

Step by Step Implementation of Knowledge Sharing for Library In Indonesian

Step by Step Strategi Penerapan Knowledge Sharing untuk Perpustakaan di Indonesia

Oleh :

Nove E. Variant Anna

Departemen Teknik Prodi D3 Teknisi Perpustakaan

Fakultas Vokasi

Universitas Airlangga

E mail :nove.anna@fisip.unair.ac.id

Abstrak. *Knowledge sharing* banyak diyakini sebagai kegiatan yang mampu mendorong kreativitas dan terciptanya inovasi bagi sebuah organisasi. Banyak organisasi yang memiliki inisiatif menerapkan *knowledge sharing* demi terciptanya inovasi. *Paper* ini ingin memberikan wacana bagi perpustakaan yang ingin mengimplementasikan *knowledge sharing* di perpustakaan. *Paper* ini terdiri dari pemaparan dan analisis kondisi perpustakaan dan implementasi *knowledge sharig* di perpustakaan, teknologi yang mendukung *knowledge sharing*. Langkah-langkah yang bisa diimplementasikan dalam *knowledge sharing* antara lain dengan menciptakan *leader* dan *champion*, menciptakan budaya sharing dan *trust* antar pegawai, menciptakan *office layout* yang mendorong terjadinya kolaborasi, dan memberikan motivasi bagi para pegawai agar mau berpartisipasi dalam *knowledge sharing*. Metode yang digunakan pada paper ini adalah studi pustaka dengan menelusur sumber informasi baik dari jurnal, artikel, berita, studi kasus, dan standar terkait *knowledge sharing*.

Kata kunci: *knowledge sharing, knowledge sharing di perpustakaan, perpustakaan, strategi knowledge sharing*

Abstract. *Knowledge sharing is believed to be an activity that is able to encourage creativity and create innovation in an organization. Many organizations have the initiative to implement knowledge sharing in order to create innovations. This paper proposes a discourse for libraries that want to implement knowledge sharing. This paper explains and analyzes the condition of the library and the implementation of knowledge sharing in the library and the technology that supports knowledge sharing. The steps that can be implemented in knowledge sharing include creating leaders and champions, creating sharing culture and trust among employees, creating office layout which encourage collaboration and motivating the employees to participate in knowledge sharing. This paper used literature study to search sources of information from journals, articles, news, case studies and standards related to knowledge sharing.*

Keywords: *knowledge sharing, library, knowledge sharing strategies*

PENDAHULUAN

Knowledge sharing banyak diyakini sebagai kegiatan yang mampu mendorong kreativitas dan terciptanya inovasi bagi sebuah organisasi. Banyak organisasi yang memiliki inisiatif menerapkan *knowledge sharing* demi terciptanya inovasi. Inovasi merupakan senjata ampuh bagi organisasi untuk tetap bertahan di era persaingan bebas. Jika jaman dahulu, modal utama organisasi adalah masih berbentuk *tangible* (gedung, mesin, uang) saat ini kekuatan terbesar organisasi terdapat pada sumber daya manusia yang mereka miliki. Banyak contoh kasus ketidakberhasilan organisasi untuk bertahan di era *shared economy* ini. Salah satu kasus terbesar di awal tahun 2016 adalah maraknya demo yang dilakukan oleh perusahaan taksi tradisional karena kemunculan taksi *online* (taksi berbasis aplikasi) yang terjadi di Inggris, Perancis, termasuk di Indonesia. Begitu juga dengan maraknya toko *online* yang menyediakan berbagai macam produk, dimana ke depannya akan menelan toko-toko tradisional. Demikian juga dengan organisasi non profit seperti perpustakaan, yang jika tidak berinovasi maka akan ditinggalkan oleh penggunanya. Pengguna informasi saat ini lebih banyak memilih informasi melalui internet (google) dari pada datang ke perpustakaan. Hasil studi menunjukkan bahwa mahasiswa banyak menggunakan sumber informasi online

melalui internet daripada jurnal database yang dilanggan perpustakaan. (Anna, 2010).

Kemajuan sebuah organisasi ditentukan oleh kualitas dan kreatifitas sumberdaya manusianya. Sumberdaya manusia yang senantiasa belajar dari lingkungan, pengalaman, dan memiliki visi ke depan. Tentu saja, banyak kepala akan menghasilkan ide yang lebih baik dibandingkan jika hanya satu kepala saja, artinya dengan jumlah SDM yang banyak diharapkan akan menghasilkan ide-ide yang lebih inovatif dibandingkan dengan satu SDM saja. Namun banyaknya jumlah SDM jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan menghasilkan sesuatu yang memajukan organisasi. Melihat kebutuhan akan pengetahuan sumberdaya manusia mendorong organisasi untuk melakukan berbagai macam cara untuk mengeksplorasi pengetahuan tacit yang dimiliki oleh para pegawai mereka. Aktivitas ini dikenal dengan istilah *knowledge management*, bagaimana organisasi meng-*capture*, menyaring, menyimpan, dan menggunakan pengetahuan tersebut. Organisasi juga berupaya untuk menjadikan seluruh pengetahuan *tacit* tersebut menjadi *visible* untuk kepentingan organisasi. Salah satu kegiatan yang paling banyak dilakukan dalam *knowledge management* adalah *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* dinilai penting karena melalui proses ini terjadi transfer pengetahuan tacit menjadi

eksplisit. Dalam studi kasus Perpustakaan Universitas Sultan Qaboos (SQU) menyatakan bahwa pustakawan menganggap *knowledge sharing* itu hal yang penting, demikian juga dengan manajemen perpustakaan, namun tantangkn dari banyak perpustakaan adalah tidak adanya aturan formal terkait *knowledge sharing*. Sedangkan, fasilitas seperti alat komunikasi dan teknologi informasi sudah mendukung. Selain itu dibutuhkan kegiatan yang mampu mentransfer pengetahuan tacit ke eksplisit melalui kegiatan seminar, training, konferensi, dan kegiatan pengayaan pengetahuan lainnya. (Al Rashdi & Srinivas, 2015). Sejalan dengan hasil penelitian di atas, kondisi di Indonesia juga tidak jauh berbeda, *knowledge sharing* inisiatif sudah banyak dilakukan oleh perpustakaan perguruan tinggi, namun semua kegiatan tersebut tidak dilakukan secara formal. Meskipun demikian ada beberapa manajemen perpustakaan yang memberlakukan kegiatan *knowledge sharing* ini secara formal melalui kebijakan yang mereka buat. (Anna & Puspitasari, 2013).

Banyak organisasi yang berharap akan hasil yang akan dicapai jika menerapkan *knowledge sharing*, namun banyak organisasi yang gagal dalam mengimplementasikan *knowledge sharing* ini. Kegagalan tersebut terjadi karena banyak faktor, karena *knowledge sharing* ini membutuhkan tempat,

fasilitas, dukungan organisasi, *reward*, serta komitmen seluruh anggota organisasi. Salah satu alasan gagalnya kegiatan *knowledge sharing* ini antara lain, kurangnya *reward* yang diberikan oleh perpustakaan sehingga staf merasa enggan untuk berbagi pengetahuan. Ada juga alasan ketakutan akan kehilangan kemampuan jika berbagi, dan kurangnya kepercayaan antar karyawan. (Anna & Puspitasari, 2013).

Metodologi

Dari latar belakang di atas, *paper* ini ingin memberikan wacana bagi perpustakaan yang ingin mengimplementasikan *knowledge sharing* di perpustakaan. *Paper* ini terdiri dari pemaparan dan analisis kondisi perpustakaan dan pustakawan di Indonesia, kondisi pengguna, dan perkembangan teknologi informasi, kondisi masyarakat dan budaya di Indonesia. Setelah menganalisis kondisi tersebut, maka dibuatlah langkah-langkah strategi penerapan *knowledge sharing* di perpustakaan. Metode yang digunakan pada *paper* ini adalah studi pustaka dengan menelusur sumber informasi baik dari jurnal, artikel, berita, studi kasus, dan standar terkait *knowledge sharing*.

Fokus *knowledge sharing* pada individual adalah kemampuan seseorang dalam meng-eksplisitkan, meng-*encode*, dan mengkomunikasikan pengetahuan yang mereka miliki untuk diberikan ke individu lain, kelompok, dan organisasi.

Selain itu, fokus utama *knowledge sharing* terletak pada kelompok, kelompok merupakan kunci utama dalam organisasi dimana ide dan inovasi tercipta untuk mendukung keberlangsungan hidup organisasi. *Knowledge sharing* sering dikaitkan dengan *knowledge transfer*, keduanya sering digunakan secara bergantian, namun ada perbedaan mendasar antar keduanya. *Knowledge sharing* fokus pada berbagi secara tanpa tujuan (*unintended*) dan memiliki banyak arah tanpa tujuan yang spesifik, sedangkan *knowledge transfer* lebih terarah dengan tujuan dan *audience* yang jelas. (King, 2006). Seorang dosen memberikan materi kuliah di kelas merupakan contoh *knowledge transfer*, dimana materi yang diberikan jelas, tujuan pembelajaran juga jelas, namun jika sekelompok pegawai sedang duduk santai di jam makan siang dan membicarakan pengalaman, permasalahan, baik di kantor maupun luar kantor itu merupakan contoh dari *knowledge sharing*. Jadi *knowledge sharing* seringkali tidak terencana dan tanpa dugaan, demikian juga dengan materi yang dibahas, serta waktu yang dipilih. Namun demikian, bukan berarti *knowledge sharing* itu adalah pembicaraan tanpa arah, bisa juga proses *knowledge sharing* dilakukan secara formal dengan tujuan yang jelas, misalnya dalam satu kelompok kerja yang berdiskusi tentang suatu topik tertentu,

atau membahas pemecahan masalah tertentu. *Knowledge sharing* bukan tentang memberikan sesuatu ke orang lain, atau mendapatkan sesuatu dari orang lain, melainkan keinginan untuk membantu orang lain secara sukarela untuk untuk mendapatkan pengetahuan baru. *Knowledge sharing* sangat erat kaitannya dengan proses belajar.

***Knowledge sharing* di perpustakaan**

Banyak perpustakaan yang mulai mengimplementasikan *knowledge management* dan *knowledge sharing*, baik di luar negeri maupun di Indonesia. Beberapa perpustakaan tersebut menerapkan *knowledge sharing* untuk meningkatkan produktifitas para pustakawan. Ada perpustakaan yang menerapkan *knowledge sharing* secara formal, dengan berbagai macam format dan nama, ada pula yang secara informal menerapkan *knowledge sharing*. Bagi perpustakaan yang ingin sukses dalam menerapkan *knowledge management* antara lain harus memiliki pemimpin yang kuat dan memiliki komitmen tinggi untuk mengimplementasikan *knowledge management*, dan mendorong *knowledge sharing* di perpustakaan. Untuk itu top manajemen di perpustakaan harus menciptakan fasilitas yang mampu mendorong *knowledge sharing*, mendorong penciptaan pengetahuan. (Hadagali, et.al., 2012). Salah satu alat yang bisa digunakan untuk mendukung

knowledge management adalah intranet yang bisa digunakan untuk menyimpan dan mengolah pengetahuan. (Hamilton & Snyman, 2004). Pemanfaatan web 2.0 juga mendorong *knowledge sharing* dan penciptaan pengetahuan diantara pustakawan. (Jena & Barik, 2014).

Kendala *knowledge sharing*

Knowledge sharing seringkali mengalami kegagalan yang disebabkan oleh banyak kendala, antara lain budaya (*culture*) dimana budaya untuk berbagi masih belum digalakkan di perpustakaan demikian juga dengan budaya berbagi akan menambah pengetahuan belum terbangun. Kurangnya motivasi juga menjadi penghalang, dimana masalah kurang motivasi ini karena kurangnya peran top manajemen dalam mendorong *knowledge sharing*. Kendala lainnya kurangnya fasilitas *knowledge sharing* misalnya alat komunikasi, jaringan internet lemot, dan layout ruangan yang kurang memadai. Tidak ada *reward* bagi pegawai yang aktif melakukan *knowledge sharing* sehingga banyak pegawai yang kemudian malas melakukan *knowledge sharing*. Tidak adanya *trust*, rendahnya kemampuan komunikasi, *information overload*, kurang kompeten, dan adanya konflik pribadi. (Lindsey, 2006).

Banyak orang enggan melakukan *knowledge sharing* karena ada istilah yang menyatakan bahwa *knowledge is power*, dimana mereka takut kehilangan

pengetahuan tersebut jika di *share*. Para pegawai juga tidak menyadari bahwa pengetahuan yang mereka bagikan bisa jadi bermanfaat bagi orang lain, sehingga mereka enggan berbagi. Kurangnya kepercayaan antar pegawai juga menyebabkan seseorang enggan berbagi. (Skyrme, 2002).

Pendorong *knowledge sharing*

Berikut adalah beberapa insentif yang bisa dijadikan sebagai pendorong *knowledge sharing*, yakni (1) dengan menyewa / meminjam seseorang yang mau berbagi, (2) membangun kepercayaan antar pegawai di lingkungan organisasi, (3) menunjukkan penghargaan bagi mereka yang mau berbagi, (4) memberikan motivasi untuk berbagi, (5) menciptakan komunitas untuk berbagi pengetahuan, (6) menunjuk seorang '*leader*' untuk memberi contoh berbagi pengetahuan. (Skyrme, 2002).

Knowledge sharing tools

Knowledge sharing bisa dilakukan dengan mudah jika memanfaatkan berbagai macam teknologi informasi dan komunikasi. Beberapa teknologi yang bisa digunakan untuk mendorong *knowledge sharing* antara lain *google drive*, *wikispace*, *wordpress*, *microsoft sharepoint* dan *springshare*. (Bartlett, 2016). Demikian juga dengan pemanfaatan web 2.0 seperti facebook, twitter, weblog, youtube, juga membantu

memudahkan kegiatan *knowledge sharing*. (Jena & Barik, 2014).

Diskusi

Jika perpustakaan ingin menerapkan *knowledge sharing*, berikut adalah langkah-langkah strategi penerapan *knowledge sharing* yang bisa diterapkan. Langkah-langkah berikut bukan sesuatu yang sekuensial (berurutan), namun bisa diimplentasikan secara bersamaan maupun parsial.

Memilih *leader* dan *knowledge champion*

Memilih pemimpin baik di level manajemen maupun dalam level kelompok adalah hal yang penting dalam *knowledge sharing*. Knowledge sharing bukan aktivitas satu kelompok saja, melainkan aktivitas organisasi dimana organisasi dapat mengambil keuntungan dari kegiatan *knowledge sharing* ini. Bisa dikatakan bahwa peran pemimpin dalam *knowledge sharing* adalah penting. Pemimpin harus memiliki jika kepemimpinan yang kuat serta visi jauh kedepan demi mensukseskan *knowledge management*. (Hadagali, Krishnamurthy, Pattar, Kumbar, 2012). Memilih *champion* pada tiap-tiap kelompok untuk mendukung *knowledge sharing*, karena kemampuan seorang *champion* yang bisa mengajak dan memberi contoh para anggotanya untuk melakukan berbagi pengetahuan. Seorang *champion* harus

memiliki jaringan yang luas diseluruh organisasi, diterima disemua kelompok dan netral, suka membantu, proaktif dalam memberikan masukan, menghasilkan pengetahuan yang bisa digunakan oleh orang lain, sensitif terhadap lingkungan, dan mampu berkomunikasi secara efektif. Tanggung jawab seorang *knowledge champion* adalah *coaching*, yakni bahwa *champion* harus mampu menyebarkan *knowledge sharing* keseluruh anggota tim, mengajarkan kisah sukses '*best practices*', mendelegasikan aktivitas *knowledge sharing* ke seluruh anggota. *Support*, seorang *knowledge champion* harus mampu menjadi wakil dari departemen untuk mengimplementasikan *knowledge sharing*. *Brokering*, seorang *champion* harus mampu menjadi wakil dari departemen, menghubungkan departemen dengan pengetahuan organisasi untuk mendukung kegiatan di departemen. (Yelsky, 2015)

Menciptakan lingkungan yang saling percaya

Banyak yang menanyakan, bagaimana menciptakan lingkungan yang mendorong *knowledge sharing*, itu adalah pertanyaan dari para manajer atau pimpinan di di organisasi modern. Banyak akademisi maupun literatur yang menjawab bahwa untuk menjalankan *knowledge sharing* secara efektif adalah dengan memberikan kesempatan bagi

pegawai untuk menghabiskan waktu bersama-sama agar terjadi *knowledge sharing*. Berdasarkan hasil studi kasus yang dilakukan di organisasi yang sukses mendorong pegawainya untuk melakukan *knowledge sharing* diketahui bahwa salah satu rahasia sukses mereka adalah membangun kepercayaan di lingkungan kerja. *Trust* yang perlu diciptakan dalam mendukung *knowledge sharing* ada dua, yakni *benevolence-based-trust* dan *competence-based-trust*. Keduanya perlu dikembangkan dimana *trust* yang pertama adalah bagaimana menciptakan kepercayaan bahwa individu yang satu tidak akan disakiti/dirugikan oleh individu yang lain dalam *knowledge sharing*, sedangkan *trust* kedua lebih pada menciptakan kepercayaan bagi para pegawai bahwa seseorang memiliki kemampuan yang cukup untuk dibagikan. Jadi jika banyak studi sebelumnya yang menyatakan bahwa intensitas pertemuan adalah kunci sukses dari *knowledge sharing*, maka jawaban yang benar adalah *trust*. Setelah mengenal bagaimana jenis *trust*, masalah yang muncul selanjutnya adalah bagaimana memfasilitasi *trust* antar karyawan. Berikut adalah hal-hal yang bisa dilakukan antara lain dengan (1) menciptakan pemahaman yang sama terkait cara kerja di organisasi tersebut, yakni dengan membangun pemahaman bersama terkait tujuan dan goal dari organisasi, menyamakan cara pandang untuk mengerjakan pekerjaan. (2)

Menunjukkan perilaku yang membangun *trust*, disini peran manajer cukup besar dimana seorang manajer dapat menjadi model bagi para pegawai dalam membangun *trust*, misalnya dengan menjadi pendengar yang aktif dan mendorong penciptaan ide dan gagasan para pegawainya. Salah satu aktivitas yang dilakukan oleh seorang direktur Mattel adalah makan bersama para karyawan di cafeteria, dimana para karyawan bisa bertanya tentang berbagai hal dan sang direktur bisa mendengar semua obrolan yang terjadi disana. Informasi yang didapatkan bisa menjadi modal utama untuk keputusan yang dibuat, sehingga hal tersebut mampu meningkatkan kepercayaan. (3) *Bring people together*, disini terkait dengan ketersediaan ruang baik fisik maupun virtual. Tidak bisa dipungkiri jika pertemuan antar karyawan dapat meningkatkan *trust*, sehingga seorang manajer harus mampu menyediakan ruang yang memungkinkan bahwa pegawai bisa bekerja bersama-sama. (Levin, Cross, Abrams, Lesser, 2002). Memastikan budaya dan *trust* terbangun di organisasi diyakini mampu mensukseskan *knowledge sharing*. (Tan Nya Ling, 2011).

Menciptakan *office layout* yang tepat untuk kolaborasi

Beberapa argumen menyatakan bahwa desain ruang kerja dan

ketersediaan teknologi bukan modal utama untuk keberhasilan *knowledge sharing*. Hal tersebut didukung dengan *trend* saat ini dimana individu merasa lebih nyaman ketika sendiri dibandingkan ketika mereka bekerjasama. (Bjerrum & Bodker, 2002). Namun hingga saat ini banyak organisasi yang menerapkan *open office design* untuk meningkatkan kolaborasi antar karyawan, dan menurut hasil penelitian yang telah diadakan bahwa para manajer berniat mengubah *layout* ruang kerja di kantor menjadi lebih terbuka untuk kegiatan *knowledge sharing*. (Bjerrum & Somonsen, 2008). Terdapat dua jenis pekerjaan yang terkait dengan *office layout* dan *knowledge sharing*, yakni *real work* dimana dalam konteks ini pegawai membutuhkan lingkungan kerja yang privat, sepi, dan terhindar dari *noise*, ini bertujuan untuk menghasilkan sesuatu. Jenis kedua adalah *wrong work* yakni dimana dibutuhkan suasana ruang kerja yang lebih besar, bersama-sama, misalnya dalam suasana *meeting*, kolaborasi, pertemuan informal yang mana tidak menghasilkan sebuah pekerjaan yang produktif. (Bjerrum & Somenson, 2008). Para pegawai lebih menyukai jika posisi duduk dekat dengan koleganya dan memiliki lingkungan kantor yang fleksibel. Jadi bisa disimpulkan bahwa organisasi harus menyediakan ruangan untuk tertawa bersama (santai), ruangan untuk bekerja secara serius, ruangan dimana pegawai

bisa berbicara, bisa membaca, ruangan untuk *silent room*, *flex room* untuk bekerja dengan tim, *project room*, *sofa corner*, tempat *meeting* informal, dan pekerjaan yang bisa dilakukan di rumah. (Bjerrum & Bodker, 2008). Saat ini banyak penggunaan ruang-ruang virtual dengan memanfaatkan intranet sebagai alat untuk mendukung implementasi *knowledge management*, meskipun tidak semua perpustakaan yang menggunakan intranet sudah memanfaatkan dengan maksimal. (Hamilton & Snyman, 2004).

Memberikan motivasi

Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu dalam mencapai tujuan. Motivasi terdiri dari motivasi intrinsik atau motivasi yang muncul dari internal individu tersebut, misalnya keinginan yang kuat untuk mencapai sesuatu. Sedangkan motivasi yang kedua adalah motivasi ekstrinsik misalkan melakukan sesuatu untuk mendapatkan bayaran. Dalam mendorong *knowledge sharing* baik motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki pengaruh, namun mana yang lebih besar masih diperdebatkan. (Andriessen, 2006). Beberapa insentif yang bisa digunakan untuk memotivasi pegawai untuk melakukan *knowledge sharing* antara lain peningkatan gaji, mendapatkan promosi, pengakuan bahwa telah melakukan kontribusi, meningkatkan reputasi pegawai di

organisasi, mendapatkan status menjadi ahli, dan pengembangan profesi dan individu. (Gammelgaard, 2007).

SIMPULAN

Penerapan *knowledge sharing* bisa dilakukan diberbagai jenis organisasi, termasuk perpustakaan. Dengan melakukan *knowledge sharing* diyakini mampu mendorong penciptaan pengetahuan baru yang akan berimbas pada pengembangan perpustakaan. Namun penerapan *knowledge sharing* bukan merupakan hal yang mudah, membutuhkan banyak komitmen baik dari manajemen dan pegawai untuk mensukseskan *knowledge sharing*. Untuk memulai *knowledge sharing* inisiatif, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut, yakni menciptakan *leader* dan *knowledge champion* di organisasi, membangun budaya sharing dan trust antara manajemen dan pegawai, menciptakan *office layout* yang mendukung *knowledge sharing*, dan langkah terakhir adalah memberikan motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik.

DAFTAR PUSTAKA

Al Rashdi, Saud & Srinivas, Shyamala. 2015. Assessing knowledge sharing in Sultan Qaboos University (SQU) Libraries for Enhanced Collaboration. *European Conference on Knowledge Management. Kidmore End: Academic Conferences ternational Limited.*

- Andriessen, J.H. Erik. 2006. To share or not to share, that is the question. Conditions for the willingness to share knowledge. *Delft Innovation System Papers.*
- Bartlett, Jennifer. 2016. New and noteworthy: creating a knowledge infrastructure: KM in libraries. *Library Leadership and Management* (Online). 30.3.
- Bjerrum, Eva & Simonsen, John Brondberg. 2008. User driven innovation in new workspace design. https://alexandra.dk/sites/default/files/downloads/NWoW/Mejeriforening_ITA_Final.PD
- Bjerrum, Eva & Bodker, Suzanne. 2002. Knowledge sharing in the 'new office?'. https://alexandra.dk/sites/default/files/downloads/NWoW/Bjerrum_Bodker.pdf
- Gammelgaard, Jens. 2007. Why not use incentives to encourage knowledge sharing?. *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 8, No. 1. Jan/Mar : 34.
- Hamilton, Mphidi & Snyman, Retha. 2004. The utilisation of an intranet as a knowledge management tools in academic libraries. *The Electronic Library*. Page 393-400.
- Jena, Pushpanjali & Barik, Nilaranjan. 2014. Use of web 2.0 tools among LIS professionals for managing and

- sharing of knowledge in private engineering college library of Odisha. *Journal of Library and Information Science*.
- King, William R. 2006. Knowledge sharing. *Encyclopedia of Knowledge Management*. Idea Group Reference.
- Levin, Daniel Z., Cross, Rob., Abrams, Lisa C. and Lesser, Eric L.. 2002. Trust and knowledge sharing: A critical combination. *IBM Institute for Knowledge - Based Organizations*
- Lindsey, Keith L. 2006. Knowledge sharing barriers. *Encyclopedia of Knowledge Management*. Idea Group Reference.
- Nooshinfard, Fatemah & Nemati-Anaraki, Leila. 2014. Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework. *The Electronic Library*. 32.2 : 239-261.
- Tan Nya Ling, Christine. 2011. Culture and Trust in Fostering Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management* Volume 9 Issue 4 (pp328-339)
- Yelsky, Simon. 2015. What makes a good knowledge champion and why you need one.
<http://www.rightanswers.com/blog/knowledge-management/what-makes-a-good-knowledge-champion-and-why-you-need-one/>