

PERAN PEMIMPIN PENGETAHUAN DALAM ORGANISASI

Rohani Amin¹⁾

ABSTRACT

One of the four main elements of organizational knowledge creation is knowledge leadership. Knowledge leaders provide enabling conditions conducive to knowledge creating processes. Knowledge creating processes cannot be managed in the traditional sense of management that centers on controlling the flow of information. By providing several "enablers", however top and middle managers as "knowledge leaders" enable the organization to actively and dynamically create knowledge. The most important task for top managers as knowledge leaders is to supervise i.e., direct, promote, and justify, not control the SECI process by checking always whether the knowledge creating process at the organization level is heading toward the knowledge vision. This article will explain the function of knowledge leader as a "locomotive" of knowledge based organization.

Key words: knowledge leader, knowledge based organization, developmental leadership.

Salah satu titel kepemimpinan organisasi yang lahir di era manajemen pengetahuan saat ini adalah pemimpin pengetahuan, *knowledge leader* (Choo dan Bontis, 2002: 464, 470). Menurut Brian Hackett (dalam Choo and Bontis, 2002: 734), individu yang terpilih memegang jabatan sebagai pemimpin pengetahuan diarahkan oleh tantangan perubahan bagaimana cara organisasi berpikir tentang pengetahuan dan pembelajaran. Filosofi yang mendasarinya adalah perkiraan bahwa organisasi tempat kerjanya memiliki bakat tersembunyi, solusi kreatif dan kapabilitas untuk bersaing dan berubah. Gaji, kedudukan atau titel tidak menjadi motivasi utama bagi pemimpin pengetahuan.

Pada kenyataannya, manajemen pengetahuan mensyaratkan perubahan mendasar mengenai cara yang dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi berbasis pengetahuan, karena dalam jantung perubahan melibatkan orang. Pelibatan orang ini didasarkan atas asumsi bahwa pengetahuan bernilai karena

diekspresikan melalui penggunaannya oleh orang-orang yang berkompeten dalam manajemen pengetahuan. Salah satu dari empat kelompok orang yang berkompeten mengekspresikan nilai pengetahuan menurut Davis adalah pemimpin pengetahuan (Gamble and Blackwell, 2001: 77).

Mengedepankan pemimpin pengetahuan merupakan suatu langkah maju dalam mengarahkan perubahan budaya organisasi. Pemimpin pengetahuan berperan sebagai penghubung antara pekerja dan pengetahuan. Keberadaannya merupakan percobaan dalam akselerasi transformasi budaya organisasi. Oleh karena itu, peran pemimpin pengetahuan senantiasa dalam proses perkembangan. Keberadaan kelompok pemimpin ini baru sekitar satu dekade (Gamble and Blackwell, 2001: 97). Pemimpin pengetahuan berasal dari berbagai latar belakang seperti konsultan, akademisi, bagian keuangan, pemasaran, keteknikan, teknologi informasi, penelitian dan pengembangan, pelayanan pelanggan, termasuk dari bagian SDM. Pemimpin pengetahuan memiliki pengalaman dan

¹⁾ Pendidik, Tinggal di Kabupaten Soppeng Sulawesi Selatan

kepakaran dalam berbagai bidang seperti bidang pemrograman, statistik, pelibatan pegawai, pengembangan organisasi, pelatihan, pemasaran serta penelitian dan pengembangan. Pemimpin pengetahuan juga memiliki kepekaan terhadap apa yang terjadi di pasar, dampak perubahan yang terjadi begitu cepat dan perubahan dalam sifat hubungan pekerja dan pelanggan (Brian Hackett dalam Choo and Bontis, 2002: 734).

Keberadaan pemimpin pengetahuan merupakan strategi baru dan merupakan peran formal dan informal orang-orang dalam bagian sumber daya manusia atau eks *chief knowledge officer* (CKO). Pemimpin pengetahuan merupakan fungsi dan peran senior dengan segala kewenangan yang dimiliki. Pemegang jabatan khusus selain itu adalah manajer operasi yang cekatan, pembuat jaringan kerja yang hebat dan aktor yang berhasil dan memiliki keyakinan skeptis terhadap teknologi.

Perbedaan pemimpin pengetahuan dengan pengarah pengetahuan yang lain dapat dipahami, misalnya, dari adanya perbedaan antara pemimpin pengetahuan dengan CKO. Perbedaan antara pemimpin pengetahuan dan CKO ini nampak dari kecenderungan yang terjadi, di mana sebagian besar CKO berasal dari latar belakang bagian SDM, meskipun CKO tersebut tidak hanya mengagungkan pelatihan pegawai. Sebagian besar CKO memiliki latar belakang dalam strategi pembelajaran dan mempunyai orientasi yang kuat untuk menetapkan dan mencapai tujuan organisasi. CKO sangat terikat dengan penyatuan strategi pembelajaran organisasi dengan individu pada semua level dan bagian penyimpanan pengetahuan fungsional. Kepercayaan yang ditanamkan oleh pemimpin pengetahuan adalah mengubah pola pikir organisasi dari pembelajaran sesaat ke pembelajaran secara terus-menerus atau pembelajaran seumur hidup (Gamble and Blackwell, 2001: 163) dan peningkatan kreativitas orang-

orang yang tergabung dalam komunitas praktis (*community of practice, CoP*).

CKO Selaku Pemimpin Pengetahuan

Keberadaan pemimpin pengetahuan dimaksudkan berperan sebagai katalisator penciptaan atau kreasi pengetahuan. Selain mengkreasi pengetahuan, manajer puncak organisasi selaku pemimpin pengetahuan mempunyai tugas untuk: 1) menetapkan visi pengetahuan, 2) mendefinisikan kembali aset pengetahuan dengan cara memeliharanya agar tetap sesuai dengan visi pengetahuan, 3) membentuk, memberi kekuatan dan mengaitkan *ba* (tempat, konteks) satu sama lain, dan 4) mengarahkan, mempromosikan dan menjustifikasi proses SEKI – sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi (Katsuhiko Umemoto, *Managing Existing Knowledge in Choo and Bontis, 2002: 471*).

Dalam banyak hal, pemimpin pengetahuan disertai tugas oleh kepala eksekutif organisasi dan melapor ke manajemen puncak. Pemimpin pengetahuan seringkali lebih berperan sebagai penyebar ajaran agama, pendidik dan penata forum daripada sebagai manajer proyek manajemen pengetahuan. Berbagai titel atau simbol – seperti *chief learning officer* (CLO), *chief knowledge officer* (CKO), arsitek pengetahuan, insinyur pengetahuan – digunakan untuk menggambarkan pertumbuhan komunitas tersebut. Sebutan ini digunakan karena pada kenyataannya terdapat perbedaan cakupan tugas yang diemban, alasan yang mendasari mengapa melaksanakan tugas tertentu, dan seberapa besar pengaruh yang dipegang oleh anggota komunitasnya (Bergeron, 2003: 25; Choo dan Bontis, 2002: 733).

Mayoritas pemimpin pengetahuan baik yang memiliki maupun tidak memiliki pengetahuan berdasarkan titel formalnya, melakukan pekerjaan untuk mengaitkan upaya manajemen pengetahuan atau pembelajaran organisasi dengan inisiatif

strategis yang dibutuhkan organisasi. Fokus perhatian sebagian besar pemimpin pengetahuan lebih kepada aspek pengetahuan strategis daripada teknologi yang dapat diberdayakan melalui cara kerja baru dalam berkolaborasi. Sejumlah pemimpin pengetahuan memusatkan perhatian terhadap desain tempat kerja dan lingkungan sosial – tempat pertemuan informal, tempat mengasingkan diri, kegiatan pembelajaran dan pengalaman pengembangan inovatif – untuk mendukung dan memfasilitasi kreasi, saling berbagi dan inovasi pengetahuan (Choo and Bontis, 2002: 734).

Pemimpin pengetahuan seringkali bertindak sebagai visionaris dan penghubung. Tindakannya diperlukan untuk mengkreasi pengetahuan secara terus-menerus. Oleh karena itu, diperlukan visi yang akan menentukan orientasi, arahan dan sinkronisasi visi ke seluruh organisasi. Dalam hal ini, pemimpin pengetahuan perlu mengkreasi dan mendiseminasi visi pengetahuan secara menyeluruh ke dalam dan ke luar organisasi untuk: 1) menentukan jenis pengetahuan yang dikreasi pada domain tertentu; 2) menetapkan sistem nilai tertentu bagi perusahaan yang menilai, menjustifikasi dan menentukan tipe dan mutu pengetahuan yang dikreasi; 3) memberikan semangat bagi aktor dalam proses kreasi pengetahuan; 4) mempercepat komitmen partisipan secara spontan dalam proses kreasi dan diseminasi pengetahuan; dan 5) menentukan bagaimana basis nilai perusahaan yang dapat dikembangkan dalam jangka panjang (Katsuhiko Umemoto dalam Choo dan Bontis, 2002: 472).

Ada tiga cara untuk membangun kapabilitas organisasi dan menjadikan organisasi terintegrasi, yakni: 1) uang beredar, 2) orang-orang yang beraktivitas, dan 3) gagasan yang bergulir ke seluruh organisasi (Choo dan Bontis, 2002: 734). Pekerjaan pemimpin pengetahuan adalah membantu mematahkan sekat antar unit-unit

bisnis, fungsi-fungsi dan lokasi geografis, serta langit-langit di antara lapisan hirarkis. Pemimpin pengetahuan juga bekerja untuk meruntuhkan sekat yang membatasi organisasi dengan lingkungan – pelanggan, pemasok, pembuat aturan dan sebagainya. Fungsi dan peran pemimpin pengetahuan bukan saja menemukan dan menjadikan praktek terbaik dapat dengan mudah dilaksanakan, melainkan pula membantu dan memotivasi orang lain untuk berbagi dan menggunakan pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa laporan pemimpin pengetahuan kepada *chief executive officer (CEO)* mengalami peningkatan dan hampir selalu bekerja secara langsung bersama manajer lini.

Sejumlah perusahaan di Amerika Serikat dan Eropa menunjuk CKO untuk mengarahkan tugas manajemen pengetahuan. Sedangkan perusahaan lain menciptakan CLO beserta peran terkait yang mencakup manajemen pengetahuan dan fasilitasi pembelajaran organisasi. Kedua posisi tersebut merupakan peran manajemen senior pada level CEO, kepala bagian SDM organisasi serta pemimpin fungsional dan unit bisnis lainnya. Posisi lain yang terkait mencakup direktur modal intelektual (jabatan pada perusahaan asuransi Swedia, Skandinavia) dan direktur aset intelektual/ manajemen modal intelektual global pada Dow Chemical (Davenport dan Prusak, 1998: 114).

Uraian di atas memberikan pemahaman bahwa deskripsi para profesional dalam manajemen pengetahuan boleh jadi lebih banyak diceritakan daripada gelar dan jabatan formalnya. Peran pemimpin pengetahuan itu diisi oleh orang yang mau menjembatani gagasan orang-orang pada keseluruhan "silos" dan alur bisnis dan membuat organisasi adaptif dan bereaksi terhadap persaingan yang lebih baru dan lebih jelimet.

Nama apapun yang diberikan kepada pemimpin pengetahuan, seperti kepala

bidang informasi dan eksekutif senior SDM, pada dasarnya memberikan perhatian strategis yang sama, kepakaran konsultansi dan – yang terpenting – adalah kemampuan yang dimiliki untuk bekerja dengan bagian lini operasional. Oleh karena itu, hasil terbaik orang-orang dapat terlihat dari produktivitas, motivasi dan kreativitas yang ditunjukkan jika pekerjaan eksekutif itu dikerjakan bersama-sama dalam tim manajemen pengetahuan. Pemimpin pengetahuan adalah ahli strategi organisasi yang bertanggungjawab mengenai pengembangan organisasi yang mengkreasi dan berbagi pengetahuan.

Tugas Pemimpin Pengetahuan

Pada prinsipnya, tugas pemimpin pengetahuan adalah mempercepat pertumbuhan organisasi berbasis pengetahuan. Organisasi berbasis pengetahuan adalah organisasi yang menjadikan pengetahuan (Polanyi: *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*) sebagai basis pekerjaan setiap orang yang tergabung di dalamnya. Peranan pemimpin pengetahuan dalam organisasi berbasis pengetahuan, khususnya yang diberikan gelar sebagai CKO sangat kompleks dan multi-segi. Dari semua tanggung jawab CKO yang ditetapkan, ada tiga di antaranya yang dianggap paling penting, yakni: 1) membangun budaya pengetahuan, 2) menciptakan infrastruktur manajemen pengetahuan, dan 3) menjadikan semua tugas CKO terlaksana secara ekonomis (Davenport dan Prusak, 1998: 116).

Organisasi berbasis pengetahuan merupakan label yang diberikan kepada organisasi yang menjadikan pengetahuan sebagai sumber daya saingnya (Ruggles dan Holtshouse, 1999: 1). Pemimpin pengetahuan tidak melakukan pekerjaan yang hanya memperhatikan keuangan, pendanaan dan isu-isu jangka pendek. Kebanyakan pemimpin pengetahuan menggunakan sedikit staf dan ketika memulai tugasnya tidak memiliki sumber

daya yang melimpah. Sumber daya yang dibutuhkan oleh pemimpin pengetahuan dan tekanan untuk memperoleh hasil tumbuh seiring dengan perkembangan waktu. Pemimpin pengetahuan adalah orang yang bertanggungjawab atas seluruh aset pengetahuan organisasi. Pemimpin pengetahuan pada akhirnya mempunyai tanggung jawab yang luas untuk mengendalikan perbendaharaan dan direktori pengetahuan serta menangani isu-isu sulit dan kompleks yang terkait dengan semua proses dalam organisasi. Bagian termudah dari pekerjaan pemimpin pengetahuan adalah memanajementi infrastruktur teknologi yang mendukung efektivitas manajemen pengetahuan. Meskipun biasanya hal ini lebih merupakan peran koordinasi, namun kadangkala pemimpin pengetahuan juga berperan selaku kepala bagian informasi. Kemudian, peran pemimpin pengetahuan yang lebih penting ialah sebagai fasilitator organisasi berbasis pengetahuan (Gamble and Blackwell, 2001: 97).

Mengingat kompleksitas fungsi dan peranan pemimpin pengetahuan, tulisan ini menggunakan kesepuluh gaya kepemimpinan pengembangan yang diperkenalkan oleh Gilley dan Maycunich sebagai indikator untuk melihat perwujudan fungsi dan peranan pemimpin pengetahuan. Pilihan ini didasarkan atas dua alasan. Pertama, kepemimpinan pengembangan mewakili dan memadukan ciri-ciri positif gaya kepemimpinan yang lain, sebagaimana dinyatakan oleh Gilley dan Maycunich (2000: 22) bahwa karakteristik umum yang ditemukan dalam diri pemimpin transformasional dan transaksional sama dengan karakteristik pemimpin yang dibutuhkan dalam organisasi pengembangan. Kedua, belum ada keseragaman pemikiran dari para pakar mengenai perwujudan fungsi dan peranan pemimpin pengetahuan yang sesuai bagi organisasi pembelajaran dan

pengembangan yang menjadikan pengetahuan sebagai pekerjaan setiap orang. Hal ini diketahui dari perbedaan "tipe" yang diberikan kepada pemimpin pengetahuan sesuai konteks dan latar belakang pemunculannya, padahal pemimpin tersebut adalah bagian dari pekerja yang berorientasi pengetahuan. Davenport dan Prusak (1998: 108.) menyatakan bahwa organisasi yang dianggap paling berhasil adalah organisasi yang menjadikan manajemen pengetahuan sebagai bagian dari pekerjaan setiap orang.

Standar pekerjaan yang telah ditetapkan bagi pemimpin pengetahuan menurut Brian Hackett adalah: 1) mengembangkan strategi dan arsitektur manajemen pengetahuan; 2) mengembangkan metodologi dan proses manajemen pengetahuan; 3) berkolaborasi dengan kelompok bisnis dan fungsional untuk melaksanakan, mengarahkan dan mendukung inisiatif manajemen pengetahuan; 4) mengidentifikasi peluang bagi perbaikan penting dalam mememanajementi pengetahuan ke seluruh organisasi, khususnya dalam meningkatkan keuntungan dan mengurangi biaya yang dikeluarkan; 5) mengkoordinir inisiatif manajemen pengetahuan untuk mengurangi redundansi dan meningkatkan upaya berbagi pengetahuan; 6) berkolaborasi dengan SDM yang lain untuk mengembangkan kondisi yang mendorong kontribusi dan upaya berbagi pengetahuan; 7) berkolaborasi melalui teknologi informasi dalam mengidentifikasi dan menggunakan sarana manajemen pengetahuan untuk mencapai tujuan bisnis; 8) mengakses strategi, praktek dan inisiatif manajemen pengetahuan yang efektif; 9) mengajukan ukuran yang memungkinkan organisasi dapat mengukur seberapa besar kemampuannya dalam menyamakan modal intelektual yang dimiliki; 10) mengembangkan kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan melalui peningkatan

akuisisi dan manajemen pengetahuan pelanggan; 11) belajar dari organisasi lain yang menyepadankan sumber daya pengetahuan yang dimilikinya secara efektif (Choo and Bontis, 2002: 734). Sementara itu, Gamble and Blackwell (2001: 97) menyatakan bahwa pemimpin pengetahuan secara khusus akan: 1) menyamakan dan menyatukan fungsi dan peran organisasi yang beragam; 2) menggunakan praktek terbaik atau desain strategi patok duga; mengembangkan budaya pembelajaran organisasi; berorientasi pada pelayanan bagi pelanggan; 3) mememanajementi aktivitas menangkap, mengkreasi, berbagi, menggunakan dan menyimpan pengetahuan; 5) mengungkit pembelajaran ke seluruh perusahaan; 4) mengembangkan kemitrausahaan dengan manajer senior; dan 6) menjadi pejuang visioner untuk mensukseskan pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan.

Pemimpin Pengetahuan Dalam Kreasi Pengetahuan

Selama ini, pemimpin pengetahuan yang tergabung dalam komunitas praktis banyak terlibat dalam diskusi di seputar disiplin pembaruan proses bisnis, manajemen nilai (bagi) pelanggan, pengembangan sistem dan manajemen teknologi informasi, perbaikan proyek manajemen, pengembangan organisasi dan manajemen perubahan dan kasus terakhir bisnis via elektronik serta tentang tema manajemen pengetahuan. Manfaat yang disumbangkan oleh pemimpin pengetahuan meliputi mulai dari "manajemen anekdot" sederhana sampai pada pengembangan memori kelembagaan yang mempunyai dampak signifikan bagi keintiman pelanggan sebagai basis utamanya. Oleh karena itu, bentuk kreativitas dan inovasi yang disumbangkan oleh pemimpin pengetahuan terlihat dari nilai tambah yang disumbangkan bagi organisasi di mana pemimpin tersebut berada. Menurut Wenger dan Snyder (2000:

140) dan Choo (1998: 18), nilai tambah yang disumbangkan oleh pemimpin pengetahuan yang tergabung dalam komunitas praktis dapat dilihat melalui beberapa hal penting berikut:

- Membantu mengarahkan strategi organisasi. Pemimpin pengetahuan pada dasarnya merupakan lokomotif organisasi berbasis pengetahuan, dimana komunitas praktis sebagai wadahnya merupakan jantung dan jiwa strategi manajemen pengetahuan organisasi.
- Memulai alur bisnis "baru". Hal ini dapat dilihat dari cara kerja anggota kelompok konsultan suatu perusahaan dalam menciptakan komunitas pemimpin pengetahuan yang membangkitkan keseluruhan alur bisnis baru. Pemimpin tersebut bertindak bagaikan teladan dalam pemahaman kewirausahaannya dan pada akhirnya membangkitkan lebih banyak klien, menajamkan strategi bisnis dan memperluas reputasinya.
- Memecahkan masalah secara cepat. Pemimpin pengetahuan tahu siapa yang membutuhkan bantuan karena memahami masalahnya dan tahu bagaimana menanyakan secara tepat sehingga rekannya secara cepat dapat memfokuskan pada inti permasalahan.
- Mentransfer praktek-praktek terbaik. Pemimpin pengetahuan lebih banyak mengerjakan pekerjaan dan menangani masalah tertentu yang dihadapi dan komunitasnya, sedangkan komunitas praktis sebagai wadahnya merupakan forum ideal untuk berbagi dan menyebarkan praktek-praktek terbaik yang nantinya ditularkan ke seluruh organisasi.
- Mengembangkan keahlian-keahlian profesional. Studi menunjukkan bahwa belajar sambil bekerja banyak diperoleh dari satu pekerja ke pekerja yang lain dan dikembangkan lebih jauh dengan cara bekerja bersama pemimpin

pengetahuan sebagai ahlinya. Hal ini nampak jelas karena pembelajaran yang efektif tergantung pada keberadaan rekan-rekan dan kesediaan pemimpin pengetahuan bertindak selaku mentor dan pelatih. Cara ini diterapkan tidak hanya pada pendidikan bagi para pekerja yang bukan ahli melainkan pula kepada para ahli. Sejumlah perusahaan menemukan bahwa komunitas praktis yang terdiri dari para pemimpin pengetahuan merupakan arena berpraktek yang khusus untuk mempercepat pengembangan profesional.

- Membantu perusahaan menarik dan mengembangkan bakat pegawai. Sistem manajemen Amerika menemukan bahwa komunitas praktis yang dimotori oleh para pemimpin pengetahuan membantu perusahaan memenangkan perang (atau minimal beberapa pertempuran) bakat. Kemudian, konsultan yang merencanakan untuk meninggalkan perusahaan memutuskan untuk tetap bertahan setelah rekannya bersama pemimpin pengetahuan menemukan peluang proyek bagi dirinya di mana cara pengerjaannya sangat sesuai dengan minat dan keahliannya.
- Mengembangkan kreativitas dan inovasi organisasi dalam berbagai dimensinya, seperti perubahan gagasan, proses, struktur, sistem, layanan, produk-produk dan kompetensi baru dan sebagainya (Newell *et al.*, 2002: 141-163; Choo, 1998: 18).

Penutup

Fungsi dan peranan pemimpin pengetahuan adalah sebagai sokoguru kreasi pengetahuan dan sebagai lokomotif organisasi berbasis pengetahuan. Pertanyaannya, mengapa fungsi dan peranan pemimpin ini belum banyak dijalankan dalam organisasi? Minimal ada tiga argumen sebagai jawaban pertanyaan

tersebut. Pertama, meskipun sifat tugas dan fungsi pemimpin pengetahuan telah lama dipraktikkan dalam berbagai organisasi, namun pada kenyataannya istilah pemimpin pengetahuan dan komunitas praktis yang mewadahi pengembangannya baru belakangan ini dimasukkan ke dalam bahasa organisasi bisnis. Kedua, hanya ada beberapa lusin perusahaan yang konsisten berpikir tentang masa depan untuk melakukan langkah maju dengan cara memelihara dan memberikan peran yang optimal kepada pemimpin pengetahuan dalam organisasi. Ketiga, tidak begitu mudah menciptakan dan mengembangkan, apalagi menyatukan beragam fungsi dan peran

pemimpin pengetahuan dalam suatu komunitas praktis yang mendukung kreasi pengetahuan dalam organisasi. Keberadaan pemimpin pengetahuan yang berasal dari latar belakang yang beragam dan sifat komunitas praktis yang organik, spontan dan informal menjadikannya cukup resisten terhadap pengawasan dan campur tangan pihak lain. Oleh karena itu, keberadaan 'komunitas praktis' dan 'organisasi reflektif' lebih cepat terlihat melalui bauran pelanggan yang efektif, partner bisnis dan para pekerja yang diarahkan oleh pemimpin pengetahuan dalam organisasi pada semua jenjang.

Daftar Rujukan

- Bergeron, Bryan. 2003. *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Choo, Chung Wei. 1998. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*, Oxford University Press.
- Choo, Chun Wei and Nick Bontis (editor). 2002. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Inc., NY.
- Davenport, Thomas H and Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge*, Harvard Business School Press Boston Massachusetts.
- Gamble, Paul R and John Blackwell. 2001. *Knowledge Management: A State of the Art Guide models and tools, strategy, intellectual capital, planning, learning, culture and processes*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn UK
- Gilley, Boughton dan Maycunich. 1999. *The Performance Challenge*, Perseus Books Cambridge Mass
- Giley, Jerry W and Ann Maycunich. 2000. *Beyond the Learning Organization*, Perseus Books Cambridge, Massachusetts.
- Leonard-Barton, Dorothy. 1995. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Lussier, R.N. and Christopher F. Achua. 2001. *Leadership*, South-Western College Publishing, United States.
- Natarajan, Ganesh and Sandhya Shekhar. 2001. *Knowledge Management: Enabling Business Growth*, McGraw-Hill International Edition.
- Newell, Sue et al. 2002. *Managing Knowledge Work*, Palgrave New York.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.

- Prichard, Craig, et.al. (ed.) 2000. *Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning*, St. Martin's Press New York.
- Ruggles, Rudy and Dan Holtshouse. 1999. *The Knowledge Advantage*, Ernst & Young LLP USA.
- Tuomi, Ilkka. 1999. *Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organizations*, Metaxis Arkadiankatu Finland.
- Von Krogh, Georg, et.al. 2000. *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, Inc. USA.