

ORGANİZASYONLARDA ETKİLEŞİM MEKANİZMALARI İLE BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ VE BİLGİ PAYLAŞIMINI ARTIRMAYA YÖNELİK BİR ÖDÜLLENDİRME MODELİ

Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ÖZLER
DPÜ, İşletme Bölümü
hayrettino@yahoo.com

Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGUN
DPÜ, İşletme Bölümü
deryaergun@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN
DPÜ, İşletme Bölümü

ÖZET

Bilgi yönetimi ile ilgili düşüncelerin odak noktasını; bilginin ne tür organizasyonel yapılarla, araçlarla ve ödüllerle daha etkin üretileceği, dağıtılacağı, paylaşılacağı ve ekonomik değer üreteceği gibi konular oluşturmaktadır. Bu çalışma, gerek bireyin gerekse çalışma gruplarının sahip oldukları bilgilerin, organizasyon içerisinde veya organizasyonlar arasında ilgili her bölüme hiyerarşi/otorite, piyasa/fiyat ve komün/güven yapıları aracılığıyla dağıtıldığını ileri sürmektedir. Bilgi paylaşımında bu üç farklı sosyal etkileşim mekanizmaları ve ödüllendirme planları arasındaki ilişkileri analiz etmek ve gelecekte yapılacak ampirik bir araştırma için bir model önerisi sunmak bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Anahtar sözcükler : Hiyerarşi, piyasa, komün, bilgi paylaşımı ve ödüllendirme.

ABSTRACT

Organizational structures, tools and rewards necessary to generate, distribute and share information in order to produce economic value constitute the mainstream Information Management literature. This joint study argues that the information owned by both individuals and groups is distributed and shared within organizations and between organizations through hierarchy/authority, market/price, and community/trust mechanisms. The article aims at developing and proposing a new perspective and an incentive model for information management based on the understanding of tripartite relations between authority, price and trust mechanisms.

Keywords: Hierarchy, market, community, knowledge sharing and incentives.

1.GİRİŞ

Bilgi yönetimi konusunda yapılan araştırmalar (Senge, 1990; Nonaka, 1994; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Alavi ve Leidner 2001) kolektif düzeydeki organizasyonel bilginin, bireysel öğrenmelerin ve bilgilerin çalışma arkadaşları arasında iletişim, mübadele ve paylaşımlar sonucunda oluştuğunu ileri sürmektedir. Çalışanlar, organizasyon içerisinde faaliyette bulunurken; yeni bilgilere ulaşmakta, bilgiler üretmekte ve hem

kendisinin hem de organizasyonun bilgi birikimine katkıda bulunmaktadır. Bu bilgilerin bir kısmı, çalışma grubu içerisinde yer alan bireylerin sahip oldukları bilgilerden, bir kısmı da üyesi oldukları çalışma gruplarının bilgi potansiyellerinden oluşmaktadır. Bireyler arasında bilgi akışı olmadığı sürece öğrenen organizasyon kavramından söz edilemez.

Bilgi yönetimi ile ilgili düşüncelerin odak noktasını; bilginin ne tür organizasyonel yapılarla, araçlarla ve ödüllere daha etkin üretileceği, dağıtılacağı, paylaşılacağı ve ekonomik değer üreteceği gibi konular oluşturmaktadır. Gerek bireyin gerekse çalışma gruplarının sahip oldukları bilgiler, organizasyon içerisinde veya organizasyonlar arasında ilgili her bölüme hiyerarşi/otorite, piyasa/fiyat ve komün/güven yapıları aracılığıyla dağıtılır. Adler (2001) otorite, fiyat ve güven arasındaki kompleks ilişkilerin daha iyi anlaşılması gerektiğini ve bir teorinin sınırlarının bu ilişkileri kapsamının zorunlu olduğunu ifade etmiştir. Bilgi paylaşımında bu üç farklı sosyal etkileşim mekanizmaları ve ödüllendirme planları arasındaki ilişkileri analiz etmek ve gelecekte yapılacak ampirik bir araştırma için bir model önerisi sunmak bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

2.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Sahip olunan her bilgi kişiye tecrübe kazandırdığı, kariyer gelişiminde ve konumunu korumada kullanıldığı için, organizasyon içerisinde her birey sahip olduğu bilgilerin tamamını yönetimle ve çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaktan kaçınır. Kısacası bilgi çoğunlukla kişilerin kendi kontrolünde kalmaya devam eder. Literatürde üzerinde en az durulan noktalardan biri, son yıllarda bir artış trendi gösterse de, ödüllendirme sistemleri ve bunların bilgi yönetimine veya organizasyonların entelektüel sermayesine olan etkileridir. Genel olarak ödüllendirme yaklaşımları, kolektif ve bireysel olmak üzere ikiye ayrılabilir. Özellikle işlem maliyeti yaklaşımı, kolektif hareket ve kolektif fayda problemlerinin çözümüne yönelik araştırmalar ve yönetim yaklaşımaları artık işletme içi bireyler, birimler ve işletmeler arası rekabetten çok, bireysel sahiplenme duygusu ile kolektif sahiplenme duygusu arasındaki dengelerin nasıl kurulacağı sorunu üzerinde odaklanmaktadır.

Daha farklı bir şekilde ifade edersek, sorunun temelinde bireysel rasyonellik ile kolektif rasyonellik arasında uzlaşmayı sağlayacak ve çatışmayı azaltacak sosyal yapıların ve ödüllendirme yaklaşımlarının oluşturulması yatmaktadır. Bu çalışma, bireylerin teknolojiye, hiyerarşik yaptırımlara ve ödüllendirmelere rağmen, bilgi ve tecrübelerini neden paylaşmadıkları sorusunu sormakta ve bir ödüllendirme modelinin, ekonomik ve sosyal perspektifleri beraber kullanması gerektiğini savunmaktadır.

3.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Organizasyonların formal ve informal grup ve ilişkiler açısından oluştuğunu öngören yaklaşımlar, organizasyon içi etkileşim ve iletişim sistemini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bireylerin işlerini yapma biçimi -en rutin işlerde bile- formal olarak tanımlanmış süreçlerden farklı olmaktadır (Brown and Duquid 2000). Sosyal yapıların büyüklüğü ne olursa olsun -ister bir toplum, ister bir sektör, ister organizasyon- sosyal birimler arası ilişkiler ve etkileşim iç içe geçmiş üç farklı organizasyon ve sosyal etkileşim mekanizmasıyla gerçekleştirilir: Hiyerarşi, komün ve piyasa (Adler, 2001; Grahame ve diğerleri, 1996).

Söyleyeceklerimiz bir fizik kanununa benzese de “bu üç etkileşim mekanizması hiçbir şekilde yok edilemez ve farklı kombinasyonları mutlaka bir arada olmak zorundadır”. Çünkü bireylerin ve organizasyonların farklı gereksinimlerinin tümü ancak bu üç farklı etkileşim mekanizması aracılığıyla karşılanır ve bu üçlünün kombinasyonu organizasyonlarda farklı şekillerde oluşabilir. Eğer bilginin organizasyon geneliyle (örgütsel veri bankalarına yapılan öneriler) veya bir üstle paylaşılması otorite (asimetrik güç dağılımı) sonucu gerçekleşiyorsa ve bilgi akışını merkez yönetiyorsa, **hiyerarşi**; bilgi, tamamen otonom bireyler veya gruplararası karşılıklı pazarlık şeklinde -veya bir tür fiyat mekanizması ile- taşınıyorsa **piyasa** ve bilgi, takımla veya çalışma grubuyla ortak çıkarları gerçekleştirme amacıyla paylaşılıyorsa **komün** mekanizması geçerli etkileşim yapısıdır. Bu iletişim ve etkileşimler, formal veya informal olarak nitelendirilebilir. Formal-informal diyalektiği, bu üç sistem içerisinde de yer alabilir. Kaynakların kıt olduğu bir ortamda, her türlü mübadelenin ve paylaşımın temelinde beklenti veya kazanç duygusu olduğu gibi, bilgi alışverişi ve paylaşımın temelinde de, beklenti veya kazanç duygusu yani karşılıklılık vardır. Kaynakların ekonomik bölüşümü, hiyerarşide otorite (asimetrik güç dağılımı), komünde dayanışma (ortak kaygılar) ve piyasada pazarlık (fiyat mekanizması) sonucu gerçekleşir.

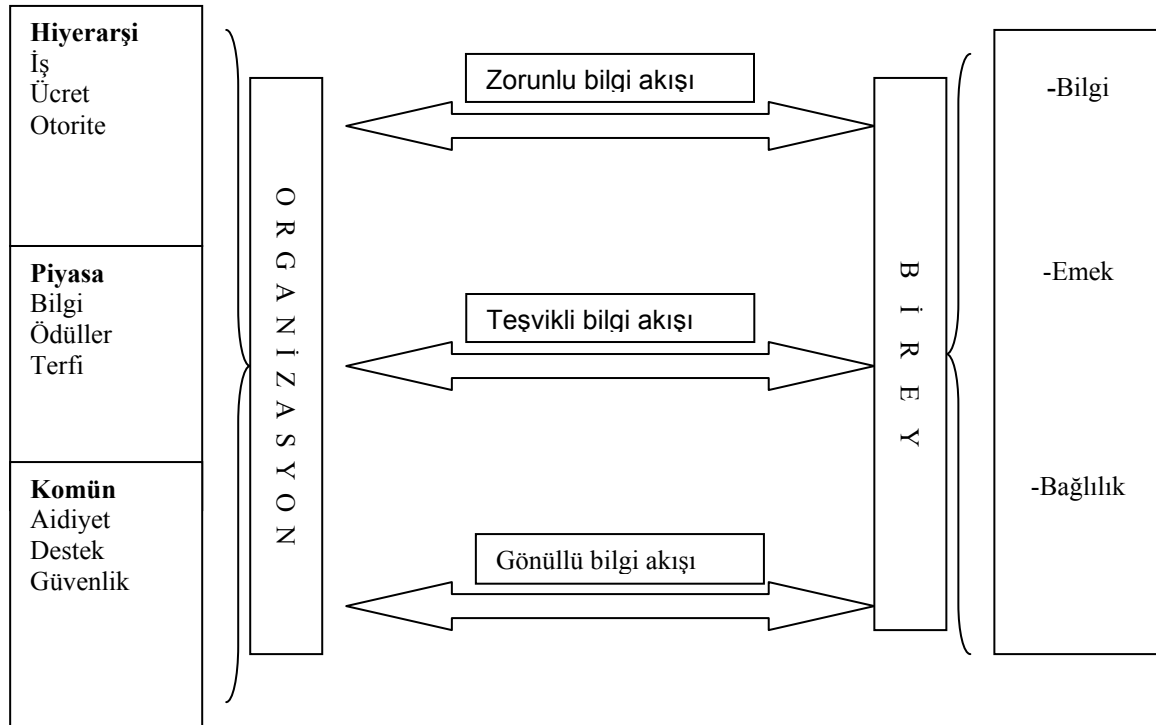
Bu düşünceleri bilgi ekonomisi ve sosyolojisi alanında destekleyen başka bir görüş Szulanski’ye (1996) aittir. Szulanski, kaynağı (birey veya grup), bilgisini paylaşmaktan alıkoyan nedenleri üçe ayırmaktadır: (1) bilgiyi tutmaktan kaynaklanan güç ve üstünlüğün kaybedileceği korkusu, (2) bilgi paylaşımı davranışının yeterli ölçüde ödüllendirilmediği şeklindeki algılama ve (3) bilginin başkalarına transferi için yeterli zaman ve kaynak olmaması. Hiyerarşi, piyasa ve komün sırasıyla bu üç sorunu çözebilecek araçlar sunmaktadır.

Bir organizasyonda varolan, birbirini ikame edebilen ve birbirlerine rakip bu üç farklı etkileşim mekanizmalarının koyduğu sınırlamalar ve sunduğu fırsatlar hakkında sahip olunan bilgi yeni bilgi girişini ve

akışını etkiler. Bireyleri ve kurumları daha fazla bilgi edinmeye ve paylaşmaya yönelten temel neden, sadece bu ortamların sağladığı ödüller değil, ayrıca bu üç etkileşim mekanizmasının bir kombinasyonu olan kurumsal çevrenin, kurumun ve bireyin bilişsel gelişimine gösterdiği toleranstır. Varlık nedeni belirsizliği azaltmak olan bu etkileşim mekanizmalarının oluşum süreci rasyoneldir (rastlantısal değildir). Özetle; organizasyonel çevreyi oluşturan bu üç etkileşim mekanizmasının (hijerarşi/komün/piyasa) kombinasyonunu belirleyen temel unsur bu etkileşim mekanizmalarının baskın çıkarılara sunduğu kazanımların nispi maliyetleridir.

4.HİYERARŞİ, PİYASA, KOMÜN VE BİLGİ İLİŞKİSİ

Bilginin değişken ve kompleks yapısı organizasyonları üç farklı yöne birden çekebilmektedir (Şekil 1). Organizasyonlar bilginin daha etkin üretilmesi, toplanması ve dağıtılması amacıyla birbirine hem rakip hem de bağımlı olan bu mekanizmaları kullanmakta, ayrıca bu yapılara olan etkisini tam olarak anlamadan çeşitli ödüllendirme planları geliştirmektedir.



Şekil 1. Birey ve Organizasyon Arasındaki Bilgi Paylaşımı Modeli

Hijerarşide bilgi, karar verme yetisiyle orantılı olarak belirli statülerde yoğunlaşır. Hijerarşilerin rutin ve bölünmüş görevlerin performansını artırırken, bilgi üretiminde ve yenilik (innovation) alanında zorlandığı belirtilmektedir (Burns ve Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Adler, 2001). Adler (2001), yaratıcı işbirliğinin programlanamayacağını, komuta edilemeyeceğini ve hijerarşilerin ancak açık bilginin üstlerden astlara ulaşması konusunda etkin olduğunu savunmaktadır. Bununla beraber hijerarşi, yeni bilginin aşağıdan yukarıya akışını sağlamakta güçlüklerle karşılaşmakta ve alt kademedeki çalışanların fikirlerini üst kademeye aktarmaları için yaptırım uygulayamamaktadır. Yine de günümüzde, organizasyonlar bilginin daha etkin paylaşılmasını ve sonuçlarını almak için Toplam Kalite Yönetimi, proje planlama ve insan kaynakları yönetimi gibi daha planlı faaliyetlerde bulunarak veya bilgi yöneticileri gibi yeni statüler oluşturarak daha net hijerarşik yapılar oluşturmaktadırlar. Bu sayede organizasyonlar temel rekabet üstünlüklerini ortaya çıkarmaya ve onları geliştirmeye yönelerek piyasa mekanizmasının taşıyamayacağı riskleri hijerarşi vasıtasıyla alabileceklerini düşünmektedirler.

Organizasyon yapısında yer alan fonksiyonel ve bölümsel sınırlar, bazen bilginin paylaşımında engelleyici bir rol oynayabilir. Bilgi teknolojilerinin bu fonksiyonel ve bölümsel sınırlar arasındaki iletişimi artırdığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu artışın asıl nedenini, bilgi teknolojilerinin sosyal bağıntıları artırması ve işlem maliyetlerini azaltması oluşturmaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanımı işletmelerde farklı yönlerde etkiler yaratabilir. Örneğin bilgi teknolojisindeki gelişme, bilginin merkezin kontrolünü ve sahipliğini

kolaylaştırarak hiyerarşiyi güçlendirebilir. Hiyerarşiyi güçlendiren nedenlerden biri de; organizasyonun, üyelerinin sahip olduğu bilgiyi ortaya çıkarma, toplama, depolama ve dağıtma hakkına sahip olduğunun doğruluğuna yönelik ahlaki inanıştır. Bu inanış, çoğu zaman yasal olarak uygulanan iş sözleşmelerinin kapsamında yer almamakta, bu da bilginin sahipliğinin kime ait olduğu konusundaki belirsizliği artırmaktadır (Constant ve diğerleri, 1994).

Bununla birlikte, teknoloji sayesinde merkeze ulaşan bilgilerin çokluğu, merkezin tek başına bilgiyi işlemesini ve karar vermesini güçleştirebilir; bu da bilginin merkezleşmemesine yani hiyerarşinin zayıflamasına neden olabilir. Zaman kısıtlayıcısı ve sınırlı rasyonalite bilginin yayılmasını ve yetki devrini zorunlu kılar. Kısacası teknoloji bilginin merkezleşmesine yol açarken, teknoloji sayesinde gerçekleşen bilgi bombardımanının sınırlı rasyoneliteye ve sınırlı zamana sahip bireyce işlenmesi zorlaşmakta bu da yetki devrini zorunlu kılarak hiyerarşiye kısıtlar getirmektedir. Aynı zamanda otorite ve hiyerarşi bir şeylerin yapılmasını sağlarken yeni şeylerin bulunması konusunda yetersiz kalmaktadır. Piyasa ve komün yapılarının yenilik yapmadaki etkinliği hiyerarşiye nazaran daha fazladır (Shapira, 2000).

Piyasa ise, rekabet halindeki satıcılar ile alıcıları fiyat mekanizmasıyla koordine eder. Standart mallarda, güçlü mülkiyet hakları ve marjinal fiyatlandırma sayesinde üretim ve dağıtımın optimum düzeyde gerçekleşebileceği varsayılırken, modern ekonomik teori bilginin üretimi ve dağıtımının optimizasyonunda piyasanın yetersiz kaldığını kabul etmektedir (Adler, 2001). Bunun nedeni, bilginin kamusal mallara benzer nitelikler taşımasıdır. Başka bir ifadeyle bilginin birisi tarafından kullanılması başkalarının da onu kullanmasına engel teşkil etmez. Bu da bilginin üretimini artırmak için mülkiyet haklarının güçlendirilmesi gerektiği fikrini desteklemektedir. Bilgiyi satmak için bilgiyi diğer mallar gibi sergileyemezsiniz çünkü bu onu bedavaya vermek demektir. Bilgiyi saklarsanız satamazsınız çünkü alıcı, hakkında bilgi sahibi olmadığı bir mala (bilgiye) talep duymaz. Bilgiyi paketleyemezsiniz çünkü her bilgiyi destekleyen başka bilgiler vardır. Örneğin, bir yazılım programını almanız bilgiyi satın aldığınız anlamına gelmez ve bu yüzden satış sonrası danışmanlık gibi yan hizmetleri de kapsayan bir sözleşme yapmanız gerekir (Macdonald, 1995: 560). Ayrıca bilginin satıcıya maliyeti tam olarak hesaplanamaz çünkü bireyin sahip olduğu bilgi tüm eğitiminin bir sonucudur. Bilgiye patentlerle mülkiyet hakkı tanındığında onun sosyal olarak optimum dağıtımını engellemiş oluruz; mülkiyet hakkı tanımazsak bu sefer üretimi için gereken güdüler ortadan kaldırmış oluruz. Yine de işletmeler, M-tipi (multidivisional) kuruluş stratejileri, dış kaynaklardan yararlanma ve iş sözleşmelerinin kapsamı dışında ödüllendirme planları gibi farklı stratejilerle bir tür minyatür piyasalar (Adler, 2001) oluşturmaya veya hiyerarşinin olumsuzluklarını en aza indirmeye çabalamaktadırlar. İşgörenlerin örgüte katkısı olan önerilerinin ödüllendirilmesi, işgören performansı değerlendirilirken bilgi paylaşım faaliyetlerine de bakılması gibi doğrudan ödüllendirme planları; kar/kazanç paylaşım planları ve işgören ortaklığı araçları gibi dolaylı ödüllendirme planlarına da rastlanmaktadır.

Bilginin üretimi, ortaya çıkarılması ve dağıtımını birlikte düşünüldüğünde ne piyasa ne de hiyerarşi tek başına yeterli olamamaktadır. Özellikle kapalı bilgi söz konusu olduğunda ne satıcılar ne de alıcılar tam olarak belirgin değildir. Literatürde bilginin farklı tanımlarına ve türlerine rastlanmasına rağmen, üzerinde görüş birliği sağlanan ayırım, bilginin Polanyi'nin (1966) ifade ettiği gibi açık ve kapalı (örtülü) olabileceği şeklindeki ayırımdır. Açık bilginin kodlanması ve alıcıya aktarılması, kapalı bilgiye göre daha kolaydır. Bilgi; fikir, öneri, veri veya haber niteliğinde ise kodlanarak aktarılabilir. Bu tür bilgilerin dağıtımını, hiyerarşi ve piyasa süreçleriyle kolaylıkla gerçekleştirebilir. Bireye özel olan kapalı bilginin aktarılması için ise; sosyalleşme, sürekli gözlem, çarçılık gibi uzun dönemli iletişim ve ilişkiler gereklidir (Nonaka, 1994). Bu yüzden ne hiyerarşi ne de piyasa tek başına ve birlikte koordinasyonu sağlayamaz ve komün bir alternatif olarak ortaya çıkar (Bradach ve Eccles, 1989; Powel, 1990). Kapalı bilgi sadece zihinde değil; hafızada, becerilerde ve tutumlarda da gizlidir. Kapalı bilginin bir kerelik yöntemlerle aktarılması güçtür ve bu yüzden, uzun süre birlikte çalışmayla, güvenle ve bağlılıkla gerçekleşir. Hiyerarşi ve geleneksel piyasa kavramından ayrılan bu tür bir dağıtım şekli karşı tarafın istediği zaman karşılık verme olasılığına yani güvene ve minnete bağlıdır (Blau, 1968). Her ne kadar güven, hiyerarşi ve piyasa mekanizması için önemli olsa da aynı zamanda komünlerin de yapıtaşısıdır. Güven, doğrudan ve tekrarlanan ilişkilerin, ortak değer ve normların, karşılıklı bağımlılığın ve karşısındaki adilliği ve iyi niyeti hakkındaki inanışların bir sonucudur.

Bu yüzden işletmeler, işgören sadakatini artıracak, onlarda ortak gelecek duygusu yaratacak, işbirliği ve güven oluşturacak yapılara (örneğin, kendi kendini yöneten ekipler) yani komünlere yönelmekte veya bu tür yapıları destekleyen ödüllendirme planları geliştirmektedir. Böylece bilgi üretme ve paylaşma olasılığını artırmayı ve bilginin veya bilgi çalışanlarının kaçmasını engellemeyi amaçlamaktadırlar. Bu tür grupların sadece bilgi paylaşımı için değil, inovasyon içinde oldukça önemli oldukları ifade edilmektedir (Bartol ve Srivastava, 2002; Brown ve Duguid, 2000). Komünsel yapılara yönelmenin diğer bir nedeni; kişilerarası güvenin işbirliğini arttırdığı ve bu güven duygusunun hakim olduğu komünsel çevrede parasal ödüllendirmelerin gerekli hatta etkin olmadığına düşünülmesidir. Çünkü bu tür toplulukların (çalışma grupları gibi) hiyerarşi tarafından

kurulabilmesi mümkün olurken, hiyerarşi tarafından kontrol edilebilmesi zordur (Bartol ve Srivastava, 2002). Bu yapılar, parasal motivasyonlardan ziyade daha içsel ödüller ve faktörlerle de bilgi paylaşımını artırmaktadır. Güven, aidiyet ve destek yanında tecrübe kazanma ve öğrenme, beceri ve kendini gerçekleştirme duygusu ve tanınma da bu ödüller içerisine katılabilir.

5.ÖDÜLENDİRMELERİN BİLGİ PAYLAŞIMINDAKİ ROLÜ

Bu bölümde, parasal ödüller ve bilgi paylaşımına etkileri yukarıda belirtilen teorik çerçeve içerisinde incelenecektir. Organizasyonlar bilgi yönetiminde bahsedilen bu üç etkileşim mekanizmasını da kullanmakta ve farklı ödüllendirme planları uygulamaktadır. Ancak ödüller ve performans arasındaki ilişkilerin hala netleşmediği ve aralarında her zaman geçerli pozitif bir korelasyonun olmadığı görülmektedir. Bunun önemli bir nedeni organizasyonlarda varolan ve insan davranışlarını yönlendiren bu üç farklı etkileşim mekanizmasının yeterince anlaşılması ve ödüllendirme planları yapılırken dikkate alınmamasıdır.

Tablo 1. Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli

ÖDÜLENDİRME TÜRLERİ	ÖDÜLENDİRME ÖLÇÜTÜ		OLASI AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR	
	Bilgi paylaşımı davranışlarının ödüllendirilmesi	Performansın Ödüllendirilmesi	Avantaj	Dezavantajlar
Kolektif Ödüller	Grup-organizasyon ve gruplar arası bilgi paylaşımının ödüllendirilmesi	Organizasyonel veya ekip performansının ödüllendirilmesi	Örgütsel sahiplenme ve bağlılık, Birimler arası, birey- grup arası ve birey-birey arası bilgi paylaşımının artması	Bedavacılık veya sosyal kaytarma
Bireysel Ödüller	Üst yönetime ve organizasyonel veri bankalarına yapılan önerilerin ödüllendirilmesi	Yaratıcı fikirlerin ve buluşların, bireysel beceri ve yeteneklerin ödüllendirilmesi	Bireysel öğrenme ve bilgi üretmenin artması Bilgi çalışanlarının örgüte kazanılması	Ekip ruhunu ve performansını düşürme Bireyler arası yıkıcı rekabet ve çatışma

Bartol ve Srivastava (2002) ödüllendirme sistemlerini bilgi paylaşımı davranışlarının ödüllendirilmesi ve çıktılarının yani performansın ödüllendirilmesi olarak iki türle sınırlandırmaktadır. Örneğin, Xerox ve Ernst&Young adlı işletmeler, veri tabanlarına gönderilen bilgilerin değerini uzman bir ekip tarafından ve bilgiyi kullananların sayısına göre değerlendirmekte ve böylece katkı sağlayanları ödüllendirmektedir. Nispeten ölçümü kolay olan bu bilgi paylaşımı yöntemi, organizasyonların piyasa mekanizmasını kullanmasına bir örnek olabilir. Ancak, bilgiyi bilgisayarla paylaşmayı ekip arkadaşlarıyla paylaşmaya tercih eden bir ödüllendirme planı ekip ruhunu ortadan kaldırarak, ekip üyeleri arasında çatışmaya ve sonuç olarak da ekibin dağılmasına yol açabilir.

Bilgi paylaşımı davranışının gözlenmesi ve ölçülmesinde karşılaşılan güçlükler organizasyonları daha hiyerarşik yöntemleri kullanmaya teşvik edebilir. Yöneticiler periyodik olarak veya olağanüstü durumlarda toplantılar düzenleyerek, çalışanların görüşlerinden ve bilgilerinden faydalanabilir. Belli bir dönem sonunda değerli önerilerde bulunan işgörenler ödüllendirilebilir veya bu bilgilerin hayata geçirilmesi sonucunda elde edilen performansa göre bireysel bonuslar dağıtılabilir. Dikkat edilmesi gereken konu, çalışma grupları içerisinde bireysel ödüllendirme planları uygulandığında, birey ödül beklentisiyle bilgisini grup üyeleriyle paylaşmak yerine, kendi kullanarak bireysel ödül alma kaygısına düşebilir (Dulebohn ve Martocchio, 1998; Bartol ve Srivastava, 2002).

Eğer birey veya grubun bilgi paylaşımı davranışlarının gözlenmesi ve ölçülmesinde zorluklar varsa kolektif performansa dayalı ödüllendirme planları kullanılmaktadır. Ödüllendirmede grup performansı ölçüt alınırsa, bu uygulama grup üyeleri arasında bilgi paylaşımını motive edebilir ancak bedavacılık problemini de

beraberinde getirebilir. Bedavacılara grup içerisinde yaptırımlar uygulanır, ekip içinde bireysel katkı övülür, takdir edilir ve grup üyeleri arasında karşılıklı bağlılık gerçekleşirse, grup içi bilgi paylaşımı ve ekip performansı artabilir. Kolektif ödüllendirmelerde; özellikle grup üyelerinin, bilgi paylaşımı davranışları ile kolektif performans ve ödüllendirme arasındaki doğrusal bağlantıyı algılaması gerekir (Durham and Bartol, 2000).

Kolektif olarak oluşturulan ödüllendirme sistemleri, ekip veya organizasyon içinde işbirliğini, organizasyonu sahiplenme duygusunu ve grup bağlılığını artıracak düşüncesiyle oluşturulmaktadır. Ekip veya çalışma grubunun performansını temel alan ödüllendirme planlarının grup içi bilgi paylaşımını; organizasyon performansını temel alan ödüllendirme planlarının ise (kar/kazanç paylaşımı gibi) birimlerarası veya birey ve organizasyon arası (işgören ortaklığı gibi) bilgi paylaşımını artırdığı savunulmaktadır (Durham ve Bartol, 2000). Çünkü bireyler ve yöneticiler, kazanacakları bonusların sadece kendi ekiplerinin değil, tüm organizasyonun performansını belirlediğini bilmektedirler (Gupta ve Govindarajan, 2000). Lawler ve diğerleri (1995), Fortune 1000'e giren işletmelerin %71'inin işgören ortaklığı planlarına sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu ödüllendirme planlarının başarısı; bireyin kendi kariyer gelişimine odaklanma ve halefini yetiştirme arasındaki fırsat maliyetini azaltma derecesine bağlıdır. Kar ve kazanç paylaşımı planları, ekip veya bölümler arasındaki bilgi paylaşımını artırırken; işgören ortaklığı ise, bireyin içselleştirdiği kompleks bilgileri başkalarıyla paylaşmasını sağlayabilir (Pierce ve diğerleri, 1991; Bartol ve Srivastava, 2002).

Ödüllendirme planlarının uygulanmasında algılanan adillik ve hakkaniyet derecesi, çalışanların gelecekte haklarının ve çıkarlarının korunacağı fikrini oluşturduğundan bilgi paylaşımını artırabilir (Konovsky ve Pugh, 1994). Özellikle parasal ödüllendirmenin adil ve görünebilir olabilmesi için, ödüllendiricilerin ödüllendirilenin hedef davranışlarını (bilgi paylaşımı davranışlarını ve performansa katkılarını) gözlemleyebilmesi ve kayıt altına alabilmesi gerekir. Ödüllendirme planlarında algılanan adaletsizlik, işletme içinde çatışmalara neden olabilir ve bilgi paylaşımını geliştirmektense tam tersine sekteye uğratabilir. Bilginin paylaşımı ödüllendirilirken, bilginin yaratılmasının yani yaratıcılığın engellenmemesi de gerekir.

Organizasyon kurallarını ve hiyerarşisini kabullenmiş bireyler, bu hiyerarşinin bir parçası olarak yapısal ve işlevsel gerekleri yerine getirirken, bilgiyi üstüne sunmak, raporlamak veya sorunun çözülmesi için bu bilgiyi çalışma grubuyla paylaşmak zorunda kalabilir. Ancak hiyerarşi, her zaman etkin olmayabilir ve ödüllendirme planları hiyerarşinin yapamadığı piyasa güçlerine yaptırma çabasının bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Organizasyon-birey arasındaki bilgi piyasasında mübadele aracı olan ödüllendirmenin rolü de, her zaman gerçekleşmeyebilir veya dolaylı etkileri istenen etkinin gerçekleşmesini engelleyebilir. En azından ödüllendirme planlarının adil ve hakkaniyet ölçülerine uyduğu ve uymadığı şeklindeki bir algılama güven unsurunu doğrudan etkileyecektir (Konovsky ve Pugh, 1994; Bartol ve Srivastava, 2002).

Böyle bir durumda, hem organizasyon içi bilgi pazarı oluşturulamaz hem de varolan komünsel yapı zedelenir. Organizasyon içinde değişim aracının para değil de, bilgi veya farklı araçların olduğu piyasalarda vardır. Bu tür piyasalarda değişimin doğasını güven oluşturur. Bilgiyi alan tarafın gelecekte bilgisini paylaşana benzer veya farklı bir formda bir hizmet sunacağı şeklindeki düşünceye dayalı olan bu piyasada, parasal ödüllendirme planlarının uygulanması oldukça zordur. Ancak bu piyasada varolan güven ve karşılıklılık esası üzerinde parasal ödüllendirmelerin olumlu ve olumsuz dolaylı etkileri olabilir (Bartol ve Srivastava, 2002). Bu tür piyasalar daha çok komünsel yapıların içinde veya onlarla birlikte bulunurlar. Bu tür bilgi piyasalarının diğer bir özelliği, -parasal ödüllerden farklı olarak- bilgi veya fikir alışverişi sonucunda ve bu alışveriş sonucunda gelen geri beslemeler yoluyla öğrenmenin gerçekleşmesi ve uzmanlaşma, bilgi katkısında bulunanın tanınması ve takdir edilmesi, iş tatmini ve beceri duygularının artması gibi içsel ödülleri kapsamasıdır. Bu daha çok organizasyonların aynı zamanda bir bilgi pazarı ve komün olmalarının doğal bir sonucudur. Bu yüzden işletmeler, kendi kendini yöneten ekipler, görev komiteleri ve buna benzer formal yöntemlerle oluşturulan ancak hiyerarşik engellerden arındırılmış grupları destekleyici ödüllendirme planları oluşturabilir.

Eğer örgütsel (kolektif) bilgi veya entelektüel sermayenin bireylerarası veya gruplararası alışveriş ve paylaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığını kabul edersek, sahip olma duygusu ve önemi daha iyi anlaşılabilir (Nonaka, 1994). Ekip çalışmalarında, grubun başarı ve performansı sahiplenememe korkusu ve performanstan dolayı birim yöneticisinin ödüllendirilmesi endişesi ekiplerin başarısızlığının belki de temel nedenlerindedir. Bilgi-yoğun organizasyonlarda, bölümlerarası işbirliği önem kazandığından merkezi yönetim, birim yöneticileri arasındaki yardımlaşmayı artırmak için subjektif değerlendirmeye dayalı ödüllendirmeye yöneldiklerini ve bu tür ödüllendirmenin başarısının hiyerarşiye duyulan güvene bağlı olduğu belirtilmektedir (Gupta ve Govindarajan, 1986).

Pierce ve diğerleri (2001) geniş bir literatür taramasından sonra organizasyon üyelerinin bir konuyu sahiplendikleri ölçüde, bu konuya ilgi ve dikkatlerini verdikleri sonucuna varmışlardır. Bu da bizi objektif sahipliğin (kar/kazanç paylaşımı ve işgören ortaklığı) ve ödüllerin doğru kullanıldığında organizasyonu subjektif sahiplenmeye ve bilgi paylaşımına yönelik pozitif davranışları motive edebileceği sonucuna ulaştırmaktadır. Ödüllendirme planlarının bilginin oluşumu, birikimi, taşınması ve paylaşımı üzerindeki etkileri hakkında yeterli

ölçüde ampirik veri bulunmamasının bir nedeni de, bireyselliğin/bireyciliğin ve sahip olma duygusunun teoride yeterince vurgulanmamasının bir sonucu olabilir. Oysa bireyin bilgi paylaşımı davranışları, mülkiyet hakları hakkındaki inançları etkiler (Jarvenpaa and Staples, 2001).

Aynı zamanda özellikle süreçler ve sosyo-politik yapılar ile ilgili bilgi veya stratejik bilgi dağılımı ile güç dağılımı arasında doğrusal bir bağlantı olduğu düşünülmektedir. Bilginin serbest bırakılması bireysel nüfuzun kaybına neden olabilir (Davenport ve Prusak, 1998). Kişileri bilgi paylaşmaktan alıkoyan nedenlerden biri, örgütsel bağlılık ve sahiplik duygusunun eksikliği veya haksızlığa uğramış olma inancı gibi nedenlerden kaynaklanan gönülsüzlük olabilir. Doğal olarak bilgi paylaşımı ile iş tatmini ve güven duygusu arasında doğrusal ilişki olduğu da söylenebilir. Kapalı veya kompleks bilginin paylaşımında, zaman ve kaynak eksikliği önemli bir engeldir. Zaman ve kaynak eksikliği özellikle hızlı değişen bir çevrede bireyin bilgiyi işlemesini kısıtlayan önemli bir faktör (Eisenhardt, 1989) aynı zamanda da bir maliyettir. Bazen de bireyler bilgi ve tecrübelerinin başkaları için değerli olduğunu düşünmedikleri için bilgilerini paylaşmaktan çekinirler. Organizasyonlar bu maliyetleri azaltıcı veya tazmin edici ödüller ile kişilerin bilgi ve tecrübelerinin değerinin farkına varacakları teknikler geliştirmek zorundadır.

6.SONUÇ

Ödüllendirme planlarının gösterdiği çeşitlilik, iş sözleşmesinin dayattığı yükümlülükler ve hiyerarşinin yaptırımları dışına çıkarak organizasyon içi bir piyasa oluşturmaya veya organizasyonu sahiplenmeye veya bir komün haline getirme gibi birbirine rakip düşünce ve arzuların kaynaklanmamakta; ancak, bilginin yer, zaman ve nitelik olarak farklılık gösterdiği, bilginin bazen hiyerarşi, bazen bir piyasa ve bazen de bir komün içinde daha etkin paylaşılacağı, taşınacağı veya yönetileceği şeklindeki üstü örtülü kabulden kaynaklandığını düşünmekteyiz (Tablo 2).

Tablo 2. Bilgi Türlerine Göre Hiyerarşi, Komün ve Piyasanın Etkinlik Karşılaştırması

Bilgi Türleri	Güçlü	Vasat	Zayıf
Stratejik Bilgi Genel yönetsel amaçlı, paylaşılması riskli, rekabet değeri yüksek, fiyatı belirsiz organizasyonel bilgiler	Hiyerarşi	Komün	Piyasa
Kapalı Bilgi Yenilik yapma amaçlı, dinamik, aktarılması güç ve tamamlayıcı bilgiye gereksinimi fazla olan bilgi	Komün	Piyasa	Hiyerarşi
Açık Bilgi Bilgilenme amaçlı, statik, kodlanabilir, aktarılması kolay genel yetenek bilgisi	Piyasa	Hiyerarşi	Komün

Bilginin güç, otorite ve güvenlik kaynağı olduğu için bir değeri; bilginin toplanması, dağıtılması ve paylaşılmasının hem birey hem örgüt açısından aynı zamanda bir maliyeti de vardır. Bilgi bireysel olmaktan çıkıp kolektif bir mal haline dönüştürüldüğü yani paylaşıldığı taktirde bilginin miktarında bir azalma olmayabilir. Bununla birlikte, belirsiz bir mülkiyeti ve stratejik bir değeri olduğu için bilgi, üretimi ve yönetimi gerekli ve zor kaynaklardan birisi haline gelebilir. Bilgi öncelikle bireye ait olduğu ve mutlaka birilerinin kontrolünde olacağı için ne hiyerarşi ne piyasa ne de komün tek başına yeterli olamazlar. Etkin bir bilgi yönetimi ancak hiyerarşi, piyasa ve komün yapılarının uygun bir kombinasyonu sonucunda gerçekleşir. Ve uygulanacak ödüllendirme planının, bu üç etkileşim mekanizmasının üzerindeki etkileri de dikkate alınmalıdır. Bilgi yönetiminde ödüllendirmede amaç, bilgiyi satın almak değil, bilginin paylaşımını, değişimini ve üretimini sağlamaktır.

KAYNAKÇA

- Adler, P. S. (2001) Market, Hierarchy And Trust: The Knowledge Economy And The Future Of Capitalism. Organization Science, 12, 2, 215-234.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001) Review: Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues. MIS Quarterly, 25, 107-132.

- Bartol, K. M. & Abhishek, S. (2002) Encouraging Knowledge Sharing: The Role Of Organizational Reward System. *Journal Of Leadership And Organization Studies*, Vol. 9, N.1, P.64.
- Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002) Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 1, 64-76)
- Blau, P. M. (1968) Interaction: social exchange. In D. L. Sills (Ed.). *International encyclopedia of social sciences* (vol. 7, pp. 452-458). New York: Macmillan/Free Press.
- Bradach, J. L. & Eccles, R. G. (1991) Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. In Thompson, et al. (Ed) *Markets, Hierarchies and Networks*, 277-291.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2000) Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It. *Harvard Business Review*, May-June, 73-80.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961) *The Management of Innovation*. Tavistock, London, U.K.
- Constant, D., Kiesler, S. & Sproull, L. (1994) What's Mine Is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5, 4, 400-421.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001) *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Rota, İstanbul.
- Durham, C. C. & Bartol, K. M. (2000) Pay For Performance. In E. A. Locke (Ed.) *Handbook Of Principles Of Organizational Behavior* (Pp. 150-165). Oxford, UK: Blackwell.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Making Fast Strategic Decisions In High Velocity Environments. *Academy Of Management Journal*, 32, 3, 543-576.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1986) Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Review*, 29, 4, 695-714.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000) The Social Ecology of a Knowledge Machine. *Sloan Management Review*, 42, 1, 71-80.
- Jarvenpaa, S. L. & Staples, D. S. (2001) Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18, 1, pg. 151.
- Konovsky, M. A. & Pugh, D. S. (1994) Citizenship Behavior And Social Exchange. *Academy Of Management Journal*, 37, 656-669.
- Lawler, E. E. III, Mohrman, S. & Ledford, G. E. Jr. (1995) *Pay And Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 16, 242-266.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A. & Morgan, S. (1991) Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects. *Academy of Management Review*, 16, 121-144.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001) Toward A Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 26, 2, 298-310.
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. New York. Anchor Day.
- Powell, W. W. (1991) Neither Market nor Hierarchy: Network forms of organization. In Thompson, et al. (Ed) *Markets, Hierarchies and Networks*, 265-276.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency/Doubleday.
- Shapira, Z. (2000) Governance In Organizations: A Cognitive Perspective. *Journal Of Management And Governance*, 4, 1-2, pp. 53-67.
- Szulanski, G. (1996) Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Thompson, G., Frances, J., Levacic, R. & Mitchell, J. (1991) *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*. SAGE Publications in association with Open University. London.