

II. Kutatási rések és kérdések

II.1 Vállalati közösségi média

A 2010-es évek második felében, a Facebook és a Twitter közösségimédia-oldalak elsöprő sikere után gyorsan teret nyertek a hasonló eszközök munkahelyi bevezetésére irányuló próbálkozások (Kane et al., 2014a). A vállalati közösségimédia-eszközök jellemzőit és belső működési mechanizmusait korábbi kutatások már alaposan feltárták, és a technológiai menedzsment neves szerzői (Kane et al., 2014b; Kane, 2015; Leonardi, 2015; Ellison & Boyd 2013) a szervezeti informatika vezető folyóirataiban publikálták ezen eredményeket. A vezetési és informatikai tanácsadók is szorgalmazták a vállalati közösségi média bevezetését és használatát. Érvelésükben elsősorban a tudásintenzív vállalatok számára elérhető jelentős nyereségnövekedést helyezték előtérbe (Bughin 2015, simplysucceed, 2015), amely főként a személyközi tudásmegosztás hatékonyabb megszervezésén realizálható. Ha a munkavállalók gyorsabban megtalálják a munkájukhoz szükséges információkat, az jelentősen felgyorsítja a feladatalapú együttműködések és az új tudások létrehozását.

Bár a korábbi kutatások (Kane et al., 2014; Fulk & Yuan, 2013) bizonyították egyes vállalati közösségimédia-funkciók hatását a tudásmegosztásra és a tudástermelésre, a valós szervezeti kapcsolathálózatokkal való kölcsönhatásukat még nem tárták fel kellőképpen. Ráadásul, bár nagy mintán végzett tanácsadói tanulmányok (Bughin, 2015) kimutatták a vállalati közösségi média tudásintenzív szervezetekben való használatának köszönhető profitnövekedést, e rendszerek konkrét szervezeti működését (például a megvitatott témákat, a használati mintázatokat vagy a munkatársak reakcióit mások posztjaira és kommentjeire) még nem dokumentálták. Ezért a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg és vizsgáltam tanulmányomban:

KK1 Hogyan befolyásolja a vállalati közösségi média használata a valós szervezeti kapcsolathálózatot egy magyar tudásintenzív vállalatnál?

- a) Milyen módon helyettesíti a valós életben lejátszódó interakciókat?
- b) Milyen módon egészíti ki vagy termeli újra a valós életben létrejövő kapcsolatokat?

KK2 Milyen konkrét előnyei és hátrányai vannak a vállalati közösségi média használatának az esettanulmány alapján?

KK3 Hogyan befolyásolja a vállalati közösségi média a tudásmegosztást, a tudáskérést és a társas tanulást a szervezeti környezetben?

II.2 Negatív kapcsolatok a szervezeti hálózatokban

A konfliktus és a viszálykodás nagyon is emberi dolog. Ahol csak emberek találkoznak, dolgoznak együtt, vagy kötnek barátságokat, előbb-utóbb megjelennek a negatív kapcsolatok is. A munkahelyek sem jelentenek kivételt ez alól, még akkor sem, ha a vállalati kultúra esetleg tabusítja a nyílt ellenségeskedést (Baksa, 2019). A negatív kapcsolatok a szervezeti élet szinte minden területére hatással vannak a belső kommunikációtól és a tudásmegosztástól a munkatársak megtartásáig, a döntéshozataltól a változásvezetésig. A negatív kapcsolatok ugyanakkor gyakran a vezetők és a hálózatkutatók vakfoltjában maradnak, hiszen sokszor csak a pozitív diadikus jelenségekre koncentrálnak (Halgin et al., 2020; Labianca, 2014). Az elmúlt néhány évben a szervezeti hálózatok negatív kapcsolatainak vizsgálata önálló szakirodalmi áramlattá fejlődött, amelyet újabban „jelöltgráf-kutatásnak” (signed graph research) neveznek (Harrigan et al., 2020). A jelölt gráfok alatt olyan hálózatokat értünk, amelyekben a kapcsolatoknak valenciája (értéke) van, amely lehet pozitív, semleges vagy negatív is.

Disszertációmban egy olyan kibontakozóban lévő új kutatási áramlatról adok naprakész áttekintést, amelyet a témájával kapcsolatos elméleti és gyakorlati ismerethiány is indokol, és amely gyakorló vezetők számára is közvetlen következményekkel jár. Bár a negatív kapcsolatok kutatásának elméleti alapjait már korábbi tanulmányok kidolgozták (Labianca & Brass, 2006; Labianca, 2014), 2018 őszén, tanulmányom benyújtásának időpontjáig nem létezett olyan publikált szakirodalmi áttekintés, amely összefoglalta volna a terület empirikus kutatási eredményeit. Tanulmányomban arra törekedtem, hogy áttekintést adjak a meglévő kutatási eredményekről, beilleszsem ezeket a szervezeti kapcsolathálózatok különböző szintjeinek elméleti modelljeibe, és javaslatokat tegyek a jövőbeli kutatások lehetséges irányaira. E célkitűzés időszerűségét az is bizonyítja, hogy ehhez hasonló munkák (vö. Yang et al., 2019; Harrigan et al., 2020) csak évekkel később jelentek meg a nemzetközi szakirodalomban. Disszertációmban a következő kutatási kérdést vizsgáltam:

KK4 Milyen egyéni, diadikus, csoportszintű és egész hálózatot érintő következményei vannak a negatív kapcsolatoknak a korábbi empirikus kutatások alapján?

II.3 Szervezeti tudáshálózatok

Az elmúlt évtizedekben a technológia exponenciális fejlődése a szervezetek innovációs képességének javítására irányította kutatók és a vállalati szakemberek figyelmét (Csedő et al., 2019a). A tudásintenzív iparágakban működő vállalatok egyre inkább törekszenek önmegújító és alkalmazkodási képességük fejlesztésére (Csedő és Zavarkó, 2019). Más tudásalapú szervezetek, mint például a felsőoktatási intézmények is igyekeznek javítani tudástermelő képességeiket. Ezzel párhuzamosan egyre nagyobb jelentőséget kapnak azok a tanulással kapcsolatos szervezeti folyamatok, amelyek támogatják a tudás felhalmozását, kezelését, megosztását és alkalmazását (Bencsik et al., 2020; Bencsik & Juhász, 2020).

A hálózati perspektíva azért előnyös a szervezeti tudásmegosztás vizsgálatában, mert olyan elméleti keretrendszert biztosít, amely egyszerre alkalmas a tudás megszerzésének és létrehozásának, valamint az egyének a tudás forrásaként és befogadjaként betöltött szerepének vizsgálatára. Ebben az értelemben a tudáshálózatot általában úgy definiálják, mint „a tudás repozitóriumaiként működő, illetve tudást kereső, továbbító vagy létrehozó egyének és csoportok halmazát, amelyet olyan személyközi kapcsolatok szőnek át, amelyek a szereplők tudásszerzésre, tudásátadásra és tudásteremtésre vonatkozó erőfeszítéseit támogatják és egyben korlátozzák is” (Phelps et al., 2012 p. 1117).

A tudáshálózatokat vizsgáló korábbi kutatások elsősorban a szervezeti tényezők hálózati dinamikára gyakorolt hatására összpontosítottak (Mendoza-Silva, 2021), vagy a már bevett hálózatelméleti koncepciókat (például a társadalmistátusz-elméletet és a társadalmi tőke-elméletet) tesztelték (Agneessens & Wittek, 2012). A tudáskérés és tudásmegosztás mögöttes kapcsolati feltételeit azonban mindezidáig nem vizsgálták széles körben. Hortoványi és Szabó (2006), valamint Mattar és munkatársai (2022) megállapították, hogy a hatékony tudásátadás megvalósulásához strukturális, kognitív és kapcsolati feltételeknek kell teljesülnie, vagyis szükség van a tudás megosztásának lehetőségére, képességére és hajlandóságára. A strukturális és kognitív feltételekhez képest azonban a tudásátadáshoz szükséges interperszonális kapcsolatok kevésbé láthatóak a vezetők számára, és gyakran félre is értik e kapcsolatokat (Marineau et al., 2018; Marineau & Labianca, 2021), ennek következtében pedig ritkábban veszik figyelembe ezeket munkájuk tervezésekor. Disszertációmiban ezért a következő kutatási kérdéseket vettem fel és vizsgáltam meg:

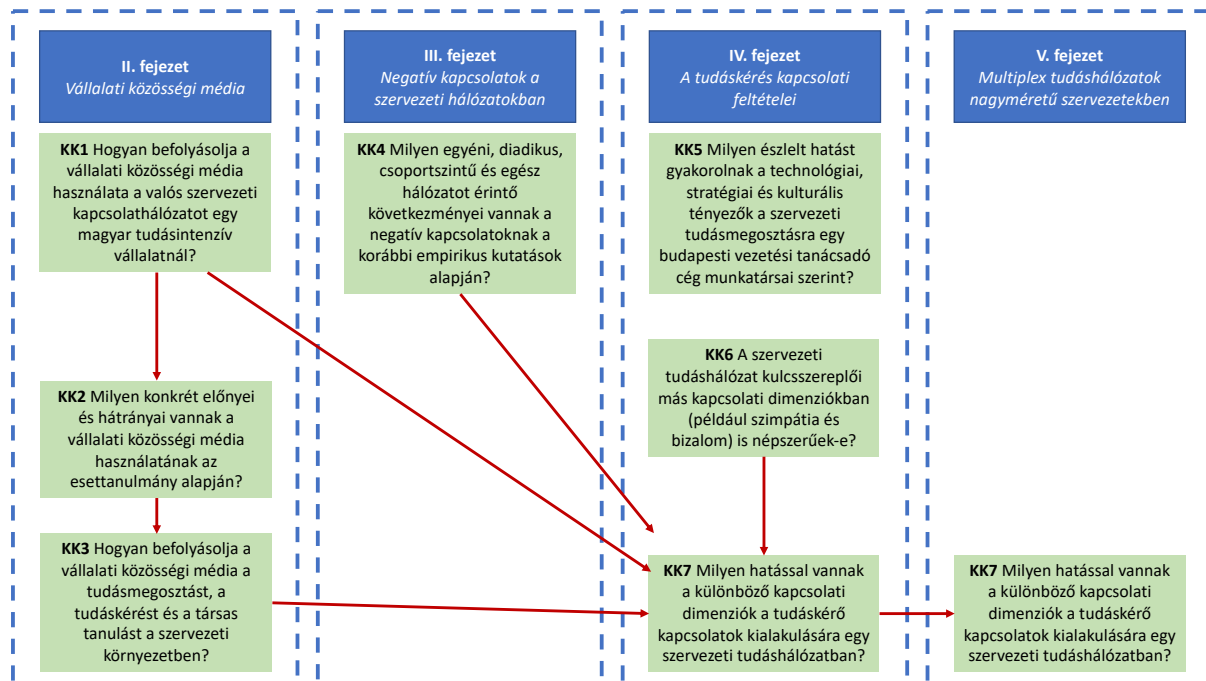
KK5 Milyen észlelt hatást gyakorolnak a technológiai, stratégiai és kulturális tényezők a szervezeti tudásmegosztásra egy budapesti vezetési tanácsadó cég munkatársai szerint?

KK6 A szervezeti tudáshálózat kulcsszereplői más kapcsolati dimenziókban (például szimpátia és bizalom) is népszerűek-e?

KK7 Milyen hatással vannak a különböző kapcsolati dimenziók a tudáskérő kapcsolatok kialakulására egy szervezeti tudáshálózatban?

Az 1. ábra a disszertációmban szereplő négy tanulmányban megfogalmazott kutatási kérdések közötti összefüggéseket szemlélteti.

1. ábra: A kutatási kérdések összefüggései

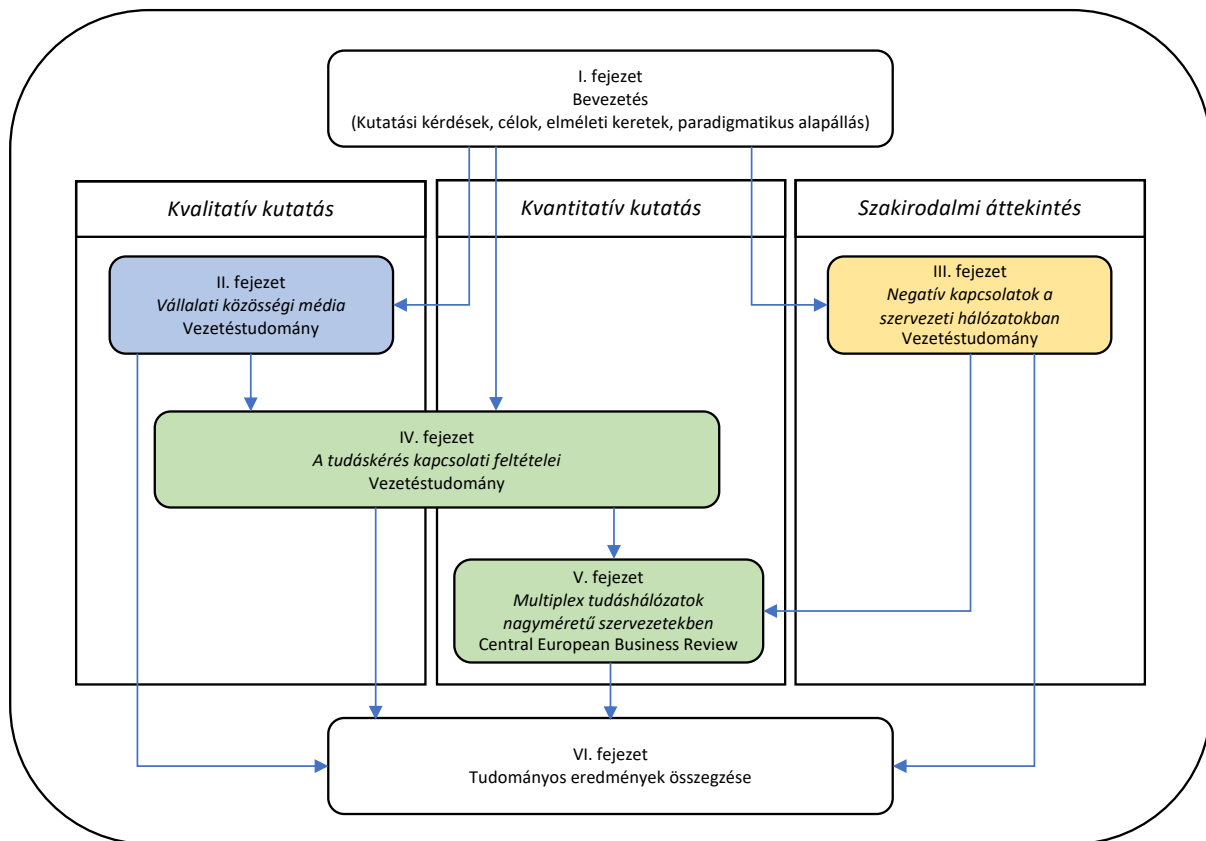


Forrás: saját szerkesztés

III. Felhasznált módszerek

A fent megfogalmazott kutatási kérdések megválaszolása érdekében vegyes módszertani megközelítést alkalmaztam a disszertációmban szereplő tanulmányokban, és—a vonatkozó szakirodalom áttekintése mellett—kvalitatív és kvantitatív módszereket is használtam. Az egyes tanulmányokban (vagyis a disszertáció II-V. fejezeteiben) használt módszertani megközelítéseket és fogalmi összefüggéseket a 2. ábra szemlélteti. Ebben a fejezetben a disszertációm egyes fejezeteiben alkalmazott kutatási módszereket összegzem.

2. ábra: A disszertáció struktúrája és alkalmazott kutatási módszerei



Forrás: saját szerkesztés

III.1 Vállalati közösségi média

Jelen empirikus kutatás célja az volt, hogy a vonatkozó nemzetközi szakirodalom összegyűjtése és feldolgozása után áttekintést adjon egy tudásintenzív magyarországi szervezet vállalati közösségi média használatáról és ennek szervezeti hatásairól. Mivel az egyéni vélemények és tapasztalatok fontosak voltak a vállalati közösségi média platformon zajló kommunikáció megértésében, ezért a vizsgálathoz kvalitatív kutatási módszert választottunk. A virtuális közösségi tér megismerése érdekében a vizsgálatot a netnográfia módszerével végeztük (Dörnyei & Mitev, 2010), majd a kutatás érvényességének növelése érdekében a megfigyeléseket további interjúkkal egészítettük ki.

A kutatás elsősorban arra a kérdésre kívánt választ adni, hogy a vizsgált budapesti vállalat esetében hogyan hatott a vállalati közösségi média használata a szervezeti kapcsolathálózatra. A kérdés megválaszolásához a vállalat közösségimédia-platformja, a Yammer csoportjaiban zajló kommunikációt elemeztük. A részvétel szintje megfigyelő volt, mivel a kutató egy számára ismeretlen közösséget vizsgált, és nem vett részt ennek társas interakcióiban. A rendelkezésre álló beszélgetéseket az illetékes vezetők jóváhagyásával vizsgáltuk, és az informatikai osztály egyik alkalmazottjának fiókján keresztül értük el ezeket. Mivel a tárolt beszélgetések üzleti szempontból kritikus és érzékeny információkat tartalmaztak, ezeket szó szerint nem idézem, és a résztvevőket sem nevezem meg a disszertációban: a kialakuló mintákat magasabb absztrakciós szinten, egyedi adatok nélkül értelmeztük.

Az interjúkat megelőzően a virtuális csoportokban zajló kommunikáció tartalomelemzése alapján aktivitásuk és a Yammer használatával kapcsolatos attitűdjeik szerint felhasználói csoportokat azonosítottunk („aktív”, „reaktív” és „passzív”) a nagyjából 100 főt számláló felhasználói körben. Az interjúalanyok körét úgy határoztuk meg, hogy minden felhasználói csoport jellemző véleményét és szokásait, tapasztalatait megismerhessük. A szervezet megszólított tagjai közül nyolc személlyel készítettünk félig-strukturált interjút. Arra törekedtünk, hogy az interjúalanyok között több szervezeti egység munkatársai és minél több hierarchiaszint képviselői megjelenjenek: a két éven belül csatlakozott juniorok mellett senior munkatársakkal, illetve különböző üzletágak és kompetenciaközpontok vezetőivel is beszéltünk.

III.2 Negatív kapcsolatok a szervezeti hálózatokban

Ez a tanulmány egy feltáró irodalomkutatáson alapul (Adams et al., 2007). A vizsgált téma, a negatív kapcsolatok szervezeti kapcsolathálózatokban betöltött szerepe, a benyújtás idején relatíve új és kevésbé vizsgált területnek számított a nemzetközi szakirodalomban, így a rendelkezésre álló kutatási cikkek száma nem tette volna lehetővé a szisztematikus áttekintést. A szakirodalom összegyűjtése és feldolgozása során vegyes módszert (Grant & Booth, 2009) alkalmaztam: először kulcsszóalapú keresést, majd második körben célzott keresést használtam a kiválasztott hivatkozási listák és a hólabda-módszer alapján. A kulcsszóalapú keresés során az EBSCO és a ScienceDirect adatbázisokban található, lektorált folyóiratcikkekét szűrtem ki, amelyek 2010 után jelentek meg, és amelyek címében vagy absztraktjában szerepelt a „negative relationship” vagy a „negative tie” kifejezés. Az eredmények közül kizártam az egyéb tudományterületeken megjelent tanulmányokat, és további szelekciót végeztem szakmai és tartalmi szempontok alapján. A különböző elemzési szinteken (egyének, diádok, triádok és teljes hálózatok), illetve a többféle kapcsolattípusra vonatkozó kutatásokat részesítettem előnyben. Mivel látható volt, hogy a szakterület kulcsfontosságú szerzői a Kentucky Egyetem LINKS Center for Social Network Analysis munkatársai, az ő munkásságukat különös figyelemmel tekintettem át.

III.3 A tudáskérés kapcsolati feltételei

A vizsgált szervezetnél végzett empirikus adatgyűjtés két részből állt. Először egy kérdőív segítségével a szervezet tudásmegosztó gyakorlatával kapcsolatos adatokat vettünk fel, illetve felmértük a munkatársak ezzel kapcsolatos véleményét, elégedettségét is. Ezt követően a kirajzolódó tudáshálózat egyes szereplőivel interjúkat készítettünk annak érdekében, hogy a kérdőíves felmérés eredményeit kiegészítő, összetettebb magyarázatot és rálátást kapjunk a szervezeti tudáshálóra és az ezt támogató tudásmenedzsment-folyamatokra.

A kérdőívet a tanácsadói szervezetben dolgozó 23 fő közül 21 töltötte ki, ami 91 százalékos részvételi arányt jelez. A kérdőív más munkatársakra vonatkozó kapcsolati jellegű kérdéseket, illetve a kapcsolatokat és a szervezeti tudásmenedzsment-gyakorlatot értékelő hatfokozatú Likert-skálás kérdéseket tartalmazott. A munkatársak közötti kapcsolatokat (1) a szimpátiára, (2) a bizalomra, (3) az észlelt szaktudásra, illetve (4) a tényleges tudáskérésre vonatkozóan mértük fel. A válaszadók mindegyik kérdésnél legfeljebb négy személyt jelölhettek meg annak érdekében, hogy válaszaikat a legfontosabb kapcsolatokra korlátozzuk (Robins, 2015).

A tudáskérésre vonatkozó kérdés kapcsán megkérdeztük, hogy a válaszadó a kiválasztott szereplőktől milyen témakörben kér tudást, illetve ennek minőségével mennyire elégedett. Az értékelésre szolgáló Likert-skálákat azért állítottuk be hatfokozatúra, hogy elkerüljük a középre tartást, és mert a vizsgált szervezet által használt tanácsadói diagnosztikai eszközök szintén ilyen skálákat tartalmaznak—így a válaszadók számára ez ismerős megoldás volt. A vizsgált szervezet tagjaitól azt is megkérdeztük, kihez fordulnának gyakrabban tudásért, ha lehetőségük lenne rá. Itt ismét kíváncsiak voltunk a kívánt tudás témakörére és annak okára is, amiért jelenleg nem valósul meg a vágyott tudáskérés.

A kérdőív segítségével felvett adatokat a UCINET nevű hálózatelemző szoftver (Borgatti et al., 2002) segítségével vizsgáltuk. A szoftverrel számítottuk ki a hálózatra és az egyes szereplőkre vonatkozó centralitásmutatókat, illetve ennek segítségével vizualizáltuk a tudáshálózat különböző aspektusait. A különböző centralitásmutatók közötti összefüggéseket az SPSS 25 statisztikai programmal elemeztük.

A kérdőíves felmérés eredményei alapján három személlyel készítettünk félig-strukturált interjúkat. Kutatásunkban az interjúk szerepe az volt, hogy belátást engedjenek a vizsgált szervezet tudásmenedzsment-gyakorlatába. E folyamat során a technológiai adottságok, a stratégiai megközelítés és a kulturális feltételek hatásait vizsgáltuk. Az interjúkkal azokat a stratégiai és technológiai tényezőket kívántuk feltérképezni, amelyek támogatják vagy gátolják a hatékony tudásmegosztást a munkatársak között. Emellett célunk volt, hogy a beszélgetések során jobban megismerjük a cég szervezeti kultúráját, hogy ennek befolyásoló szerepéről is képet kapjunk. Végül arra is kíváncsiak voltunk, hogy az interjúalanyok hogyan értékelik a tudáshálózatban betöltött szerepüket. Az interjúalanyokat úgy választottuk ki, hogy nézőpontjukkal támogatni tudják a fenti célok elérését. Három interjúalanyunk közül kettő vezető beosztású senior tanácsadó volt, akiknek választását a hálózatokban betöltött középponti szerepük is indokolta. A harmadik interjúalanyunk junior tanácsadóként, rövidebb ideje dolgozott a vizsgált szervezetben: az ő meglátásaira elsősorban a vezetői szempontok és látásmód kiegészítése érdekében támaszkodunk.

III.4 A tudáskérő kapcsolatok multiplex megközelítése

Kutatási feltevéseink vizsgálatához három tudásintenzív szervezet hálózati adatait elemeztük. A vizsgált mintába egy üzleti szolgáltatóközpont (390 alkalmazott), egy felsőoktatási intézmény (583 alkalmazott) és egy ICT-vállalat (1970 alkalmazott) került. Az első két mintaszervezet Magyarországon található, míg az ICT-vállalat az Egyesült Államokban működik. Az adatgyűjtést a Maven Seven Network Research, Inc. szervezeti hálózatelemzésre szakosodott vezetési tanácsadó cég végezte. A válaszadók egy önkitöltős kérdőív kérdéseire válaszoltak a Maven Seven által kifejlesztett OrgMapper® nevű, célzottan kialakított online adatfelvételi eszközön keresztül. A kérdőív 18 kapcsolati kérdést tartalmazott, amelyek közül 8 tételt használtunk fel ezen tanulmányhoz. A korábbi vállalati adatgyűjtésekből származó nyilvános vagy magán adatbázisok felhasználása összhangban van a szervezeti hálózatkutatók bevett gyakorlatával, amint arra Borgatti és Halgin (2011), illetve Robins (2015) rámutatott.

A mintaszervezeteknél felvett adatbázisok a hálózati szereplők demográfiai adatait (pl. hierarchiaszint, szervezeti egység) és a szereplők közötti kapcsolatok létét jelző kapcsolati adatokat tartalmaztak. Labianca (2014) személyközi kapcsolatokra vonatkozó háromtényezős modelljével összhangban egyes kérdések a kapcsolatokat viselkedési szándékokként mérték, míg mások a kognitív ítéletekre, megint mások az érzelmekre összpontosítottak. A tanulmányban elemzett kérdéseket a szakirodalomkutatás során elemzett korábbi kutatási eredmények alapján választottuk ki a 18 item közül.

A tanulmány elemzési céljaihoz vizsgálati alapegységként a diádokat választottuk. A 9 kiválasztott dimenzióban az összes lehetséges ($n*(n-1)$) irányított kapcsolatot vizsgáltuk. Ebben a megközelítésben egy megfigyelési egység egy ij irányított diád volt, és a változók azt jelezték, hogy az i szereplő választotta-e a j szereplőt egy adott kapcsolati rétegben (dimenzióban). Ahogy azt Robins (2015) javasolta, a válaszadókat kérdésenként négy válaszra korlátoztuk, hogy elkerüljük a potenciálisan gyenge, kevésbé jelentős kapcsolatok bevonását. Bináris logisztikus regresszió segítségével vizsgáltuk az egyes kapcsolati dimenziók (azaz a független változók által mért rétegek) egyéni magyarázó erejét a tudáskérő kapcsolatok létrejöttére a kiválasztott szervezetekben.

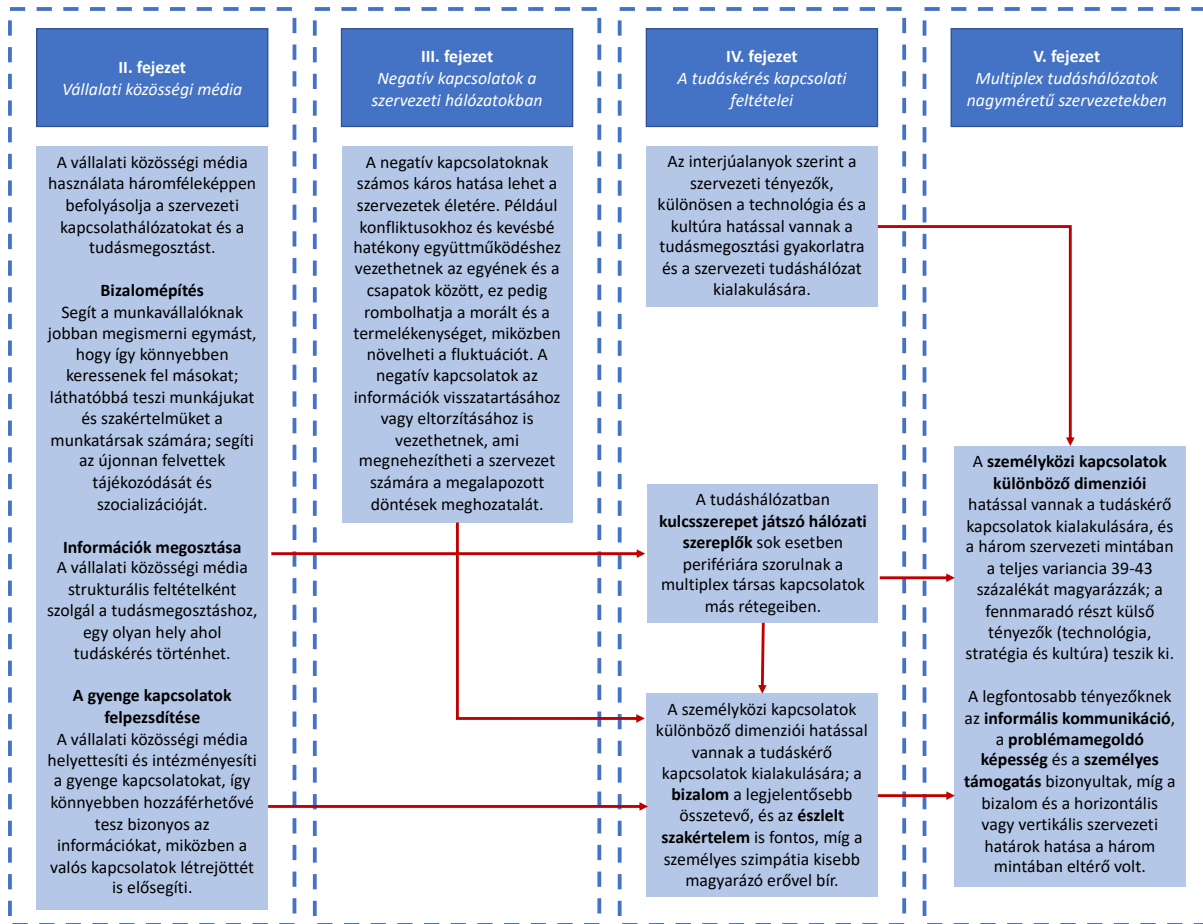
IV. Kutatási eredmények és tudományos hozzájárulások

Doktori disszertációmban négy tanulmányt mutattam be, amelyek a tudományos diskurzus három népszerű és a szervezeti tudáshálózatok elemzéséhez kapcsolódó kutatási területüket fedték le.

- ⇒ Egy átfogó szakirodalmi áttekintés alapján ismertettem a vállalati közösségi média elméleti hátterét. Ezután a vállalati közösségi média tényleges szervezeti használatát vizsgálva egy esettanulmány segítségével bemutattam azt, hogy a virtuális kapcsolathálózatok hogyan egészítik ki és helyettesítik a valós személyközi kapcsolatokat egy szervezetben.
- ⇒ A szervezeti kapcsolathálózatokban megjelenő negatív kapcsolatokról szóló szakirodalmi áttekintéssel egy olyan jelenségre hívtam fel a figyelmet, amely korábban a tudósok és a vezetők figyelmének vakfoltjában maradt. A negatív kapcsolatokat elhelyeztem a kapcsolathálózatok és diadikus jelenségek már bevett modelljeiben, és jövőbeli kutatási irányokra tettem javaslatot.
- ⇒ Végül feltártam a tudáshálózatokban történő tudáskérés dinamikáját és kapcsolati előfeltételeit. Bemutattam, hogy a személyközi kapcsolatok mely dimenziói és jellemzői növelik a munkatársaktól való segítség- és tudáskeresés esélyét.

A következő fejezetekben felsorolom és összefoglalom a disszertációmban szereplő egyes tanulmányok eredményeit és tudományos hozzájárulásait. A tanulmányok egymásra épülő eredményeinek belső összefüggésrendszerét a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra: A kutatási eredmények és tudományos hozzájárulások összefüggései



Forrás: saját szerkesztés

IV.1 Vállalati közösségi média

A vállalati közösségi média használata csupán néhány éves múltra tekint vissza, és szervezeti hatásait viszonylag kevés kutatás vizsgálta. A „Vállalati közösségi média: A személyközi hálózatok motorja” című tanulmányomban a vállalati közösségi média egyedi jellemzőit az online és offline kapcsolathálózatok összehasonlításában mutattam be.

1.1. A tanulmány egyik tanulsága, hogy a vállalati közösségi média három, egymással összefüggő jellegzetességén keresztül segítette a vizsgált szervezetben a bizalmi kapcsolatok létrejöttét: támogatta (1) egymás szakmai és személyes megismerését, (2) a munka láthatóvá tételét; és (3) lehetővé tette a szervezet új tagjainak eligazodását. Ezek az eredmények összhangban vannak a bizalomépítés kapcsolathálózatokban betöltött szerepét

vizsgáló szakirodalommal, amely már korábban alátámasztotta, hogy a bizalom különösen fontos kapcsolati feltétele a tudásmegosztásnak (Hsu et al., 2007; Swift et al., 2013).

- 1.2. A vállalati közösségi médiában megjelenő online magatartásformák kulturálisan és életkor alapján is meghatározottak. A saját munka és eredmények láthatóbbá tétele negatív érzéseket, sőt negatív kapcsolatokat (pl. irigységet és pletykát) válthat ki más munkatársakból, mivel azt „önpromóciónak” tekinthetik.
- 1.3 A tanulmány azt is megállapította, hogy a vállalati közösségi média használata segítette a tudásmegosztást a szervezetben. A platform archiválási funkciója és kereshetősége lehetővé tette az információk későbbi kinyerését, valamint az ismerős vagy új tartalmak megtalálását a rendszer belső keresési mechanizmusainak segítségével. Az interjúk és a netnográfiai megfigyelések megerősítették, hogy az alkalmazottak gyorsabbnak és hatékonyabbnak érezték az információgyűjtést a vállalati közösségi média használatával. Ez összhangban van azon korábbi kutatásokkal, amelyek szerint a vállalati közösségi média támogatja a tudásmegosztást azáltal, hogy hozzáférést biztosít az információkhoz, és megkönnyíti az új tartalmak felfedezését (Fulk & Yuan, 2013; Gibbs et al., 2013).
- 1.4 A tanulmány ezen túlmenően azt is megállapította, hogy a vállalati közösségi média támogatja a metatudás kialakulását, vagyis annak megismerését, hogy ki mit tud, és ki kit ismer (Leonardi, 2015). Ezen eredmények összhangban vannak korábbi hasonló kutatások eredményeivel, amelyek a vállalati közösségi média metatudás-teremtő képességét vizsgálták (Kane, 2015; Leonardi et al., 2013).
- 1.5 A metatudás és a nagyobb láthatóság elősegíti a gyenge kapcsolatok kialakulását a szervezeti kapcsolathálózatban, vagyis a vállalati közösségi média „a kapcsolatok megolajozójaként” működik. Ez a megállapítás összhangban van Leonardi et al. (2013) tanulmányával, amely szintén a metatudás jelentőségét hangsúlyozza. A vállalati közösségi média részben helyettesíti a kapcsolathálózatokban megjelenő gyenge kapcsolatokat is, mivel intézményesíti azok információgyűjtési funkcióját.

IV.2 Negatív kapcsolatok a szervezeti hálózatokban

A negatív kapcsolatok a szervezeti élet szinte minden területére hatással vannak, a belső kommunikációtól és a tudásmegosztástól a munkatársak megtartásáig, a döntéshozattól a változásvezetésig. Ennek ellenére a negatív kapcsolatok gyakran a vezetők és a hálózatkutatók figyelmének vakfoltjában maradnak, hiszen sok vonatkozó vizsgálat során csak a pozitív interperszonális jelenségeket elemzik. A „*Negatív kapcsolatok a szervezeti hálózatokban: Meghatározások, módszerek és mércék*” című tanulmányomban korábbi empirikus kutatások eredményeit mutattam be, egy átfogó szakirodalmi áttekintés alapján.

- 2.1. Az irodalmi áttekintés első pontja a negatív kapcsolatok szakirodalomban általánosan használt meghatározásainak bemutatása és összehasonlítása. A tanulmány ismerteti a negatív kapcsolatok különböző típusait, valamint azt, hogy a terület kiemelkedő szerzői hogyan definiálják ezeket. Ez fontos lépés ahhoz, hogy megismerjük a szakirodalmi áramlat vizsgálati területét és a negatív kapcsolatok többféle fogalmi megragadását. A tanulmány kiegészíti Borgatti et al. (2009) diadikus jelenségekről szóló modelljét a negatív kapcsolatokkal (a hasonlóságok, a kapcsolatok, az interakciók és az áramlások között).
- 2.2. A szakirodalmi áttekintés második pontja a negatív kapcsolatok következményeinek tárgyalása a korábbi kutatási eredmények alapján. Ennek során bemutatja a negatív kapcsolatok hatásait feltáró kutatások eredményeit több vizsgálati szinten (egyéni, diadikus, triadikus és teljes hálózat szinteken). A tanulmány ezen része segít megérteni, hogy a negatív kapcsolatok milyen módon befolyásolhatják a szervezeti eredményeket, és hogyan lehet mérsékelni a negatív hatásokat.
- 2.3 Az irodalmi áttekintés harmadik pontja az adatgyűjtés és adatelemzés lehetőségeit tárgyalja a negatív kapcsolatok kutatásában. Kitér a negatív kapcsolatok mérésének nehézségeire és a jelenlegi adatgyűjtési és elemzési technikák korlátjaira. Azonosítja azokat a területeket, amelyeken későbbi kutatások javíthatják negatív kapcsolatok vizsgálhatóságát.
- 2.4. Az irodalmi áttekintés negyedik pontja a lehetséges jövőbeli kutatási irányok megvitatása. Felveti a negatív kapcsolatok longitudinális elemzésével vizsgálható dinamikus mechanizmusok, valamint a negatív kapcsolatok mentén megjelenő tartós szerepek és személyes taktikák vizsgálatának lehetőségét.

IV.3 A tudáskérés kapcsolati feltételei

A tudáskérés—vagyis a munkához szükséges szakmai tudás, információ és segítség kérése munkatársak között—a tudásmegosztás és végső soron az innováció közvetlen előzménye. Doktori disszertációmban a tudáskérés és a tudásmegosztás kapcsolati feltételeit vizsgáltam személyes interakciókon keresztül. A következőkben „*A tudáskérés és tudásmegosztás feltételei: Egy szervezeti tudáshálózat elemzése*” című tanulmányom eredményeit ismertetem.

- 3.1. A tudáshálózat elemzése feltárta, hogy a szereplők többsége legalább egy bejövő kapcsolattal rendelkezik, ami azt jelzi, hogy a tudásmegosztás elterjedt a vizsgált szervezetben. A hálózati struktúrán látható, hogy egyértelműen különválnak a centrum és a periféria: tudásforrásként népszerű vezetők és a szenior tanácsadók alkották a magot. A tudásáramlás kulcsszereplőit olyan mérőszámok segítségével azonosítottuk, mint a béta-centralitás és a közöttiségcenitralitás.
- 3.2. Az eredmények azt mutatják, hogy a személyközi bizalom volt a legfontosabb magyarázó változó a tudáskérő kapcsolatok kialakulásában. A korábban meglévő bizalmi kapcsolatok több mint 25-ször valószínűbbé tették, hogy egy hálózati szereplő tudást kér egy másik szereplőtől, akit megbízhatónak tart. Ez megerősíti a korábbi kutatásokat, amelyek a bizalom jelentőségét hangsúlyozták a tudásmegosztásban (Swift & Hwang, 2013; Agneessens & Wittek, 2012).
- 3.3. A tanulmány rávilágított az észlelt szakértelem fontosságára is, mint a munkavállalók tudáskéréssel kapcsolatos döntéseiben szerepet játszó tényezőre. Ez az eredmény összhangban van a korábbi kutatásokkal, amelyek az észlelt szakértelem és kompetencia szerepét hangsúlyozták a tudásmegosztásban (Hsu et al., 2007; Wang, 2016).
- 3.4. Érdekes módon a munkavállalók közötti személyes szimpátia, amelyet a munkaidőn túli találkozási hajlandósággal mértünk, csökkentette a tudáskérő kapcsolatok kialakulásának valószínűségét a vizsgált szervezetben. Ennek oka az lehet, hogy a szimpatikus társaságnak számító alkalmazottak nem feltétlenül azok, akiket kompetens és megbízható tudásforrásnak tekintenek—és viszont. A tudáskérő kapcsolatok a vizsgált szervezetben nagyrészt a vezetőkre és a szenior tanácsadókra irányulnak, akik viszont kevésbé népszerűek a szimpátiahálózatban: talán a pozíció és az életkorbeli különbségek miatt is kevésbé választják őket a fiatalabb munkatársak.

3.5. A tanulmány megállapította továbbá, hogy a tanácsadó cég szervezeti kultúrája támogatja a tudásmegosztást, ami összhangban van a korábbi kutatásokkal, amelyek a támogató kultúrát a tudásmegosztó magatartás ösztönzésének kulcsfontosságú tényezőjeként azonosították (Park & Kim, 2018).

IV.4 A tudáskérő kapcsolatok multiplex megközelítése

Ez a tanulmány abból indul ki, hogy a tudáskérő magatartást érdemes olyan diadikus jelenségként értelmezni, amely egy természeténél fogva komplex társas valóságba ágyazottan jelenik meg, s amelyet ezért csak multiplex (többrétegű) megközelítéssel lehet megfelelő módon megragadni. A szervezeti kapcsolathálózatok multiplex elemzése fényt deríthet a tudáskérés és a tudásmegosztás kapcsolati alapjaira, vagyis arra, hogy milyen típusú kapcsolatok teszik valószínűbbé e viselkedések előfordulását. „*A munkahelyi együttműködés láthatatlan alapjai: A tudáskérő és tudásmegosztó kapcsolatok multiplex megközelítése*” című tanulmányomban a következő megállapításokat tettem.

- 4.1. A tanulmány célja az volt, hogy jobban megértsük azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a tudáskérő magatartás létrejöttét a kapcsolatokban. Borgatti et al. (2014) és Labianca (2014) korábbi kutatásaira építve a tanulmány az érzelmek, a kogníciók és a viselkedési szándékok kombinációjára összpontosított, amelyek mentén a kapcsolatokat értelmezni tudjuk. Létrehoztuk a tudáskéréssel leggyakrabban összefüggésbe hozható kapcsolati dimenziók átfogó modelljét, és megállapítottuk, hogy ez jelentős részben magyarázza a tudáskérő kapcsolatok kialakulásának varianciáját.
- 4.2. Három szervezeti minta tudáshálózatának elemzése feltárta, hogy bár az egyes változók (kapcsolati dimenziók) esélyhányadosa az egyes adathalmazokban eltérő lehet, a jelentőségük és a relatív magyarázó erejük tekintetében konzekvens mintázat figyelhető meg. Az informális kommunikáció és az észlelt problémamegoldó képesség volt a legjelentősebb mindhárom mintában. Az esélyhányadosok közötti különbségek külső szervezeti tényezőknek, például a kultúrának, a vezetési stílusnak vagy a működési profilnak tudhatók be.
- 4.3 Hortoványi és Szabó (2006) cikkét követve ez a tanulmány is megállapította, hogy a tudásátadáshoz strukturális, kognitív és kapcsolati feltételeknek kell teljesülniük. A szereplők közötti rendszeres formális és informális kommunikáció mindhárom szervezeti mintán alapvető fontosságúnak bizonyult.

- 4.4. E tanulmány eredményei megerősítik a korábbi kutatások megállapításait, például Swift és Hwang (2013) és Cross et al. (2001) eredményeit a személyközi bizalom jelentőségéről a munkahelyi együttműködésben és tanulásban. Ezek az eredmények alátámasztják Agneessens és Wittek (2012) és Mattar et al. (2022) elméletét is, miszerint a magasabb formális vagy informális státuszú szereplőkhöz nagyobb valószínűséggel fordulnak segítségért vagy tanácsért.
- 4.5 A Cross et al. (2001) által közöltekkel ellentétben egy szereplő észlelt segítőkészsége nem volt jelentős előjele annak, hogy egy másik szereplő hajlandó-e megkeresni őt.
- 4.6 Az elméleti hozzájárulások mellett az e tanulmányban szereplő kutatási eredmények a vezetők számára is hordoznak tanulságokat. A vezetők hatékonyan támogathatják a tudáskérő magatartást a szervezeti kommunikáció fokozásával, a személyközi bizalom kiépítésével, illetve azzal, ha segítik alkalmazottjaikat abban, hogy szakértelmük láthatóbbá váljon. Szintén erősítheti a bizalom érzését a csapatépítés vagy egyszerűen csak olyan alkalmak megteremtése a munkavállalók számára, amelyek során ebéd közben vagy munka után jobban összekovácsolódhatnak. A vállalati közösségi média vagy más, a metatudást támogató eszközök használata ugyancsak segíthet a munkavállalóknak abban, hogy szakértelmüket láthatóbbá tegyék mások számára. A rotációs programok és a keresztfunkcionális projektfeladatok ezek mellett abban segíthetnek, hogy a tudáskérő kapcsolatok átlépjék a horizontális és vertikális szervezeti határokat.

V. Összegzés

Doktori disszertációmban a szervezeti hálózatelmélet három olyan fókuszterületét vizsgáltam, amelyek a tudáshálózatok elemzéséhez kapcsolódnak. Kutatási kérdéseim megválaszolásához vegyes módszertani megközelítést alkalmaztam, beleértve az irodalomkutatást, valamint a kvalitatív és kvantitatív módszereket. Ez a cikk-alapú disszertáció összesen négy tanulmányt tartalmaz.

Az első tanulmány, amelynek címe *„Vállalati közösségi média: A személyközi hálózatok motorja”* a vállalati közösségi média sajátosságait az online és offline kapcsolathálózatok mechanizmusainak összehasonlításán keresztül mutatja be. A tanulmány megállapította, hogy a vállalati közösségi média három, egymással összefüggő jellemzőjén keresztül segítette a szervezeten belüli bizalmi kapcsolatok kiépítését: támogatja egymás szakmai és személyes megismerését, a munka láthatóvá tételét, valamint a szervezet új tagjainak integrációját és orientációját. A tanulmány azt is megállapította, hogy a vállalati közösségi média fontos szerepet tölt be a szervezeten belüli tudásmegosztásban, mivel a platform archiválási funkciója és kereshetősége lehetővé teszi az információk későbbi kinyerését és a már ismerős vagy új tartalmak megtalálását. Emellett a tanulmány megállapította, hogy a vállalati közösségi média támogatja a metatudás kialakulását, vagyis annak megtanulását, hogy ki mit tud, és ki kit ismer.

A második tanulmány, a kapcsolathálózatokban megjelenő negatív kapcsolatokról szóló szakirodalmi áttekintés egy olyan jelenségre hívja fel a figyelmet, amely korábban a kutatók és a vezetők vakfoltjában maradt. Elhelyezem a negatív kapcsolatokat a kapcsolathálózatok és diadikus jelenségek már ismert modelljei között, és további vizsgálódási irányokat javasolok a jövőbeli kutatások számára.

A harmadik tanulmány, amelynek címe *„A tudáskérés és tudásmegosztás feltételei: Egy szervezeti tudáshálózat elemzése”* tudáskérés dinamikáját és kapcsolati előfeltételeit vizsgálja. Egy Budapesten működő vezetési tanácsadó cégnél végzett felmérésen és interjúkon alapuló esettanulmányon keresztül megállapítom, hogy a tudáskérő kapcsolatok kialakulásában a személyközi bizalom és az észlelt szakértelem a legfontosabb tényezők. A tanulmány azt is megállapítja, hogy a személyes szimpátia (amelyet a munka utáni informális találkozásra való hajlandósággal mértünk) csökkentette a tudáskérő kapcsolatok kialakulásának valószínűségét, és hogy a tanácsadó cég szervezeti kultúrája támogatta a tudásmegosztást.

A negyedik tanulmány, amelynek címe „*A munkahelyi együttműködés láthatatlan alapjai: A tudáskérő és tudásmegosztó kapcsolatok multiplex megközelítése*”, azt a célt tűzte ki, hogy több nagy szervezeti mintán feltárja azokat a kapcsolati tényezőket, amelyek befolyásolják a tudáskérő magatartás megjelenését a tudáshálózatokban. A tanulmány arra jut, hogy a kapcsolati dimenziók egy átfogó modellje, amely érzelmeket, kognitív ítéleteket és viselkedési szándékokat is tartalmaz, jelentős mértékben magyarázhatja a tudáskérő kapcsolatok kialakulását. Három szervezeti minta elemzésére alapozva a tanulmány megállapította, hogy annak ellenére, hogy a változók relatív magyarázó ereje bizonyos mértékben eltér a minták között, a kapcsolati előfeltételek minden vizsgált szervezetben jelentős szerepet játszanak a tanácskereső kapcsolatok kialakulásában.

Összességében doktori disszertációm a szervezeti hálózatelmélet szakirodalmi diskurzusához járul hozzá azáltal, hogy mélyebb megértést ad a vállalati közösségi média egyedi jellemzőiről, a negatív kapcsolatok jelentőségéről a szervezeti hálózatokban, valamint a tudáskérés és a tudásmegosztás kapcsolati feltételeiről. A negyedik tanulmányban használt multiplex megközelítés új perspektívát kínál a szervezeti hálózatok más fókuszú tanulmányozásához is.

VI. A disszertáció témájában írt saját közlemények

Folyóiratcikkek

1. **Baksa, M.**; Branyiczki, I. (2023). The Invisible Foundations of Collaboration in the Workplace: A Multiplex Network Approach to Advice-Seeking and Knowledge Sharing. *Central European Business Review*, 12(2), (in press). <https://doi.org/10.18267/j.cebr.322>
2. **Baksa, M.** (2021). A kapcsolatok kémiajáról: Az egyéni viselkedés hálózatformáló hatásai. *Vezetéstudomány*, 52(11), pp. 71-73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.06>
3. **Baksa, M.**; Drótos, Gy. (2021). A szervezetek hálózatelmélete: Gondolati lépések egy új paradigma felé. *Magyar Tudomány*, 182(1), pp. 69-80. <https://doi.org/10.1556/2065.182.2021.1.11>
4. **Baksa, M.** (2020). A pletyka tudományos rehabilitációja. *Magyar Tudomány*, 181(11), pp. 1568-1570. <https://doi.org/10.1556/2065.181.2020.11.15>
5. **Baksa, M.**; Báder, N. (2020). A tudáskérés és tudásmegosztás feltételei: Egy szervezeti tudáshálózat elemzése. *Vezetéstudomány*, 51(1), pp. 32-45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.03>
6. **Baksa, M.** (2019). Negatív kapcsolatok a szervezeti hálózatokban: Meghatározások, módszerek és mércék. *Vezetéstudomány*, 50(9), pp. 14-25. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.09.03>
7. **Baksa, M.** (2019). A siker megszelídítése. *Magyar Tudomány*, 179(12), pp. 1917-1919. <https://doi.org/10.1556/2065.179.2018.12.8>
8. **Baksa, M.**; Drótos Gy. (2018). Vállalati közösségi média: A személyközi hálózatok motorja. *Vezetéstudomány*, 49(4), pp. 2-11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.01>
9. **Baksa, M.** (2018). A vállalati közösségi média mint belső nyilvánosság: Értelmezések és metaforák. *Médiakutató: Médiaelméleti folyóirat*, 19(1), pp. 37-49.

Konferenciatanulmányok és más publikációk

10. **Baksa, M.**; Gaál, G. (2022). Magyarországi expatrióták kapcsolatháló-építési mintázatai. In: Benke, M.; Schmuck, R.; Riedelmayer, B. (szerk.) *III. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia: „Menedzsment forradalmak”: Konferenciakötet*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. Pécs. pp. 158-167.
11. **Baksa, M.**; Gaál, G. (2022). Culture and Organizational Social Networks: Intersections in the Case of Expatriates in Hungary. In: Horváth, B.; Földi, P. (szerk.) *VIII. International Winter Conference of Economics PhD Students and Researchers*. Association of Hungarian PhD and DLA Students. Budapest. pp. 18-26.
12. **Baksa, M.** (2021). A Relational Foundation of Knowledge Production: Advice-Seeking in Knowledge-Based Organizations. In: Baksa, M.; Fazekas, N.; Harmat, V. (szerk.) (2021). *New Horizons in Business and Management Studies: Conference Proceedings*. Budapesti Corvinus Egyetem. Budapest. pp. 65-74. https://doi.org/10.14267/978-963-503-867-1_07

13. Tóth, R.; **Baksa, M.** (2021). Thin Ice: Teasing Play as a Network-Forming Force in Organizations. In. EGOS (szerk.) *Organizing for an Inclusive Society: Meanings, Motivations, and Mechanisms*. European Group for Organizational Studies. Amsterdam. Paper: ST-35-16.
14. **Baksa, M.** (2021). A szervezeti tudásmegosztás kapcsolati feltételei. In. Koncz, I.; Szova, I. (szerk.) *XXI. PEME–PhD (Online) Konferencia tanulmánykötete*. Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület. Budapest. pp. 14-20.
15. **Baksa, M.** (2020). Szétkapcsolt hálózatok: A tartós otthoni munkavégzés lehetséges hatásai a munkahelyi kapcsolatokra. In. Koncz, I.; Szova, I. (szerk.) *A 17 éves PEME XX. (E/I) PhD – Online Konferenciájának előadásai*. Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület. Budapest. pp. 16-25.
16. **Baksa, M.** (2020). Többszintű hálózatok: Az integrált elemzés elméleti és módszertani alapjai. In. Bihari, E.; Molnár, D.; Szikszai-Németh, K. (szerk.) *Tavaszi Szél 2019 Konferencia: Konferenciakötet II*. Doktoranduszok Országos Szövetsége. Budapest. pp. 170-180.
17. **Baksa, M.** (2020). Organizational social networks in times of a pandemic: Modeling and mitigating human risks. In. Horváth, B.; Földi, P.; Kápolnai, Zs.; Antalik, I. (szerk.) *International Conference of Economics PhD Students and Researchers in Komarno: Conference Proceedings*. Janos Selye University. Komarno. pp. 17-24.
18. Dunavölgyi, M.; **Baksa, M.** (2019). Hidden female disadvantages in organizational social networks. In. EGOS (szerk.) *Enlightening the Future: The Challenge for Organizations*. European Group for Organizational Studies. Edinburgh. Paper: ST-51-5.
19. Dunavölgyi, M.; **Baksa, M.** (2019). Women’s challenges in organizational social networks. In. EURAM (szerk.) *EURAM 2019: Exploring the Future of Management*. European Academy of Management. Lisszabon. Paper: 1692.
20. **Baksa, M.** (2019). Trust and competence: Relational conditions of advice-seeking in organizational social networks. In. Veresné Somosi, M. (szerk.) *„Mérleg és Kihívások” XI. Nemzetközi Tudományos Konferencia Ph.D. szekciók tanulmánykötete*. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Miskolc. pp. 13-20.
21. **Dunavölgyi, M.**; **Baksa, M.** (2019). Szegregáció és integráció a szervezeti kapcsolathálózatokban: Vezetői képességek és versenyképesség. In. Veresné Somosi, M.; Lipták, K. (szerk.) *„Mérleg és Kihívások” XI. Nemzetközi Tudományos Konferencia*. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Miskolc. pp. 466-474.
22. **Baksa, M.** (2018). Vállalati közösségi média a tudásmegosztás szolgálatában: Kiaknázatlan lehetőségek tárháza. In. Dinya, L.; Baranyi, A. (szerk.) *XVI. Nemzetközi Tudományos Napok: „Fenntarthatósági kihívások és válaszok” – A Tudományos Napok Publikációi*. EKE Líceum Kiadó. Gyöngyös. pp. 205-213.
23. **Baksa, M.** (2018). Integrációs lehetőségek a személyközi és szervezeti hálózatok kutatásában. In. Koncz, I.; Szova, I. (szerk.) *A 15 éves PEME XVII. PhD-konferenciájának előadásai*. Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület. Budapest. pp. 67-75.
24. **Baksa, M.** (2017). Negatív kapcsolatok szerepe szervezeti innovációs hálózatokban. In. Koncz, I.; Szova, I. (szerk.) *A 15 éves PEME XV. PhD - Konferenciájának előadásai*. Professzorok az Európai Magyarországért Egyesület. Budapest. pp. 56-63.

VII. Válogatott szakirodalmi hivatkozások

- Adams, J., Khan, H. T. A., Raeside, R., & White, D. (2007). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*. SAGE Publications.
- Agneessens, F., & Wittek, R. (2012). Where do intra-organizational advice relations come from? The role of informal status and social capital in social exchange. *Social Networks*, 34(3), 333–345. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.04.002>
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press.
- Bencsik, A., Jakubik, M., & Juhasz, T. (2020). The economic consequences of trust and distrust in knowledge-intensive organizations. *Journal of Competitiveness*, 12(3), 28–46. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.03.02>
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2020). Informális tudásmegosztás. A munkahelyi pletyka. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51(7–8), 89–101. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.07-08.08>
- Borgatti, S. P., Brass, D. J., & Halgin, D. S. (2014). Social Network Research: Confusions, Criticisms, and Controversies. In *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks* (pp. 1–29). [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2014\)0000040001](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2014)0000040001)
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, 22(5), 1168–1181. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323(5916), 892–895. <https://doi.org/10.1126/science.1165821>
- Bughin, J. (2015). *Taking the measure of the networked enterprise* (McKinsey Quarterly, pp. 1–4). McKinsey & Company.
- Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2001). Beyond answers: dimensions of the advice network. *Social Networks*, 23(3), 215–235. [https://doi.org/10.1016/s0378-8733\(01\)00041-7](https://doi.org/10.1016/s0378-8733(01)00041-7)
- Csedő, Z., & Zavarkó, M. (2019). Változás, tudás és innováció a vezetéstudományban: elméleti modellek elemzése és értelmezése. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(12), 173–184. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.12.15>
- Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2019a). Innováció-e a digitalizáció? A digitális transzformáció és az innovációmenedzsment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(7–8), 88–101. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.07.08>
- Dörnyei, K., & Mitev, A. Z. (2010). Netnográfia avagy on-line karosszék-etnográfia a marketingkutatásban. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 41(4), 55–68.

- Ellison, N. B., & Boyd, D. M. (2013). Sociality Through Social Network Sites. Dutton, W. (ed.). *The Oxford Handbook of Internet Studies*.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199589074.013.0008>
- Fulk, J., & Yuan, Y. C. (2013). Location, Motivation, and Social Capitalization via Enterprise Social Networking. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 20–37.
- Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the “Ideology of Openness”: Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 102–120. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12034>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Halgin, D. S., Borgatti, S. P., & Huang, Z. (2020). Prismatic effects of negative ties. *Social Networks*, 60, 26–33. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2019.07.004>
- Harrigan, N. M., Labianca, G., & Agneessens, F. (2020). Negative ties and signed graphs research: Stimulating research on dissociative forces in social networks. *Social Networks*, 60, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2019.09.004>
- Hortoványi, L., & Szabó, R. Z. (2006). Knowledge and Organization: A Network Perspective. *Society and Economy*, 28(2), 165–179. <https://doi.org/10.1556/socec.28.2006.2.6>
- Hsu, M.-H., Ju, T. L., Yen, C.-H., & Chang, C.-M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(2), 153–169.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.09.003>
- Kane, G. C. (2015). Enterprise Social Media: Current Capabilities and Future Possibilities. *MIS Quarterly Executive*, 14(1), 1–16. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol14/iss1/3>
- Kane, G. C., Alavi, M., Labianca, G., & Borgatti, S. (2014a). What’s different about social media networks? A framework and research agenda. *MIS Quarterly*, 38(1), 275–304.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2014b). Moving Beyond Marketing: Generating Social Business Value Across the Enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 3–36.
- Labianca, G. (2014). Negative Ties in Organizational Networks. In *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks* (pp. 239–259). [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2014\)0000040012](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2014)0000040012)
- Labianca, G., & Brass, D. J. (2006). Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations. *Academy of Management Review*, 31(3), 596–614. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318920>
- Leonardi, P. M. (2015). Ambient Awareness and Knowledge Acquisition: Using Social Media to Learn “Who Knows What” and “Who Knows Whom.” *MIS Quarterly*, 39(4), 747–762.
<https://doi.org/10.25300/misq/2015/39.4.1>

- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Marineau, J. E., & Labianca, G. (2021). Positive and negative tie perceptual accuracy: Pollyanna principle vs. negative asymmetry explanations. *Social Networks*, 64, 83–98. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2020.07.008>
- Marineau, J. E., Labianca, G., Brass, D. J., Borgatti, S. P., & Vecchi, P. (2018). Individuals' power and their social network accuracy: A situated cognition perspective. *Social Networks*, 54, 145–161. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2018.01.006>
- Mattar, L., Higgins, S. S. S., & Neves, J. A. B. (2022). Diversity and autonomy in the structuration of a multilevel organizational social network in a technology park. *Social Networks*, 68, 346–355. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.08.009>
- Mendoza-Silva, A. (2021). Innovation capability: A sociometric approach. *Social Networks*, 64, 72–82. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2020.08.004>
- Park, S., & Kim, E.-J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408–1423. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2017-0467>
- Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, Networks, and Knowledge Networks. *Journal of Management*, 38(4), 1115–1166. <https://doi.org/10.1177/0149206311432640>
- Robins, G. L. (2015). *Doing Social Network Research: Network-based Research Design for Social Scientists*. SAGE Publications.
- Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(1), 20–37. <https://doi.org/10.1108/09696471311288500>
- Szász, L., Rácz, B.-G., Scherrer, M., & Deflorin, P. (2019). Disseminative capabilities and manufacturing plant roles in the knowledge network of MNCs. *International Journal of Production Economics*, 208, 294–304. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.12.004>
- Wang, W. (2016). Examining the Influence of the Social Cognitive Factors and Relative Autonomous Motivations on Employees' Knowledge Sharing Behaviors. *Decision Sciences*, 47(3), 404–436. <https://doi.org/10.1111/dec.12151>
- Yang, S. W., Trincado, F., Labianca, G. (Joe), & Agneessens, F. (2019). Negative Ties at Work. In D. J. Brass & S. P. Borgatti (Eds.), *Social Networks at Work* (pp. 49–78). <https://doi.org/10.4324/9780203701942-4>

