnanja z znanjem, torej management znanja (Pibernik, 2010). Pri tem lahko pomaga tudi psiholog. Kot prvo se mora psiholog spoznati z organizacijsko kulturo v organizaciji. K temu spada poznavanje vizije organizacije, načini vodenja v tej organizaciji itd. V učeči organizaciji vodenje ni tako zelo tradicionalno, kjer bi vodja le določal naloge in načine dela. V ospredje se v taki organizaciji postavi ljudi, njihovo znanje in sposobnosti. Potrebno jih je naučiti tudi ravnanja z znanjem. Psiholog lahko tukaj opozarja na primerne načine vodenja, s čemer se spodbuja timsko delo, razprave, deljenje informacij, zaupanje med zaposlenimi itd. S tem vpliva na širjenje znanja. To lahko počne neposredno, tako da skuša vplivati na zaposlene, na primer s pomočjo delavnic ali z individualnimi pogovori. Lahko pa deluje tudi posredno, da o pravilnem načinu vodenja spodbuja vodstvene kadre. Psiholog lahko pomaga širiti pozitivno prepričanje o tem kako koristno je lahko deljenje informacij. Prav tako lahko v organizacijah spodbuja že nekatere uvedene načine mentorstva. Pri tem gre za prenašanje znanja iz že bolj utečenih delavcev na novince. Predvsem pomembno pa je utrjevanje zaupanja med zaposlenimi, tudi kar se specifičnega timskega dela tiče, saj bodo le tako posamezniki med sabo širili znanje, si ga podajali in ga ne zadrževali zase. S tem, ko si bodo zaupali, bodo vedeli, da jim to ne škoduje, ampak koristi. Na koncu je namreč najpomembnejše kolektivno dobro delo organizacije, kot pa individualna korist enega člana. Prav tako lahko psiholog skuša delovati kot vzgled drugim uslužbencem.

Pomembno pa je tudi izboljšanje klime oz. natančneje motivacijske klime, ki vlada med zaposlenimi. Motivacijska klima namreč nagraduje uspešnost v delovnem okolju. Avtorji pri tem omenjajo dve vrsti klime, »uspešno klimo« (performance climate) in »mojstrsko klimo« (mastery climate). V prvi se zaposlene ocenjuje po načinu socialne primerjave, spodbuja se tekmovalnost. Zato bo v taki motivacijski klimi prišlo do recipročnega skrivanja znanja v namero lastne koristi. V drugi vrsti klime, pa se spoštuje, ceni in poudarja trud ter napor, ki ga zaposleni vlaga v svoje delovne naloge. Prav tako je prisotna skrb za samorazvoj posameznika. Spodbuja se sodelovanje med zaposlenimi in pa neprestano učenje. V takem okolju zaposleni skrivanje informacij smatrajo kot destruktivno vedenje, ki je na škodo njim samim in podjetju (Černe idr., 2014). To ali bodo zaposleni delili ali skrili znanje in informacije je torej zelo odvisno tudi od konteksta dosežkov v kakršnem delajo vsak dan. Motivacijska klima na delovnem mestu, kot jo definira teorija doseganja cilja, predstavlja kontekst, ki ga opredeljujejo merila uspeha in neuspeha, ki so poudarjena s politiko, praksami in postopki v nekem delovnem okolju. Takšna klima zaposlenemu omogoča kaj se od njega na delovnem mestu pričakuje in kaj bo na nek način »nagrajeno«. Zato je lahko pomembna vloga psihologa tudi tukaj. V podjetju lahko opozarja na to kakšno motivacijsko klimo bi bilo dobro uvesti in jo vzdrževati. Sodeluje lahko pri postavljanju vrednot, ciljev in vizij podjetja, pri čemer skuša podjetje usmeriti v take vrednote, cilje in vizije, ki bodo vodili v okolje s koristno motivacijsko klimo.

Viri in literatura

Abell, A. in Oxbrow, N. (2001). *Competing with knowledge: the information professional in the knowledge management age*. London: Library Association Publishing.

Arđichvili, A. Maurer, M., Li, W., Wentling, T. in Stuedemann, R. (2006). Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of knowledge management*, 10(1), 94-107.

Amayah, A. T. (2011). Knowledge Sharing, Personality Traits and Diversity: A Literature Review. *Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. Lindenwood University, St. Louis.

Baša, T. (2009). *Upravljanje znanja, kot intelektualni kapital*: magistrsko delo. Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede.

Černe, M., Nerstad, C., Škerlavaj, M. in Dysvik, A. (2014): What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.

Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S. in Moordian, T. A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29, 301–313.

Milojković, M. (2010). *Managemnet znanja*: diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Pibernik, N. (2010). Ravnanje z znanjem v podjetju. Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa.

Steinel, W., Koning, L. in Utz, S. (2010). *The Good, the Bad and the Ugly Thing to Do When Sharing Information: Revealing, Concealing and Lying Depend on Social Motivation, Distribution and Importance of Informatio*. 23rd Annual International Association of Conflict Management Conference, Boston, Massachusetts.

Yaakub, K., Shaari, R., Panatik, S. in Rahman, A. (2013). Towards an Understanding of the Effect of Core Self-Evaluations and Knowledge Sharing Behaviour. *International Journal of Applied Psychology*, 3(1), 13-18.