

Att dela eller inte dela erfarenheter – det är frågan

Jonas Dahl, Andreas Werr

Jonas Dahl, organisationskonsult, Gaia Leadership AB, samt doktorand, Center for Research on Human Resource Management and Knowledge work, Institutionen för företagande och ledning vid Handelshögskolan i Stockholm, E-post: jonas.dahl@phdstudent.hhs.se

Andreas Werr, professor, Center for Research on Human Resource Management and Knowledge work, Institutionen för företagande och ledning vid Handelshögskolan i Stockholm. E-post: andreas.werr@hhs.se

Vi har ställt oss frågan vad det är som får människor att dela sina framgångar och misslyckanden med kollegor – en viktig källa till lärande och social hållbarhet på arbetsplatser. Vi har särskilt undersökt vad som främjar respektive hindrar erfarenhetsdelning i sammanhang där mycket står på spel i termer av försörjning och karriärmöjligheter. För att få svar på frågan har vi undersökt två kunskapsintensiva konsultföretag och vilka överväganden konsulterna gör vid beslut att dela eller inte dela erfarenheter. Studien konstaterar att konsulternas huvudsakliga övervägande vid delningsbeslut är potentiell imagerisk snarare än potentiell nytta. Studien identifierar fem dimensioner som påverkar konsulternas bedömning av potentiell imagerisk: normkonformitet, möjligt kunskapsbidrag, relationskvalitet, samt status- och imageberoende.

Professionals' sharing of experiences is an important source of learning and social sustainability in organisations. This paper investigates what makes professionals share experiences of success and failure with their colleagues. More specifically, we investigate what supports and limits experience sharing in organizational contexts where career and income stakes are high. In two qualitative case studies we investigate how consultants in two knowledge intensive consulting organisations reason when deciding to share (or not to share) their experiences. We conclude, that this reasoning is guided by image concerns rather than potential gains and that these image concerns are assessed in relation to five dimensions: norm conformity, potential knowledge contribution, relational quality and status and image dependence.

Inledning

De senaste decennierna har företag breddat sitt fokus ifrån ett kortsiktigt finansiellt perspektiv till att inkludera långsiktiga sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter i sina verksamheter (Hardjono & van Marrewijk,

2001; Jamali, 2006, Robinson, 2000). När det gäller kunskapsintensiva organisationer är lärande och delning av erfarenheter mellan människor en avgörande process för organisationens förmåga att hållbart och effektivt anpassa sig och fungera i en för-

änderlig tillvaro (Chia, 2017). Särskilt intressant är konsultföretag med hög nivå av kunskap kombinerat med ett starkt kundengagemang, eftersom dessa företag i hög grad är beroende av sin förmåga att inte bara använda befintlig kunskap effektivt utan även att ständigt utveckla denna utifrån sin dagliga kontakt med kunder och andra intressenter (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999; Sarvary, 1999). En viktig typ av erfarenheter i ett innovations- och kunskapssammanhang är misslyckanden och misstag eftersom dessa anses vara absolut nödvändiga i en lärandeprocess (t.ex. Lipshitz & Barak, 2005; March, 1994, Sitkin, 1992). Vi har i denna studie definierat misslyckanden (eng. failures) som en personlig upplevelse av att inte ha uppnått ett önskvärt mål eller resultat kopplat till det egna agerandet eller beteendet (Boey & Chuang, 2016). När det gäller framgångar (eng. successes) handlar den erfarenheten snarare om en personlig upplevelse att det gick över förväntan eller att uppsatta målet överträffades. Misslyckanden skiljer sig från det närliggande begreppet fel/misstag (eng. errors) genom att den senare har en mer objektiv karaktär där det utifrån kan avgöras om personen gjort fel genom att missförstå, avvika ifrån eller ignorera en given instruktion eller information (Zhao, 2011). Misslyckanden kan bero på begånga fel/misstag och misslyckanden kan leda till fler fel/misstag, vilket gör begreppen överlappande. Det behöver dock inte betyda att ett fel/misstag nödvändigtvis leder till ett misslyckande (Boey & Chuang, 2016).

För att lärande och innovation ska

uppstå i organisationer menar vi att tre vanliga antaganden behöver utmanas. Antagandet om att lärande från misslyckanden är enkelt, antagandet att misslyckanden alltid är dåliga och det tredje antagandet att människor i organisationer är villiga att dela sina misslyckanden med andra. Det tredje antagandet är särskilt problematiskt i kunskapsintensiva konsultföretag där stor intern konkurrens om både uppdrag och befordringar råder mellan medarbetarna och där tävlingsinriktade karriärs- och belöningssystem kan vara tuffa (Maister, 1993). Att i dessa sammanhang öppet dela med sig av sina upplevda misslyckanden (och, som vi skall visa, även framgångar) blir då en potentiell risk för medarbetaren. Detta stöds av forskning om kunskapsdelning som visat att företagsklimat som uppmuntrar konkurrens mellan medarbetare hindrar kunskapsdelning, medan ett samarbetsorienterat klimat möjliggör och stödjer kunskapsdelning (Chih-Chien, 2004; Schepers & Van den Berg, 2007; Willem & Scarbrough, 2006). Vidare har forskning som undersökt misstag (eng. errors) inom organisationer hävdat att upplevelser av misstag och misslyckanden innehåller en annan typ av känslomässiga reaktioner jämfört med upplevelser av framgång eller mer neutrala upplevelser, vilket gör det mer smärtsamt att dela dessa upplevelser, varför det ofta undviks (Cattino & Patriotta, 2013; Zhao, 2011).

Samtidigt har forskning visat att organisationskulturer som kännetecknas av tillit minskar den negativa effekten av upplevd risk vid delning av misslyckanden mellan medarbetare

(Kankanhalli, Tan, & Wei, 2005). Tillit mellan människor anses även vara en avgörande faktor gällande kvaliteten i mellanmänniskliga relationer (Organ, 1990; Robison, 1996) och kan definieras som "viljan att riskera den egna sårbarheten gentemot en annan person vars beteende är utom ens kontroll" (författarnas översättning) (Zand, 1972, s. 291). Zand (1972) argumenterar att när människor delar erfarenheter med varandra ökar tilliten i relationen och följden blir att fler erfarenheter utbyts och tilliten stärks ytterligare. Konsekvensen blir en förstärkande dynamisk spiral av tillit och därmed ett öppnare klimat där fler erfarenheter delas. Om den ursprungliga förväntan istället är misstro rör sig spiralen i motsatt riktning och hämmar således tillit och delning.

Vidare lyfter tidigare forskning fram aspekter som visar att medarbetare som väljer att dela egna misslyckanden med andra personligen gynnas (Brown, 2006; 2012; 2015). Hon påstår bland annat att människor som omfamnar sin egen sårbarhet och sina tillkortakommanden och således uppfattar sin egen sårbarhet som en styrka istället för en svaghet, uppvisar högre grad av mod, engagemang, meningsfullhet och positiva känslor, samt är bättre att härbärgera negativa känslor såsom skuld och skam (Brown 2015; Leeming, Dawn och Boyle, Mary, 2013).

Forskning pekar således på att organisationer i vilket medarbetare delar sina erfarenheter, inte minst av misslyckande är både mer hållbara som organisationer – de är bättre på att anpassa sig till rådande förhållanden – och skapar bättre förutsättningar för sina

medlemmars hållbarhet genom att bidra till en mer tillitsfull, öppen, positiv och engagerande miljö. Men vad är det som får människor att dela sina erfarenheter i organisationer – inte minst där mycket står på spel i termer av försörjning och karriärmöjligheter?

För att undersöka denna fråga har vi intervjuat 25 medarbetare i två svenska konsultbolag. 13 stycken i ett medicinkonsultföretag (hädanefter kallat Mediabolaget) med drygt 30 konsulter och 12 stycken i ett organisations- och ledarskapsutvecklingsföretag (hädanefter kallat Ledarskapsbolaget) bestående av cirka 50 konsulter. Förutom intervjuer studerade vi även gruppmöten med inslag av erfarenhetsdelning. Båda bolagen grundades för cirka 20 år sedan och har sedan dess varit framgångsrika på sina respektive marknader. En avgörande skillnad mellan bolagen är deras affärsmodeller. I Mediabolaget har samtliga konsulter en anställning och erhåller fast månadslön. Dock är varje konsult personligen ansvarig för beläggningsgrad och fakturering vilket följs upp månatligen. Eftersom en viktig källa till hög beläggning är att bli inbjuden till projekt av kollegor medför detta en upplevelse hos konsulterna att de agerar på en intern konkurrensutsatt arbetsmarknad där de ständigt blir bedömda av sina kollegor.

I Ledarskapsbolaget tillämpades en annan affärsmodell. Här har konsulterna sina egna bolag och saknar därmed fast månadsersättning. Konsultens egna bolag betalar en procentsats till Ledarskapsbolaget på varje fakturerad krona och det är upp till varje enskild konsult att generera sin in-

komst. Det vill säga att om konsulten inte lyckas sälja sina tjänster (till extern kund eller en kollega) erhåller de ingen försörjning. Även här medför det en upplevelse hos konsulterna att de verkar på en intern arbetsmarknad där de ständigt tävlar med och utvärderas av varandra. Konsekvensen blev att bolagens bemanningsprocesser utgjorde en central del av verksamheten. Här visade det sig att konsultens upplevda imagerisk spelade en betydande roll.

Urvalet av konsulter som intervjuades säkerställde största möjliga spridning gällande medarbetarens tid i bolaget, yrkeserfarenhet, ålder, kön och roll (t.ex. chef, projektledare, konsult). Intervjuerna fokuserade på fyra olika typsituationer: 1) delning av upplevd framgång; 2) delning av upplevt misslyckande; 3) icke-delning av upplevd framgång; och 4) icke-delning av upplevt misslyckande. Intervjuerna fokuserade på att utforska hur konsulten övervägde själva beslutet, vilka faktorer som ledde till beslutet, samt vilka konsekvenser konsulten upplevde att beslutet att dela eller inte-dela kunde leda till. Därefter sammanställdes intervjudatan tillsammans med observationerna från gruppmötena. Utifrån en induktiv ansats kodades intervjuprotokollen och ett antal del- och huvudkategorier uppstod. När analysen var tillräckligt mättad (Glaser & Strauss, 1967) klustrades huvudkategorierna till möjliggörande och hinderande faktorer.

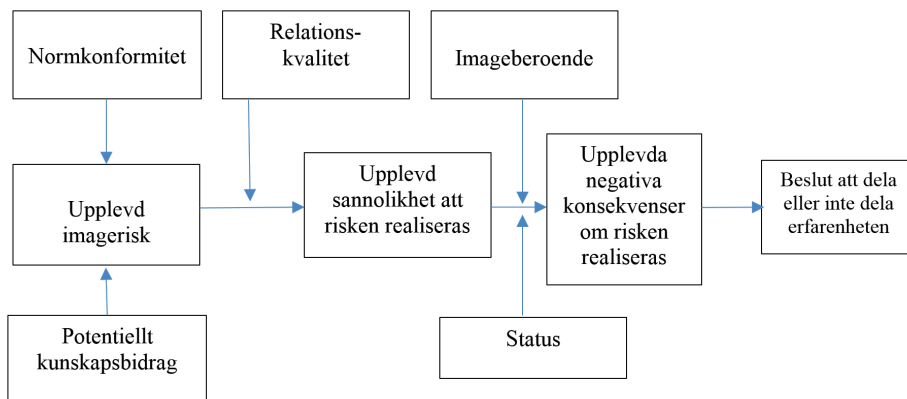
Baserat på denna analys föreslår vi en modell över kunskapsarbetarens överväganden inför beslutet att dela sina erfarenheter av både framgångar och misslyckanden. Modellen speglar

att medarbetarna hade en väsentligt högre oro för potentiella risker vid erfarenhetsdelning jämfört potentiell nytta. Studiens resultat visade även att det inte bara fanns hinder att dela erfarenheter av misslyckanden utan även av framgångar.

Modellen beskriver hur kunskapsarbetare gör tre olika bedömningar inför beslutet att dela (eller inte dela): 1. Risken att delning kommer att påverka deras image negativt (imagerisk) 2. sannolikheten att risken besannas samt 3. De upplevda negativa konsekvenser i det fall risken besannas. Dessa tre bedömningar övervägs i fem dimensioner kopplat till det sammanhang där beslutet att dela erfarenheterna görs. De fem dimensionerna är normkonformitet och potentiellt kunskapsbidrag som formar upplevd imagerisk, relationskvalitet som formar bedömningen hur sannolikt det är att risken kommer att besannas, samt status- och imageberoende som formar bedömningen av konsekvensen av en negativ image (figur 1.). Hur kunskapsarbetaren resonerar och överväger dessa olika aspekter leder till beslutet att dela eller inte dela en erfarenhet. Nedan skall vi beskriva och illustrera dessa överväganden.

Är det ok att dela detta?

Det första övervägandet en medarbetare gör handlar om hur dennes image riskerar att påverkas vid delning. Här spelar tydligheten i organisationens normer in. Det vill säga om kunskapsarbetaren vid delning upplever sig kunna förutse andras reaktioner och beteenden. Till exempel kan nämnas



Figur 1. Modell över kunskapsarbetares överväganden inför beslut att dela erfarenheter av framgångar och misslyckanden

Mediabolagets tydligt uttalade framgångskultur som möjliggjorde delning av framgångar och samtidigt hindrade delning av misslyckanden.

Vi har ju mycket tydligare normer och processer när det gäller att dela framgångar och positiva saker och återkoppling. Det sitter i vår ryggmärg. Misslyckanden är mindre utvecklat – särskilt hur vi gör det. Vi är inte vana att göra det. Det finns en risk att om vi börjar dela för mycket av våra misslyckanden att det påverkar vår framgångskultur negativt – ett hinder. (konsult Mediabolaget)

I studien identifierades en intressant skillnad vid jämförelse mellan de två undersökta bolagen. I Ledarskapsbolaget saknades liknande tydliga normer. Konsulterna här upplevde en stor osäkerhet kring hur deras erfarenheter skulle tas emot. Detta skapade istället ett hinder för delning av såväl framgångar som misslyckanden. I det senare fallet ledde bristen till passivisering och tystnad mellan medarbetarna. Mot denna bakgrund

upplevdes alla signaler som visade att det var accepterat att dela erfarenheter med varandra som viktiga möjliggörare t.ex. att andra delade eller att ledningen underströk vikten av ett ”förbättringsfokus” eller en ”feedbackkultur” som legitimerade diskussioner av erfarenheter.

Denna iakttagelse ligger i linje med den forskning som har pekat på vikten av ”normativ kontroll” inom kunskapsintensiva bolag för att vägleda och rikta medarbetares beteenden (t.ex. Alvesson, 2004).

Kommer erfarenheten att uppskattas som ett bidrag?

En andra dimension i modellen kopplat till imagepåverkan är om den egna erfarenheten, särskilt vid framgångar, kommer att uppfattas som ett värdefullt bidrag eller inte. Det vill säga om konsultens upplevda framgång är en framgång i andras ögon eller inte. Denna dimension ligger i linje med den forskning som visat att om en person har svårt att bedöma värdet av

att dela en kunskap minskar motivationen att dela (Ardichvili et al., 2003; Hew & Hara, 2007). I vår studie identifierades här självcensur hos konsulterna i båda bolagen som det största hindret. Självcensuren handlade både om rädslan att verka skrytsam vid delning av framgångar och rädslan att verka inkompetent vid delning av både framgångar och misslyckanden.

Men också att inte förbäva sig själv – det finns en balansgång här i vår kultur upplever jag. Att inte lyfta sig själv för mycket. Jag delade erfarenheter med mina kollegor på ett stormöte nyligen. Och övervägde noga vad jag skulle säga och vad jag inte skulle säga. Att inte förbärliga mig själv var viktigt. (konsult Ledarskapsbolaget)

Jag vill inte uppleva mig som skrytig – det är jante – särskilt i perioder när det går bra. Det kan bli för mycket av mig. (konsult Mediabolaget)

Självcensur visade sig vara starkare inom Ledarskapsbolaget som i jämförelse med Mediabolaget hade en otydligare och mer mångsidig kunskapsbas. Avsaknad av en gemensam kunskapsbas inom Ledarskapsbolaget gjorde det därför svårare för konsulterna att bedöma om upplevelsen var exceptionell och därmed skulle uppskattas som ett värdefullt kunskapsbidrag eller inte.

Är det jag gjorde något som är så stort? Är det här verkligen en framgång? Här är mina egna tankar det största hindret. (konsult Ledarskapsbolaget)

Denna otydlighet hade en negativ påverkan på delning vilket belyser vikten av gemensamma metoder och verktyg som hjälp vid erfarenhetsdelning (Werr & Stjernberg, 2003) och visar dessutom hur dessa inte bara påverkar förmågan att dela kunskaper och erfarenheter utan också viljan att göra det.

Finns nära och förtroendefulla relationer?

Förutom att konsulterna bedömer risker för imagepåverkan görs även en bedömning hur sannolikt det är att risken besannas. Enligt modellen sker detta i en tredje dimension som vi kallar relationskvalitet. Konsulten gör här bedömningen hur förtroendefulla och medkännande relationerna är. Bedömningen styrs av hur sannolikt det är att det som delas kommer att användas emot en. Det vill säga att den som väljer att dela erfarenheter i ett sammanhang kännetecknat av tillitsfulla och medkännande relationer utgår ifrån att den inte kommer till skada.

Jag delar mina misslyckanden med dem där jag känner mig mer förtrogen. Där kan jag lyfta frågor – det är en handfull individer som jag kan dela med (konsult Ledarskapsbolaget)

I enskilda samtal i mindre sammanhang har jag inga problem att dela med mig av mina misslyckanden. Där förtroende finns. (konsult Mediabolaget)

Denna dimension visade sig vara den starkaste möjliggöraren för delning av misslyckanden i båda bolagen och den starkaste möjliggöraren för delning av

framgångar i Ledarskapsbolaget. Detta överensstämmer med tidigare forskning som visat på betydelsen av tillit i mellanmänskliga relationer kopplat till viljan att dela kunskap (t.ex. Butler, 1999; Chen & Hung, 2010; Lee and Choi, 2003; Lin, 2007). Dock visade det sig i vår studie att organisatoriska strukturer har stor påverkan på relationskvaliteten. I båda bolagen verkade konsulterna på en intern konkurrensutsatt arbetsmarknad, vilket gjorde alla kollegor till potentiella bedömare av den egna kompetensen och konkurrenter till attraktiva välbetalda kunduppdrag. Denna organisatoriska struktur gjorde det därför svårt för konsulterna att etablera tillitsfulla relationer i någon vidare omfattning. Det visade sig att ju högre insatsen var (t.ex. försörjning, karriärmöjligheter) att verka på den interna arbetsmarknaden desto viktigare var nära, förtroendefulla relationer för att delning skulle ske. Samtidigt delades allt färre erfarenheter i det större sammanhanget (enheten, avdelningen, organisationen).

Hur stort är beroendet av andras uppfattning

Den tredje bedömningen en kunskapsarbetare gör kring sitt beslut att dela en erfarenhet handlar om möjliga konsekvenser av negativ imagepåverkan. Denna bedömning görs utifrån två dimensioner. Dels vilken status man har i organisationen och dels hur beroende man är av sin image.

Vilken status har man?

Status betraktades som något som kunde mildra eventuella konsekven-

ser av negativ imagepåverkan. Konsulter som upplevde sig ha hög status var därför mer villiga att ta risken att bryta mot både normer och göra kunskapsbidrag som kunde uppfattas av andra som mindre värdefullt eller helt utan värde. Orsaken var att dessa ”hög status” konsulter upplevde att konsekvenser av negativ imagepåverkan var små.

Personligen har jag inget problem att dela. Jag har nog lite lättare att dela misslyckanden här eftersom jag är erfaren och framgångsrik i andras ögon. (konsult Mediabolaget)

”Låg status” konsulter däremot, vanligtvis nyrekryterade upptagna med att etablera en god image hos andra, var mindre villiga att riskera att bryta mot normer eftersom de upplevde sig vara i en mer sårbar position, där den negativa konsekvensen av att dela något utanför normen upplevdes vara hög.

Om man är ny kanske det är svårare. Att man kan vara ovan, kommer från andra kulturer, inte ser värdet av att dela. Jag försöker uppmana de nya att dela, det skulle jag nog kunna göra mer av. (konsult Mediabolaget)

Hur beroende är man av sin image?

Hur beroende konsulten upplevde sig vara av sin image var ytterligare en dimension som påverkade delningsbeslutet. Imageberoende visade sig tydligt i hur konsulterna resonerade kring intern konkurrens och upplevelsen av att bli bedömd, vilket gjorde all delning av både framgångar och misslyckan-

den till en risk för negativ imagepåverkan. Detta speglades särskilt väl i båda bolagens bemanningsprocesser. För att undvika att bli exkluderad i denna process behövde konsulterna göra sig attraktiva inför sina kollegor. Ju högre insatser på den interna arbetsmarknaden såsom inkomst (Ledarskapsbolaget) och karriärmöjligheter (Mediabolaget) desto större oro och mindre benägenhet att dela erfarenheter. Detta var särskilt tydligt i Ledarskapsbolaget där konsultens hela försörjning berodde på marknadspositionen. Den största rädslan hos konsulterna handlade om att få dåligt rykte och därmed bli exkluderad.

Jag är väldigt beroende av andra människors upplevelse av mig som en kompetent och attraktiv konsult. Vår interna marknadsföring är enormt viktig. Min kunskap och förmåga kan drunkna bland 50–60 konsultkollegor. (konsult Ledarskapsbolaget)

Det här är som en intern jobbmarknad. Ingenting är gratis. Alla behöver visa sig duktiga. Man måste hela tiden sälja in sig till kollegor. Om man då börjar dela med sig av misslyckanden när den kulturen inte finns är risken att ingen vill jobba med dig - ingen gör det. (konsult Mediabolaget)

Sammanfattningsvis kan sägas att vår studie särskilt identifierar konsulternas oro för hur den egna imagen negativt kan påverkas vid erfarenhetsdelning, vilket således blir den största begränsningen till erfarenhetsdelning inom organisationen. Resultatet ger även stöd till tidigare forskning som

pekat på att individuella prestationsuppföljningssystem såsom mätning av konsulternas beläggningsgrad har en negativ effekt på kunskapsdelning (Ferrin & Dirks, 2003; Quigley, Tesluk, Locke, & Bartol, 2007; Taylor, 2006; Weiss, 1999). Vår studie bidrar även till denna forskning genom att ha identifierat imagepåverkan som den mest avgörande faktorn.

Avslutande reflektioner

Vi har konstaterat att det finns ett antal faktorer som kan stödja och hindra erfarenhetsdelning i en organisation. Image har stor betydelse och styr beteenden där både kulturella och strukturella aspekter påverkar. Vi har också konstaterat att forskning visar att organisationer där människorna är mer villiga att dela sina erfarenheter, inte minst av misslyckande är bättre på att anpassa sig till sin miljö och därmed hållbarare. De är även bättre på att skapa förutsättningar för sina medlemmars hållbarhet genom att bidra till en mer tillitsfull, öppen, positiv och engagerande miljö. Vilka är då de viktigaste områdena att undersöka kopplat till den egna organisationen och sig själv i syfte att skapa bättre förutsättningar för hållbarhet. Vår rekommendation är att fördjupa sig inom följande frågor:

1. Hur tydliga är organisationens normer avseende erfarenhetsdelning? Är det tydligt för medarbetarna vad som är förväntat och accepterat? Ju tydligare normer desto högre villighet att dela erfarenheter med andra.
2. Hur tydlig och gemensam är kunskapsbasen? Om kunskapsbasen är

tydlig och delad kommer den att underlätta delning då den gör det lättare för medarbetarna att avgöra vad som är ett kunskapsbidrag. I det fall den är vag och mångtydig blir den ett hinder.

3. Hur är kvaliteten i de mellanmänniska relationerna? Medkänsla och tillit har avgörande betydelse om en människa väljer att dela sina erfarenheter, särskilt kring misslyckanden.

4. Har vi system och processer som främjar samarbete eller konkurrens mellan medarbetarna? Fokus på individuella prestationer ger ökad konkurrens, medan fokus på gemensamma prestationer bidrar till samarbete och ökad erfarenhetsdelning.

Referenser

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms* OUP Oxford.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of knowledge management*, 7(1), 64-77.
- Boey, A., & Chuang, Y. T. (2016). Sharing experiences of failure at work. unpublished conference paper. Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, California United States.
- Brown, B., 2006. Shame resilience theory: A grounded theory study on women and shame. *Families in society: The journal of contemporary social services*, 87(1), pp.43-52.
- Brown, C.B., 2012. *The power of vulnerability*. Sounds True.
- Brown, B., 2015. *Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. Penguin.
- Butler Jr, J. K. (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group & Organization Management*, 24(2), 217-238.
- Catino, M., & Patriotta, G. (2013). Learning from errors: Cognition, emotions and safety culture in the Italian air force. *Organization Studies*, 34(4), 437-467.
- Chen, C. J., & Hung, S. W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & Management*, 47(4), 226-236.
- Chia, R. (2017). A process-philosophical understanding of organizational learning as "way-finding" process, practices and sensitivity to environmental affordances. *The Learning Organization*, 24(2), 107-118.
- Chih-Chien, W. (2004). The influence of ethical and self-interest concerns on knowledge sharing intentions among managers: An empirical study. *International Journal of Management*, 21(3), 370.
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14(1), 18-31.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery grounded theory: Strategies for qualitative inquiry*. Aldin, Chicago.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*, 1-10.
- Hardjono, T.W. and van Marrewijk, M., 2001. The social dimensions of business excellence. *Corporate Environmental Strategy*, 8(3), pp.223-233.
- Hew, K. F., & Hara, N. (2007). Knowledge sharing in online environments: A qualitative case study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(14), 2310-2324.
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.

- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Leeming, Dawn and Boyle, Mary (2013) Managing shame: An interpersonal perspective. *British Journal of Social Psychology*, 52 (1). pp. 140-160.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science*, 33(2), 135-149.
- Lipshitz, R., Levy, D. L., & Orchen, K. (2006). Is this problem likely to be solved? A cognitive schema of effective problem solving. *Thinking & Reasoning*, 12(4), 413-430.
- Maister, D. H. (1993). *Managing the Professional Services Firm*. Auflage, Boston.
- March, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. Simon and Schuster.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science*, 18(1), 71-88.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Robinson, S. (2000). Key survival issues: Practical steps toward corporate environmental sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 7(1), 92-105.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Management Review*, 41(2), 95-107.
- Schepers, P., & Van den Berg, Peter T. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 407-428.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231-266.
- Taylor, E. Z. (2006). The effect of incentives on knowledge sharing in computer-mediated communication: An experimental investigation. *Journal of Information Systems*, 20(1), 103-116.
- Weiss, L. M. (1999). Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service firms. Paper presented at the Academy of Management Proceedings, 1999 (1), A1-A6.
- Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies*, 24(6), 881-908.
- Willem, A., & Scarbrough, H. (2006). Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. *Human Relations*, 59(10), 1343-1370.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 229-239.
- Zhao, B. (2011). Learning from errors: The role of context, emotion, and personality. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 435-463.