

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZAZNANA ZAVIST NA DELOVNEM MESTU TER SKRIVANJE
ZNAJANJA MED SODELAVCI V IZBRANEM PODJETJU IZ
INFORMACIJSKE PANOGE**

Ljubljana, oktober 2021

MONIKA HVASTIJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Monika Hvastija, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom *Zaznana zavist na delovnem mestu ter skrivanje znanja med sodelavci v izbranem podjetju iz informacijske panoge*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila amostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZAVIST NA DELOVNEM MESTU	3
1.1 Opredelitev in vrste zavisti.....	4
1.1.1 Benigna zavist	5
1.1.2 Maligna zavist	6
1.2 Vzročni dejavniki zavisti na delovnem mestu	6
1.2.1 Podobnost s subjektom zavisti	6
1.2.2 Pomembnost področja primerjave.....	7
1.2.3 Stopnja nadzora nad okoliščinami	7
1.2.4 Nevrotičnost	8
1.2.5 Stopnja vestnosti	8
1.2.6 Organizacijski vplivi	8
1.2.7 Organizacijska pravičnost	9
1.2.7.1 <i>Distributivna pravičnost</i>	9
1.2.7.2 <i>Proceduralna pravičnost</i>	9
1.2.7.3 <i>Interaktivna pravičnost</i>	10
1.3 Zavist in vedenje	10
1.3.1 Konstruktivna zavist.....	11
1.3.2 Destruktivna zavist	11
1.3.3 Sovražnost	11
1.3.4 Zmanjšanje relativne razlike med osebami	11
1.3.5 Privoščljivost.....	12
1.4 Posledice zavisti.....	12
1.5 Ukrepi za preprečevanje in omejitev zavisti	13
1.5.1 Izbor kandidatov na razgovoru za službo.....	13
1.5.2 Medsebojno sodelovanje in timsko delo	14
1.5.3 Izvajanje sistema spodbud, ki podpira sodelovanje	14
1.5.4 Spodbujanje odprte komunikacije	14
1.5.5 Program mentorstva	14

2	SKRIVANJE ZNANJA	15
2.1	Zakaj je predaja znanja pomembna v organizaciji.....	15
2.2	Opredelitev skrivanja znanja	17
2.3	Glavne taktike skrivanja znanja	17
2.3.1	Skrivanje z racionalizacijo	17
2.3.2	Skrivanje z odmikanjem	17
2.3.3	Pretvarjanje o pomanjkanju znanja.....	17
2.4	Podobni pojavi in kako se razlikujejo od skrivanja znanja	18
2.4.1	Izmenjava znanja	18
2.4.2	Kopičenje znanja.....	18
2.4.3	Socialno spodkopavanje.....	19
2.4.4	Kontraproduktivno delovno vedenje.....	19
2.5	Vzvodi in dejavniki za skrivanje znanja.....	20
2.6	Okoliščine, ki zavirajo skrivanje znanja	22
2.7	Posledice skrivanja znanja.....	22
2.8	Kako preprečiti ali omejiti pojav skrivanja znanja	22
2.8.1	Izboljšanje samoocenjevanja zaposlenih	23
2.8.2	Informiranje zaposlenih o delovnih nalogah sodelavcev	23
2.8.3	Organizacija druženja izven delovnega okolja	23
2.8.4	Celostne povratne informacije o dejanjih skrivanja znanja	24
2.8.5	Omogočanje pozitivnega delovnega okolja	24
2.8.6	Medsebojno povezovanje ključnih področij	24
2.9	Povezava med zavistjo in skrivanjem znanja.....	25
3	ZAVIST IN SKRIVANJE ZNANJA MED SODELAVCI – EMPIRIČNA PREVERBA.....	31
3.1	Opis vzorca in metodologija raziskave	31
3.1.1	Metodologija raziskave	31
3.1.2	Opis vprašalnika.....	32
3.1.3	Predstavitev organizacije in vzorca	33
3.2	Glavna teza in raziskovalna vprašanja.....	35
3.2.1	Raziskovalna vprašanja.....	35
3.2.2	Hipoteze magistrskega dela	36
3.3	Rezultati raziskave	36

3.3.1 Lastnosti spremenljivk	36
3.3.1.1 Zavist	36
3.3.1.2 Medsebojna pomoč.....	38
3.3.1.3 Zadovoljstvo s komunikacijo	39
3.3.1.4 Zaznavanje organizacijske pravičnosti	40
3.3.1.5 Skrivanje znanja	41
3.3.2 Porazdelitev spremenljivk	42
3.3.3 Preverba hipotez	43
3.3.4 Odgovori na raziskovalna vprašanja	45
3.4 Interpretacija rezultatov in razprava	50
3.5 Omejitve raziskave in predlagane smernice za nadaljnje delo.....	52
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	54
PRILOGA	64

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vzводи in dejavniki, ki so skupni zavisti in skrivanju znanja.	26
Tabela 2: Udeleženci glede na spol.	34
Tabela 3: Udeleženci glede na starostno skupino.....	34
Tabela 4: Udeleženci glede na način zaposlitve v organizaciji.	35
Tabela 5: Test normalnosti porazdelitve izbranih spremenljivk.	42
Tabela 6: Model linearne regresije za odvisno spremenljivko stopnja zavisti.	43
Tabela 7: Koeficienti linearne regresije za odvisno spremenljivko stopnja zavisti.	43
Tabela 8: Model linearne regresije za odvisno spremenljivko stopnja zavisti.	44
Tabela 9: Koeficienti linearne regresije za odvisno spremenljivko stopnja zavisti.	44
Tabela 10: Model linearne regresije za odvisno spremenljivko stopnja zavisti.	44
Tabela 11: Koeficienti linearne regresije za odvisno spremenljivko stopnja zavisti.	45
Tabela 12: Model linearne regresije za odvisno spremenljivko skrivanje znanja.	45
Tabela 13: Koeficienti linearne regresije za odvisno spremenljivko skrivanje znanja.	45
Tabela 14: Tematike predlogov zaposlenih v zastopanih odstotkih.....	48
Tabela 15: Primerjava povprečij izbranih spremenljivk pri izstopajočih udeležencih.....	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz povprečnih vrednosti trditev spremenljivke zavist.	37
Slika 2: Prikaz povprečnih stopenj spremenljivk zavisti.	37
Slika 3: Prikaz povprečnih vrednosti trditev spremenljivke medsebojna pomoč.	38
Slika 4: Prikaz povprečnih vrednosti spremenljivk medsebojne pomoči.	39
Slika 5: Prikaz povprečnih vrednosti trditev spremenljivke zadovoljstvo s komunikacijo.	39
Slika 6: Prikaz povprečnih vrednosti trditev spremenljivke organizacijska pravičnost.	40
Slika 7: Prikaz povprečnih vrednosti vseh vrst pravičnosti.	41
Slika 8: Prikaz povprečnih vrednosti trditev spremenljivke skrivanje znanja.	41
Slika 9: Prikaz povprečnih vrednosti spremenljivke skrivanje znanja po strategijah.	42
Slika 10: Grafični prikaz števila predlaganih rešitev zaposlenih po vsebinah.	48

UVOD

Danes, ko je večina procesov že avtomatiziranih, se vrednost delavca vedno bolj naslanja na človeški pristop in njegovo znanje. Posebno znanje, ki je lahko na primer tehnično, proizvodno ali poslovno in se razlikuje od znanj drugih ljudi na trgu dela, lahko predstavlja veliko konkurenčno prednost. V skladu s tem je dostopnih vedno več raziskav in gradiva, ki pa se večinoma ukvarjajo z vprašanjem, kako učinkovito upravljati z znanjem v organizaciji (Demirkasimoglu, 2016).

Posamezen delavec vseskozi pridobiva dodatno znanje s pomočjo različnih načinov učenja, medtem ko je določeno znanje že osvojil v preteklosti. Vsak delavec torej poseduje skupek znanja, ki je značilen samo za to osebo. Komunikacija med zaposlenimi je zato izrednega pomena tudi pri uvajanju novih sodelavcev v podjetje oziroma organizacijo, saj ta večinoma poteka s pomočjo predaje znanja na delovnem mestu. Delavec tako tekom zaposlitve pridobi nova znanja in veščine na različne načine: z izmenjavo znanja s sodelavci, z dodatnimi poklicnimi usposabljanji, samoiniciativnimi raziskavami ali pa samo z opazovanjem drugih. Primer je lahko novo zaposlena oseba v organizaciji, ki se svojega dela priuči z opazovanjem in kasneje tudi s posnemanjem sodelavca, ki je spoštovan, izkušen in dobro opravlja svoje delo (Treven, 1998).

Na pojav zavisti na delovnem mestu pa vpliva predvsem kvaliteta medosebne komunikacije; kadar je ta odprta in zaposlenih ni strah pokazati določenega primanjkljaja znanja pred nadrejenim ali sodelavci, je v organizaciji posledično manj zavisti (Dogan & Vecchio, 2001). Zavist kot taka je že od nekdaj prisotna v medosebnih odnosih in jo občutimo kot nezadovoljstvo, ko je nekdo drug deležen nečesa, kar si želimo zase. To občutenje se lahko nanaša na dobrine, sposobnosti ali lastnosti (Milivojević, 2008).

Cooper in Payne (1989) posebej izpostavita dva dejavnika, ki lahko pri zaposlenih v organizaciji sprožita zavist. Prvi dejavnik so osebne lastnosti opazovalca, kot na primer pomanjkanje samozavesti, drugi dejavnik pa predstavljajo okoliščine v organizaciji, kot so konkurenca, napredovanje in zmanjšanje števila zaposlenih. Zavist med zaposlenimi obstaja v dveh oblikah; benigna zavist lahko na posameznika deluje motivacijsko, medtem ko maligna zavist prinaša bolj negativna čustva in vedenjske odzive (Lange & Crusius, 2015).

Zavist na delovnem mestu sicer predstavlja množico možnih negativnih vedenjskih odzivov posameznikov, vendar se pričujoča magistrska naloga osredotoča posebej na pojav skrivanja znanja. V današnjem organizacijskem okolju je znanje namreč uveljavljen korporacijski vir in posledično organizacije vlagajo ogromno finančnih in tudi človeških sredstev, da zagotovijo kvaliteten in učinkovit management znanja, saj jim to prinese konkurenčno prednost na trgu. Skrivanje znanja v tem smislu lahko škoduje organizaciji na večih področjih poslovanja in delovanja (Ali, Usman & Pham, 2019).

Podobno tematiko je raziskovala tudi Zala Šuman (2016), ki je v svojem delu zapisala, da je bilo več kot 60 % sodelujočih v raziskavi priča neupravičenemu napredovanju sodelavca, neupravičeni razliki v dohodkih ali neupravičenemu prevzemu zaslug za delo drugega. To spoznanje narekuje, da je treba pri obravnavanju dodatnih vplivov na pojavnost zavisti upoštevati tudi kriterije zaznavanja organizacijske pravičnosti, zadovoljstva s komunikacijo in medsebojne pomoči na delovnem mestu.

Kljub temu pa je skrivanje znanja pojav, v katerem delujeta dva posameznika, to sta iskalec znanja in imetnik znanja. O skrivanju znanja torej govorimo takrat, ko oseba, ki znanje poseduje, zavedno ne deli svojega znanja z osebo, ki ga za to znanje prosi (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012). Na ta način lahko skrivanje znanja povzroči v organizaciji neželene posledice, kot so padec kreativnosti (Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014) in inovativnosti, medsebojno nezaupanje in nižja učinkovitost posameznikov pri delu (Connelly, Černe, Dysvik & Škerlavaj, 2019).

Pričujoče magistrsko delo se torej osredotoča na pojav zavisti na delovnem mestu in se ukvarja predvsem z vprašanjem, kako ter v kolikšni meri se ta odraža v skrivanju znanja med zaposlenimi. Skrivanje znanja je namreč presenetljivo pogost pojav in ga najdemo tudi v organizacijah, ki načrtno spodbujajo izmenjevanje znanj med sodelavci (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012). Prenos oziroma deljenje znanja je zelo pomemben proces v organizacijah, kjer pomembno kvaliteto predstavljata inovativnost in timsko delo; zavist lahko na ta način vpliva na uspešnost same organizacije. Vodje zato stalno iščejo informacije in tehtne predloge, kako se spopasti z negativnimi pojavi v organizaciji, posebej z zavistjo in skrivanjem znanja.

Raziskava magistrskega dela je izvedena v sodelovanju s podjetjem s področja informacijskih tehnologij. Število zaposlenih je naraslo v zelo kratkem obdobju, kar je prineslo veliko sprememb na področju kadrov. Posledično se se spremenili tudi odnosi med zaposlenimi; ti se hitro in občutno spremenijo, če zaposleni odločitve o napredovanjih, povišicah ali nagradah doživijo kot nepravilne. Zaradi narave raziskave želi podjetje ostati anonimno.

Namen magistrske naloge je torej, da na podlagi raziskave tovrstnih problematik izbrani organizaciji predstavi predloge za ustrezne izboljšave, ki stremijo k zmanjšanju zavisti med sodelavci in naprej spodbujajo večji pretok znanja med njimi. Namen raziskave je tudi, da zaposlenim, še posebej kadrovnikom, podrobno predstavi koncept skrivanja znanja v organizaciji in jim ga približa do te mere, da lahko pravočasno zaznajo opozorilno vedenje zaposlenih in ga omejijo na najbolj učinkovit način. Ker je management znanja v današnjem času vedno bolj pomemben, lahko te ugotovitve morda pomagajo tudi drugim organizacijam, ki se soočajo s tovrstnimi izzivi.

Cilj magistrske naloge je izpostaviti, oceniti in proučiti problematike skrivanja znanja, medsebojne pomoči, komunikacije, zaznavanja pravičnosti in zavisti v delovnem okolju ter naprej poiskati praktične rešitve, s katerimi lahko vodstvo izboljša stanje v dotični organizaciji. V ta namen raziskuje pojav zavisti na delovnem mestu in njegov vpliv na učinkovitost prenosa znanja znotraj službenega tima. Osrednja teza naloge je, da zavist spodbuja skrivanje znanja med zaposlenimi, raziskava pa se opira na sledeče hipoteze:

H1: Zaznana organizacijska pravičnost vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

H2: Zadovoljstvo s komunikacijo vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

H3: Ocena medsebojne pomoči na delovnem mestu vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

H4: Stopnja zavisti zaposlenih vpliva na pojavnost skrivanja znanja med zaposlenimi.

S pomočjo teh hipotez bodo utemeljeni odgovori na naslednja vprašanja:

- 1) Ali stopnja zavisti posameznika na delovnem mestu vpliva na stopnjo skrivanja znanja?
- 2) Na kakšen način, če sploh, zadovoljstvo s komunikacijo, medsebojna pomoč in zaznana organizacijska pravičnost vplivajo na stopnjo zavisti posameznikov?
- 3) Ali zaposleni zaznavajo zavist na delovnem mestu in kako bi jo po njihovem mnenju lahko preprečili ali omejili?
- 4) Ali imajo zaposleni, ki pri izbranih spremenljivkah padejo v skrajne vrednosti, tudi pri drugih spremenljivkah izstopajoče rezultate?

Sodelovanje z izbrano organizacijo je omogočilo tudi empirično preverbo problematike in v skladu s tem je magistrska naloga sestavljena iz dveh delov. V prvem, teoretičnem delu, je s pomočjo strokovne literature predstavljeno teoretično ozadje zavisti in njen vpliv na prenos znanja znotraj službenega okolja. Temu sledita bolj podrobna opredelitev izbrane tematike in predstavitev temeljnih pojmov, podan pa je tudi pregled in povzetek dosedanjih raziskav in njihovih ugotovitev.

V drugem, empiričnem delu, ki se prične s tretjo točko v kazalu vsebine, je najprej podrobno razčlenjena metodologija raziskave; sem spadajo podroben opis vprašalnika, predstavitev vzorca in komentar o omejitvah raziskave. Temu sledita še predstavitev in razprava o pridobljenih rezultatih. V sklepnem delu naloge so v skladu z ugotovitvami podani še tehtni in praktični predlogi za optimizacijo organizacijske kulture na raziskanih področjih.

1 ZAVIST NA DELOVNEM MESTU

Zavist že od nekdaj velja za nevarno in neprijetno čustvo, ki lahko povzroči negativne odzive in posledice. Katoliška verovanja jo označujejo za smrtni greh, v zgodbi Abela in Kajna pa se zavistnost konča kar z umorom. Podobno je v leposlovju; velikokrat je prikazana kot čustvo, ki na dan privleče temno stran ljudi in lahko izzove grozovita dejanja. Takšne in

drugačne zgodbe ne kažejo le raznolikosti ob doživljanju tega čustva, ampak so sčasoma vplivale tudi na njegov negativen prizvok (Lange & Crusius, 2015).

Čustvo zavisti pripada širši skupini antipatičnih odnosov do drugih oseb, saj vključuje tudi medsebojno primerjanje in tekmovalnost (Milivojević, 2008). Vsa negativna čustva, ki so povezana z občutki zavisti, poskušamo v organizacijski sferi zatreti ali normalizirati, saj so obravnavana kot družbeno nesprejemljiva (Vince, 2001). Naprej je zavist kot nezaželeno čustvo mnogokrat deležna pretirane racionalizacije in zanemarjanja s strani organizacij in znanstvenikov; v tem pogledu je že na ravni tabujev (Ashforth & Humphrey, 1995).

1.1 Opredelitev in vrste zavisti

Zavist je boleče čustvo, ki izhaja iz posameznikovega spoznanja, da ima druga oseba več privlačnih lastnosti ali dobrin kot pa on sam. Je neprijetno, frustrirajoče in negativno čustvo, ki lahko privede do škodoželjnega vedenja, ki je usmerjeno proti subjektu zavidanja (Smith & Kim, 2007). Zavist na delovnem mestu lahko bolj natančno opredelimo kot neprijetno čustvo, ki je odvisno od dosežkov drugih; z njo so tesno povezani tudi občutki manjvrednosti, agresija, jeza in sabotaza (Smith & Kim, 2007).

Nekakšne splošne predpostavke za posameznikovo občutenje zavisti na delovnem mestu so: a) druga oseba ima dobrine ali lastnosti, ki si jih posameznik želi; b) na podlagi socialne primerjave posameznik oceni, da je sodelavec boljši ali večvreden kot on; c) posameznik je nesrečen zaradi nečesa, kar poseduje sodelavec in d) posameznik si želi, da sodelavec izgubi prednost ali da je sploh ne bi imel (Dogan & Vecchio, 2001).

Milivojević (2008), ki se ukvarja z vprašanjem opredelitve in sploh smisla zavisti, pravi, da vsako čustvo obstaja s točno določenim namenom, da nas na takšen ali drugačen način privede do določenega cilja. Zavist je mogoče na ta način osmisliti kot motivacijo, ki spodbuja k vedenju, ki sčasoma zmanjša ali izenači neenakost med posameznikom in subjektom zavisti.

Za pojav zavisti so potrebni trije sestavni deli, to so jaz, dobrina in druga oseba. Zavist se namreč ne kaže samo v odnosu do tuje dobrine, ampak predvsem v odnosu do druge osebe. Do zavidanja tako pride, ko posameznik oceni, da druga oseba nima pravice do posedovanja dobrine, oziroma je prepričan, da ima sam do nje večjo pravico (Milivojević, 2008).

Že sama etimologija besede “zavidati” namiguje o njenem pomenu. Izhaja iz besed “za” in “videti”, v čemur je mogoče prepoznati okoliščino, v kateri posamezniku nekaj pade v oči, nekaj, kar subjekt zavisti poseduje. Podoben etimološki izvor besede je mogoče najti v številnih drugih jezikih, vključno z latinščino. Na ta način se zdi, da je zavist čustvo, ki sicer spodbuja osebe, da tudi zase pridobijo dobrino ali lastnost, ki so jo opazili in zavidali pri

drugemu, toda za vsem tem se v resnici skriva želja po doseganju enakega ali višjega položaja, kot ga ima subjekt zavisti (Milivojević, 2008).

Občutenje zavisti pa sproži tudi fizičen odziv, ker dvigne raven stresa v telesu in glede na to, kako se posameznik spoprime s tem stresom, ločimo dve obliki zavisti. Benigna ali dobronamerna zavist ljudi motivira, da se še bolj potrudijo za doseg svojih ciljev in s pomočjo trdega dela dosežejo uspeh, ki je primerljiv z drugo osebo. Maligna ali zlonamerna zavist pa spodbuja škodoželjno vedenje, ki spodkopava drugo osebo in jo na tak način spusti na nivo osebe, ki je zavistna. S pomočjo razlikovanja med različnimi vrstami zavisti pa lahko naprej prepoznamo različne vedenjske in motivacijske posledice zavisti (Lange & Crusius, 2015).

1.1.1 Benigna zavist

Benigno zavist spodbuja optimističen pogled posameznika na možne bodoče dosežke. Povezana je z željo po doseganju standardov odličnosti osebe, ki je subjekt zavisti, in nenazadnje tudi s povečano uspešnostjo. Nasprotno dobi maligna zavist svoj zagon v pesimističnem strahu posameznika, da ni sposoben doseči ciljev in standardov subjekta zavisti in vodi v njegovo aktivno oddaljevanje od tovrstnih ciljev (Lange & Crusius, 2015).

Benigna zavist torej temelji na tem, da posameznik ne dojema tujega uspeha kot lasten poraz, ampak z njegovo pomočjo ugotovi, kaj so njegova lastna zanimanja in ga naprej motivira, da začne aktivno delati v smeri lastnih uspehov, brez da ogrozi koga drugega (Milivojević, 2008).

Dobronamerna zavist je povezana z machiavelizmom in narcisizmom, ne pa s psihopatijo (Lange, Crusius & Hagemeyer, 2014). Tovrstne ugotovitve je mogoče pojasniti z vidika vzrokov za njen pojav; ti izhajajo iz ocene nadzora nad osebnimi izidi in lahko vodijo do grandioznega pogleda na sebe in posledično do narcisizma. Za to vrsto zavisti so zato značilni visoka mera frustracije in negativni vplivi. Osrednji cilj osebe je premostiti to frustracijo tako, da poskuša doseči cilje osebe, ki ji zavida, in tako doseči enako raven uspešnosti. V skrajnih primerih so takšni ljudje pripravljene za doseg cilja uporabiti vsa možna sredstva, tudi moralno sporne metode, kot so na primer manipulacija ali zvijače, ki so značilne za machiavelizem. Kljub vsemu pa naj bi lastnosti, kot so zaupanje vase, optimističen pogled na uspeh in pripravljenost, da stori oseba vse za doseg cilja, na dolgi rok dobrodušnega človeka obvarovale pred psihopatijo (Lange, Crusius & Hagemeyer, 2014).

1.1.2 Maligna zavist

Maligna oziroma zlonamerna zavist temelji na principu vedenja malčkov, ki si med seboj kradejo in uničujejo igrače; vodi k odvzemu ali uničenju dobrine, ki je objekt zavisti. Logika, na kateri temelji maligna zavist, je ta, da če jaz ne morem imeti nečesa, potem ga tudi nihče drug ne bo imel. Posamezniki, ki občutijo zavist na tak način, ob tujem uspehu vidijo samega sebe kot poraženca; če drugemu uspe, pomeni, da oni izgubijo in želijo to neenakost izničiti ali izbrisati, da prideta oba na isto raven (Milivojević, 2008).

Prej omenjena študija (Lange & Crusius, 2015) naprej povezuje maligno zavist z machiavelizmom in psihopatijo. Maligna zavist namreč izraža negativno in sovražno vedenje proti osebi, ki je subjekt zavisti; tovrstno vedenje nakazuje prikrito manipulativnost in lahko, ko se poveže z zamerljivo naravnanim mišljenjem, privede do psihopatskih misli.

1.2 Vzročni dejavniki zavisti na delovnem mestu

Organizacijski znanstveniki so mnenja, da sta zavist in socialna primerjava pogosta pojava v organizacijah, ker so zaposleni večkrat podvrženi hierarhičnemu razslojevanju in morajo pogosto tekmovati za pozornost nadrejenih, nagrade in družbeni položaj (Vecchio, 1997). Teorije pravičnosti že dolgo časa zagovarjajo dejstvo, da je socialna primerjava na delovnem mestu pomemben vidik organizacijske kulture, saj zaposleni preko interakcije in opazovanja sodelavcev dajejo smisel svojemu delovnemu mestu (Folger & Cropanzano, 2001).

1.2.1 Podobnost s subjektom zavisti

Ko se posameznik prvič sreča s socialno oziroma družbeno primerjavo, je primarno nagnjen k temu, da išče podobnosti, t.j. lastnosti, ki si jih deli z drugimi osebami (Mussweiler, 2003). Oseba išče, vrednoti in namenja pozornost tistim lastnostim, ki jih ima skupne z drugimi ljudmi, kot na primer spol, starost in družbeni razred (Goethals & Darley, 1977). Ko pa posamezniki med seboj ne zaznajo podobnosti, postanejo socialne primerjave nepomembne, saj njihovi odzivi niso utemeljeni s čustvi in so oddaljeni (Smith & Kim, 2007).

Raziskava, ki sta jo izvedla Schaubroeck in Lam (2004), kaže na pomen podobnosti med posamezniki za razvoj zavisti. Raziskavo sta izvedla na manjši delovni enoti banke, kjer je vodstvo obvestilo uslužbenke, da bo ena izmed njih prejela napredovanje. V mesecih, preden je vodstvo sprejelo odločitev, so ocenile mero podobnosti z vsako osebo v enoti. Ocenjevale so tudi osebo, ki je nazadnje prejela napredovanje. Ocena podobnosti s to osebo je pravilno napovedala tudi stopnjo zavisti, ki jo je bila deležna poleg napredovanja.

1.2.2 Pomembnost področja primerjave

Oseba doživi čustven odziv le v okoliščinah, ki imajo zanjo določen pomen. Da se zavist torej sploh pojavi, mora področje primerjave osebi predstavljati neko vrednost (Smith & Kim, 2007). Oseba, ki izvršuje socialno primerjavo, dojema lastno vrednost glede na uspešnost na izbranem področju primerjave. Ker uspešnost na ta način narekuje posameznikovo lastno vrednost, se večina ljudi zavestno trudi izkazati na tistih področjih, kjer lažje dosežejo boljši rezultat kot ostali (Tesser, 1991).

Raziskava, ki sta jo izvedla Salovey in Rodin (1984), dodatno podpira tezo, da ima pomembnost področja za posameznika pomembno vlogo pri razvoju zavisti. V tej raziskavi so študenti prejeli povratno mnenje o njihovih dosežkih in nadaljnjih možnostih za razvoj in zaposlitev na področju po njihovi izbiri. Prejeli so tudi povratno mnenje o sošolcih, ali na izbranem področju ali nekem drugem področju. Zavist se je pojavila le v enem primeru; študent, ki je prejel negativno povratno mnenje, se je na izbranem področju primerjal s študentom, ki je prejel pozitivno povratno mnenje. Področja primerjave, ki niso bili izbira študentov, niso sprožila zavisti, ker tista področja enostavno niso bila študentom pomembna.

V prej omenjeni študiji, ki je dokazala vpliv podobnosti posameznikov na razvoj zavisti (Schaubroeck & Lam, 2004), pa je mogoče pojavnost zavisti še dodatno utemeljiti z dejstvom, da so udeleženske dojemale napredovanje kot pomemben vidik utrjevanja lastne vrednosti (Smith & Kim, 2007).

1.2.3 Stopnja nadzora nad okoliščinami

Vecchio (1997) v svoji raziskavi posebej izpostavi dejavnik socialne primerjave, ki se nanaša na stopnjo nadzora nad okoliščinami; zavistneže namreč dodatno spodbuja prepričanje, da sami ne morejo pridobiti zelene lastnosti ali dobrine.

Vecchiovo teorijo so naprej podprli tudi v raziskavi, kjer so preverili odzive udeležencev na različne stopnje nadzora nad dogodki (Testa & Major, 1990). Udeleženci, ki so bili razdeljeni v pare in so se vsi slabo odrezali na določeni nalogi, so prejeli povratne informacije o možnih izboljšavah. Te informacije jim je predal partner, ki se je odrezal bolje kot oni. Polovica udeležencev je prejela mnenje, da lahko svoj rezultat izboljšajo, medtem ko je druga polovica prejela mnenje, da rezultata ne morejo izboljšati. Slednji so pokazali negativne in sovražne odzive do partnerja z boljšim rezultatom. Pri raziskavi sicer niso merili zavisti, vendar je zelo verjetno, da bi jo ob preverbi zaznali, saj je ena izmed njenih značilnosti ravo mešanica potrth in sovražnih občutkov (Smith & Kim, 2007).

1.2.4 Nevrotičnost

Nevrotičnost oziroma čustvena nestabilnost zaposlenih predstavlja eno izmed predpostavk za razvoj zavisti na delovnem mestu. To osebnostno lastnost lahko prepoznamo pri osebah, ki hitro menjavajo razpoloženja, občutijo prekomerno napetost, tesnobo, skrb, potrtnost, negotovost, jezo in živčnost. Njeno nasprotje je čustvena stabilnost, za katero je značilno bolj primerno odzivanje na dražljaje iz okolja. Na delovnem mestu je nevrotičnost nezaželena lastnost, saj se takšni zaposleni v raziskavah izkažejo za manj učinkovite in čustveno negotove (Ghadi, 2018). Težje se prilagajajo in pogosto vidijo vsakdanje situacije na delovnem mestu kot grozne in stresne, pri delu pa se bolj ukvarjajo z nasveti kot zadano nalogo in odlagajo z njenim dokončanjem. Na splošno so bolj nagnjeni k zaznavanju negativnih dražljajev in posledično doživljajo neprijetna in nerazumna čustva (Judge & Bono, 2001).

Čustveno nestabilni zaposleni se večkrat primerjajo s svojimi sodelavci, saj želijo na ta način potrditi lastno vrednost (Mishra, 2009). Ker so nagnjeni k doživljanju negativnih čustev, jih to zlahka pripelje do občutkov zavisti, ki je povezana med drugim tudi z občutki manjvrednosti, jeze in agresije (Bedeian, 1995).

1.2.5 Stopnja vestnosti

Vestnost je opredeljena kot osebnostna lastnost, ki odraža, do kakšne mere želijo zaposleni učinkovito izpolnjevati in organizirati delovne naloge (De Bruin & Taylor, 2006). Zaposleni, ki jih organizacija prepozna kot vestne posameznike, so osredotočeni na cilj, odločni, previdni, samodisciplinirani, vztrajni, temeljiti, zanesljivi in odgovorni (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Takšni ljudje so zelo osredotočeni na svoje delo in cilje, medtem ko jih sodelavci in njihovo delo ne zanimajo. Zaradi visoke motivacije za delo redkokdaj občutijo zavist do sodelavcev, saj jim ne namenjajo veliko pozornosti (Mishra, 2009).

Do zavisti pa hitro pride pri zaposlenih, ki imajo nižjo stopnjo vestnosti, saj posvečajo veliko več časa sodelavcem in njihovem delu. Zaznamujejo jih lastnosti, kot so nezanesljivost, neodgovornost in čustvena nestabilnost (Bogg & Roberts, 2004).

1.2.6 Organizacijski vplivi

Znotraj delovnega okolja obstajajo številne okoliščine, ki zaradi svoje narave povečajo možnost socialnih primerjav med sodelavci in na ta način spodbujajo razvoj zavisti med zaposlenimi, to so na primer napredovanje, oblikovanje timov, spremembe plač, bonusi, ocenjevanja uspešnosti, itn. (Duffy & Shaw, 2000).

Naprej Muchinsky (2003) ugotavlja, da veliko ljudi preživi na delovnem mestu ravno toliko ali celo več časa v svojem življenju, kot ga namenijo ostalim aktivnostim. V mnogih

organizacijah so zato sodelavci velikokrat v tesnih odnosih, imajo pogoste interakcije in visoko stopnjo soodvisnosti. Na ta način že sama narava njihovega dela ponuja veliko priložnosti za medsebojne primerjave. Organizacije včasih namenoma uvedejo sisteme, ki med drugim spodbujajo tudi zavist, ker želijo na ta način spodbuditi zaposlene k večjemu trudu in uspešnosti (Stein, 2000).

Organizacije, ki temeljijo na načelu "kdor ne zmaga – izgubi", in tudi organizacije, ki temeljijo na načelu relativnih razporeditev zaposlenih po načelu ničelne vsote (na primer dodatki za delo, ki so razporejeni po Gaussovi krivulji glede na oceno nadrejenega), poročajo o višji pojavnosti negativnih čustev, vključno z zavistjo. Poleg osnovne tekmovalne zasnove delovnega okolja k razvoju zavisti prispevata še splošna raven stresa in močnejši občutek ogroženosti, ki sta posledici tekmovalnega vzdušja (Vecchio, 2000).

1.2.7 Organizacijska pravičnost

Najpomembnejši dejavnik pri razvoju zavisti na delovnem mestu je nizka stopnja organizacijske pravičnosti (Vecchio, 2000). Zaposleni se namreč, ko ne zaznavajo organizacije kot pravične, zatečejo k negativnim vedenjskim vzorcem. Kadar imajo občutek, da se jim godi krivica, se občutki zavisti le še okrepijo (Yu, Duffy & Tepper, 2018). Organizacijsko pravičnost sestavljajo trije glavni vidiki, to so distributivna pravičnost, proceduralna pravičnost in interaktivna pravičnost.

1.2.7.1 Distributivna pravičnost

Distributivna pravičnost ali pravičnost izida se nanaša na zaznano pravičnost rezultatov. Z drugimi besedami, opredeljuje jo mera pravičnosti, ki jo organizacija uveljavlja pri podeljevanju nagrad, povišic ali napredovanj med zaposlene (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Ta mera pravičnosti temelji na končnem izidu in je povezana predvsem z vedenjskimi, čustvenimi in kognitivnimi odzivi na rezultate. V primeru, da zaposleni dojame delitev nagrad kot nepravično, sprva občuti več raznolikih čustev, njegova kognicija naprej pripomore pri pojasnjevanju dogodka, čemur na koncu sledi vedenjski odziv. Dogodek ga lahko spodbudi k trdemu delu, lahko pa se umakne iz dane okoliščine (Cohen-Charash & Spector, 2001).

1.2.7.2 Proceduralna pravičnost

Proceduralna ali postopkovna pravičnost se za razliko od distributivne pravičnosti ne nanaša na končni izid, ampak na postopek, s katerim organizacija pride do končnega izida oziroma do odločitve o podelitvi nagrad. Zaposleni zaznavajo ta vidik pravičnosti bolj kot druge, saj

ima neposredno nadrejeni večjo moč odločanja o postopku in kriterijih dodeljevanja nagrad (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Leventhal (1980) je v skladu s tem razložil 6 kriterijev, ki naj bi zagotovili pravičen postopek podelitve nagrad, to so: a) doslednost (usklajenost podatkov in postopkov), b) nepristranskost, c) natančnost (na osnovi točnih informacij), d) popravljivost (postopek omogoča izboljšave), e) reprezentativnost (upoštevanje mnenja vseh, ki so vključeni v postopek) in f) etičnost.

1.2.7.3 Interaktivna pravičnost

Interaktivna pravičnost je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz medosebne in informacijske pravičnosti. Temelji na odnosu organizacije do zaposlenega, kako ga obravnava in na kakšen način mu posreduje informacije ob sprejemanju odločitev (Cohen-Charash & Spector, 2001). Gre torej za vprašanje, ali vodja spoštljivo in s primernim odnosom preda zaposlenemu točne informacije in ali ima zaposleni možnost pridobiti dodatno razlago, če jo želi (Bies & Moag, 1986).

1.3 Zavist in vedenje

Veliko raziskav potrjuje, da je zavist v resnici sovražno čustvo. Izraža se namreč preko negativnega vedenja, ki ga lahko uvrstimo kamorkoli na razponu med nenaklonjenostjo in izrazito sovražnostjo (Smith & Kim, 2007). Vedenje, ki ga povzroča zavist, je posnemajoče in tekmovalno, ali pa nasilno in uničujoče (Milivojević, 2008). Osebo lahko pripravi do tega, da se odreče celo lastnemu uspehu, z namenom, da zmanjša prednost druge osebe. Zavistnež čuti ugodje, kadar se subjektu zavisti zgodi nesreča, takšno vedenje pa lahko povzroči različne negativne posledice na delovnem mestu ali v skupinskem kontekstu (Smith & Kim, 2007).

Zavist vpliva tudi na obrazno mimiko: oči so velike in široko odprte, ustnice so stisnjene in pojavi se lahko bledica obraza. V pogovoru zavistnež poskuša izenačiti družbeni položaj z osebo, ki je tarča zavisti, in sicer tako, da povečuje lastne uspehe, medtem ko dosežke drugega (in celo njega samega) prikaže v slabi luči, hitro razvrednoti njegov uspeh itn. Zavist je tako v tesnem sorodstvu s čustvi, katerih glavna značilnost je negativen odziv na večjo srečo drugih, kot so na primer sram, ljubosumje, občutek prikrajšanosti in ogorčenje (Ortony, Clore & Collins, 1988).

1.3.1 Konstruktivna zavist

Konstruktivna zavist temelji na tem, da spodbudi posameznika, da začne delovati v smeri doseganja lastnih ciljev in želja; predstavlja mu motivacijo, da doseže uspeh, lastnost ali dobrotno, ki jo poseduje subjekt zavisti. Kljub temu pa konstruktivna zavist ni vedno ustrezna ali koristna. Milivojević (2008) poda primer, ko sosedje tekmujejo med seboj, kdo bo postavil večjo in lepšo hišo. Z moralnega vidika so razlogi za gradnjo sicer zgrešeni, a jim kljub temu uspe postaviti prijetno in lepo vas z veličastnimi hišami. Zavist ima torej na njih v resnici konstruktiven vpliv, a to ne pomeni, da je tudi v celoti koristna, saj nekaj hiš ostane nedokončanih zaradi pomanjkanja sredstev vaščanov, ki niso upoštevali svojih dejanskih finančnih zmožnosti.

1.3.2 Destruktivna zavist

Kot nakazuje že samo ime, destruktivna zavist temelji na uničenju (angl. destruction). Ko se posamezniku zdi njegova želja neuresničljiva, občuti temu ustrezno zavist; ta naprej sproži vedenje, ki stremi k ustvarjanju škode subjektu zavisti, da na ta način zmanjša razliko med njima. Najpogostejši obliki izražanja destruktivne zavisti sta opravljanje in spletkarjenje, saj imata izrazit namen uničenja ugleda in izobčenja subjekta zavisti, da njegov družbeni položaj postane bolj primerljiv z zavistneži. Zavist se lahko sčasoma oblikuje v osebnostno lastnost, t.j. zavistnost. Takšna oseba se stalno primerja z drugimi in sebe ne vidi na isti ravni kot ostale (Milivojević, 2008).

1.3.3 Sovražnost

Večina ljudi obravnava zavist kot sovražno čustvo, ki je posledica boleče izkušnje, ko nekdo drug dobi zeleno dobrotno ali prednostno lastnost. Nezavisten vedenjski odziv se lahko giba med občudovanjem in potrtostjo, medtem ko je pri prepoznavanju zavisti ključnega pomena sovražnost. Z vidika nezavistne osebe je sovražnost do drugega sicer nepotrebna in pretirana, a se ji kljub temu zdi popolnoma razumljiva, če je njen vzrok zavist. Po drugi strani pa se ljudem zdi sovražnost popolnoma utemeljena, primerna in brez vpliva zavisti, kadar se subjekt zavisti namerno hvali s svojimi dosežki in s tem skuša doseči občudovanje (Silver & Sabini, 1978).

1.3.4 Zmanjšanje relativne razlike med osebami

Uničujoča narava zavisti torej predvideva, da zavistnež ob dani možnosti takoj uniči prednost, dobrotno ali celo osebo, ki jo uživa, če se sam tega ne more polastiti. Ljudje, ki občutijo zavist, so včasih pripravljene sabotirati tudi lastne dosežke, če to pomeni, da bo tudi subjekt zavisti trpel ali bil oškodovan. V skladu s tem je mogoče sklepati, da ima pomembno vlogo pri stopnji zavisti tudi relativna razlika med osebo, ki doživlja zavist, in osebo, proti kateri je zavist usmerjena (Smith & Kim, 2007).

1.3.5 Privoščljivost

Izraz privoščljivost označuje veselje, užitek ali ugodje ob nesreči drugega. Kljub temu, da se zavist izraža preko negativnega čustvovanja, privoščljivost pa preko veselja, sta pojma med seboj tesno povezana. Zavistne osebe so namreč bolj nagnjene k občutenju ugodja, kadar se subjektu njihove zavisti pripeti nesreča (Smith in drugi, 1996).

Najprej so raziskovalci lahko dokazali samo, da zavist spodbudi privoščljivost, kadar je posameznik sam kriv za svojo nesrečo (Smith in drugi, 1996). Kmalu pa je druga študija dokazala, da zavist vpliva na privoščljivost tudi v primeru, kadar prizadeta oseba ni kriva za nesrečo in trpi nezasluženo (Brigham, Kelso, Jackson & Smith, 1997). Naprej so poglobljeno raziskavo izvedli Van de Ven in sodelavci (2015), ki so dodatno razložili vpliv benigne in maligne zavisti na privoščljivost. Prišli so do zaključka, da je z veseljem ob nesreči drugega izrazito bolj povezana maligna zavist, saj pri benigni zavisti niso zaznali povezave med pojavoma. Dokazali so tudi, da je vpliv zavisti na privoščljivost neodvisen od ostalih predpostavk za pojav zavisti, kot so na primer občutek, da si oseba ne zasluži prednosti, nenaklonjenost osebi, jeza in občutek manjvrednosti (Van de Ven in drugi, 2015).

Družbene norme in z njimi povezane ponotranjene vrednote zatirajo izražanje veselja ob nesreči drugih, vsaj v primerih, ko je motiv za takšno čustvo samo prednost drugega, in še posebej, kadar oseba ne pripomore k svoji nesreči. Ob takšnih dogodkih se zavistna oseba pomiri, pozabi na strah pred posledicami občutka manjvrednosti in za trenutek užije občutek večvrednosti (Smith & Kim, 2007).

1.4 Posledice zavisti

Zaposleni načeloma stremijo k uspehu na delovnem mestu, ker jim prinese napredovanje, ugled in dodatno spodbudo. Na poti do zelenega cilja pa se lahko znajdejo v vlogi tarče zavisti s strani svojih manj uspešnih kolegov. Takšno zavidanje ima lahko pozitiven vpliv na osebo tako, da izzove občutke ponosa, večvrednosti, zadovoljstva ob dosežkih in posledično služi kot močan motivator za nadaljnje delo. Po drugi strani pa lahko izzove tudi strah pred škodo, ki jo lahko povzročijo zavistneži. Zavist lahko namreč spodbudi ljudi, da se začnejo vesti tako, da subjekt zavisti namerno sabotirajo in škodujejo tudi njegovim medosebnim odnosom (Schaubroeck & Lam, 2004). Zaradi tega lahko zavidanje sodelavcev pri osebi sproži nelagodje in tesnobo, ki naprej negativno vplivata na njeno delovno zagnanost in uspešnost. Nasprotno pa pozitivna čustva ob zavidanju (z izjemo ponosa) s pomočjo pozitivnega razpoloženja v resnici krepijo delovno zavzetost in uspešnost (Lee, Duffy, Scott & Schippers, 2018).

Ker zavist negativno vpliva na zaposlene, ima posledično slab vpliv tudi na organizacijo. V skladu s tem je mogoče najti tudi na organizacijski ravni zavistne občutke, ki ustvarjajo spore

med zaposlenimi, škodujejo odnosom, razdirajo time, sabotirajo prizadevanja zaposlenih in spodkopavajo organizacijsko uspešnost (Menon & Thompson, 2010).

Z vidika zaposlenih pa ti zavistni občutki slabo odražajo tistega, ki jih izraža, kajti ko posameznik zavida sodelavcem, se zmanjša njegova raven zadovoljstva, njegova samozavest trpi, pojavit se potrtost in stres in posledično se poveča možnost, da bo spregledal kakšno nalogo; v hujšem primeru lahko celo spodkopava lastno uspešnost in s tem bodočo kariero (Veiga, Baldrige & Markóczy, 2014). Vidaillet (2006) poudarja, da zavist pusti najbolj opazne posledice ravno na odnosu do dela, saj vpliva na celotno identiteto, ki jo je zaposleni zgradil v organizaciji; vpliva na njegovo samozavest in zadovoljstvo pri delu, kar lahko navsezadnje zaposlenega privede do tega, da zapusti organizacijo.

Oseba, ki zavida sodelavcem, tega ne prizna. Da lahko ohrani svojo podobo pred drugimi, se zateče k indirektnim negativnim vedenjskim vzorcem, kot so na primer opravljanje, sovražna nastrojenost, izkazovanje manjvrednosti in jeza. V skladu s tem je izkazovanje občutkov zavisti na delovnem mestu lahko opredeljeno kot tabu (Ghadi, 2018). Raziskave kažejo, da ima zavist lahko različne posledice, od razvoja predsodkov, sabotaže, privoščjivosti do osebne nesreče, izrazi pa se lahko tudi v obliki psihosomatskih simptomov in s tem vpliva na telesno zdravje (Smith & Kim, 2007).

1.5 Ukrepi za preprečevanje in omejitev zavisti

Dogan in Vecchio (2001) v svojem prispevku o zavisti na delovnem mestu navajata nekaj ukrepov, ki lahko pomagajo managerjem pri omejevanju in preprečevanju zavisti med zaposlenimi. To so:

1.5.1 Izbor kandidatov na razgovoru za službo

Kandidat že takoj ob prihodu na razgovor na več načinov izda sogovorniku, kolikšna je njegova stopnja čustvene stabilnosti in zrelosti. Vodstvo organizacije mora seveda iskati pozitivno naravnane osebe, ki kažejo znake čustvene zrelosti, saj negativna naravnost do okolja močno vpliva na nadaljnje medosebne odnose v organizaciji.

Ker pa začetni vtis ni dovolj za kakovostno presojo, mora vodstvo naprej bodočemu zaposlenemu zastaviti nekaj vprašanj, ki se načeloma nanašajo na hipotetične okoliščine, v katerih zaposleni doživljajo stres (na primer sodelavec prevzame zasluge za njegovo dobro delo, sodelavec neupravičeno napreduje ipd.). Pri tem mora opazovati njegov odziv in na koncu presoditi o odgovoru na zastavljeno vprašanje (Dogan & Vecchio, 2001).

1.5.2 Medsebojno sodelovanje in timsko delo

Managerji se vedno bolj poslužujejo prakse timskega dela, in to z dobrim razlogom, saj ekipe oziroma timi predstavljajo močno orodje, s katerim izločijo disfunkcionalne vidike tekmovalnosti v organizaciji, ker se morajo vsi člani ekipe skupaj truditi in tudi učinkovito komunicirati za doseg skupnega cilja (Dogan & Vecchio, 2001).

1.5.3 Izvajanje sistema spodbud, ki podpira sodelovanje

Eden izmed možnih načinov za preprečevanje zavisti v organizaciji je nadzorni sistem, ki spodbuja sodelovanje in za katerim stoji tudi dobro dodelan sistem spodbud ali nagrad. Namen takšnega sistema je, da zmanjša raven subjektivnosti in posledično nepravilnosti, zato mora temeljiti na objektivnih merilih uspešnosti in ne na subjektivnih opazovanjih nadrejenih. To zmanjša možnosti, da zaposleni zamerijo sodelavcem, ki so prejeli nagrado za dobro delo. Poleg tega lahko organizacijsko zavzetost zaposlenih spodbudijo tudi nagrade, ki so namenjene skupinam zaposlenih – še posebej, če so osnovane na bonusih in deljenem profitu (Dogan & Vecchio, 2001).

1.5.4 Spodbujanje odprte komunikacije

Vse zaznane grožnje, ki izhajajo iz strahu in negotovosti zaposlenih, je mogoče rešiti z informativno in odprto komunikacijo. Temu primerno je zelo učinkovito orodje za preprečevanje zavisti in ljubosumja tudi ustvarjanje delovnega okolja, v katerem se zaposleni počutijo dovolj udobno, da se brez zadržkov obrnejo na nadrejene ali sodelavce v primeru težav. V skladu s tem morajo managerji izvajati politiko odprtih vrat in biti dostopni za svoje zaposlene. Pomembni so tudi redni oddelčni sestanki, na katerih dobijo zaposleni možnost, da izrazijo pomisleke in rešujejo medsebojne napetosti. Pravica zaposlenih do besede na ta način ne samo onemogoči morebitne vire stresa, ampak tudi krepi občutek pravičnosti v organizaciji (Dogan & Vecchio, 2001).

1.5.5 Program mentorstva

Zaposleni, ki so osredotočeni na končni rezultat in pri tem tudi zelo uspešni, so velikokrat tarča zavisti sodelavcev. Takšne občutke je mogoče zajezi s programom mentorstva, v katerem uspešni zaposleni pomagajo in učijo manj uspešne sodelavce; na primer najboljši prodajalec v organizaciji pomaga drugim in jih hkrati uči, kako lažje dosežejo boljše rezultate. Tvrstno sodelovanje omogoči tudi tesnejše odnose med sodelavci, kar zmanjša možnost doživljanja zavisti do druge osebe (Dogan & Vecchio, 2001).

2 SKRIVANJE ZNANJA

V sledečem poglavju sta izpostavljena vloga znanja v organizaciji in pomen njegovega učinkovitega managementa. V skladu s tem je bolj natančno opredeljen tudi pojav skrivanja znanja in pa možni vzroki in posledice tovrstnih vedenj.

2.1 Zakaj je predaja znanja pomembna v organizaciji

Z naraščajočim vplivom globalizacije in tehnoloških sprememb se spreminja tudi konkurenčno ozračje organizacij. Posledično se tudi viri, ki jih uporabljajo za konkurenčno prednost, močno spreminjajo in organizacije morajo ustvarjati nova znanja, da povečajo svojo učinkovitost, strukturo in procese z namenom, da povečajo svojo inovativnost (Håkanson, 2010). Foss (2005) trdi, da razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije v resnici močno spodbuja ekonomijo znanja. Tudi sodobnejše predstave o organizacijah, ki temeljijo na znanju, kažejo, da ima organizacijsko učenje ključno vlogo pri vzdrževanju konkurenčnih prednosti (Wang & Yang, 2007).

Za razumevanje prenosa znanja v organizaciji je treba razlikovati dva pojma, to sta tiho in eksplicitno znanje (Polanyi, 1966). Eksplicitno znanje je lahko učencu predano s pomočjo razlage ali prikaza znanja v praksi, medtem ko je tiho znanje pridobljeno z izkušnjami, zato ga posameznik težko ubesedi in preda naprej (Kelloway & Barling, 2000). Tiho znanje je na splošno opredeljeno kot skupek idej, izkušenj in veščin, ki jih oseba ponotranji tako, da jih ne more konkretno izraziti (Chugh, 2015). Pogosto se ljudje niti ne zavedajo resničnega obsega tihega znanja, ki ga imajo, kaj šele, kako zelo dragoceno je lahko za druge. Učinkovit prenos tihega znanja drugi osebi zahteva veliko redne interakcije, osebnega stika in zaupanja (Goffin & Koners, 2011). Chugh (2015) na tem mestu poda primer igranja inštrumenta, skupne vožnje v avtomobilu ipd.

Kljub vsemu pa razlikovanje med oblikami znanja ne razloži procesa predaje znanja v celoti. Ko nekdo prejme prošnjo, da deli svoje znanje, se večinoma odloča na podlagi drugih dejavnikov, saj se ne zaveda vedno, kateri del njegovega znanja je ekspliciten in kateri tihi (Goffin & Koners, 2011). Ključni dejavnik pri prenosu znanja so v resnici osebni interesi posameznika oziroma vprašanje, ali deljenje znanja škoduje njegovim osebnim interesom (Von Krogh, Roos & Slocum, 1994).

Učinkovit management znanja je zato izrednega pomena pri dejavnih uspeha, kot je na primer ponovna uporaba preteklih znanj, izkušenj in inovacij. Na splošno je management znanja opredeljen kot postopek ustvarjanja, izmenjave, organizacije, shranjevanja, distribucije in razumevanja znanja o politikah, procesih in izdelkih v organizaciji (Dingsøyr & Conradi, 2002).

Alavi in Leidner (2001) pri managementu znanja posebej izpostavita pomen dostopnosti informacij zaposlenim, pomen ustvarjanja postopkov in okolja, ki omogočajo izmenjavo in ustvarjanje znanja, pa tudi pomen vzdrževanja in nadgrajevanja znanja.

Preston, Swan in Scarborough (1999) pa opredelijo management znanja kot proces, ki zajema vsak nameren in sistematičen postopek ali prakso pridobivanja, zajemanja, izmenjave in uporabe produktivnega znanja, ne glede na to, kje ali v kakšni obliki se nahaja, za izboljšanje uspešnosti v organizaciji.

Management znanja je seveda tesno povezan z raziskovanjem in uveljavljanjem inovacij. Edler (2003) v skladu s tem poudarja tri ključna vodila, ki jih mora management znanja upoštevati pri inovacijskem procesu. Najprej pravi, da je inovativna sposobnost v organizaciji ključna, saj ustvarja konkurenčno prednost in omogoča spopadanje s konkurenčnim pritiskom. Naprej trdi, da ekonomija znanja dokazuje, da je znanje postalo pomembno konkurenčno orodje in organizacije se morajo temu primerno truditi, da s pomočjo managementa znanja pospešijo svojo inovacijsko uspešnost. Nazadnje še opozori, da sta integracija znanja v organizaciji in pobiranje znanja iz zunanjih virov nujna vložka za inovacijski proces.

Na tem mestu je treba poudariti, da je treba razlikovati med pojmom informacije in znanje. Informacije lahko definiramo kot dejstva, so konkretne številke in so otipljive – so podatki, ki še niso interpretirani. Znanje pa po drugi strani ni dejstvo, ni otipljivo, je del procesa učenja, nekakšna navada, ki gori v umu (Villegas, 2000).

Dober sistem za ohranjanje znanja pride do izraza posebej takrat, ko se organizacija širi, kajti več kot je zaposlenih, težje se znanje kvalitetno prenaša med njimi, saj težje delijo izkušnje in ideje. Sprememba kadra lahko prav tako povzroči določene težave, ker strokovnjak s seboj odnese tudi svoje strokovno znanje; organizacija mora posledično zaposliti nove ljudi, ki pa potrebujejo več časa in ustreznega usposabljanja. Z vidika stroškov je organizaciji seveda v največjem interesu, da učinkovito uporabi strokovno znanje in ga ohrani, tudi ko odide strokovnjak (Davenport & Prusak, 1998).

Organizacije v programski industriji so ene izmed organizacij, ki temeljijo na znanju. V tovrstnih organizacijah morajo imeti zaposleni za opravljanje delovnih nalog specializirana znanja in veščine. Kljub temu, da se večina raziskav v organizacijah navezuje na izmenjavo znanja, pa je pojav skrivanja znanja pravzaprav precej slabo raziskan. Širjenje znanja in informacij lahko pomaga organizacijam do višje stopnje inovativnosti in izboljša njihove konkurenčne prednosti (Labafi, 2017).

2.2 Opredelitev skrivanja znanja

Skrivanje znanja na splošno definiramo kot nameren poskus posameznika, da zadrži ali prikrije znanje, za katerega je prosila druga oseba. Pojav se v praksi kaže na tri načine, to so pretvarjanje o nevednosti, racionalizacija in izogibanje odgovoru (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012). Kljub temu pa skrivanje znanja ni popolnoma zlonamerno dejanje, ampak lahko izhaja iz dobrih namenov; oseba se lahko na primer zateče k takšnemu vedenju, da obdrži zaupnost ali zaščititi interese drugega (Saxe, 1991).

2.3 Glavne taktike skrivanja znanja

Connelly in Zweig (2015) opisujeta tri glavne načine oziroma taktike skrivanja znanja, to so skrivanje z racionalizacijo, skrivanje z odmikanjem in pretvarjanje o pomanjkanju znanja.

2.3.1 Skrivanje z racionalizacijo

Pri skrivanju z racionalizacijo oseba, ki ne želi deliti znanja, navaja možne razlage, zakaj ni sposobna zagotoviti zahtevanega znanja, se izgovarja na težave pri možni predaji znanja in lahko tudi preloži odgovornost na drugo osebo ali stran (Connelly & Zweig, 2015).

2.3.2 Skrivanje z odmikanjem

Pri skrivanju z odmikanjem oseba, ki ne želi deliti znanja, navede nepravilne, zavajajoče ali delne informacije. Obljubi sicer, da bo v prihodnosti zagotovila celosten in pravilen odgovor, vendar v resnici nima tega namena (Connelly & Zweig, 2015). Anand in Jain (2014) tu dodajata, da takšna oseba lahko poskuša drugo osebo prepričati, da je zahtevano znanje zelo preprosto – čeprav temu ni tako – in jo celo poskuša prisiliti, da znanje pridobi sama.

2.3.3 Pretvarjanje o pomanjkanju znanja

Verjetno najpogostejša taktika za skrivanje znanja je pretvarjanje o pomanjkanju znanja; v tem primeru se oseba, ki ne želi deliti znanja, pretvarja, da tega znanja nima in se predstavi kot neustrezna za pomoč (Connelly & Zweig, 2015).

Taktike skrivanja znanja pa se med seboj razlikujejo ne samo v izvedbi, ampak tudi v motivih za njihovo uporabo. Taktiki skrivanja znanja z izogibanjem in pretvarjanjem o neznanju sta na primer precej povezani z zmanjšanim zadovoljstvom pri delu, povečano željo po menjavi zaposlitve in zmanjšano mero psihološkega opolnomočenja. Po drugi strani pa taktika skrivanja znanja z racionalizacijo ni pokazala nikakršnih povezav z željo po menjavi zaposlitve ali zadovoljstvom pri delu, je pa omogočila okrepitev psihološkega opolnomočenja posameznika. Ena izmed možnih razlag za takšno povezavo je, da za razliko

od ostalih dveh, taktika racionalizacije ne vključuje namernega zavajanja, ampak le razlago (Offergelt, Spörrle, Moser & Shaw, 2019).

Akademiki se na primer najpogosteje poslužijo taktike izogibanja, najmanj pa pretvarjanja o nevednosti. To kaže, da skrivanje znanja med akademiki vključuje tehnike zavajanja in izmišljevanja, njihov odziv pa je odvisen tudi od tega, kdo zahteva znanje od njih. Če pride zahteva po znanju od sodelavca, je njihova taktika racionalizacija, če pa pride zahteva po znanju od nadrejenega, se najpogosteje pretvarjajo, da so nevedni (Demirkasimoglu, 2016).

2.4 Podobni pojavi in kako se razlikujejo od skrivanja znanja

Nekateri pojavi so sicer zelo podobni skrivanju znanja (lahko se z njim celo prekrivajo), a so v resnici drugačni in jih je treba razločiti od pojava skrivanja znanja. To so: izmenjava znanja, kopičenje znanja, kontraproduktivno delovno vedenje, socialno spodkopavanje in zavajanje (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012).

2.4.1 Izmenjava znanja

Izmenjava znanja je zelo širok pojem, ki nima samo ene točno določene definicije. Na splošno lahko prepoznamo dve glavni obliki, to sta formalna in neformalna izmenjava (Taminiau, Smit & De Lange, 2007). Sicer je v literaturi izmenjava znanja načeloma opisana kot proces, v katerem dva posameznika recipročno delita svoje eksplicitno in tiho znanje med seboj z namenom, da ustvarita novo znanje ali postavita že osvojeno znanje v nov kontekst (Willem, 2004). Izmenjavo znanj naprej natančneje določa tudi delovno okolje, znotraj katerega poteka, saj ne vključuje samo predaje informacij o delovni nalogi in praktičnega strokovnega znanja, ampak tudi izmenjavo idej in predlogov (Cummings, 2004). Kljub vtisu, da ima posameznik le dve izbiri – ali deli znanje, ali pa ga prikrije – sta deljenje znanja in skrivanje znanja popolnoma različna pojava in si nista nasprotna (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012).

2.4.2 Kopičenje znanja

Kopičenje znanja na splošno opredelimo kot pojav, ko oseba pridobljenih informacij in znanj ne želi deliti z drugimi. Informacije vidi kot sredstvo moči; svojega znanja torej ne želi deliti, ker bi se s tem odpovedala moči nad drugimi (Nowak, 2013). Posamezniki, ki imajo nadzor nad ključnim znanjem v organizaciji in preprečijo oziroma onemogočijo izmenjavo znanja, na ta način vzpostavijo monopol nad tem znanjem in utrdijo svoj položaj moči. Ko pride do težav, so sicer pripravljeni posoditi svoje strokovno znanje, nikoli ga pa ne predajo v celoti, saj bi se s tem odpovedali monopolu nad njim (Davenport & Prusak, 1998).

Kljub temu, da sta tako skrivanje kot kopičenje znanja načina, s katerima oseba zadrži znanje, v resnici nista enaka pojava (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012). Ključna razlika med njima je, da pri skrivanju znanja posameznik namenoma ne izda zahtevanega znanja, medtem ko pri kopičenju druga oseba sploh ne prosi za to znanje (Webster in drugi, 2008).

2.4.3 Socialno spodkopavanje

Socialno spodkopavanje je pojav, ali bolj natančno, vedenje posameznika, ki lahko sčasoma namenoma škoduje zaposlenemu; je načrtno oviranje zaposlenega pri vzpostavljanju in ohranjanju pozitivnih medosebnih odnosov ter pri doseganju uspeha in dobrega ugleda. Vključuje vedenja, ki so za subjekt zavisti neprijetna (na primer ignoriranje) in mu dajejo jasno vedeti, da je njegova prisotnost nezaželena. Pogoste so tudi kritike in pokroviteljske opazke, ki posebej ciljajo na njegove ideje in celo njega osebno (Duffy, Ganster & Pagon, 2002).

Skrivanje znanja je lahko orodje pri socialnem spodkopavanju, čeprav gre za dve različni vedenji. Skrivanje znanja namreč ni vedno usmerjeno k povzročanju škode drugi osebi, lahko je samo orodje za zaščito sebe, sodelavca ali organizacije (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012).

2.4.4 Kontraproduktivno delovno vedenje

Kontraproduktivno delovno vedenje je sklop nezaželenih vedenj, ki aktivno škodujejo tako posameznikom kot organizaciji (Robbins & Judge, 2015). Ta vedenja se pojavijo po zavestni izbiri zaposlenih in vključujejo zlorabo, ogovarjanje, zavračanje sodelovanja, krajo v službi, agresivno vedenje do sodelavcev, zavračanje pomoči drugim, laganje, zamujanje, odsotnost na delovnem mestu in odpoved delovnega razmerja (Robinson & Bennett, 1995). Ta vedenja se lahko pojavijo tako na ravni posameznika (na primer opravljanje), kot na ravni organizacije (na primer odsotnost na delovnem mestu) (Ghadi, 2018).

Skrivanje znanja se od kontraproduktivnega delovnega vedenja razlikuje glede na posledice, ki jih prinese. Skrivanje znanja tako v resnici ne zahteva škode na račun sodelavcev in zmanjšanja njihove uspešnosti, medtem ko ima kontraproduktivno delovno vedenje izrazit namen škodovati posamezniku ali organizaciji in ga posebej zaznamujejo sabotaža, agresija in kraja (Lanaj, Chang & Johnson, 2012).

2.5 Vzvodi in dejavniki za skrivanje znanja

Kljub zavedanju, da širjenje znanja med zaposlenimi koristi organizaciji in širšemu krogu ljudi, se veliko zaposlenih odloči proti temu (Connelly & Zweig, 2015). Upoštevajo namreč osebno korist ali izgubo; to znanje jim lahko predstavlja določeno moč ali položaj v organizaciji, ki bi ga ob predaji znanja izgubili (Cress, Barquero, Buder & Hesse, 2005).

Ena izmed možnih razlag za pojav skrivanja znanja je teorija psihološkega lastništva. Ta pravi, da posamezniki hitro oblikujejo psihološko lastništvo nad znanjem, če ga imajo nenehno pod nadzorom, so vanj vložili veliko časa, energije ali pa so bolj seznanjeni z njim. Če to znanje delijo naprej z drugimi, izgubijo nadzor nad njim in občutijo negativna čustva (Pierce, Kostova & Dirks, 2003). Znanje obravnavajo kot svojo osebno psihološko lastnost, saj se z njim ukvarjajo, ga nadgrajujejo, ustvarjajo in navsezadnje tudi nadzirajo. Posledično tega znanja ne želijo deliti (Peng, 2013). Naprej pravi teorija teritorialnosti, da močnejše kot je psihološko lastništvo osebe nad predmetom, bolj je verjetno, da ga bo obravnavala kot lastnino in temu primerno tudi ščitila (Brown, Lawrence & Robinson, 2005).

Zelo pogosto se z dilemo izmenjave znanja soočajo tudi študenti. Akademsko okolje namreč zahteva od njih, da so boljši od drugih, vendar pri svojem delu velikokrat prosijo ali so naprošeni za pomoč. S to tematiko so se ukvarjali Hernaus, Černe, Connelly, Vokić ter Škerlavaj (2019), ki so v študiji preverjali osebne in situacijske dejavnike, ki lahko privedejo do skrivanja znanja. Ugotovili so, da študenti prej skrijejo tiho kot pa eksplicitno znanje, vendar lahko osebna konkurenčnost privede do skrivanja tako tihega kot tudi eksplicitnega znanja. Vse to pa je pod vplivom okoliščin; kadar je visoka medsebojna odvisnost nalog ali pa je visoka družbena podpora, je povezanost osebne konkurenčnosti in skrivanja znanja manj negativna.

V izobraževalnem okolju odločitev posameznika, ali bo delil svoje (tiho in eksplicitno) znanje, temelji na njegovi presoji, ali bo s tem kaj pridobil ali izgubil (Wang, Lin, Li & Lin, 2014). Raziskave kažejo, da so posamezniki na splošno bolj pripravljeni deliti eksplicitno in nepomembno znanje (Yu, Yu & Yu, 2013), medtem ko zase zadržijo ključno in tiho znanje (Ford & Staples, 2008). Verjetnost, da zaposleni skrivajo znanje, je večja, kadar je to znanje kompleksno ali nenavadno, kadar ni vezano neposredno na nalogo in tudi kadar se zaposleni zavedajo, da je v njihovi organizaciji zelo nizka raven deljenja znanja (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012).

Moč in nepravilnost do posameznika prav tako znatno povečata možnost, da se ta posluži skrivanja znanja. Z drugimi besedami: pomembno je razmerje moči med osebo, ki zahteva znanje, in osebo, ki naj bi znanje predala (Yukl, Kim & Falbe, 1996). Neravnovesje moči in nepravilno obravnavanje pa največkrat prideta do izraza pri nižjih delavcih, etničnih manjšinah, invalidih itn. (Labafi, 2017).

Vodje, ki so na višjih položajih v organizacijah, namerno skrivajo znanje pred svojimi zaposlenimi na podlagi petih razlogov, to so: a) izboljšanje kariernih možnosti, b) obvarovanje delovnega mesta, c) strah pred ocenjevanjem, d) ustvarjanje višjih dohodkov in e) omejitve s strani drugih organizacij. Takšno vedenje posledično zavira vodje na nižjih položajih, da ne morejo popolnoma izkoristiti svojega potenciala in ovira njihovo kreativnost (Butt, 2019).

Anand in Hassan (2019) v svojem članku, ki je namenjen predvsem managerjem, razčlenita vplive, ki spodbujajo skrivanje znanja v organizaciji, na štiri glavne skupine dejavnikov, ki se delijo glede na povezavo z delom, organizacijo, sodelavci in posameznikom.

Dejavniki, povezani z delom, vključujejo časovni pritisk, varovanje pomembnih informacij, kompleksnost znanja in del službenih obvez (Anand & Hassan, 2019). Zaposleni se lahko zatečejo k skrivanju znanja, kadar čutijo hud časovni pritisk za dokončanje delovnih nalog. Ta pritisk lahko ustvari začaran krog, v katerem zaposleni, ki ga priganja čas, skriva znanje pred sodelavcem. Zavrjnjeni sodelavec mora zato iskati odgovore drugje ali pa se sam spopasti s problemom, zaradi česar bo čutil še večji časovni pritisk. To naprej privede do tega, da prej zavrjnjeni zaposleni, ko ga druga oseba prosi za pomoč, zaradi časovnega pritiska sam postane oseba, ki skriva znanje (Škerlavaj, Connelly, Černe & Dysvik, 2018).

Pomemben dejavnik, povezan z delom, je seveda potreba po varovanju informacij. Skrivanje znanja je v tem pogledu nujno, še posebej pri zaposlenih na višjih položajih, saj določenih informacij ne smejo predati naprej zaradi zaščite interesov organizacije. Podobno so tudi službene obveze lahko razlog, da zaposleni enostavno nima dovoljenja, da deli določene informacije in znanja (Anand & Hassan, 2019). Do skrivanja znanja lahko pride tudi zaradi same kompleksnosti znanja, ki ga je zaradi njegove narave težko predati; takšna so na primer tiha znanja, ki so neoprijemljiva in pridobljena preko izkušenj (Polanyi, 1966).

Dejavniki, povezani z organizacijo, so v prvi vrsti uveljavljene norme in politike, saj lahko organizacije uporabljajo določena pravila, ki ne spodbujajo deljenja znanja med sodelavci (Malik in drugi, 2019). Naprej je pomemben dejavnik tudi pomanjkanje motivacije, kajti če zaposleni nima želje ali motivacije za deljenje znanja, se za to verjetno ne bo odločil (Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014). Navsezadnje je treba omeniti tudi tekmovalno delovno okolje, saj se skrivanje znanje znatno poveča v okolju, kjer prevladujeta nezaupanje in tekmovalnost (Hernaus, Černe, Connelly, Vokić & Škerlavaj, 2019).

Dejavniki, povezani s sodelavci, so po eni strani povezani z nezaupanjem zaposlenih do sodelavcev, saj so ljudje manj pripravljeni deliti znanje z ljudmi, katerim ne zaupajo, (Hernaus, Černe, Connelly, Vokić & Škerlavaj, 2019), po drugi strani pa s potrebo po zaščiti sodelavcev, s katerimi so v prijateljskih odnosih, saj se večkrat zgodi, da želijo osebe samo zaščititi sodelavca/prijatelja in zaradi tega skrivajo znanje (Saxe, 1991).

Na koncu so pomembni seveda tudi dejavniki, povezani s posameznikom; to so osebnost, čustvena inteligenca, slabi nameni, maščevalnost, iskanje moči in zahtevanje nečesa v zameno za znanje (Anand & Hassan, 2019).

2.6 Okoliščine, ki zavirajo skrivanje znanja

Tako, kot določene okoliščine spodbujajo pojav skrivanja znanja, ga spet druge lahko zavirajo ali ga vsaj v znatni meri zmanjšajo. V skladu s tem je pomembno delovno okolje, v katerem je sicer spodbujena recipročnost ali, z drugimi besedami, vzajemna družbena izmenjava, ampak še vedno prevladuje vzdušje organizacijskega nadzora in dominance (Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014). Pojav skrivanja znanja je tudi manjši v okolju prosocialne motivacije (Škerlavaj, Connelly, Černe & Dysvik, 2018) in v okoliščinah, kjer imajo posamezniki visoko ciljno usmerjenost (Rhee & Choi, 2017).

Vedno več organizacij se z namenom izboljšanja prenosa znanja odloči za uveljavljanje projektnih skupin, pri katerih imajo vsi zaposleni skupen cilj, pri katerem morajo deliti in uporabljati dodatna znanja in veščine, ki pa se razlikujejo od posameznika do posameznika (Blankenship & Ruona, 2009).

2.7 Posledice skrivanja znanja

Posledice skrivanja znanja so za organizacijo lahko uničujoče. Ko je tok znanja prekinjen, morajo posamezniki porabiti več časa za pridobivanje znanja, ki ga sodelavec ne želi deliti z njimi (Serenko & Bontis, 2016). Tudi stres, ki ga prinaša skrivanje znanja, lahko slabo vpliva na sposobnosti zaposlenih (Černe, Hernaus, Dysvik & Škerlavaj, 2017), pripomore k zmanjšanju organizacijske zavzetosti, uspešnosti (Connelly & Zweig, 2015), ustvarjalnosti (Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014) in tudi organizacijske inovativnosti zaposlenih (Hernaus, Černe, Connelly, Vokić & Škerlavaj, 2019).

Tudi kvaliteta procesov v organizaciji lahko trpi, če imajo pomembna znanja le določeni zaposleni, kajti ko je pretok znanja v organizaciji prekinjen, se znižata raven konkurenčnosti in inovativnosti, kar posledično pomeni tudi nižji prihodek za organizacijo. Znanje lahko organizacija izgubi tudi ob menjavi kadra, če zaposleni pred menjavo ne delijo znanja med seboj (Serenko & Bontis, 2016).

2.8 Kako preprečiti ali omejiti pojav skrivanja znanja

Pojav skrivanja znanja pa ni samo pod vplivom posameznika, ampak tudi celotne organizacije na vseh področjih dela. Samostojnost in kognitivna zahtevnost delovnega mesta na primer pozitivno vplivata na izmenjavo znanja in zavirata njegovo skrivanje (Gagné in

drugi, 2019). Anand in Hassan (2019) za omejitev tega pojava predlagata ukrepe, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

2.8.1 Izboljšanje samoocenjevanja zaposlenih

Samoocenjevanje zaposlenih je lahko zelo učinkovito orodje za premagovanje vzrokov za skrivanje znanja, ki prihajajo s strani posameznika. Samoocenjevanje je mogoče opredeliti kot oceno lastnih sposobnosti in nadzora nad življenjskimi dogodki. Vodje lahko izboljšajo samopodobo zaposlenih tako, da spodbujajo njihovo samozavest in prepričanje vase. Lahko ponudijo materialne (na primer denar) ali nematerialne nagrade (na primer priznanja, javne pohvale) tudi za majhne dosežke zaposlenih. To jim dolgoročno prinese večje zaupanje v svoje sposobnosti in zmanjša njihovo negotovost. S tem vodje odstranijo vzroke za skrivanje znanja, kot sta na primer maščevanje posameznikov ali občutek nemoči (Anand & Hassan, 2019).

2.8.2 Informiranje zaposlenih o delovnih nalogah sodelavcev

Ta taktika je zelo primerna za premagovanje vzrokov za skrivanje znanja, ki so povezani z delovnimi mesti. Vodje kadrov v tem primeru zaposlene obvestijo o nalogah, ki pa zahtevajo skrivanje znanja. To omogoči, da zaposleni spoznajo, zakaj nekdo skriva določene informacije in z njim sočustvujejo, namesto da so užaljeni ali gojijo zamero. Tako lahko razumejo, da na primer izvršni direktor verjetno prikriva znanje, ker ga muči časovni pritisk, nekdo drug pa morda skriva znanje, ker je to del njegovih delovnih nalog. Poleg tega zaposleni dobijo vpogled v negativne posledice skrivanja znanja in spoznajo, da skrivanja znanja ni mogoče oceniti izven zahtev zadanih nalog (Anand & Hassan, 2019).

2.8.3 Organizacija druženja izven delovnega okolja

Sledeči predlog pomaga rešiti težave, ki so vezane na sodelavce. Neformalna druženja spodbujajo socialne stike, s pomočjo katerih sodelavci gradijo medsebojno zaupanje in recipročnost. Anand in Hassan (2019) na tem mestu predstavita idejo o oblikovanju skupin, ki temeljijo na hobijih, željah ali drugih neformalnih vidikih življenja zaposlenih. Na ta način se posamezniki lažje povežejo in ustvarijo zaupanje. Treba je spodbujati priložnosti, kjer imajo zaposleni priložnost izvedeti nekaj osebnih informacij o sodelavcih in jih bolje spoznati; veliko težje je namreč skriti znanje, če se tisti, ki ima znanje, zaveda možnih posledic, ki bi jih s tem dejanjem povzročil sodelavcu (Škerlavaj, Connelly, Černe in Dysvik, 2018).

2.8.4 Celostne povratne informacije o dejanjih skrivanja znanja

Ta pristop lahko pomaga pri reševanju težav, ki so povezane z organizacijo. Zaposleni v kadrovski službi pri svojem ocenjevanju zaposlenih navedejo tudi njihovo nagnjenost k prikrivanju uporabnega znanja pred sodelavci. Da lahko pridobijo čim bolj točne informacije, se morajo o posameznikih posvetovati ne le z vodjami oddelkov, temveč tudi z mlajšimi v organizaciji, z vrstniki in kolegi z drugih oddelkov. Naprej so zaposleni obveščeni o tem, da lahko prekrivanje znanja na delu vpliva na njihovo oceno s strani kadrovnika. Ta pristop lahko s pomočjo zmanjšanja nezdrave konkurence in izboljšanja managementa znanja pomaga uvesti ugodnejše organizacijsko vzdušje (Anand & Hassan, 2019).

Močna pozitivna povezava obstaja tudi med izmenjavo znanja ter nagrajevanjem in ocenjevanjem uspešnosti zaposlenih; v skladu s tem je treba ustvariti skupno zavest o izmenjavi znanja v organizaciji, da zaposleni bolje spoznajo ta pojav in se zavedajo njegovih prednosti. To lahko organizacija doseže tudi s pomočjo transparentnega sistema ocenjevanja in podeljevanja nagrad (Jain, Sandhu & Sidhu, 2007).

2.8.5 Omogočanje pozitivnega delovnega okolja

Pozitivno delovno okolje lahko odstrani veliko težav, ki so povezane z organizacijskim vzdušjem. Anand in Hassan (2019) tu poudarjata pomen enakopravnih priložnosti za zaposlene, pravičnih postopkov in politik organizacije ter navsezadnje tudi podpirajočega delovnega vzdušja. Takšno okolje ustvari močnejši občutek pripadnosti in povezanosti zaposlenih, kar posledično zmanjša možnost skrivanja znanja in tudi drugih dejanj, ki lahko ovirajo produktivnost na delovnem mestu.

K pozitivnemu delovnemu okolju prispevajo tudi načela poslovne etike, ki pa se lahko razlikujejo. Kulture, ki spodbujajo znanje, vključujejo v organizacijsko prakso tudi osnovna etična načela (Tseng & Fan, 2011). Pravičnost, zaupanje, odprtost in altruizem zavirajo vedenja, ki niso delovno produktivna in zaposleni razvijejo notranji sistem etične in moralne dolžnosti do svojih sodelavcev in organizacije (Rechberg & Syed, 2013). V delovnem okolju, kjer je močna prisotnost etičnih načel, se posameznikom zdi nesprejemljivo namerno skrivati znanje pred drugimi in tako vedenje vidijo kot zelo neprimerno (Serenko & Bontis, 2016).

2.8.6 Medsebojno povezovanje ključnih področij

Taktika medsebojnega povezovanja ključnih področij se nanaša na izzive, ki so povezani z delovnimi nalogami in sodelavci. Vodstvo mora v skladu s to taktiko oblikovati vloge zaposlenih tako, da že same po sebi spodbujajo sodelovanje in timsko delo (Foss, 2009). Kot primer sta Anand in Hassan (2019) navedla povečanje medsebojne odvisnosti pri delovnih nalogah. Zaradi dejstva, da je uspeh posameznika pri določeni nalogi odvisen od uspeha

sodelavca na drugem oddelku, se skrivanje znanj zmanjša po naravni poti. Tu je treba poudariti, da mora vodstvo poleg tega sočasno tudi zagotoviti notranjo motivacijo zaposlenih za izmenjavo znanj. Gagné in drugi (2019) so v svoji raziskavi prišli do zaključka, da se zaposleni zatečejo k skrivanju znanja, kadar zaznajo zunanji pritisk za izmenjavo znanj, ali z drugimi besedami, ko se sodelavci zanašajo na njih, da lahko opravijo svoje delo. S sodelovanjem se zmanjša takšen pritisk na zaposlene.

Ko morajo zaposleni sodelovati med seboj, je tudi manjši vpliv psihološke lastnine znanja, saj ni nujno, da ga posameznik pridobi samostojno. Peng (2013) je dokazal, da obstaja pozitivna povezava med psihološkim lastništvom znanja in skrivanjem znanja. Prišel je tudi do zaključka, da lahko organizacijsko lastništvo znanja zmanjša vpliv teritorialnosti na skrivanje znanja. V skladu s tem morajo organizacije, da uspešno omejijo skrivanje znanja med zaposlenimi, zmanjšati občutek psihološke lastnine posameznikov nad znanjem in naprej zmanjšati občutek teritorialnosti posameznika tako, da krepijo občutek, da je njegovo znanje v resnici psihološka lastnina organizacije.

2.9 Povezava med zavistjo in skrivanjem znanja

Zavist je čustvo, ki v posamezniku sproži vedenje, ki stremi k zmanjšanju neprijetnih občutkov manjvrednosti, jeze, sovražnosti in ostalih negativnih občutij, ki spremljajo zavist (Milivojević, 2008). Lahko se izrazi v pozitivni ali negativni obliki, v obeh primerih pa se pokaže preko indirektnih vedenj, ker velja za nezaželeno čustvo (Ghadi, 2018). Primer pozitivnega indirektnega izražanja zavisti je delovna motivacija zaposlenega, medtem ko negativna vedenja vključujejo škodoželjno vedenje, sabotažo, konflikte (Smith & Kim, 2007), zaviranje procesa izmenjave znanja (tudi skrivanje znanja) in druge vedenjske vzorce, ki onemogočajo produktivno delovno okolje (Nandedkar & Midha, 2014).

Čustvo zavisti je čustvo z negativnim prizvokom, ki se naprej izrazi preko različnih vedenjskih vzorcev; ena izmed negativnih oblik zavisti je ravno skrivanje znanja na delovnem mestu. Nekateri dejavniki, ki pripomorejo k pojavnosti in nastanku zavisti ter skrivanja znanja, pa so skupni obema pojmom. Na podlagi dosedanjih raziskav je tako mogoče strniti in izluščiti precej takšnih dejavnikov, kateri so navedeni, vključno z viri, v tabeli 1.

Tabela 1: Vzводи in dejavniki, ki so skupni zavisti in skrivanju znanja

Dejavnik	Avtorji	Leto	Naslov dela
Tekmovalno vzdušje	Vecchio	1997	Categorizing coping responses for envy: A multidimensional analysis of workplace perceptions.
	Anand & Hassan	2019	Knowledge hiding in organizations: everything that managers need to know.
	Hernaus, Černe, Connelly, Vokić & Škerlavaj	2019	Evasive knowledge hiding in academia: When competitive individuals are asked to collaborate.
Slaba delovna klima v organizaciji / nespodbudno delovno okolje	Dogan & Vecchio	2001	Managing envy and jealousy in the workplace.
	Bies & Moag	1986	Interactional communication criteria of fairness.
	Connelly, Zweig, Webster & Trougakos	2012	Knowledge hiding in organizations.
	Lee, Park & Chung	2019	The effect of superior peer's job-focused impression management on knowledge hiding: The mediating effect of malicious envy towards one's superior peer and moderating effect of negative reciprocity.
Želja po prednosti na delovnem mestu	Smith & Kim	2007	Comprehending envy.
	Dogan & Vecchio	2001	Managing envy and jealousy in the workplace.
	Butt	2019	Determinants of top-down knowledge hiding in firms: an individual-level perspective.
	Cress, Barquero, Buder & Hesse	2005	Social dilemma in knowledge communication via shared databases.
	Von Krogh, Roos & Slocum	1994	An essay on corporate epistemology.
	Peng	2013	Why and when people hide knowledge?
	Anand & Hassan	2019	Knowledge hiding in organizations: everything that managers need to know.
Utrjevanje lastne vrednosti	Smith & Kim	2007	Comprehending envy.
	Peng	2013	Why and when people hide knowledge?
Organizacijska nepravilnost	Vecchio	2000	Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy.
	Yu, Duffy & Tepper	2018	Consequences of downward envy: A model of self-esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement.
	Yukl, Kim & Falbe	1996	Antecedents of influence outcomes.
	Ali, Usman & Pham	2019	Leader's envy and knowledge hiding in universities in Pakistan.

Se nadaljuje

Tabela 1: Vzvodi in dejavniki, ki so skupni zavisti in skrivanju znanja (nad.)

Dejavnik	Avtorji	Leto	Naslov dela
Stres in strah pred neuspehom	Vecchio	2000	Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy.
	Butt	2019	Determinants of top-down knowledge hiding in firms: an individual-level perspective.
	Lange & Crusius	2015	Dispositional envy revisited: Unraveling the motivational dynamics of benign and malicious envy.
Nepoznavanje sodelavcev in nezaupanje do njih	Schaubroeck & Lam	2004	Comparing lots before and after: Promotion rejectees' invidious reactions to promotees.
	Anand & Hassan	2019	Knowledge hiding in organizations: everything that managers need to know.
	Dogan & Vecchio	2001	Managing envy and jealousy in the workplace.
	Hernaus, Černe, Connelly, Vokić & Škerlavaj	2019	Evasive knowledge hiding in academia: When competitive individuals are asked to collaborate.
Čustvena inteligenca	Ghadi	2018	Empirical examination of theoretical model of workplace envy: evidences from Jordan.
	Dogan & Vecchio	2001	Managing envy and jealousy in the workplace.
	Judge & Bono	2001	Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis.
	Mishra	2009	Green-eyed monsters in the workplace: antecedents and consequences of envy.
	Bogg & Roberts	2004	Conscientiousness and health-related behaviors: a meta-analysis of the leading behavioral contributors to mortality.
	Rhee & Choi	2017	Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency.
	Anand & Hassan	2019	Knowledge hiding in organizations: everything that managers need to know.
	Butt	2019	Determinants of top-down knowledge hiding in firms: an individual-level perspective.
Želja po nadzoru	Smith & Kim	2007	Comprehending envy.
	Testa & Major	1990	The impact of social comparisons after failure: The moderating effects of perceived control.
	Pierce, Kostova & Dirks	2003	The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research.

Vir: lastno delo.

Tabela 1 prikazuje dejavnike, ki spodbujajo pojav zavisti ter skrivanja znanja hkrati. Ti dejavniki so: a) tekmovalno vzdušje, b) slabo delovno vzdušje v organizaciji oziroma nesposobno delovno okolje, c) želja po ohranitvi ali pridobitvi prednosti na delovnem mestu, d) utrjevanje lastne vrednosti, e) organizacijska nepravilnost, f) stres in strah pred neuspehom, g) nepoznavanje sodelavcev in nezaupanje do njih, h) čustvena inteligenca in i) želja po nadzoru dogodb. Poznavanje naštetih dejavnikov managerjem nudi vpogled v možne rešitve za obe težavi hkrati.

Veliko raziskav se ukvarja z vprašanjem, kako in v kolikšni meri lahko zavist zaposlenih privede do kontraproduktivnih vedenjskih vzorcev na delovnem mestu. Zavist med zaposlenimi dokazano napoveduje kontraproduktivna vedenja na delovnem mestu. Ko zaposleni občuti zavist, ga ta motivira, da se posluži negativnih vedenjskih vzorcev z namenom, da izniči prednost osebe, ki ji zavida. Tovrstni vedenjski vzorci vključujejo tudi značilna dejanja, kot so na primer prekrivanje informacij, podajanje lažnih informacij in skrivanje znanja (González-Navarro, Zurriaga-Llorens, Tosin Olateju & Llinares-Insa, 2018).

Posamezniki, ki so nagnjeni k zavisti, so bolj usmerjeni k izpolnitvi lastnih interesov, kakor pa zagotavljanju skupnih koristi (Smith, Parrott, Diener, Hoyle & Kim, 1999). Takšne osebe se počutijo nelagodno, kadar imajo njihovi sodelavci boljše kvalifikacije in zato pred njimi skrivajo dragocene podatke in znanje. Takšni posamezniki se pogosto odločijo sebi v prid, četudi to pomeni, da se vzdržijo delitve znanja (Yağız, 2020). Pomanjkanje recipročnosti oziroma medsebojne pomoči med zaposlenimi prav tako spodbuja razvoj maligne zavisti med njimi, ki naprej privede do tega, da posamezniki namerno skrivajo znanje pred sodelavci (Lee, Park & Chung, 2019).

Pomemben dejavnik, ki lahko močno ublaži vpliv zavisti na škodoželjno vedenje zaposlenih, sabotazo in skrivanje informacij, je organizacijska pravičnost. Škodoželjno vedenje se namreč pojavi v okoliščinah, kjer osebe zaznavajo nepravilne pogoje. To ne pomeni, da pravičnost zmanjša možnost tovrstnih vedenj, temveč le, da dosedanje raziskave niso pokazale povezave med škodoželjnim vedenjem in pravičnostjo. Takšna vedenja vključujejo sabotazo in vmešavanje v delo druge osebe, namerno zakasnitev in upočasnitev njune korespondence, pa tudi skrivanje in podajanje lažnih informacij (Cohen-Charash & Mueller, 2007).

Khan, Quratulain in Bell (2014) so v svoji raziskavi preverili vpliv zaznane proceduralne pravičnosti organizacije na stopnjo agresije posameznika, ki ob določenem izidu zase ali za drugo osebo občuti močno zavist. Ugotovili so, da v resnici višja kot je zaznana stopnja proceduralne pravičnosti, bolj se posamezniki poslužujejo vedenja, ki je delovno kontraproduktivno, in tudi stopnja nasilnega vedenja je višja v primerjavi z nizko stopnjo zaznane proceduralne pravičnosti. Pojasnilo te presenetljive ugotovitve se skriva v dejstvu, da pri nizki stopnji pravičnosti lahko posamezniki najdejo krivca za njim nevšečen izid v

zunanjih dejavnikov v organizaciji, kadar pa je stopnja pravičnosti visoka in podkrepljena z dodatnimi dokazi, se ne morejo več izgovarjati na zunanje dejavnike in so sami odgovorni za izid. Frustracija, ki jo občutijo pri tem spoznanju, se naprej izrazi preko nasilnega vedenja.

Za zmanjšanje možnega vpliva nepravičnosti na razvoj zavisti pri zaposlenih mora vodstvo vzpostaviti enostaven in pregleden mehanizem za dodeljevanje spodbud in nagrad zaposlenim. S pomočjo takšnega mehanizma lahko zaposleni dobijo jasne informacije o tem, na kakšen način nekdo izstopa od ostalih in si prisluži nagrado, kar lahko prepreči nesporazume in negativne odzive pri sodelavcih. Kadar imajo zaposleni občutek, da se jim godi krivica, se občutki zavisti le še okrepijo (Yu, Duffy & Tepper, 2018). Za povečanje medosebne pravičnosti je zato treba uporabiti pravične sisteme, kot so na primer objektivne ocene uspešnosti (Tariq, Weng, Ilies & Khan, 2021). Takšne prakse lahko omilijo nevoščljivost in zmanjšajo pojavnost skrivanja znanja (Latif in drugi, 2020).

Obstaja več vidikov zavisti in skrivanja znanja v povezavi z vodjami. Ti se lahko znajdejo v različnih okoliščinah; v nekaterih občutijo zavist do podrejenih, v drugih pa so lahko sami tarče zavidanja in dejstvo je, da se tudi zaposleni med seboj primerjajo po kvaliteti odnosa z vodjo.

Voditelji so ljudje, ki izrazito stremijo za svojimi željami in cilji. V skladu s tem si želijo doseči več kot drugi (Stein, 1997), da si zagotovijo mesto na hierarhični lestvici in ohranijo svoj družbeni položaj. Posledično imajo voditelji tudi možnost izvajanja oblasti in nadzora nad podrejenimi (Collinson, 2005). Ko pa zavidajo svojim podrejenim, obstaja več načinov, kako lahko ovirajo njihovo uspešno delovanje. Ena izmed večjih ovir s strani vodilnih oseb je ravno skrivanje informacij, ki jih zaposleni potrebujejo za izvajanje delovnih nalog (Ali, Usman & Pham, 2019).

Zavistnost vodje pa ni omejena samo njegovo vedenje, temveč ima velik vpliv tudi na čustvovanje in vedenje zaposlenih (Tai, Narayanan & McAllister, 2012). Ogroženo je dostojanstvo zaposlenih (Krugman, 2014), njihovo samospoštovanje (Shu & Lazatkhan, 2017) in samozavest (Floyd, Hoogland & Smith, 2016). Zaposleni lahko posledično spremenijo vedenje in sodelujejo tudi pri nemoralnih dejanjih pri delu, kot so na primer družbeno maščevanje (Perini, 2014), prokrastinacija (Kim, O'Neill & Cho, 2010), skrivanje znanja (Nandedkar & Midha, 2014) in so udeleženi pri širjenju negativni govorice o nadrejenih in organizaciji (Usman & Hameed, 2018).

Raziskave kažejo, da zlonamerno zavistno vedenje vodij (na primer nespoštovanje, degradacija, nevljudnost) do svojih zaposlenih ustvarja občutek nepravičnosti med njimi, kar vodi v skrivanje znanja. Zaposleni občutijo zavist voditeljev kot stresor in se nanj odzovejo z maščevalnim vedenjem (t.j. s skrivanjem znanja) z namenom, da zmanjšajo njegov učinek. Ali, Usman in Pham (2019) v svoji raziskavi kot primarni vedenji zaposlenih posebej izpostavijo taktiki skrivanja znanja s pretvarjanjem o nevednosti in izogibanjem odgovoru.

Eno izmed področij medsebojne primerjave zaposlenih je tudi kvaliteta odnosa z nadrejenim. Ta lahko močno vpliva na razvoj zavisti pri zaposlenih, ki se naprej izrazi v vedenju in delovnem zagonu zaposlenih. Slaba kvaliteta tega odnosa lahko vodi do zavisti, ki je usmerjena proti sodelavcem, ki imajo, nasprotno, kvaliteten odnos z vodjo. Ti zaposleni se na to odzovejo z zavračanjem izmenjave znanja in zmanjšanjem lastne produktivnosti (Nandedkar, 2016), še bolj pogosto pa pride tudi do odkritih sporov v kolektivu (Nandedkar & Midha, 2014).

V skladu s tem mora vodja nameniti nekaj pozornosti vplivu, ki ga ima tovrstna medsebojna primerjava zaposlenih. V resnici je nemogoče imeti enako kvaliteto odnosa z vsemi podrejenimi, zato Latif in sodelavci (2020) predlagajo sistem vodenja, ki je utemeljen s perspektive zaposlenega, s katerim ima vodja odnos nižje kvalitete. Z drugimi besedami, vodja mora pri dodeljevanju nalog, dela in odgovornosti uporabiti sistem, ki je pravičen, jasen in nepristranski. Vpliv odnosa med vodjo in podrejenimi na pojav zavisti pri zaposlenih je mogoče omiliti s pomočjo nalog, ki zahtevajo skupen trud za doseg cilja. Kljub temu je treba poudariti, da se v primeru, da je skupinski cilj zasnovan tekmovalno, čustva zavisti pri zaposlenih le še krepijo in se končno izrazijo v obliki skrivanja znanja (Latif in drugi, 2020).

Zelo redke pa so raziskave, ki se ukvarjajo s pojavom skrivanja znanja z nasprotnega vidika, t.j. z vidika subjekta zavisti. V svojem delu so Liu, Zhu in Lam (2020) raziskali, zakaj se skrivanje znanja pojavi pri zaposlenih na višjih položajih, čeprav ti načeloma spodbujajo svoje podrejene k izmenjavi znanja. Višji položaj na delovnem mestu namreč ustvari tudi bolj kompleksen pogled na dilemo deljenja znanja, saj vključuje dva nasprotujoča si občutka, to sta občutek dolžnosti do sodelavcev in občutek zavidanja s strani sodelavcev. Občutek dolžnosti deljenja znanja posameznika prepriča, da svoje znanje deli z ostalimi, medtem ko, nasprotno, zavidanje sodelavcev poveča možnost, da se odloči skriti svoje znanje (Liu, Zhu & Lam, 2020).

Zgoraj omenjeni avtorji v skladu s tem predstavijo možno razlago, kako lahko zavidanje sodelavcev ali podrejenih sproži pri osebi vedenje, s katerim želi zaščititi oziroma skriti svoje znanje. Organizacije sicer pričakujejo in do neke mere tudi zahtevajo izmenjavo znanja med zaposlenimi, vendar se posamezniki lahko zavestno odločijo, da svoje znanje skrijejo. Raziskovanje motivov zaposlenih za skrivanje znanja, posebej tistih na visokih položajih, tako pripomore k iskanju bolj učinkovitih pristopov, s katerimi lahko organizacije takšno vedenje omejijo (Liu, Zhu & Lam, 2020).

Zavist in skrivanje znanja imata negativen vpliv na uspešnost in sposobnost zaposlenega (Veiga, Baldrige & Markóczy, 2014; Černe, Hernaus, Dysvik & Škerlavaj, 2017; Connelly & Zweig, 2015), nižata stopnjo njegove organizacijske zavzetosti in tako povečata možnost prenehanja delovnega razmerja (Serenko & Bontis, 2016; Vidaillet, 2006) in škodujeta splošni uspešnosti organizacije (Serenko & Bontis, 2016; Menon & Thompson, 2010).

3 ZAVIST IN SKRIVANJE ZNANJA MED SODELAVCI – EMPIRIČNA PREVERBA

V tem poglavju je temeljito razdelan uporabljen pristop k raziskavi in so predstavljeni pridobljeni rezultati po izvedeni analizi. Na tem mestu je treba poudariti, da se pridobljeni rezultati nanašajo izključno na zaposlene v izbrani organizaciji, ki so se odločili za sodelovanje pri raziskavi.

3.1 Opis vzorca in metodologija raziskave

V tem poglavju so predstavljeni podatki o izbrani organizaciji in vzorcu ter metode, ki so uporabljene pri izdelavi magistrske naloge.

3.1.1 Metodologija raziskave

Pričujoče magistrsko delo se začne z raziskovanjem že raziskanega z namenom, da najprej v teoretičnem delu strne vse dosedanje ugotovitve predhodnikov. Nekaj literature in virov je mogoče najti v knjižnici, vendar je – kot pritiče dandanašnji informacijski dobi – veliko več raziskav dostopnih na spletu, natančneje na spletni strani Google Scholar, ki je posebej namenjen iskanju znanstvenih člankov in objav in tudi olajša navajanje uporabljenih virov. Iskalnik hkrati išče po vseh strokovnih podatkovnih bazah (Jstor, Wiley Online Library, Science Direct, Emerald ...) in predlaga najprimernejše rezultate glede na iskani niz. Vstop v podatkovne baze je omogočil oddaljen dostop Ekonomske fakultete.

Teoretično ozadje temelji na različnih metodah: a) metoda opisa natančno opredeli pojme, ki se nanašajo na izbrano temo; b) metoda klasifikacije umesti pojme v širši kontekst in dodatno razloži njihov pomen; c) metoda analize je glavno orodje za razčlenjevanje vseh pojavov, omenjenih v magistrskem delu; d) metoda komparacije omogoča primerjavo izvora, značilnosti, načinov manifestacije in posledice izbranih pojmov, pri čemur izpostavi podobnosti in razlike med njimi; e) metoda sinteze pa omogoča povezovanje podrobnosti med pojmi in na ta način ustvari neko smiselna celoto, iz katere so naprej izpeljane hipoteze in raziskovalna vprašanja.

Drugi del magistrske naloge predstavlja empirična preverba raziskovalnih vprašanj in hipotez. Kadrovska služba organizacije je preko elektronske pošte posredovala zaposlenim vprašalnik, ki je bil 6 tednov dostopen na platformi *Google Forms*, na povezavi <https://forms.gle/8CmXDTU3e6vjXzZZ9>. Da se zaposleni niso izpostavili, je reševanje vprašalnika potekalo anonimno. Vprašalnik je sestavljen iz 10 glavnih vprašanj, in sicer 3 vprašanja o demografski profilu, 5 skupin trditev in na koncu še 2 odprti vprašanja o opažanjih in predlogih zaposlenih. Vse trditve in vprašanja se nanašajo na izbrano organizacijo, na zaposlene v dotični organizaciji in na okoliščine, vezane na delovne naloge. Skupine trditev temeljijo na Likertovi lestvici in se nanašajo na zadovoljstvo s komunikacijo,

pogostost medsebojne pomoči, raven in vrste zavisti zaposlenih, oceno pravičnosti v organizaciji in pogostost vedenja, s katerim zaposleni skrivajo znanje.

Izpolnjeni vprašalniki so analizirani s pomočjo kvalitativne metode analize podatkov. Analiza zajema smiselno urejanje pridobljenih podatkov in izdelavo grafičnih prikazov o razporeditvi nekaterih spremenljivk v programu Microsoft Excel. Naprej so podatki analizirani s pomočjo programa IBM Statistics SPSS 22, ki je namenjen statistični analizi v humanističnih znanostih. S tem programom so analizirane povezave med spremenljivkami in tudi opisne statistike spremenljivk. Porazdelitev spremenljivk je analizirana s pomočjo Kolmogorov–Smirnovskega testa. Na podlagi analize porazdelitve spremenljivk je nato izbrana najbolj primerna metoda analize, t.j. linearna regresija.

3.1.2 Opis vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz 10 glavnih vprašanj; 3 vprašanja o demografskem profilu, 5 skupin trditev in na koncu še 2 odprti vprašanja o opažanjih in predlogih zaposlenih v organizaciji. Ker je bil vprašalnik posredovan samo eni določeni organizaciji, vsebuje demografski profil samo vprašanja o starosti (štiri možne starostne skupine), načinu zaposlitve in delovnem času (šest možnih odgovorov, vključno z možnostjo odgovora “drugo”) ter spolu (moški ali ženski).

Prva skupina trditev se nanaša na zadovoljstvo s komunikacijo v organizaciji in vsebuje 10 trditev, ki preverjajo zadovoljstvo z neformalno in formalno komunikacijo. Prav tako preverja zadovoljstvo s komunikacijo med zaposlenimi na isti ravni in z nadrejenimi. Udeleženci označijo, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami na petstopenjski lestvici od “se sploh ne strinjam” do “se popolnoma strinjam”. Sklop trditev je prirejen po vprašalniku avtorjev Downs in Hazen iz leta 1977.

Naslednja skupina trditev se nanaša na pogostost medsebojne pomoči in vsebuje 7 trditev, pri katerih udeleženci ocenjujejo pogostost navedenih trditev na petstopenjski lestvici od “nikoli” do “vsak dan”. Trditve so prirejene in prevedene po Ghadiju (2018). Začetne 4 trditve se nanašajo na to, kako pogosto zaposleni sami nudijo pomoč drugim, zadnje 3 pa na to, kako pogosto prejmejo pomoč od drugih.

Tretja skupina trditev je prirejena po avtorjih Niehoff in Moorman (1993) in preverja, kako zaposleni ocenjujejo pravičnost na delovnem mestu. Zaposleni imajo zopet na voljo petstopenjsko lestvico strinjanja od “se sploh ne strinjam” do “se popolnoma strinjam”. Trditve preverjajo, kako zaposleni zaznavajo več vrst pravičnosti v organizaciji; prve 3 trditve preverjajo distributivno pravičnost, naslednje 4 proceduralno pravičnost in zadnje 3 interaktivno pravičnost v organizaciji.

Četrty sklop trditev preverja, v kolikšni meri so zaposleni nagnjeni k občutenju zavisti in, bolj podrobno, kateri vrsti zavisti (benigni ali maligni). Vprašalnik je preveden iz prvotnega besedila iz leta 2015 in se s kratico imenuje BEMAS (Lange & Crusius, 2015). Trditve so med seboj pomešane, zaposleni pa imajo ponovno na voljo petstopenjsko lestvico strinjanja od “se sploh ne strinjam” do “se popolnoma strinjam”. Vsebuje 10 trditev; 5 trditev preverja nagnjenost k benigni zavisti, 5 pa nagnjenost k maligni zavisti.

Peti oziroma zadnji sklop trditev je prirejen po vprašalniku, ki ga je razvil Demirkasimoglu (2016) in ugotavlja pojavnost skrivanja znanja v organizaciji. Ker preverja pogostost pojavnosti takega vedenja, ima prav tako petstopenjsko lestvico, ki vsebuje možne odgovore na razponu med “nikoli” in “zelo pogosto”. Trditve hkrati tudi ugotavljajo, na kakšen način osebe skrivajo znanje, če se poslužijo takšnega vedenja. Začetna tretjina trditev se nanaša na taktiko z izogibanjem, druga tretjina na taktiko pretvarjanja o nevednosti in zadnja tretjina na taktiko racionalizacije.

Na koncu sledita 2 zaključni vprašanji, ki sta odprtega tipa in sprašujeta zaposlene o tem, kako pogosto so priča zavisti na delovnem mestu in kakšni so njihovi predlogi za zmanjšanje stopnje zavisti v praksi.

3.1.3 Predstavitev organizacije in vzorca

Raziskava je bila izvedena v organizaciji, ki se ukvarja z informacijskimi tehnologijami in želi zaradi narave raziskave ostati neimenovana. Organizacija se zelo hitro širi, saj je v le nekaj letih skoraj podvojila število zaposlenih – danes zaposluje približno 50 ljudi. Deluje na več področjih; razvija programske in avtomatizirane rešitve za proizvodnjo, logistiko, nabavo, finance in druga področja, ki njihovim strankam povzročajo težave. Pri svojem delu je zelo uspešna tudi v tujini, zato obstaja velika možnost, da se bo še naprej širila.

Zaposlene na področju informacijskih tehnologij, inženirstva in znanosti lahko imenujemo tudi delavci znanja (Davenport, 2005). Pri svojem delu namreč potrebujejo in uporabljajo vrsto različnih sposobnosti hkrati: kreativnost, določanje in odpravljanje težav, iskanje novih ali boljših idej in rešitev itn. Na takšen način lahko dosežejo konkurenčnost izdelkov ali storitev na trgu. Vsi skupaj kot celota pa sestavljajo ekonomijo znanja (angl. knowledge economy) (Loo, 2016).

Vprašalnik je bil sestavljen v sodelovanju s kadrovsko službo organizacije. Zaposleni so prejeli elektronsko pošto iz kadrovskega oddelka, ki je vseboval kratko predstavitev namena raziskave ter povezavo do vprašalnika. Vprašalnik je bil dostopen približno 6 tednov in v tem času ga je izpolnilo 35 oseb, kar predstavlja 70 % vseh zaposlenih. Vzorec torej ni reprezentativen za splošno populacijo, je pa ravno dovolj velik, da zadovolji potrebe raziskave v majhni organizaciji. Vprašalnik je zasnovan tako, da je veljavno izpolnjen samo

v primeru, da so podani vsi odgovori na vsa vprašanja in trditve. To pomeni, da je velikost vzorca (N=35) enaka pri vseh analizah in zato ne bo navedena pri vsaki posebej.

Vzorec je sestavljen iz 35 zaposlenih, od tega 10 zaposlenih ženskega spola, kar predstavlja 28,6 % vzorca, in 25 zaposlenih moškega spola, kar predstavlja preostalih 71,4 % vzorca. Števila in odstotki so predstavljeni v tabeli 2.

Tabela 2: Udeleženci glede na spol

Spol	Število	Odstotek
Ženski	10	28,6
Moški	25	71,4

Vir: lastno delo.

V tabeli 3 je navedena porazdelitev udeležencev po starostnih skupinah. Največji del (17 zaposlenih oziroma 48,6 %) izbranega vzorca spada v starostno skupino med 31 in 45 let; 8 predstavnikov (22,9 %) je starejših od 46 let; 5 zaposlenih (14,3 %) je starih med 18 in 25 let in enako število je starih med 26 in 30 let, kar tudi predstavlja 14,3 % vzorca.

Tabela 3: Udeleženci glede na starostno skupino

Starostna skupina	Število	Odstotek
18 do 25	5	14,3
26 do 30	5	14,3
31 do 45	17	48,6
46+	8	22,9

Vir: lastno delo.

Vprašalnik preverja tudi način zaposlitve in delovni čas zaposlenih, saj organizacija zaposluje tako študente kot tudi samostojne podjetnike. S preverbo časa, ki ga zaposleni preživijo v organizaciji, je odstranjeno tveganje za nepojasnjena odstopanja pri analizi vprašalnika. Zaposleni, ki v organizaciji preživijo malo časa, lahko ustvarijo določena odstopanja, saj imajo drugačen vpogled v vzdušje organizacije in težje odgovarjajo na vprašanja, ki se navezujejo na pogostost pojavov in ki se dotikajo drugih zaposlenih. V tabeli 4 je v odstotkih naveden način zaposlitve udeležencev.

V vzorcu je 29 ljudi zaposlenih redno, t.j. za polni delovni čas, in predstavljajo 82,9 % vprašanih. 3 osebe (8,6 %) so zaposlene preko študentskega servisa in preživijo v organizaciji več kot 20 ur na teden. 2 anketiranca (5,7 %) sodelujeta z organizacijo preko lastnega podjetja in preživita v organizaciji več kot 20 ur na teden. Samo 1 oseba (2,9 %) je zaposlena redno za polovični delovni čas.

Tabela 4: Udeleženci glede na način zaposlitve v organizaciji

Način zaposlitve	Število	Odstotki
Redna zaposlitev za polni delovni čas	29	82,9
Redna zaposlitev za polovični delovni čas	1	2,9
Samostojni podjetnik, več kot 20 ur na teden	2	5,7
Preko študentskega servisa, več kot 20 ur na teden	3	8,6

Vir: lastno delo.

3.2 Glavna teza in raziskovalna vprašanja

Glavni cilj magistrske naloge je raziskati pojav zavisti na delovnem mestu, posebej način, kako vpliva na učinkovitost prenosa znanja znotraj službenega tima. V skladu s tem je namen naloge podati vodjem dotične organizacije konkretne informacije in predloge o tem, kako naj se spopadejo z negativnimi pojavi v organizaciji, posebej z zavistjo in skrivanjem znanja med zaposlenimi. Namen raziskave je tudi, da zaposlenim, še posebej kadrovnikom, bolje predstavi koncept skrivanja znanja v organizaciji in jim ga približa do te mere, da bodo lahko pravočasno zaznali opozorilna vedenja zaposlenih in jih zajezili na najbolj učinkovit način.

Glavnemu cilju sta podrejena dva cilja. Prvi cilj je s pomočjo domače in tuje strokovne literature najprej podrobneje raziskati pojav zavisti na delovnem mestu in opredeliti, kako vpliva na prenos znanja med sodelavci. Drugi cilj pa je prikazati povezanost zavisti in skrivanja znanja med zaposlenimi, pa tudi vlogo medsebojne pomoči in zaznavanja pravičnosti pri izpostavljeni problematiki. Z interpretacijo pridobljenih podatkov bodo predstavljeni tudi konkretni predlogi oziroma priporočila za organizacije, kako omejiti ta pojav, ali še bolje, kako ga uporabiti kot motivacijsko gonilno silo.

Glavna teza magistrskega dela je, da zavist negativno vpliva na kvaliteto in kvantiteto prenosa znanja med zaposlenimi in spodbuja skrivanje znanja.

3.2.1 Raziskovalna vprašanja

- 1) Ali stopnja zavisti posameznika na delovnem mestu vpliva na stopnjo skrivanja znanja?
- 2) Na kakšen način, če sploh, zadovoljstvo s komunikacijo, medsebojna pomoč in zaznana organizacijska pravičnost vplivajo na stopnjo zavisti posameznikov?
- 3) Ali zaposleni zaznavajo zavist na delovnem mestu in kako bi jo po njihovem mnenju lahko preprečili ali omejili?
- 4) Ali imajo zaposleni, ki pri izbranih spremenljivkah padejo v skrajne vrednosti, tudi pri drugih spremenljivkah izstopajoče rezultate?

3.2.2 Hipoteze magistrskega dela

H1: Zaznana organizacijska pravičnost vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

H2: Zadovoljstvo s komunikacijo vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

H3: Ocena medsebojne pomoči na delovnem mestu vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

H4: Stopnja zavisti zaposlenih vpliva na pojavnost skrivanja znanja med zaposlenimi.

3.3 Rezultati raziskave

V tem poglavju so podrobno razdelane vse spremenljivke, ki so vključene v raziskavo, z namenom lažjega razumevanja njihovih podskupin in opravljenih statističnih analiz. Prikazani in opisani so rezultati preverbe hipotez in odgovori na raziskovalna vprašanja.

3.3.1 Lastnosti spremenljivk

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov, to so: demografija, sklopi trditev o izbranih pojavih in 2 vprašnji odprtega tipa, ki poizvedujeta o zaznavanju zavisti na delovnem mestu in o predlogih zaposlenih, kako rešiti problem zavisti na delovnem mestu. Demografski podatki so razdelani že v poglavju opisa vzorca, podrobnejše ugotovitve pri vprašanjih odprtega tipa pa so predstavljene naprej pri odgovorih na raziskovalna vprašanja.

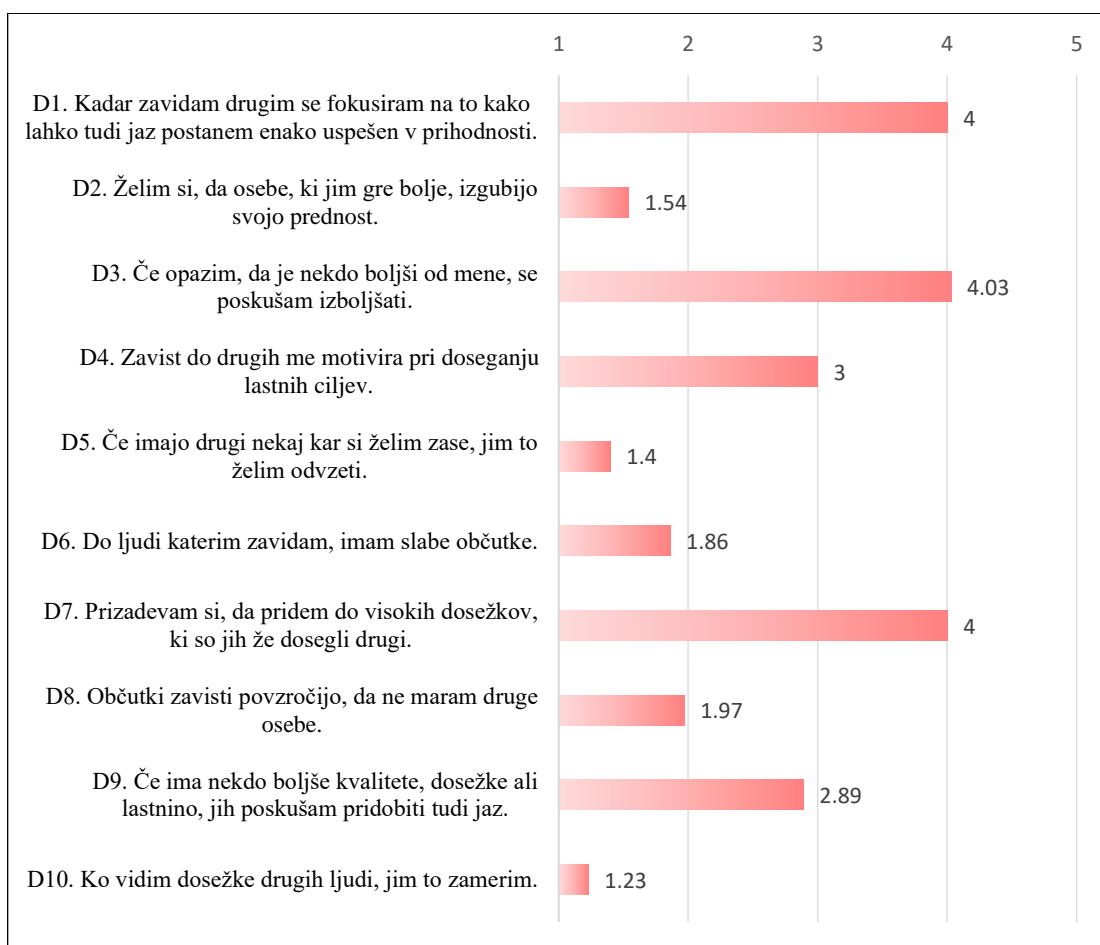
V nadaljevanju so podrobneje razčlenjeni sklopi trditev z namenom poglobljenega razumevanja spremenljivk, ki na njih temeljijo. Sklopi trditev v vprašalniku se nanašajo na stopnjo in vrsto zavisti posameznikov, zadovoljstvo s komunikacijo, stopnjo medsebojne pomoči na delu, stopnjo zaznavanja pravičnosti v organizaciji, pogostost in tudi način skrivanja znanja zaposlenih.

3.3.1.1 Zavist

Zavist zaposlenih je preverjena v sklopu 10 trditev, ki poleg podatkov o stopnji zavistnosti posameznikov podajo tudi vpogled v to, ali se posamezniki nagibajo k benigni ali k maligni zavisti. Trditve so prevedene iz vprašalnika, ki se imenuje »The Benign and Malicious Envy Scale« ali s kratico BEMAS (Lange & Crusius, 2015). Polovica trditev se nanaša na merjenje benigne zavisti (označene v vprašalniku z D1, D3, D4, D7 in D9) in druga polovica na merjenje maligne zavisti (D2, D5, D6, D8 in D10). Udeleženci sami sebe ocenjujejo na petstopenjski lestvici strinjanja od “se sploh ne strinjam” do “se popolnoma strinjam”.

Za analizo podatkov so tako ustvarjene tri spremenljivke, ki se navezujejo na stopnjo in vrsto zavisti udeležencev, to so: splošna zavist (v analizi imenovana “zavist”), benigna zavist in maligna zavist. Slika 1 prikazuje povprečje vrednosti posameznih trditev v sklopu preverbe stopnje zavisti.

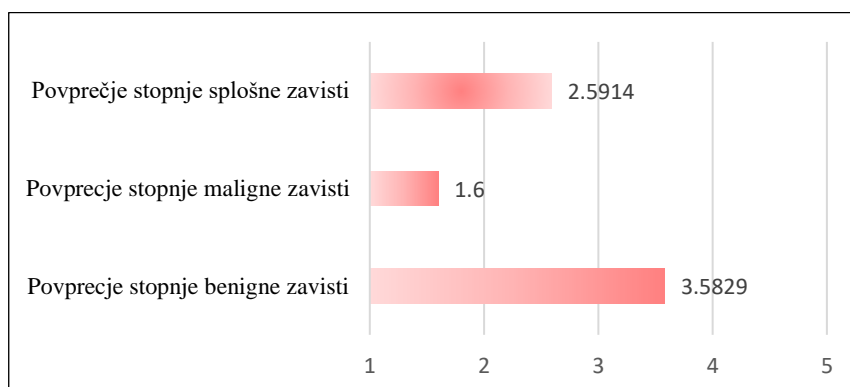
Slika 1: Prikaz povprečnih vrednosti trditev spremenljivke zavist



Vir: lastno delo.

Na sliki 2 je prikazana primerjava med stopnjami splošne zavisti, maligne zavisti ter benigne zavisti. Stopnja splošne zavisti meri 2,5914 točke in je tako višja od stopnje maligne zavisti, ki meri 1,6 točke, in obenem nižja od stopnje benigne zavisti, ki meri 3,5829 točke.

Slika 2: Prikaz povprečnih stopenj spremenljivk zavisti



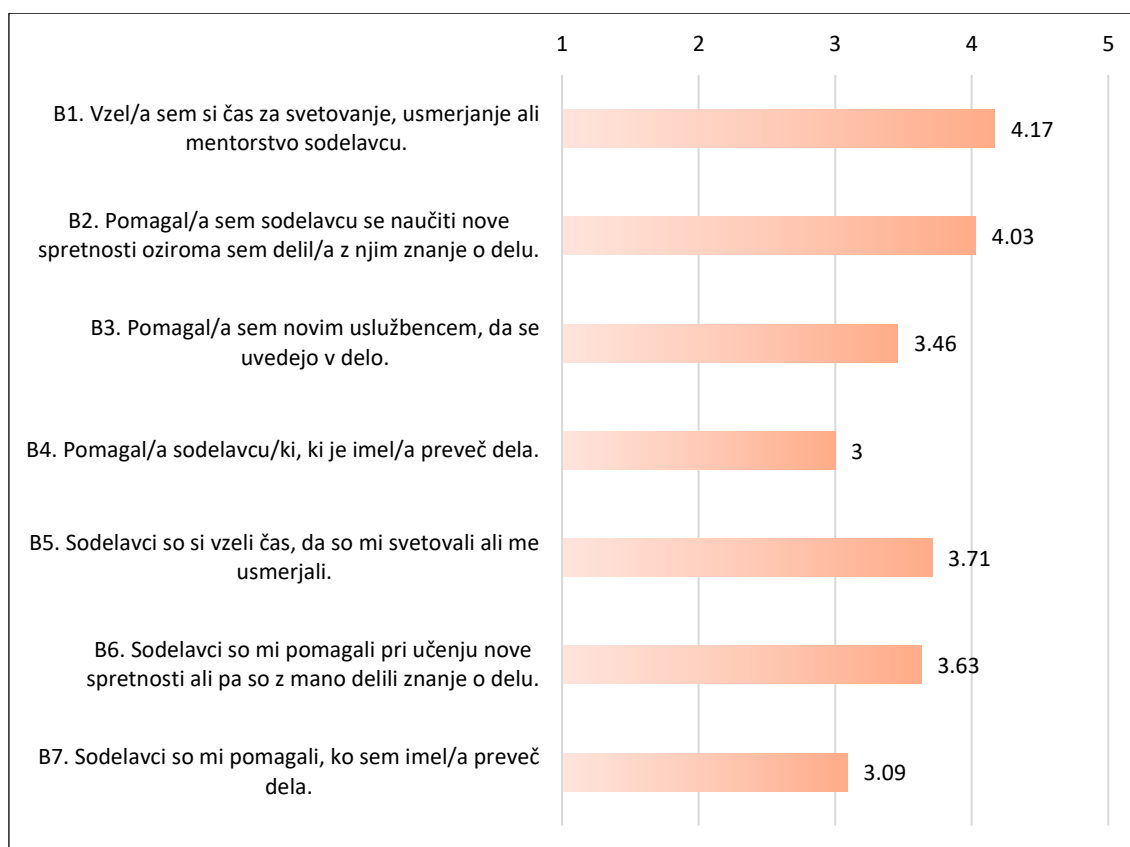
Vir: lastno delo.

3.3.1.2 Medsebojna pomoč

Udeleženci v sklopu 7 trditev o nujenju in prejemanju pomoči na delovnem mestu, ki so prirejene in prevedene po Ghadiju (2018), ocenjujejo pogostost okoliščin, ki so navedene v trditvah. Oceno pogostosti podajo na petstopenjski lestvici od “nikoli” do “vsak dan”. Trditve se delijo na dva dela; prvi del trditev (B1, B2, B3 in B4) se nanaša na to, kako pogosto udeleženec nudi pomoč drugim, drugi del trditev (B5, B6 in B7) pa na to, kako pogosto je udeleženec deležen pomoči s strani drugih. Ta delitev ustvari – poleg osnovne spremenljivke medsebojna pomoč – še dodatni spremenljivki nudenje pomoči drugim in prejemanje pomoči s strani drugih.

Slika 3 prikazuje povprečne vrednosti posameznih trditev v sklopu, ki preverja spremenljivko medsebojna pomoč. Razvidno je, da so udeleženci ocenjevali prejemanje ter nudenje pomoči relativno visoko, saj se vse povprečne vrednosti trditev nahajajo na spektru od 3 do 4,17 točke.

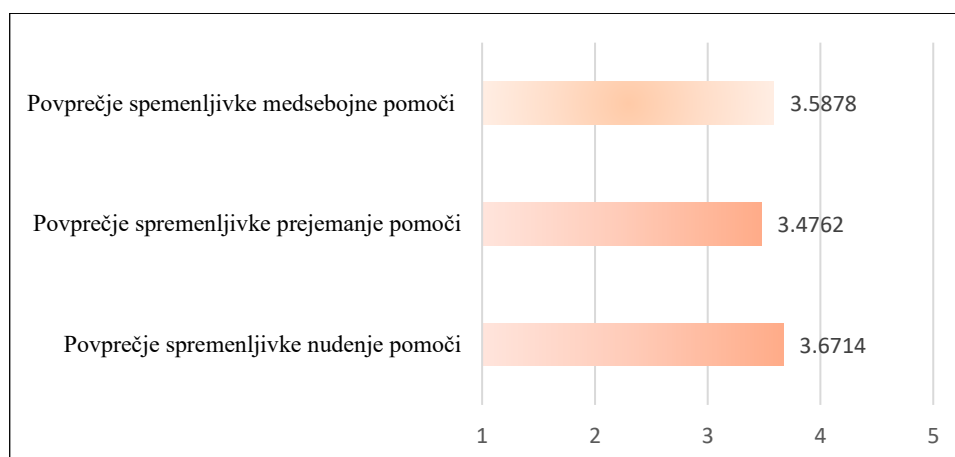
Slika 3: Prikaz povprečnih vrednosti trditev spremenljivke medsebojna pomoč



Vir: lastno delo.

Skupno povprečje spremenljivke medsebojna pomoč meri 3,5878 točke. Razlika med oceno nudenja pomoči ter prejemanja pomoči je komaj zaznavna in meri približno 0,2 točke. Primerjava med omenjenimi spremenljivkami je prikazana na sliki 4.

Slika 4: Prikaz povprečnih vrednosti spremenljivk medsebojne pomoči



Vir: lastno delo.

3.3.1.3 Zadovoljstvo s komunikacijo

Zadovoljstvo z medosebno komunikacijo v organizaciji preverja sklop 10 trditev, ki so prevedene in prirejene po uveljavljenem vprašalniku »The Communication Satisfaction Questionnaire« (Downs & Hazen, 1977). Udeleženci označijo svoje strinjanje s trditvami na petstopenjski lestvici od “se sploh ne strinjam” do “se popolnoma strinjam”. Trditve se nanašajo tako na formalno in neformalno komunikacijo med zaposlenimi kot na horizontalno in vertikalno komunikacijo v organizaciji. Ta skupina trditev tako sestavlja spremenljivko zadovoljstvo s komunikacijo. Slika 5 prikazuje povprečne vrednosti posamičnih trditev.

Slika 5: Prikaz povprečnih vrednosti trditev spremenljivke zadovoljstvo s komunikacijo



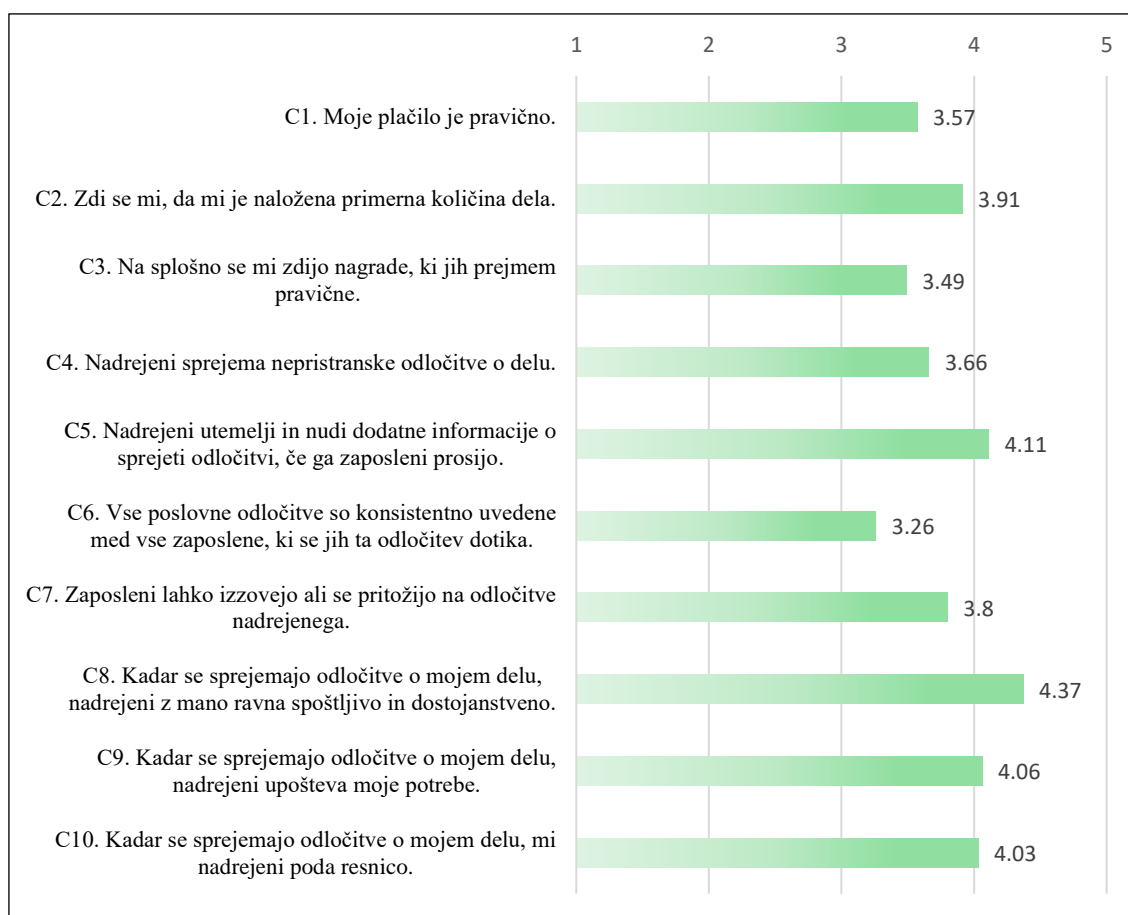
Vir: lastno delo.

3.3.1.4 Zaznavanje organizacijske pravičnosti

“Organizacijska pravičnost” je naslov vprašalnika, ki sta ga leta 1993 razvila Niehoff in Moorman za merjenje štirih spremenljivk, ki se navezujejo ena na drugo. Udeleženci v tem sklopu 10 trditev označijo svoje strinjanje s trditvami na petstopenjski lestvici od “se sploh ne strinjam” do “se popolnoma strinjam”. Splošno stopnjo organizacijske pravičnosti v analizi predstavlja spremenljivka z imenom “pravičnost”, medtem ko tematska delitev trditev na tri področja ustvari še tri tematsko ločene spremenljivke organizacijske pravičnosti in sicer na področjih distributivne pravičnosti (C1, C2, C3), proceduralne pravičnosti (C4, C5, C6, C7) in interaktivne pravičnosti (C8, C9, C10).

Slika 6 prikazuje povprečno oceno posameznih trditev vprašalnika o organizacijski pravičnosti. Zaposleni so ocenjevali organizacijsko pravičnost z ocenami med 3,26 ter 4,37 točke.

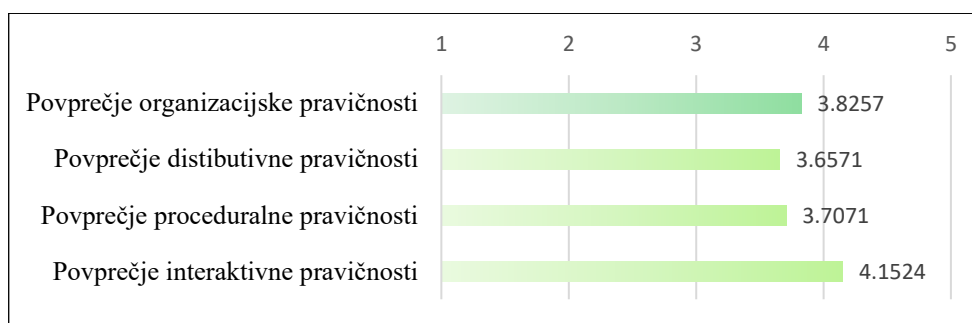
Slika 6: Prikaz povprečnih vrednosti trditev spremenljivke organizacijska pravičnost



Vir: lastno delo.

Primerjava podskupin spremenljivke organizacijska pravičnost na sliki 7 pove, da so zaposleni najboljše ocenili interaktivno pravičnost s 4,1524 točke ter najslabše ocenili distributivno pravičnost s 3,6571 točke.

Slika 7: Prikaz povprečnih vrednosti vseh vrst pravičnosti

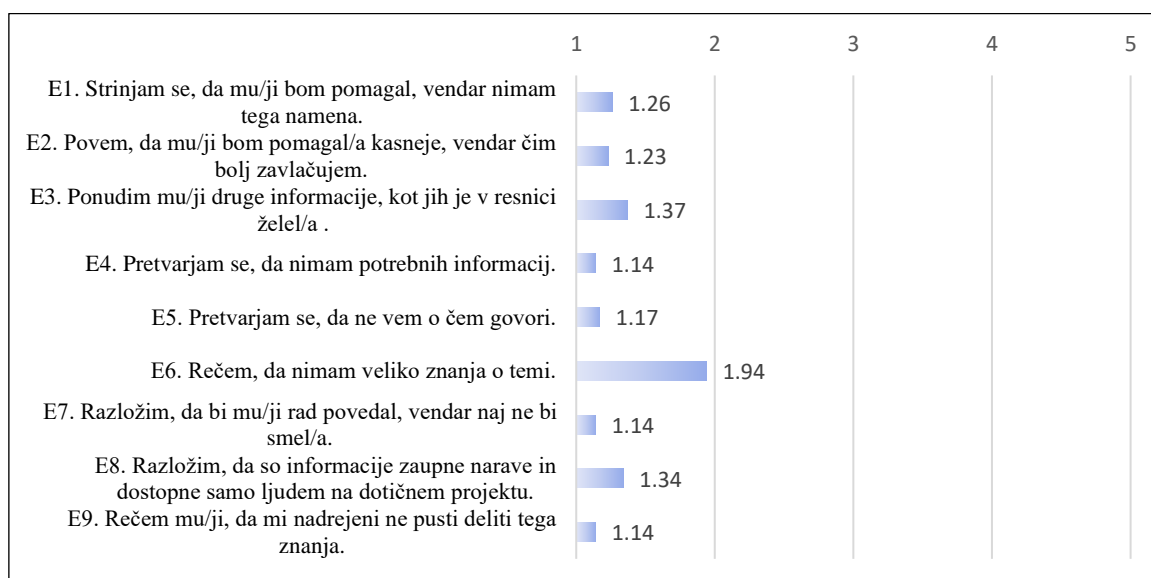


Vir: lastno delo.

3.3.1.5 Skrivanje znanja

Pogostost skrivanja znanja med zaposlenimi preverja prirejen in preveden vprašalnik (Demirkasimoglu, 2016), ki vsebuje 9 trditev z možnimi odgovori na petstopenjski lestvici od “nikoli” do “zelo pogosto”. Lestvica vsebuje tri podkategorije taktik skrivanja znanja in s tem doda raziskavi še tri spremenljivke. Kodiranje teh treh spremenljivk po trditvah je sledeče: taktika izogibanja je spremenljivka “izogibanje” (E1, E2, E3); taktika pretvarjanja o nevednosti je spremenljivka “nevednost” (E4, E5, E6) in taktika racionalizacije je spremenljivka “racionalizacija” (E7, E8, E9). Spremenljivka skrivanje znanja je komajda zaznana saj so vse povprečne vrednosti trditev nižje od dveh točk. To prikazuje slika 8, iz katere pa je razvidna tudi najvišja ocena trditev pri 1,94 točke.

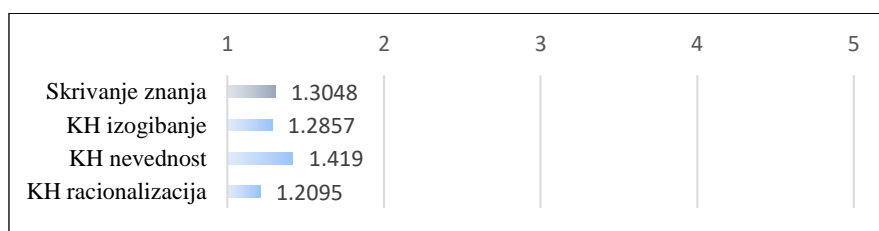
Slika 8: Prikaz povprečnih vrednosti trditev spremenljivke skrivanje znanja



Vir: lastno delo.

Primerjava strategij na sliki 9 kaže, da se zaposleni najpogosteje pretvarjajo, da so nevedni, kadar ne želijo deliti znanja.

Slika 9: Prikaz povprečnih vrednosti spremenljivke skrivanje znanja po strategijah



Vir: lastno delo.

3.3.2 Porazdelitev spremenljivk

Različne vrste analiz zahtevajo izpolnitev določenih predpogojev, t.j. lastnosti spremenljivk, ki pa v veliki meri vsebujejo tudi vrsto porazdelitve spremenljivke, ki je lahko normalna ali nenormalna. Pri preverbi normalnosti porazdelitve so vključene vse spremenljivke, ki so uporabljene pri analizi hipotez v magistrski nalogi, saj lahko te prevzamejo vlogo odvisne ali neodvisne spremenljivke. Za preverbo normalnosti je uporabljen Kolmogorov-Smirnov test.

H_0 : Izbrana spremenljivka je porazdeljena normalno.

H_1 : Izbrana spremenljivka je porazdeljena nenormalno.

Tabela 5 prikazuje porazdelitev spremenljivk s pomočjo stopnje značilnosti. Ničelna hipoteza je potrjena pri naslednjih spremenljivkah: interaktivna pravičnost, skrivanje znanja, odmikanje, nevednost in racionalizacija. To pomeni, da te spremenljivke nimajo normalne porazdelitve. Preostale spremenljivke imajo normalno porazdelitev.

Tabela 5: Test normalnosti porazdelitve izbranih spremenljivk

Kolmogorov-Smirnov test porazdelitve			
Spremenljivka	Statistika	Stopnje svobode	Stopnja značilnosti
Pomoč pri delu	0,107	35	0,200
Zadovoljstvo s komunikacijo	0,089	35	0,200
Pravičnost	0,121	35	0,200
Distributivna pravičnost	0,124	35	0,189
Proceduralna pravičnost	0,124	35	0,192
Interaktivna pravičnost	0,166	35	0,015
Skrivanje znanja	0,235	35	0,000
Izogibanje	0,376	35	0,000
Nevednost	0,306	35	0,000
Racionalizacija	0,376	35	0,000
Zavist	0,110	35	0,200

Vir: lastno delo.

3.3.3 Preverba hipotez

Za preverbo hipotez je uporabljena analiza linearne regresije, ki preverja vpliv ene neodvisne spremenljivke na drugo odvisno spremenljivko.

H1: Zaznana organizacijska pravičnost vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

H01: Zaznana organizacijska pravičnost ne vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

Stopnja zaznane organizacijske pravičnosti pojasni 21,5 % variabilnosti odvisne spremenljivke stopnja zavisti zaposlenih, kar prikazuje tabela 6.

Tabela 6: Model linearne regresije za odvisno spremenljivko stopnja zavisti

Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Stand. napaka ocene
1	0,464	0,215	0,192	0,52896
Napovedovalci: (konstanta), zaznana organizacijska pravičnost.				

Vir: lastno delo.

V tabeli 7 je naveden koeficient stopnje zaznane organizacijske pravičnosti, ki znaša 0,385. To pomeni, da ko se poveča neodvisna spremenljivka stopnja zaznane organizacijske pravičnosti za eno enoto na lestvici od 1 do 5, se odvisna spremenljivka stopnja zavisti zaposlenih poveča za 0,385 enote. Rezultat je statistično značilen in sicer pri stopnji značilnosti 0,005, kar pomeni, da je ničelna hipoteza zavržena.

Tabela 7: Koeficienti linearne regresije za odvisno spremenljivko stopnja zavisti

Model		Nestandardizirani koeficienti		Stopnja značilnosti (p – vrednost)
		β_1	Stand. napaka	
1	Konstanta	1,120	0,497	0,031
	Zaznana Organizacijska pravičnost	0,385	0,128	0,005

Vir: lastno delo.

Potrjena je hipoteza, da stopnja zaznane organizacijske pravičnosti statistično značilno vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

H2: Zadovoljstvo s komunikacijo vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

H02: Zadovoljstvo s komunikacijo ne vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

V tabeli 8 ima determinacijski koeficient vrednost 0,059, kar pomeni, da zadovoljstvo s komunikacijo pojasni le 0,59 % variabilnosti stopnje zavisti.

Tabela 8: Model linearne regresije za odvisno spremenljivko stopnja zavisti

Model	R	R2	Popravljeni R2	Stand. napaka ocene
1	0,243	0,059	0,030	0,57931
Napovedovalci: (konstanta), zadovoljstvo s komunikacijo.				

Vir: lastno delo.

Stopnja značilnosti pri vrednosti 0,160 v tabeli 9 potrди ničelno hipotezo, saj presega vrednost 0,05.

Tabela 9: Koeficienti linearne regresije za odvisno spremenljivko stopnja zavisti

Model		Nestandardizirani koeficienti		Stopnja značilnosti (p – vrednost)
		β_1	Stand. napaka	
1	Konstanta	1,649	0,663	0,018
	Zadovoljstvo s komunikacijo	0,256	0,178	0,160

Vir: lastno delo.

Zadovoljstvo s komunikacijo nima statistično značilnega vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

H3: Ocena medsebojne pomoči na delovnem mestu vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

H03: Ocena medsebojne pomoči na delovnem mestu ne vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

Neodvisna spremenljivka ocena medsebojne pomoči na delovnem mestu pojasni 0,47 % variabilnosti odvisne spremenljivke stopnja zavisti zaposlenih, kar je razvidno modela linearne regresije v tabeli 10.

Tabela 10: Model linearne regresije za odvisno spremenljivko stopnja zavisti

Model	R	R2	Popravljeni R2	Stand. napaka ocene
1	0,217	0,047	0,018	0,58290
Napovedovalci: (konstanta), medsebojna pomoč.				

Vir: lastno delo.

Ker stopnja značilnosti v tabeli 11 presega mejno vrednost 0,05, je potrjena ničelna hipoteza. To pomeni, da ocena medsebojne pomoči na delovnem mestu nima statistično značilnega vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih.

Tabela 11: Koeficienti linearne regresije za odvisno spremenljivko stopnja zavisti

Model		Nestandardizirani koeficienti		Stopnja značilnosti (p – vrednost)
		β_1	Stand. napaka	
1	Konstanta	2,021	0,457	0,000
	Medsebojna pomoč	0,159	0,124	0,210

Vir: lastno delo.

H4: Stopnja zavisti zaposlenih vpliva na pojavnost skrivanja znanja med zaposlenimi.

H04: Stopnja zavisti zaposlenih ne vpliva na pojavnost skrivanja znanja med zaposlenimi.

Tabela 12 prikazuje pojasnjevalno moč neodvisne spremenljivke stopnja zavisti pri 16,8 % pojasnjene variabilnosti odvisne spremenljivke skrivanje znanja.

Tabela 12: Model linearne regresije za odvisno spremenljivko skrivanje znanja

Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Stand. napaka ocene
1	0,410	0,168	0,143	0,38991

Napovedovalci: (konstanta), stopnja zavisti.

Vir: lastno delo.

Statistično značilno vpliva na neodvisno spremenljivko pri stopnji značilnosti 0,014, kar pomeni, da ko se stopnja zavisti poveča za eno enoto na lestvici od 1 do 5, se skrivanje znanja poveča za 0,294 enote, kar prikazuje tabela 13.

Tabela 13: Koeficienti linearne regresije za odvisno spremenljivko skrivanje znanja

Model		Nestandardizirani koeficienti		Stopnja značilnosti (p – vrednost)
		β_1	Stand. napaka	
1	Konstanta	0,543	0,302	0,081
	Stopnja zavisti	0,294	0,114	0,014

Vir: lastno delo.

Ničelna hipoteza je pri stopnji značilnosti 0,014 zavrnjena, kar pomeni, da stopnja zavisti zaposlenih statistično značilno vpliva na pojavnost skrivanja znanja.

3.3.4 Odgovori na raziskovalna vprašanja

1) Ali stopnja zavisti posameznika na delovnem mestu vpliva na stopnjo skrivanja znanja?

Da, stopnja zavisti posameznika na delovnem mestu v resnici vpliva na stopnjo skrivanja znanja. To je mogoče utemeljiti na izbranem vzorcu pri potrditvi hipoteze št. 4, kjer je viden statistično značilen vpliv zavisti zaposlenih na pojavnost skrivanja znanja pri p vrednosti 0,014. Povišanje zavisti za eno enoto na lestvici od 1 do 5 povzroči povečanje pojavnosti skrivanja znanja za 0,294 enote. V analizi je koeficient determinacije izračunan pri vrednosti 0,168, kar predpostavlja, da je mogoče 16,8 % delež variance spremenljivke skrivanje znanja pojasniti s stopnjo zavisti zaposlenih.

Naprej je mogoče dokazati vpliv zavisti na pojav skrivanja znanja tudi z dejstvom, da imata oba pojava nekaj skupnih dejavnikov. To so: tekmovalno vzdušje v organizaciji, želja po pridobitvi ali ohranitvi prednosti na delovnem mestu, zaznavanje organizacijske nepravilnosti, neustrezna komunikacija v organizaciji in čustvena inteligenca posameznika. V organizaciji imata oba pojava negativen prizvok med zaposlenimi, saj povzročata negativne posledice tako za zaposlene kot za samo organizacijo.

2) Na kakšen način, če sploh, zadovoljstvo s komunikacijo, medsebojna pomoč in zaznana pravičnost vplivajo na stopnjo zavisti posameznikov?

Odgovor na zastavljeno vprašanje je mogoče najti v rezultatih analize hipotez št. 1, 2 in 3. Statistični izračuni omenjenih hipotez kažejo, da zadovoljstvo s komunikacijo in stopnja medsebojne pomoči na delovnem mestu nimata značilnega vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih. Ocena zaznane organizacijske pravičnosti ima statistično značilen vpliv na zavist zaposlenih pri stopnji značilnosti 0,005. Koeficient pravičnosti je tako 0,383, kar pomeni, da če se neodvisna spremenljivka zaznana organizacijska pravičnost na lestvici od 1 do 5 poveča za eno enoto, se odvisna spremenljivka stopnja zavisti poveča za 0,383 enote.

3) Ali zaposleni zaznavajo zavist na delovnem mestu in kako jo lahko po njihovem mnenju preprečijo ali omejijo?

Odgovor na to vprašanje je mogoče pridobiti s pomočjo 2 vprašanj odprtega tipa. Prvo udeležence sprašuje o tem, kako pogosto – če sploh – opazijo zavist na delovnem mestu. Drugo vprašanje pa jih spodbudi k razmišljanju o idejah, kako bi lahko zavist preprečili oziroma omejili.

Odgovore na prvo vprašanje je mogoče razdeliti v dve skupini: v prvi so zaposleni priča zavistnemu vedenju (11 zaposlenih oziroma 31,4 %), v drugi (24 zaposlenih oziroma 68,6 %) pa tega ne zaznavajo. Večinoma ni opredeljena pogostost opažanj. Nekateri izmed odgovorov so:

- »Nisem siguren, ali znam prepoznati in kvalificirati zavist na delovnem mestu. Razlogi bi lahko bili tudi tekmovalnost, način vzgoje, prepričanja...«
- »Nisem še bil priča zavisti, vsaj ne da bi opazil zavist.«
- »Enkrat, ko je sodelavec želel plačilne razrede ter ga je zmotila plača drugih.«
- »Sem, označila bi s 3.«
- »Občasno.«
- »Ne.«

Na vprašanje, kako bi omejili zavist v organizaciji, udeleženci odgovorijo z različnimi predlogi, ki so v nadaljevanju razdeljeni v skupine glede na prevladujočo vsebino predloga.

Skupina 1: Ni ideje.

V tej skupini odgovorov udeleženci ne podajo predlogov za omejitev zavisti:

- »Ne morem podati, ker ne opažam zavisti. Mogoče je ne prepoznam.«
- »Ni predloga.«

Skupina 2: Nagrade in druge spodbude.

V tej skupini se nahajajo odgovori s predlogi, ki se navezujejo na nagrajevanje zaposlenih:

- »Vsak, ki nekaj doseže v organizaciji, naj dobi neko nagrado ali spodbudo.«
- »Uravnalovka ni rešitev, pomaga pa stimulatívno plačilo.«
- »Z jasnim sistemom nagrajevanja.«

Skupina 3: Transparentnost nalog in dosežkov.

V tej skupini se nahajajo vsi predlogi, ki temeljijo na transparentnosti. Sem spadajo tudi primeri, ki sicer omenjajo stimulatívno plačilo ali nagrade, ampak želijo tudi njihovo transparentnost:

- »Transparentnost odločitev in transparentnost plač, boljši razredi kompetenc.«
- »Transparentno nagrajevanje, plače.«
- »Obrazložitev, zakaj so med različnimi oddelki različne višine plač in obrazložitev, zakaj nekateri lahko prihajajo na delo ob 12h, drugim pa se očita, če namesto ob 8:30 pridejo ob 9:00.«
- »Jasni pogoji za napredovanje.«

Skupina 4: Izboljšanje komunikacije.

V tej skupini se nahajajo predlogi, ki izpostavljajo problematiko komunikacije v organizaciji:

»Komunikacija (formalna in neformalna) + zavedanje “ne delaj kaj takega drugim, kar si ne želiš, da bi drugi delali tebi”.«

»Pogosto izvemo za novico na hodniku namesto od nadrejenih ali na splošno od organizacije.«

»Odkritost, poslušati druge, resnica, brez pretvarjanja.«

»Izboljšanje komunikacije in jasne usmeritve, kriteriji.«

Skupina 5: Drugo.

V tej skupini se nahajajo odgovori, ki jih ne moremo razvrstiti v preostale štiri skupine. Primeri takšnih odgovorov so:

»Organizacija mora jasno izraziti vrednote, ki jih podpira... naj se skozi vsakodnevno obnašanje vidi, da so odprtost do drugih, delitev znanja, medsebojna pomoč, pošteno plačilo za pošteno delo visoko cenjeni.«

»Dvig čustvene inteligence posameznika.«

»Imeti priložnost (se izkazati in biti uspešen).«

»Vsak naj se potrudi zase, organizacija pa omogoči vsakemu razvoj in znanje.«

»Ne bit fauš. Ne bit rit.«

Tabela 14 prikazuje predloge zaposlenih po tematikah ter zastopanost tematik po številu zaposlenih oziroma pripadajočih odstotkih.

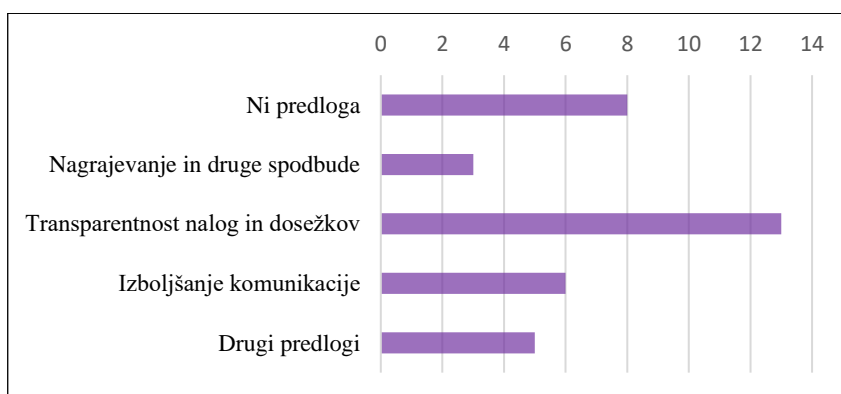
Tabela 14: Tematike predlogov zaposlenih v zastopanih odstotkih

	Število zaposlenih	Odstotki
Ni predloga	8	22,9
Nagrade in druge spodbude	3	8,6
Transparentnost nalog in dosežkov	13	37,1
Izboljšanje komunikacije	6	17,1
Drugi predlogi	5	14,3

Vir: lastno delo.

Slika 10 grafično prikazuje število predlogov zaposlenih glede na uporabljeno tematiko. Največ predlogov zaposlenih se nanaša na transparentnost nalog in dosežkov v organizaciji s kar 13 omembami.

Slika 10: Grafični prikaz števila predlaganih rešitev zaposlenih po vsebinah



Vir: lastno delo.

4) Ali imajo zaposleni, ki pri izbranih kriterijih padejo v skrajne vrednosti, tudi pri drugih spremenljivkah izstopajoče rezultate?

Odstopajoči udeleženci so določeni s pomočjo treh kriterijev:

- I. Udeleženci, ki kažejo visok rezultat pri ravni maligne zavisti; kriterij vrednosti je več kot 3 enote (2 udeleženca ali skupno 5,7 %).
- II. Udeleženci, ki imajo za več kot 1 enoto razlike pri oceni, koliko pomoči nudijo in koliko prejmejo (5 udeležencev ali skupno 14,2 %).
- III. Udeleženci, ki skrivajo znanje več kot ostali zaposleni; kriterij vrednosti je več kot 2 enoti (3 udeleženci ali skupno 8,5 %).

Vrednosti, ki od povprečja odstopajo za več kot 1 enoto standardnega odklona, so v tabeli 15 označene z odebeljenim tiskom.

Tabela 15: Primerjava povprečij izbranih spremenljivk pri izstopajočih udeležencih

Spremenljivka	Splošno povprečje	Std. odklon	Visoka maligna zavist	Nudenje pomoči > prejetanje	Skrivanje znanja
Benigna zavist	3,5829	0,75983	4,2000	3,5200	3,9333
Maligna zavist	1,6000	0,73565	Več kot 3	1,4400	2,7333
Zadovoljstvo s komunikacijo	3,6800	0,55720	4,05	3,4600	3,6000
Pomoč pri delu	3,5878	0,80348	4,4	3,3143	3,9048
Zaznavanje pravičnosti	3,8257	0,70974	4,5714	2,9200	4,1333
Skrivanje znanja	1,3048	0,42124	1,8333	1,5111	Več kot 2

Vir: lastno delo.

Rezultati primerjav aritmetičnih sredin so sledeči:

1. Skupina, ki izraža visoko stopnjo maligne zavisti, odstopa od povprečja pri dveh vrednostih; rahlo nad povprečjem sta pomoč pri delu in pojavnost skrivanja znanja.
2. Skupina, ki ima občutek, da večkrat pomaga kakor prejme pomoč, odstopa od povprečja pri eni vrednosti; podpovprečno ocenjujejo splošno organizacijsko pravičnost.
3. Skupina, ki občasno skriva znanje, odstopa pri eni vrednosti in sicer izraža nadpovprečno visoko stopnjo maligne zavisti.

3.4 Interpretacija rezultatov in razprava

V raziskavi je podrobno analizirana vzorčna povezava med zaznavanjem zavisti na delovnem mestu in pojavnostjo skrivanja znanja med zaposlenimi. V vlogi dodatnih vplivov na pojavnost teh pojmov so spremenljivke, ki se nanašajo na zadovoljstvo s komunikacijo v organizaciji, stopnjo zaznane organizacijske pravičnosti in stopnjo medsebojne pomoči zaposlenih.

Rezultati raziskave kažejo, da zadovoljstvo s komunikacijo in ocena medsebojne pomoči zaposlenih v resnici nimata statistično značilnega vpliva na pojavnost zavisti. Zaposleni namreč ocenjujejo zadovoljstvo s komunikacijo in stopnjo medsebojne pomoči kar visoko na lestvici. Razloge za takšne rezultate lahko najdemo v dejstvu, da je raziskava potekala v organizaciji, ki je del ekonomije znanja in kjer delo pogosto temelji na skupinskem trudu in medsebojni pomoči. To pomeni, da omenjena vidika nista odvisna samo od zaposlenih, saj sta temeljna pogoja za opravljanje dela v organizaciji. Z drugimi besedami, zadovoljstvo s komunikacijo in ocena medsebojne pomoči zaposlenih nimata odločilnega vpliva na stopnjo zavisti v dotični organizaciji, ker sta vključena v vsakdanjo prakso in imata določeno kvaliteto in uveljavljene algoritme, ki so vpleteni v samo organizacijo dela.

Rezultati raziskave naprej potrjujejo teoretično izhodišče, da zaznana organizacijska pravičnost vpliva na stopnjo zavisti zaposlenih. Te ugotovitve so posebej podkrepljene pri raziskovalnem vprašanju št. 5, kjer so predlogi o omejitvi zavisti razvrščeni glede na prevladujočo tematiko vsebine. Skupina 1 nima predlogov, skupina 2 poudari pomen nagrad in drugih spodbud, skupina 3 se osredotoča na transparentnost nalog in drugih dosežkov, skupina 4 predlaga predvsem izboljšanje komunikacije, skupina 5 pa vsebuje predloge iz mešanih področij.

Skupine 2, 3 in 4 se vsebinsko nanašajo na vrste organizacijske pravičnosti; porazdelitev nagrad in spodbud zaposlenim je del distributivne pravičnosti, transparentnost nalog in drugih dosežkov je del proceduralne pravičnosti, komunikacija v organizaciji pa del interaktivne pravičnosti. Skupno torej 22 oziroma 62,8 % zaposlenih pri odprtem vprašanju o predlogih za zmanjšanje pojavnosti zavisti v organizaciji samodejno navaja predloge, ki

so vsebinsko skladni z vidiki organizacijske pravičnosti. Največ (13 oziroma 37,2 %) zaposlenih navaja v odgovoru transparentnost, ki je vidik proceduralne pravičnosti.

V dotični organizaciji večina zaposlenih (24 oziroma 68,6 %) ne zaznava zavisti na delovnem mestu. Kljub temu pa kažejo visoko stopnjo benigne zavisti, ki v povprečju meri kar 3,59 enote na petstopenjski lestvici. Razlog za takšne protislovne rezultate je mogoče najti v dejstvu, da se benigna zavist v praksi in vedenju izrazi v obliki produktivnosti in notranje motivacije zaposlenih za doseganje ciljev. Prav tako je treba poudariti dejstvo, da zavist skoraj nikoli ni izražena neposredno, ampak se v praksi udejanja kot skupek posrednih vedenj, ki jih ni mogoče pripisati neposredno zavisti.

Treba je tudi poudariti, da vprašalnik o zavisti vsebuje 10 trditev, ki pa vse izražajo takšno ali drugačno obliko zavisti. Ni mogoče izključiti možnosti, da so se zaposleni zavedno manj strinjali z negativnimi trditvami, kakor pa s trditvami, ki so imele pozitiven prizvok, z namenom, da sami sebe prikažejo kot manj zavistne osebe. Pri tem se niso zavedali, da pozitivno usmerjene trditve tudi merijo zavist, le drugo vrsto. Ker pa vse trditve vsebujejo večstopenjsko lestvico strinjanja in ne zgolj možnosti "da" ali "ne", je verjetnost takšne pristranskosti v odgovorih sicer manjša, a ni zanemarljiva.

Pri analizi vprašalnikov nekateri posamezniki izstopajo ali z nadpovprečno stopnjo skrivanja znanja in maligne zavisti, ali pa so mnenja, da nudijo veliko več pomoči, kot jo prejmejo. S pomočjo kriterijev za izstopanje je mogoče določiti nove podskupine udeležencev, ki na omenjenih področjih izstopajo. Ker pa ni dovolj podatkov za izvedbo statistične analize primerjave aritmetičnih sredin skupin, so odstopanja pri spremenljivkah prikazana s pomočjo povprečnega odstopanja spremenljivke.

Osebe z maligno zavistjo zelo visoko ocenjujejo stopnjo pomoči, ki jo pri delu nudijo drugim, in hkrati kažejo tudi višjo stopnjo skrivanja znanja kot ostali. Ta povezava je v resnici dvosmerna, saj skupina, ki v organizaciji nadpovprečno skriva znanje, kaže tudi visoko stopnjo maligne zavisti. Osebe, ki menijo, da nudijo več pomoči, kot pa je prejmejo, morda krivijo samo organizacijo za takšne okoliščine, saj ocenjujejo raven organizacijske pravičnosti nižje od povprečja.

V skladu s povedanim je potrjena glavna teza magistrskega dela, ki pravi, da zavist spodbuja skrivanje znanja med zaposlenimi. Ugotovitve so v skladu s teoretičnim izhodiščem in so tudi podprte z raziskavo. Na tem mestu je treba poudariti, da dosedanje raziskave ne izpostavljajo dejstva, da imata pojav zavisti in pojav skrivanja znanja mnogo skupnih dejavnikov, ki spodbujajo njun razvoj. Zavist, ki je čustvo z negativnim prizvokom, lahko izzove negativen vedenjski odziv posameznika in se na delovnem mestu med drugim pokaže tudi v obliki skrivanja znanja.

3.5 Omejitve raziskave in predlagane smernice za nadaljnje delo

Vsaka raziskava ima seveda tudi svoje omejitve. V pričujoči magistrski nalogi je bila še posebej težavna interpretacija rezultatov zaradi majhnosti vzorca, saj dotična organizacija zaposluje le 50 ljudi; od tega jih je 35 odgovorilo na vprašalnik, kar predstavlja 70 % zaposlenih v organizaciji. Ker je vzorec tako majhen, ima posameznik zelo veliko moč pri podajanju odgovorov, saj njegov odgovor šteje za skupno 2,8 %. Navedeni rezultati torej prikazujejo stanje v izbrani organizaciji in predstavljajo zelo dobro osnovo za morebitne nadaljnje raziskave in ukrepe, saj izpostavljajo problematična področja v organizaciji.

Dodaten dejavnik, ki lahko vpliva na pridobljene rezultate, je dejstvo, da je raziskava potekala v času epidemije in so zaposleni v veliki večini opravljali delo od doma. V tem času je bilo veliko manj interakcij med zaposlenimi, kar pomeni, da določenih vedenj niso mogli zaznati. Takšne okoliščine onemogočajo zaznavanje zavisti po eni strani zato, ker takšna vedenja z ukinitvijo skupnega delovnega prostora izginejo, po drugi strani pa jih posamezniki brez prisotnosti drugih lažje prikrijejo. Če oseba namreč ne pride v stik z dražljajem, ne doživi čustvene reakcije. To lahko vpliva na rezultate tako, da zaposleni odgovorijo na vprašanja z boljšimi ocenami, kot bi sicer v čustveno napetih okoliščinah. S časom se tudi čustva omilijo in če nekdo dlje časa ni priča dogodku, ki ga sicer na delovnem mestu razjezi, mu v danem trenutku pripisuje manj teže, ali pa na dogodek v celoti pozabi.

Za podrobnejšo raziskavo je treba sestaviti daljši vprašalnik, ki pa mora vključevati tudi trditve za preverjanje zanesljivosti in lažnivosti odgovorov. Naprej lahko pripomorejo še dodatni intervjuji tako na vseh ravneh managementa kot tudi na vseh področjih delovanja organizacije. Pričujoča raziskava lahko služi kot izhodiščna točka, saj izpostavlja posebej problematično področje v organizaciji, t.j. zaznana organizacijska pravičnost.

Treba je tudi izvesti študije po vseh organizacijah, ki spadajo v ekonomijo znanja oziroma katerih delovanje temelji na znanju in prenosu znanja med zaposlenimi. Pomembne so lahko tudi ugotovitve raziskav v organizacijah, ki ne temeljijo na znanju, saj lahko v današnjem tekmovalnem vzdušju tudi v mnogih drugih organizacijah zasledimo zavist, organizacijsko nepravičnost, oslABLJENO komunikacijo in vedenje zaposlenih, ki stremi v prid posamezniku in ne organizaciji.

Raziskave je treba izvajati v sodelovanju z zaposlenimi na najvišjih pozicijah, če ne kar s samim lastnikom organizacije, saj se na tak način izognemo problemu dodeljevanja krivde za morebitne neželene ugotovitve raziskave. Če se raziskava namreč izvaja od srednjega managementa navzdol, obstaja možnost, da zaposleni negativne rezultate prikrije pred višjimi kadri zaradi strahu pred odgovornostjo in morebitnimi posledicami. Na ta način je učinkovito reševanje možnih težav v organizaciji zelo oteženo, če ne kar obsojeno na stagnacijo.

Zavist in skrivanje znanja na delovnem mestu sta kompleksna pojma in zato nudita širok razpon možnosti za nadaljnje raziskave. Treba je na primer podrobneje razčleniti taktike skrivanja znanja, saj nekatere vključujejo zavajanje in laž, z drugimi pa se oseba zgolj izogne predaji informacij. Raziskovanje zavisti in skrivanja znanja med drugim omejuje tudi dejstvo, da imata pojma negativen prizvok, kar lahko povzroči težave pri verodostojnosti samoocenjevanja. Posamezniki namreč težko priznajo negativne lastnosti, misli ter vedenja in so nagnjeni k zanikanju teh lastnosti, ker veljajo za družbeno nezaželene.

SKLEP

Raziskava v izbrani organizaciji potrjuje glavno tezo magistrskega dela, da stopnja zaznavanja zavisti na delovnem mestu vpliva na pojavnost skrivanja znanja. Rezultati raziskave kažejo, da imajo zaposleni v povprečju nizko raven maligne zavisti, srednje visoko raven benigne zavisti in da je skrivanje znanja redko prisotno. Pri razčlenjevanju pridobljenih rezultatov pa izstopa vidik organizacijske pravičnosti. Zaposleni načeloma visoko ocenjujejo stopnjo pravičnosti organizacije, vendar pa njihovi predlogi za omejitve zavisti na delovnem mestu v veliki večini navajajo izboljšave ravno na področju organizacijske pravičnosti. Na podlagi ugotovitev priporočam, da se organizacija posluži določenih taktik za odpravljanje nepravičnosti v organizaciji in za doseg bolj transparentnega delovanja. Zaposleni na primer ne vedo, kakšni so kriteriji za plačilne razrede v organizaciji in zakaj njihovi sodelavci uživajo določene ugodnosti, ki jih sami niso deležni. Boljša ozaveščenost zaposlenih o nalogah sodelavcev prav tako zmanjša nepotrebno slabo voljo, do katere pride zaradi pomanjkanja informacij.

Rezultati kažejo, da zaposleni sicer občutijo benigno zavist, ampak jo uporabijo kot produktivno motivacijo pri delu. V skladu s tem, da zaznana zavist zaposlenih ostane v vlogi motivatorja, organizaciji priporočam, da poda zaposlenim jasne usmeritve, kako lahko pridejo do določenih uspehov, nagrad in napredovanj. Nazorna, jasna in spoštljiva komunikacija v organizaciji poveča stopnjo transparentnosti dejavnosti organizacije in hkrati utemelji možnosti napredovanja zaposlenih v prihodnosti. Z uvedbo prej omenjenih mehanizmov se lahko posamezniki spoznajo z možnostmi za doseg uspehov, ki jih zavidajo drugim; na ta način lahko organizacija prepreči razvoj maligne zavisti pri zaposlenih.

V magistrskem delu je posebej izpostavljen pomen zaznane organizacijske pravičnosti in njen vpliv na zaposlene. Ker zaznavanje nepravičnosti na delovnem mestu spodbuja negativna čustva in negativno vedenje zaposlenih, je dotični organizaciji predlagano, da posveti več pozornosti možnim težavam na tem področju. Za mnenje lahko vodstvo na primer anonimno povpraša zaposlene in tako dobi dodaten vpogled o možnih izboljšavah. Izboljšanje organizacijske pravičnosti pozitivno vpliva na počutje posameznikov in posledično tudi na vzdušje v sami organizaciji.

Organizacije, ki se soočajo z zavistjo ali skrivanjem znanja, ali pa samo stremijo k bolj zdravemu delovnemu okolju, lahko uporabijo različne ukrepe, ki zavirajo in zmanjšujejo razvoj in pogostost teh pojavov na delovnem mestu. Delo v skupinah, ki ni zasnovano tekmovalno, pripravi zaposlene k delitvi izkušenj in znanj in zmanjša možnost pojavnosti zavisti. Naprej sistem mentorstva omogoča predajo znanj in veščin od bolj uspešnega zaposlenega k manj uspešnemu in s tem izboljša splošni uspeh organizacije. V takem razmerju ima zaposleni, ki še ni več svojega dela, možnost pridobiti znanje od osebe, h kateri bi v drugačnih okoliščinah lahko usmeril zavist. Oseba, ki deli znanje, na ta način celo dodatno utrdi svoj položaj v organizaciji, saj vloga mentorja potrjuje njegovo dobro delo in ponavadi predvideva tudi denarni bonus. Pomembna sta tudi odprta komunikacija in pozitivno delovno okolje, saj omogočata zaposlenim, da brez strahu pred negativnimi posledicami predelajo stresne dogodke in okoliščine s sodelavci ali nadrejenimi. Kadar zaposleni nimajo te možnosti, lahko zaradi nerazčiščenih odnosov na delu občutijo poleg stresa še druge negativne posledice in negativna čustva. Prijetno delovno okolje spodbuja tudi občutek pripadnosti in povezanosti kadra. Naprej lahko neformalna srečanja zaposlenih omogočijo bolj intenzivno spoznavanje sodelavcev in s tem možnosti prepoznavanja skupnih interesov. Dobri neformalni odnosi med zaposlenimi namreč spodbujajo razvoj empatije, ki pa je temelj za razvoj slabe vesti ob negativnih vedenjih. Posledično so negativna čustvena stanja na delovnem mestu manj pogosta in prav tako so redka vedenja, ki ne spadajo v produktivno delovno okolje.

Organizacija mora torej delovati v smeri organizacijske pravičnosti in transparentnosti sistema napredovanj, privilegijev in nagrad. S tem pristopom lahko zmanjša frustracijo in zavist zaposlenih, saj ti spoznajo, da imajo nadzor nad svojim uspehom. Pomembno je tudi delno ozaveščanje o nalogah sodelavcev, ker nudi zaposlenim boljši vpogled v razumevanje določenih okoliščin, ki bi sicer lahko v njih izzvale negativno čustveno reakcijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1) 107–136.
2. Ali, M., Usman, M. & Pham, N. T. (2019). Leader's envy and knowledge hiding in universities in Pakistan. V P. Ondra (ur.), *DOKBAT 2019 – 15th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*, (str. 22–34). Zlín: Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics.
3. Anand, P. & Hassan, Y. (2019). Knowledge hiding in organizations: Everything that managers need to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(6), 12–15.
4. Anand, P., & Jain, K. K. (2014). Big five personality types & knowledge hiding behaviour: A theoretical framework. *Archives of Business Research*, 2(5), 47–56.

5. Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97–125.
6. Bedeian, A. G. (1995). Workplace envy. *Organizational Dynamics*, 23(4), 49–56.
7. Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional communication criteria of fairness. *Research in organizational behavior*, 9, 289–319.
8. Blankenship, S. S. & Ruona, W. E. (2009). Exploring knowledge sharing in social structures: Potential contributions to an overall knowledge management strategy. *Advances in developing human resources*, 11(3), 290–306.
9. Bogg, T. & Roberts, B. W. (2004). Conscientiousness and health-related behaviors: A meta-analysis of the leading behavioral contributors to mortality. *Psychological bulletin*, 130(6), 887–919.
10. Brigham, N. L., Kelso, K. A., Jackson, M. A. & Smith, R. H. (1997). The roles of invidious comparisons and deservingness in sympathy and schadenfreude. *Basic and Applied Social Psychology*, 19(3), 363–380.
11. Brown, G., Lawrence, T. B. & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577–594.
12. Butt, A. S. (2019). Determinants of top-down knowledge hiding in firms: An individual-level perspective. *Asian business & management*, 1–21.
13. Chugh, R. (2015). Do Australian Universities Encourage Tacit Knowledge Transfer? V A. Fred, J. Dietz, D. Aveiro, K. Liu & J. Filipe (ur.), *7th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management*, (str. 128–135). Lisbon: Science and Technology Publications.
14. Cohen-Charash, Y. & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of applied psychology*, 92(3), 666–680.
15. Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278–321.
16. Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human relations*, 58(11), 1419–1442.
17. Connelly, C. E. & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479–489.
18. Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779–782.
19. Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64–88.
20. Cooper, C. L. & Payne, R. (1989). *Causes, coping and consequences of stress at work*. Chichester: Wiley.
21. Cress, U., Barquero, B., Buder, J. & Hesse, F. W. (2005). Social dilemma in knowledge communication via shared databases. V R. Bromme, F. Hesse, & H. Spada

- (ur.), *Barriers and biases in computer-mediated knowledge communication*, (str. 143–167). Boston: Kluwer.
22. Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management science*, 50(3), 352–364.
 23. Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281–299.
 24. Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192.
 25. Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performances and results from knowledge workers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
 26. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
 27. De Bruin, G. P. & Taylor, N. (2006). *Sources of work stress inventory: Technical manual*. Johannesburg: Jpie van Rooyen & Partners.
 28. Demirkasimoglu, N. (2016). Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor? *International Journal of Higher Education*, 5(1), 128–140.
 29. Dingsøy, T. & Conradi, R. (2002). A survey of case studies of the use of knowledge management in software engineering. *International journal of software engineering and knowledge engineering*, 12(04), 391–414.
 30. Dogan, K. & Vecchio, R. P. (2001). Managing envy and jealousy in the workplace. *Compensation & Benefits Review*, 33(2), 57–64.
 31. Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63–73.
 32. Duffy, M. K. & Shaw, J. D. (2000). The Salieri syndrome: Consequences of envy in groups. *Small group research*, 31(1), 3–23.
 33. Duffy, M. K., Ganster, D. C. & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331–351.
 34. Edler, J. (2003). *Knowledge management in German industry*. Karlsruhe: Fraunhofer Institute.
 35. Floyd, T. M., Hoogland, C. E. & Smith, R. H. (2016). The role of leaders in managing envy and its consequences for competition in organizations. *Leadership lessons from compelling contexts*, 8, 129–156.
 36. Folger, R. & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. V J. Greenberg & R. Cropanzano (ur.), *Advances in organizational justice*, (str. 1–55). Stanford, CA: Stanford University Press.
 37. Ford, D. P. & Staples, D. S. (2008). What is knowledge sharing from the informer's perspective? *International Journal of Knowledge Management*, 4(4), 1–20.
 38. Foss, N. J. (2005). *Strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources*. Oxford: Oxford University Press.

39. Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*, 48(6), 871–893.
40. Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B. & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783–799.
41. Ghadi, M. Y. (2018). Empirical examination of theoretical model of workplace envy: Evidences from Jordan. *Management Research Review*, 41(12), 1438–1459.
42. Goethals, G. R. & Darley, J. M. (1977). Social comparison theory: An attributional approach. V J. M. Suls & R. L. Miller (ur.), *Social comparison processes: Theoretical and empirical perspectives*, (str. 259–278). Washington, DC: Hemisphere.
43. Goffin, K. & Koners, U. (2011). Tacit knowledge, lessons learnt, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 300–318.
44. González-Navarro, P., Zurriaga-Llorens, R., Tosin Olateju, A. & Llinares-Insa, L. I. (2018). Envy and counterproductive work behavior: The moderation role of leadership in public and private organizations. *International journal of environmental research and public health*, 15(7), 1455.
45. Håkanson, L. (2010). The firm as an epistemic community: The knowledge-based view revisited. *Industrial and Corporate Change*, 19(6), 1801–1828.
46. Hernaus, T., Černe, M., Connelly, C., Vokić, N. P. & Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: When competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597–618.
47. Jain, K. K., Sandhu, M. S. & Sidhu, G. K. (2007). Knowledge sharing among academic staff: A case study of business schools in Klang Valley, Malaysia. *Journal for the Advancement of Arts and Science*, 2, 23-29.
48. Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80–92.
49. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 751–765.
50. Kelloway, E. K. & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International journal of management reviews*, 2(3), 287–304.
51. Khan, A. K., Quratulain, S. & M. Bell, C. (2014). Episodic envy and counterproductive work behaviors: Is more justice always good? *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 128–144.
52. Kim, S., O'Neill, J. W. & Cho, H. M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader–member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 530–537.

53. Krugman, P. (2014, 14. februar). Inequality, dignity and freedom. *The New York Times*, str. 31.
54. Labafi, S. (2017). Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations a qualitative study of software industry. *AD-minister*, (30), 131–148.
55. Lanaj, K., Chang, C. H. & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis. *Psychological bulletin*, 138(5), 998–1034.
56. Lange, J. & Crusius, J. (2015). Dispositional envy revisited: Unraveling the motivational dynamics of benign and malicious envy. *Personality and social psychology bulletin*, 41(2), 284–294.
57. Lange, J., Crusius, J. & Hagemeyer, B. (2014). Bringing light into envy's darkness: On the relation of dispositional envy and the Dark Triad. *Manuscript in preparation*.
58. Latif, K., Tariq, H., Khan, A. K., Weng, Q., Butt, H. P., Obaid, A. & Sarwar, N. (2020). Loaded with knowledge, yet green with envy: Leader-member exchange comparison and coworkers-directed knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1653–1680.
59. Lee, K., Duffy, M. K., Scott, K. L. & Schippers, M. C. (2018). The experience of being envied at work: How being envied shapes employee feelings and motivation. *Personnel Psychology*, 71(2), 181–200.
60. Lee, N., Park, D. & Chung, H. (2019). The effect of superior peer's job-focused impression management on knowledge hiding: The mediating effect of malicious envy towards one's superior peer and moderating effect of negative reciprocity. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 32(1), 55–82.
61. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. V K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (ur.), *Social exchange: Advances in theory and research* (str. 27–55). New York: Plenum.
62. Liu, Y., Zhu, J. N. & Lam, L. W. (2020). Obligations and feeling envied: A study of workplace status and knowledge hiding. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 347–359.
63. Loo, S. (2016). *Creative Working in the Knowledge Economy*. London: Taylor & Francis.
64. Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S. & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and individual differences*, 142, 232–237.
65. Menon, T. & Thompson, L. (2010). Envy at work. *Harvard business review*, 88(4), 74–79.
66. Milivojević, Z. (2008). *Emocije: Razumevanje čustev v psihoterapiji* (1. slovenska izd.). Novi Sad: Psihopolis institut.
67. Mishra, P. (2009). Green-eyed monsters in the workplace: antecedents and consequences of envy. V S. Taneja (ur.) *Academy of Management Proceedings*, (str. 1–6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

68. Muchinsky, P. M. (2003). *Psychology: Applied to work*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
69. Mussweiler, T. (2003). Comparison processes in social judgment: Mechanisms and consequences. *Psychological review*, *110*(3), 472 – 489.
70. Nandedkar, A. (2016). Investigating leader–member exchange and employee envy: An evidence from the information technology industry. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *19*(4), 419–451.
71. Nandedkar, A. & Midha, V. (2014). An international perspective concerning impact of supervisor–subordinate relationship on envy, knowledge sharing, and relational conflict among employees. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, *1*(1), 89–104.
72. Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, *36*(3), 527–556.
73. Nowak, A. (2013). *Infectious: How to Connect Deeply and Unleash the Energetic Leader Within*. New York City: Allworth Press.
74. Offergelt, F., Spörrle, M., Moser, K. & Shaw, J. D. (2019). Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(7), 819–833.
75. Ortony, A., Clore, G. L. & Collins, A. (1988). *The cognitive structure of emotions*. Cambridge: Cambridge University.
76. Peng, H. (2013), Why and when people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, *17*(3), 398–415.
77. Perini, M. (2014). The Power of Envy: A Poison for Workplace and Organizational Life. V H. Brunning (ur.), *Psychoanalytic Essays on Power and Vulnerability*.(str. 41–57). London: Karnac.
78. Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of general psychology*, *7*(1), 84–107.
79. Polanyi, S. (1966). *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press.
80. Rechberg, I. & Syed, J. (2013). Ethical issues in knowledge management: Conflict of knowledge ownership. *Journal of Knowledge Management*, *17*(6), 828–847.
81. Rhee, Y. W. & Choi, J. N. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(6), 813–832.
82. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (15. izd.). London: Pearson.
83. Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, *38*(2), 555–572.
84. Salovey, P. & Rodin, J. (1984). Some antecedents and consequences of social–comparison jealousy. *Journal of personality and Social Psychology*, *47*(4), 780–792.

85. Saxe, L. (1991). Science and the CQT polygraph. *Integrative Physiological and Behavioral Science*, 26(3), 223–231.
86. Scarbrough, H., Swan, J. & Preston, J. (1999). *Knowledge Management: A Literature Review*. London: Institute of Personnel and Development.
87. Schaubroeck, J. & Lam, S. S. (2004). Comparing lots before and after: Promotion rejectees' invidious reactions to promotees. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1), 33–47.
88. Serenko, A. & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of knowledge management*, 20(6), 1199–1224.
89. Shu, C. Y. & Lazatkhan, J. (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 69–81.
90. Silver, M. & Sabini, J. (1978). The perception of envy. *Social Psychology*, 105–117.
91. Smith, R. H. & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological bulletin*, 133(1), 46–64.
92. Smith, R. H., Parrott, W. G., Diener, E. F., Hoyle, R. H. & Kim, S. H. (1999). Dispositional envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 1007–1020.
93. Smith, R. H., Turner, T. J., Garonzik, R., Leach, C. W., Urch-Druskat, V. & Weston, C. M. (1996). Envy and schadenfreude. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(2), 158–168.
94. Stein, M. (1997). Envy and leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 453–465.
95. Stein, M. (2000). After Eden: Envy and the defences against anxiety paradigm. *Human Relations*, 53(2), 193–211.
96. Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M. & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: Time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489–1509.
97. Šuman, Z. (2016). *Vpliv zavisti na prenos znanja med sodelavci: magistrsko delo* (Doctoral dissertation, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta).
98. Tai, K., Narayanan, J. & McAllister, D. J. (2012). Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*, 37(1), 107–129.
99. Taminiau, Y., Smit, W. & De Lange, A. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 13(11), 42–55.
100. Tariq, H., Weng, Q., Ilies, R. & Khan, A. K. (2021). Supervisory abuse of high performers: A social comparison perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 280–310.
101. Tesser, A. (1991). Emotion in social comparison and reflection processes. *Journal of personality and Social Psychology*, 54(1), 49–61.

102. Testa, M. & Major, B. (1990). The impact of social comparisons after failure: The moderating effects of perceived control. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 205–218.
103. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik.
104. Tseng, F. C. and Fan, Y. J. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 325–342.
105. Usman, M. & Hameed, A. A. (2017). The effect of ethical leadership on organizational learning: Evidence from a petroleum company. *Business & Economic Review*, 9(4), 1–22.
106. Van de Ven, N., Hoogland, C. E., Smith, R. H., Van Dijk, W. W., Breugelmans, S. M. & Zeelenberg, M. (2015). When envy leads to schadenfreude. *Cognition and Emotion*, 29(6), 1007–1025.
107. Vecchio, R. P. (1997). Categorizing coping responses for envy: A multidimensional analysis of workplace perceptions. *Psychological reports*, 81(1), 137–138.
108. Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161–179.
109. Veiga, J. F., Baldrige, D. C. & Markóczy, L. (2014). Toward greater understanding of the pernicious effects of workplace envy. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2364–2381.
110. Vidaillet, B. (2006). Competition, rivalry and envy at the workplace: A Lacanian perspective. *European Academy of Management Conference, Paris, 2007*.
111. Villegas, R. (2000). *Knowledge management white paper*. Indianapolis. IN: New Century Marketing Concepts.
112. Vince, R. (2001). Power and emotion in organizational learning. *Human Relations*, 54(10), 1325–1351.
113. Von Krogh, G. V., Roos, J. & Slocum, K. (1994). An essay on corporate epistemology. *Strategic management journal*, 15(S2), 53–71.
114. Wang, C. C. & Yang, Y. J. (2007). Personality and intention to share knowledge: An empirical study of scientists in an R&D laboratory. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 35(10), 1427–1436.
115. Wang, Y. S., Lin, H. H., Li, C. R. & Lin, S. J. (2014). What drives students' knowledge-withholding intention in management education? An empirical study in Taiwan. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 547–568.
116. Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C., Brodt, S. & Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. V J. J. Martocchio (ur.), *Research in personnel and human resources management* (str. 1–37). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
117. Willem, A. (2004). *The role of organisation specific integration mechanisms in inter-unit knowledge sharing* (doktorska disertacija). Ghent: Ghent University.
118. Yağız, F. N. S. (2020). The Relationship Between Dispositional Envy And Knowledge Sharing. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 419–437.

119. Yu, L., Duffy, M. K. & Tepper, B. J. (2018). Consequences of downward envy: A model of self-esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement. *Academy of Management Journal*, *61*(6), 2296–2318.
120. Yu, C., Yu, T. F. & Yu, C. C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: An international journal*, *41*(1), 143–156.
121. Yukl, G., Kim, H. & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of applied psychology*, *81*(3), 309–317.

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik

VPRAŠALNIK – MONIKA HVASTIJA

Spoštovani,

moje ime je Monika Hvastija in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pri magistrski nalogi bom raziskovala delovno klimo v vašem podjetju in vas lepo prosim, če bi lahko rešili slednji vprašalnik. Vsi odgovori bodo seveda popolnoma anonimni, ob koncu raziskave pa boste prejeli tudi moje ugotovitve. V vprašalniku je potrebno odgovoriti na vsa vprašanja, sicer bodo rezultati vaše ankete nepopolni. Najlepša hvala za sodelovanje in lep dan še naprej.

1) Spol

- a) Ženski
- b) Moški
- c) Ne želim podati odgovora

2) Starost

- a) 18 – 25
- b) 26 – 30
- c) 31 – 45
- d) 46 +

3) V podjetju sem zaposlen

- a) Kot študent
- b) Kot samostojni podjetnik
- c) Za polni delovni čas
- d) Za polovični delovni čas
- e) Drugo

4) Označite, v kolikšni meri s strinjate s trditvami. Legenda je slednja:

- 1 = se sploh ne strinjam
- 2 = se ne strinjam
- 3 = sem neodločen
- 4 = Se strinjam
- 5 = Se popolnoma strinjam

Tabela A: Kvaliteta medosebne komunikacije	1	2	3	4	5
A1. V podjetju nisem opazil/a veliko govorjenja za hrbtom.					
A2. Horizontalna komunikacija med zaposlenimi je natančna in pretočna.					
A3. Pisna navodila so razumljiva in točna.					
A4. Informacije, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela, prejmem pravočasno.					
A5. Neformalna komunikacija je točna in tekoča.					
A6. Informacije o ciljih in pravilnikih podjetja so podani jasno.					
A7. Sestanki so dobro organizirani, jasni in jedrnat.					
A8. Konflikti so primerno urejeni preko ustreznih komunikacijskih kanalov.					
A9. Informacije o spremembah v podjetju so podane jasno.					
A10. Nadrejeni se zaveda in razume, s kakšnimi problemi se soočajo zaposleni.					

5) Medsebojna pomoč na delovnem mestu

V tem delu vas prosim, da na lestvici (od nikoli do vsak dan) označite, kako pogosto ste nudili pomoč in kako pogosto je bila ponujena vam.

Tabela B: Medsebojna pomoč	Nikoli	Enkrat ali dvakrat	Enkrat ali dvakrat na mesec	Enkrat ali dvakrat na teden	Vsak dan
B1. Vzel/a sem si čas za svetovanje, usmerjanje ali mentorstvo sodelavcu.					
B2. Pomagal/a sem sodelavcu, da se nauči novih spretnosti oziroma sem z njim/o delil/a znanje o delu.					
B3. Pomagal/a sem novim uslužbencem, da se uvedejo v delo.					
B4. Pomagal/a sodelavcu/ki, ki je imel/a preveč dela.					
B5. Sodelavci so si vzeli čas, da so mi svetovali ali me usmerjali.					
B6. Sodelavci so mi pomagali pri učenju nove spretnosti ali pa so z mano delili znanje o delu.					
B7. Sodelavci so mi pomagali, ko sem imel/a preveč dela.					

6) Zaznavanje pravičnosti

V tem sklopu boste ocenjevali raven pravičnosti v podjetju. Označite, v kakšni meri se strinjate s trditvijo, pri tem, da velja slednje:

- 1 = se sploh ne strinjam
- 2 = se ne strinjam
- 3 = sem neodločen
- 4 = Se strinjam
- 5 = Se popolnoma strinjam

Tabela C: Zaznavanje pravičnosti	1	2	3	4	5
C1. Moje plačilo je pravično.					
C2. Zdi se mi, da mi je naložena primerna količina dela.					
C3. Na splošno se mi zdijo nagrade, ki jih prejmem, pravične.					
	1	2	3	4	5
C4. Nadrejeni sprejema nepristranske odločitve o delu.					
C5. Nadrejeni utemelji in nudi dodatne informacije o sprejeti odločitvi, če ga zaposleni za to prosijo.					
C6. Vse poslovne odločitve so uvedene konsistentno med vse zaposlene, ki so v to odločitev vključeni.					
C7. Zaposleni lahko izzovejo ali se pritožijo na odločitve nadrejenega.					
	1	2	3	4	5
C8. Kadar se sprejemajo odločitve o mojem delu, nadrejeni z mano ravna spoštljivo in dostojanstveno.					
C9. Nadrejeni upošteva moje potrebe, kadar se sprejemajo odločitve o mojem delu.					
C10. Kadar se sprejemajo odločitve o mojem delu, mi nadrejeni poda resnico.					

7) Vrste pojavnosti zavisti

Zavist je definirana kot občutek nezadovoljstva takrat, ko ima nekdo drug nekaj, kar bi si zase želeli vi. Naslednje trditve se nanašajo na ta občutek. Ponovno ocenite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate, pri tem da velja slednje;

- 1 = sploh se ne strinjam
- 2 = se ne strinjam
- 3 = sem neodločen
- 4 = se strinjam
- 4 = se popolnoma strinjam

Tabela D: Vrste pojavnosti zavisti	1	2	3	4	5
D1. Kadar zavidam drugim, se osredotočim na to, kako lahko tudi jaz postanem prav tako uspešen v prihodnosti.					
D2. Želim si, da osebe, ki jim gre bolje od drugih, izgubijo svojo prednost.					
D3. Če opazim, da je nekdo boljši od mene, se poskušam izboljšati.					
D4. Zavist do drugih me motivira pri doseganju lastnih ciljev.					
D5. Če imajo drugi nekaj, kar si želim zase, jim to želim odvzeti.					
D6. Do ljudi, katerim zavidam, imam slabe občutke.					
D7. Prizadevam si, da pridem do visokih dosežkov, ki so jih že dosegli drugi.					
D8. Občutki zavisti povzročijo, da ne maram druge osebe.					
D9. Če ima nekdo boljše kvalitete, dosežke ali lastnino, jih poskušam pridobiti tudi jaz.					
D10. Zamerim dosežkom drugih ljudi.					

8) Skrivanje znanja

Tabela E: Skrivanje znanja	Nikoli	Zelo redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto
E1. Strinjam se, da mu/ji bom pomagal, vendar nimam takšnega namena.					
E2. Povem, da mu/ji bom pomagal/a kasneje, vendar pri tem zavlačujem čim dlje.					
E3. Ponudim mu/ji druge informacije, kot jih je v resnici želel/a .					
E4. Pretvarjam se, da nimam potrebnih informacij.					
E5. Pretvarjam se, da ne vem, o čem govori.					
E6. Povem, da nimam veliko znanja o tej temi.					
E7. Razložim, da bi mu/ji rad povedal, vendar naj ne bi smel/a.					
E8. Razložim, da so informacije zaupne narave in dostopne samo ljudem na dotičnem projektu.					
E9. Rečem mu/ji, da mi nadrejeni tega znanja ne pusti deliti z drugimi.					

Ko govorimo o medosebnih odnosih in zavisti, se velikokrat pojavi tudi skrivanje obstoječega znanja. Razlogov za tako vedenje je lahko več. V sledečih trditvah me zanima, kako pogosto se vi sami poslužite vedenj, ki so navedeni.

- 9) Ali ste bili kdaj sami priča zavisti na tem delovnem mestu? Kako pogosto opazite takšno vedenje?

- 10) Prosim vas, če lahko podate predlog, kako bi vi zmanjšali pojavnost zavisti v podjetju.