

# Örgütler Arası İlişkilerde Bilginin Paylaşım Sürecinde Özgözcümlüğü Güvene Etkisi

Zuhal ŞENYUVA

Arş. Gör., Bařkent Üniversitesi, İİBF  
İřletme Bölümü  
zuhala@baskent.edu.tr

Özlem ÖĞÜTVEREN GÖNÜL

Öğr. Gör. Dr., İzmir Ekonomi Üniversitesi, İİBF  
İřletme Bölümü  
ozlemog@baskent.edu.tr

Örgütler Arası İlişkilerde Bilginin Paylaşım Sürecinde Özgözcümlüğü Güvene Etkisi

## Özet

Her ağ düzeneği kendi yapısı içinde sosyal sermaye olarak ifade edilen bir örtük bilgi birikimi taşımaktadır. Araçlar, bir ağın örtük bilgisini diğer ağ ya da ağlara taşıyarak farklı ağdüzenekleri arasında bilginin paylaşımını sağlar. Literatürde güveni etkileyen faktörler incelendiğinde, araçların özgözcümlük benzeri kişilik özelliklerini güvenin oluşumu sürecinde nasıl kullandıkları konusu ele alınmamıştır. Kendini ifade eden davranışları kontrol edebilme becerisi olarak tanımlanan öz-gözcümlük, diğerleri tarafından güvenilir olma algısı yaratma açısından etkili olabilecek bir özellik olarak düşünüldüğü için bu çalışmada; örtük bilginin paylaşılması sürecinde özgözcümlüğü güvene etkisi tartışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Özgözcümlük, güven, ağdüzeneği, bilgi paylaşımı.

*The Effect of Self-Monitoring on Trust During the Knowledge Sharing Process in Interorganizational Relationships*

## Abstract

Each single network sustains in its own structure, an implicit accumulation of knowledge often referred to as social capital. Agents provide the sharing of knowledge between different networks by carrying one's implicit knowledge to the other. In the existing literature, factors effecting the formation of trust are debated, excluding how agents exploit personal characteristics such as self-monitoring, in the formation of trust in their relationships. Self-monitoring is defined as the ability to control the behaviors predicting oneself. As it is a personal characteristic contemplated to be effective in the creation of trustfulness perception by others, in this study we will examine the effect of self monitoring in the formation of trust during the process of implicit knowledge sharing.

**Keywords:** Self-monitoring, trust, networks, knowledge sharing.

## 1. Giriş

Ağdüzeneği kuramı çerçevesinde, piyasadaki yapının ağdüzeneği ve örgütler arasındaki ilişkiler üzerinde nasıl etkileri olduğunu inceleyen örgüt çalışmalarından ekonomik temelli olanlar (örneğin; White, 1993) piyasa mekanizmasının kendi kendini idare eden yapısına vurgu yaparak, aktörleri geri planda bırakmış ve ağdüzeneklerini piyasalar arasındaki oluşumlar olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşım doğrultusunda örgütler, piyasadaki konumlarını koruyacak şekilde davrandıkları için rekabetçi ilişkilerin ortaya çıkacağı vurgulanmaktadır.

White'a (1993) göre, firmalar arasındaki ilişkiler, basit bir ifadeyle, sadece alışveriş ilişkisidir. Çünkü, bir örgütsel alandaki örgütlerin her biri, kendi faaliyet konuları ve uzmanlıklarına göre yapı içinde bir yer edinmişlerdir. Bu yaklaşım çerçevesinde örgütler, piyasanın koşullarını değerlendirerek en fazla getiriye elde edecek şekilde davranan aktörler olarak değerlendirilmektedir. Burada üretim sürecini gerçekleştiren temel aktör örgütler değil, piyasadır. Bir piyasanın ürettiği ürüne başka bir piyasanın talebi söz konusu olduğu için de ağdüzenekleri piyasalar arasında oluşmaktadır.

White'ın (1993) aktörleri, onların tercihlerini ve sosyal ilişkilerini gözardı etmesinin nedeni, toplulaştırılmış kavramlar üzerinden inceleme yapıyor olmasıdır. Böyle bir bakış açısının sonucu olarak da varolan ilişkiler örgütlerin değil, piyasanın sahip olduğu bir karakteristiği yansıtmaktadır. Dolayısıyla bir piyasanın içinde yer alan örgütlerin her biri piyasanın ilişkilerine de özsel olarak sahip olmaktadır. Ancak; Baker ve Foulkner'in (2002) belirttiği gibi, ilişkiler mutlaka piyasalar ya da örgütsel alanlar arasında olmak zorunda değildir. Örgütler arasında ikili – üçlü ilişkiler ya da piyasa içinde oluşmuş küçük ağdüzenekleri olabilir. Bu ağdüzenekleri içindeki örgütlerin sahip oldukları ilişkiler ise, özsel olmaktan öte zaman içinde oluşturulmuş ve yerleşik hale getirilmiş ilişkilerdir. Bu yaklaşımın, White'ın (1993) vurguladığı ilişkilerden farkı; ağdüzeneğini, aktörler arasında oluşmuş bir sosyal ilişkiler seti (Gulati, Dialdin ve Wang, 2002) olarak tanımlamasından kaynaklanmaktadır. Ağdüzeneği yaklaşımları arasında ortaya çıkan bu farklılaşmanın temelinde; sosyal bilimler alanındaki araştırmacıların ontolojik duruş ve epistemolojik seçimlerinin farklı olmasından kaynaklanan yapı – eyleyen ikiliğinin varlığı yatmaktadır (Sargut, 2006). Yapı vurgusu, dışsal bir belirlenimciliği öne çıkarırken; eyleyen vurgusu bireylerin iradi eylemleri ile çevrelerini oluşturdukları bir sosyal dünyayı tasvir etmektedir.

Ağdüzeneklerini piyasaların sahip olduğu bir özellik olarak ele alan yaklaşımlar, sosyal yapıda yerleşik olan ilişkilere vurgu yaparak yapının, yani piyasanın, özündeki bu ilişkileri örgütlere sunduğunu varsaymaktadır. Oysa, ağdüzeneğini "aktörler arasında oluşmuş sosyal ilişkiler seti" olarak tanımlayan yaklaşımlar, ilişkiler ağının aktörlerce üretildiğini, geliştirildiğini vurgulayarak bireyin amaçlı eylemini

ön plana çıkarmaktadır. Granovetter (1985) ise, bu iki yaklaşımın da çeşitli açılardan ağdüzeneklerinin oluşumuna etki edeceğini “sosyal ilişkiler bağlamına yerleşik ekonomik ilişkiler” kavramı ile açıklamaktadır. Bunun anlamı, aktörlerin sosyal ilişkilerinden bağımsız, soyutlanmış bir ekonomik ilişkiler ağının düşünülmemesiyle ilişkilidir. Aktörler hem ürettikleri sosyal ilişkiler ile ekonomik ilişkilerini etkilemekte ve yön vermekte, hem de ekonomik ilişkilerin özneliklerinin sunduğu kısıtlardan etkilenmektedirler.

Bu çalışmada Granovetter’in (1985) vurguladığı biçimde sosyal ilişkiler bağlamına yerleşik ekonomik ilişkiler dikkate alınarak, örgütler arasındaki ilişkilerde güvenin oluşumunda bilgi transferi açısından etkisi olabilecek faktörler üzerine bir tartışma sunulacaktır. Literatürde güveni etkileyen faktörler olarak; Sharif, Kalafatis ve Samaouel (2005) saygınlık, teknik yetkinlik ve bilgi düzeyi gibi bilişsel faktörlerin yanı sıra, davranışsal faktörler, güç ve esnekliği vurgularken, Kramer (1996) zamanı ve Coulter ve Coulter (2002) sektörel etkileri ön plana çıkarmaktadır. Ancak, aracılardan kişilik özelliklerinin bilgi paylaşım sürecinde güvene etkisini tartışan bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

Sargut’un (2003: 91-92) “kurumsal alanlarda bilginin kullanılma biçiminin örgütler arasında gerçekleşen ekonomik işlemlerin yürütülme biçimini etkilediği” tezinden yola çıkarak, ağdüzenekleri içinde ve arasında oluşan güven anlayışını biçimleyen bir faktör olarak ögzözcülüğün etkisi ile ilgili öneriler oluşturmak çalışmanın esas amacıdır. Ögzözcülük psikoloji, özellikle sosyal psikoloji disiplini içinde kullanılan bir kavram olup, örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda da bireyin kişilik özelliklerinin davranışları üzerindeki etkisini anlamak ve açıklamak için kullanılmaktadır. Sosyal psikoloji alanında yaptığı araştırmalarda Snyder (1974), ögzözcülüğü; koşulsal ipuçları ve sosyal uygunluğa bağlı olarak şekillenen bireyin kendi kendini gözleme ve denetleme becerileri ile kavramsallaştırmıştır. Örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanında yapılan bu çalışmalar, genellikle örgüt içi süreçlere yöneliktir. Bu nedenle, analiz düzeyi olarak bireyi esas alıp, ögzözcülük özelliğine sahip bireylerin bu özelliği kullanarak ulaşabilecekleri örgütsel sonuçlar (kendi performansı, ilişkileri, ödüllendirilmesi, terfi alması, ve benzeri) ile ilgili çıkarımlar yapmaktadır (Snyder ve Copeland, 1989). Ancak, ögzözcülük sadece bireyin kendisine değil, bireyin çevresine, ağdüzenegine dolayısıyla içinde yer aldığı örgütsel alana etki edebilir. Bu çalışmada, ögzözcülük özelliği yüksek olan bireylerin, aracılık rolü üstlenmesi durumunda kendisi için bir takım faydalar elde ederken, aynı zamanda ağdüzenekleri içinde ve arasında yer alan diğer aktörler için de yaratabileceği olası etkilerin (bilgi transferinin kolaylaştırılması, güvenin tesis edilmesi) incelenmesi amaçlanmaktadır.

Olası diğer kişilik özellikleri arasından neden ögzözcülüğün seçildiği sorusunun cevabı; Burt’un (1992) yapısal boşlukları dolduran araçlar kavramına dayanmak-

tadır. Piyasalardaki iletişim kopukluklarının giderilmesinde araçların, zayıf bağları kullanarak (Granovetter, 1985) bilgi taşıma rolü dolayısıyla, ağdüzenekleri içinde ve arasında güvenin tesis edilmesinde önemli aktörler oldukları düşünülmektedir (Özen ve Aslan, 2006). Bu durum özellikle kişi – örgüt bütünleşmesinin yüksek olduğu ve kişisel ilişkilerin önemli ve ön planda bulunduğu küçük ve orta ölçekli işletmelerde daha geçerli olabilecektir.

Doney, Cannon ve Mullen'in (1998) "nakletme sürecine (transference process) dayalı güven" olarak nitelendirdikleri bu tarz bir güven oluşumunda aracı rolünü gerçekleştiren aktörler, güveni ağdüzeneği içinde ve ağdüzenekleri arasında üçüncü taraflara nakletmektedirler. Dolayısıyla güvenin oluşması açısından araçların sahip olduğu ve taşıdığı bilgi, ilişkinin diğer tarafınca güvenilir algılanırsa kabul görecektir. İlettiği bilgiye güvenilmesini sağlayan ise, aracının ne kadar güvenilir algılandığıdır. Bu nedenle, aktörün kendini ifade eden davranışları kontrol edebilme becerisi olarak tanımlanan (Bolino ve Turnley, 2003; Leone, 2006) öz-gözlemcilik, "nakletme sürecine dayalı güven" in oluşumunda ve bu tarz bir güvene dayalı olarak yürütülen ilişkilerde bilginin paylaşımı ve yayılımında etkili olabilecek bir faktör olarak düşünülmektedir.

Bu çalışmada, bir ağın örtük bilgisine ulaşabilen ve bu bilgiyi farklı ağlara taşıyarak açık bilgiye dönüşmesine aracılık eden aktörlerin öz-gözlemcilik özelliğinin bilginin paylaşılma sürecinde nasıl bir mekanizma ürettiğini anlamak temel sorunsaldır. Buradan hareketle, bilgi paylaşma sürecinde öz-gözlemciliğin güvene etkisi ile ilgili öneriler sunulmaktadır.

## 2. Kuramsal Arka Plan

Örgütler, iktisadi eylemlerini gerçekleştirebilmek ve rekabetçi avantajlar elde edebilmek amacıyla gerekli kaynaklara ulaşımını sağlayabilmek için kendilerini örgütler arası ağdüzeneği ilişkileri içine konumlandırma eğilimi içindedirler. Fiziksel kaynaklar, sermaye ve insan kaynaklarının yanı sıra, bilgi örgütsel başarımın en önemli belirleyicilerinden biri haline gelmiştir (Ramasamy ve diğerleri, 2006: 130). Teknolojik gelişmeler ve çeşitlenmiş iletişim kanallarının yayılımı ile de, örgütler arası rekabet bilgi yoğun bir içerik kazanmıştır. Bilgi, örgütlerin beceri ve yetkinlikler geliştirmesine, katma değer yaratmasına ve rekabetçi avantajlarını sürdürebilmelerine olanak tanır (Renzl, 2008: 206). Prusak ve Davenport (1997), bir firmanın rekabetçi avantajlarının her şeyden çok sahip olduğu bilgiye bağlı olduğunu, daha belirleyici olmak gerekirse, "ne bildiğine-bildiğini nasıl kullandığına-yeni bilgiye ulaşabilme hızına" dayandığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, etkin bilgi transferi yetkinliğine sahip olan örgütler işlem maliyetlerini azaltma ve rakipleri karşısında üstünlük sağlama olanaklarına sahip olacaklardır.

## 2.1. Bilgi Kuramı , Bilgi Çeşitleri ve Bilgi Transferi

Farklı disiplinler ve araştırma alanları bilgi kavramını çeşitli bakış açıları ile açıklamaktadır. Quinn, Anderson ve Finkelstein'a (1996) göre, bilgi profesyonel akıldır. Diğer bir yaklaşım, bilgiyi bir varlığın etkin eylemler gerçekleştirilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır (Alavi ve Leidner, 2001; Nonaka, 1994). Alavi ve Leidner (2001), bilginin zihin tarafından yaratılan anlam olduğunu ileri sürmektedirler; anlam olmadan bilgi sadece etkisiz, durağan ve düzensiz enformasyon halindedir. Bilgi, yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirme ve bütünleştirmeyi sağlayan, sınırları çizilmiş geçmiş deneyimlerin, değerlerin, bağlama ilişkin enformasyonun ve uzman görüşlerinin akışkan bir karışımıdır (Davenport ve Prusak, 1997).

Bilginin çeşitleri, genellikle Polanyi'nin (1967) önemli çalışmasına atıfla, açık ya da örtük bilgi olarak sınıflandırılmaktadır. Bireyin teknik bilgisini (know-how) ve geçmiş eylemlerinden kaynaklanan deneyimlerini yansıtan örtük bilgi, taklit edilmesi ve elde edilmesi zor, beş duyu ile duyumsanamayacak değerli bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Polanyi, 1967; Yang ve Farn, 2009). Örtük bilgi, kişisel bir değer ifade etmektedir ve bu özelliği ile dile getirilmesi ve iletilmesi zor bir hale gelmektedir (Ke ve Wei, 2007). Bu nedenle, örtük bilginin paylaşımı sosyal etkileşim gerektiren bir süreçtir (Yang ve Farn, 2009). Örtük bilgiyi doğrudan kelimelerle ifade etmenin zor olması nedeniyle, genellikle metaforların, çizimlerin ve biçimsel bir dil kullanımını gerektirmeyen değişik anlatım yöntemlerinin kullanımına başvurulmaktadır. Bahsedilen bilgi türü kendini, değerlendirmeler, tutumlar, bakış açıları, bağlanma, güdülenme, inançlar, sezgiler, anlayış ve değerler biçiminde insan davranışları bağlamında gösterir (Koskinen, ve diğerleri, 2003:281; Ramasamy ve diğerleri, 2006). Diğer taraftan, açık bilgi, kelimelerin sözlü ya da yazılı biçimi, matematiksel veya kimyasal formüller gibi sembolik bir form ile ifade edilen bilgidir (Alavi ve Leidner, 2001). Açık bilgi çok daha kolay iletilir ve paylaşılır (Koskinen, ve diğerleri, 2003). Bu bilginin paylaşımı bilgi teknolojileri aracılığıyla kolaylaştırılabilir (Yang ve Farn, 2009). Maddesel nitelikler, teknik enformasyon, araç-gereç özellikleri gibi konulardaki olgusal ifadeleri ve tanımlamaları içermektedir (Koskinen, ve diğerleri, 2003: 282). Renzl'in (2008) bilginin nitelikleri konusunda yapmış olduğu yazın araştırması, örtük-açık bilgi ayrımını desteklemektedir. Dile getirilebilen, ifade edilebilen ve kodlanabilen bilgi, kodlanamayan bilgiye göre daha kolay belgelendirilebilir (Zander ve Kogout, 1995). Belgelenebilen ve saklanabilen bilgi ise aktörler arasında daha kolay transfer edilecektir.

Bilgi, birikim derecesi açısından düşünüldüğünde ise farklı bir sınıflandırma yapılarak, bireysel ve ortak bilgidir bahsetmek mümkündür. Bilgi tek bir birey tarafından sahip olunabilir ya da bir gruba yerleşik bulunabilir. Ortak bilgi, aktörler arasında gerçekleşen diyalog ve etkileşimden ortaya çıkar (Renzl, 2008). Açık bilgi belgelenebilen ve kodlanabilen bilgidir, örtük bilgi ise kodlanamayan ve belgele-

nemeyen bilgi biçimidir. Açık ve bireysel bilgi, bireyin sahip olduğu teknik uzmanlığı kapsarken, açık ve ortak bilgi kuralları, düzenlemeleri ve kanunları içerir. Diğer taraftan, örtük ve bireysel bilgi sezgilere yer verirken, örtük ve ortak bilgi ise sosyal uygulamaların altında yatan bilgeliği ve olgunluğu yansıtır.

Tartışılan bu bilgi tiplerinin anlam kazanması ve kullanılabilir hale gelmesi için bilginin paylaşımı ve bilgi transferi büyük önem taşımaktadır. Bilgi transferi, en genel tanımı ile, bilginin toplanması, benimsenmesi, özümsemi, dönüştürülmesi, yeni bilgi üretmek için kullanılması ve yayılması sürecidir (Bresman, Birkinshaw ve Nobel, 1999; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Zander, 1991; Bosch-Sijtsema ve Postma, 2010). Bilgi paylaşımı ya da transferi, örgütlerin sosyal ağları aracılığıyla, diğerlerinin sahip olduğu bilgiye ulaşımına olanak tanır. Bilginin üretiminde, beslenmesinde, tedarik edilmesinde ve transferinde diğer taraflar ile olan etkileşim anahtar rol oynamaktadır. Bu nedenle, örgütlerin sosyal ağdüzenekleri içinde biriktirilen sosyal sermaye, bilgi transferi sürecini destekleyen temel bir araca dönüşebilir.

## 2.2. Örgütlerarası İlişkiler ve Güven

Fuller-Love ve Thomas (2004), birçok araştırmacının; işbirlikleri, ittifaklar, ağdüzenekleri gibi oluşumların içinde yer almanın önemli ölçüde karşılıklı güven talep ettiği konusunda hemfikir olduklarını vurgulamaktadırlar. Bahsedilen güven biçimi, ağdüzeneği içinde yer alan aktörlerin karşılıklı mal, hizmet, kaynak ve bilgi alışverişlerinden ortaya çıkan beklenmedik fayda ve maliyetlerin paylaşılmasında önem taşımaktadır. Macneil'e (1980) göre, bir örgütün artan karmaşıklık düzeyi ve belirsizlikle başa çıkabilmesi için önemli olduğu düşünülen paylaşılmış değerler, normlar, kişiler arası ilişki, saygı ve güven gibi özelliklerin örgütler arası ilişkilere taşınması gerekmektedir.

Van de Ven'in de (1976) birer 'sosyal iş sistemi' olarak düşünülebileceğini belirttiği örgütlerarası ilişkilerin ortaya çıkardığı etkileşim sayesinde, taraflar zaman içinde kendi rollerini belirginleştirecek ve buna bağlı olarak birbirleri ile ilgili güçlü davranışsal beklentiler oluşturacaklardır. Böylece, her ilişki kendine özgü doğrular, kurallar ve davranışsal beklentiler setini ortaya çıkaracağı için ilişkiler birer sistem olarak değerlendirilmektedir. Sosyal sistemlerin "insanların faaliyetlerinden değil, onlar arasındaki iletişim süreçlerinden oluştuğunu" vurgulayan Erdem ve Özen'e (2003: 53) göre, karmaşık yapılar olan ilişkiler ağının anlamlandırılabilmesi, sürdürülebilmesi ve gelişebilmesini sağlayan, büyük ölçüde güvene dayanmakta olan iletişimdir. Çünkü, fiyatların bilgi taşıma rolünü tam olarak yürütemediği, eksik bilginin ve fırsatçı davranışların var olduğu piyasalarda gerçekleşen ekonomik işlemler açısından güven, sosyal karmaşıklığı azaltan, rutinler aracılığıyla istikrar ve kontrol sağlayan "bir iletişim mesajı" olarak (Erdem ve Özen, 2003: 54) aktörler arasında paylaşılmaktadır. Sydow da (1996) örgütler arasındaki ağdüzenekleri

içinde geliştirilen karşılıklı güvenin sağladığı avantajlar arasında, bilginin açık paylaşımını ve örgütler arası öğrenmenin gerçekleşmesini vurgulamaktadır.

Bir ilişki içinde belli bir ekonomik işlemin gerçekleşebilmesi için taraflar arasında kaynak akışının yanısıra iletişim sayesinde açık ya da örtük şekilde bir bilgi akışı da söz konusu olmaktadır. Bu akışın yönü, bilgiye sahip olan taraflardan bu bilgiyi talep eden taraflara doğru olup, ilişkinin genel çerçevesini oluşturmaktadır. Bu genel çerçeve içinde gerçekleşen bilgi akışının sıklığı (yoğunluğu) ve değişkenliği tarafların yürüttükleri ilişkilerin türüne göre farklılaşma gösterebilmektedir (Van de Ven, 1976: 28-29). Ancak, bir alışveriş ilişkisinin başlangıcında, örgütlere ilişkin potansiyel karşı tarafları hakkında bilgi sağlaması açısından sosyal bağlar ve ağdüzeneği içindeki mevcut ve olası ilişkiler önem taşımaktadır.

Tarafların birbirini bulması ve birbirleriyle anlaşıp ilişkiyi başlatabilmeleri açısından bilginin paylaşımı önemli bir etkidir. En basit ifadesiyle, taraflar, birbirlerinden ne beklediklerini ortaya koymak, arz ve talep ettikleri kaynakları belirtmek ve işlemin gerçekleşeceği fiyat, miktar ve zamanda anlaşmak için gerekli bilgiyi paylaşmak zorundadırlar. Aktörlerin bu bilgiyi ne şekilde sağladıkları ise, kültürel değerlerden, sistemin yapısından, örgütün söz konusu ekonomik işlemi yürütmek için seçtiği ilişki türünden etkilenerek farklılaşabilir. Çeşitli çalışmalarda (Erdem ve Özen, 2003; Sargut, 2003; 2006; Özen ve Aslan, 2006) vurgulandığı biçimde, kurumsal altyapının tam ve etkili olarak işlemesine bağlı olan sistem güveninin yokluğu durumunda aktörler, kendi ilişki ağları içinde kendilerine özgü normlar, kurallar, rutinler oluşturarak güven tesis etme eğiliminde olurlar. Örneğin; Türkiye’de sistem güveninin devlet tarafından yaratılmamış olmasına ilave olarak Türk toplumunun toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve yüksek güç mesafesi gibi baskın olan kültürel değerlerinin etkisiyle yabancıya güvenmektense tanıdıklara güvenme eğiliminin daha yüksek olduğu da çeşitli araştırmalar (Oba ve Semerciöz, 2005; Özen ve Aslan, 2006) sonucunda vurgulanmıştır. Uzzi’nin (1997) yerleşik ilişkiler olarak tanımladığı ilişki biçimi ise, sistem güveni ya da kültürel değerlerin etkisinden bağımsız olarak aktörlerin, aralarında gerçekleştirdikleri işlemleri kolaylaştırmak, avantajlı durumlar yaratmak ya da maliyetleri düşürmek gibi amaçlarla güven tesis ederek yürüttükleri uzun süreli ilişkileri ifade etmektedir. Sistemin yapısı, ilişkinin türü ya da toplumsal ve kültürel değerlerden biri ya da birkaçı etkili olmak üzere ilişkilerin tarafları arasında güven, verili olmasa bile aktörlerin amaçlı eylemleri ile oluşturulabilmektedir. Bu şekilde oluşan bir güven, Doney, Cannon ve Mullen’in (1998) nakletme sürecine dayalı güven tanımına uygun görünmektedir.

Nakletme sürecine dayalı güven, bir aktörün güveni, tanıdık bir aktörden tanımadığı ya da az tanıdığı bir aktöre nakletmesini ifade eder (Doney, Cannon ve Mullen, 1998). Bu süreç içindeki en önemli nokta, güvenin kabul edilmesi, benimsenmesi açısından kanıt veya onay merci olarak varsayılan üçüncü taraftır. A aktörü, B ak-

törüne, C aktörüne olan güveni nedeni ile güvenmektedir. Üçüncü taraf olan C aktörü, kanıt veya onay referansı olup, bu aktörün güvenilirliği önem kazanmaktadır. Çünkü A ve B arasındaki ilişki ve güvenin oluşumunu, C'nin B hakkındaki güvenilirlik tanımlaması etkilemektedir.

Aktörler arasında varolan güçlü ağdüzeneklerinin, güvenin nakledilmesini kolaylaştıracağı düşünülmektedir (Doney, Cannon ve Mullen, 1998). Levin ve Cross (2004) yapmış oldukları çalışmada, güçlü bağlar ile kullanışlı bilgiye erişim sağlama arasındaki ilişkiyi, yetkinliğe dayalı ve iyi niyete dayalı güven tiplerinin desteklediği bulgusuna ulaşmışlardır. Levin ve Cross (2004) çalışmada sadece iki tip güven üzerine odaklanmaktadır. Ancak, zayıf bağlar söz konusu olduğu durumlarda ise, araçların bilgi transferindeki rolü önem kazandığı için nakletme sürecine dayalı güven tipinin ön plana çıkacağı düşünülebilir. Ağdüzeneği içinde yer alan üçüncü taraflar, bireyler ve örgütlerarası güvenin oluşmasına ve nakledilmesine aracı olacakları için bu tür güven oluşum süreçlerine ağdüzeneklerinde sıkça rastlanabilir. Ancak, Granovetter'in (1985) vurguladığı biçimde, zayıf bağları kullanan araçlar ağdüzeneklerinin içinden öte farklı ağdüzenekleri arasında da ilişkiler kurulmasını sağlayabilirler.

### **2.3. Ağlar Arasında Bilginin Paylaşım Sürecinde Özgözcülüğün Güvene Etkisi**

Ağdüzenekleri açısından bakıldığında ekonomik ilişkilerin sosyal ilişkiler bağlamına yerleşik olmasının doğurduğu önemli bir kavram sosyal sermayedir. Adler ve Kwon (2002), sosyal sermayenin; aktörler arasındaki karşılıklı ilişkilerden doğan, zaman içinde tanıdıklıkla geliştirilebilen ve tekrarlamalarla kurumsallaşmış bir hal kazanan ilişkilerin sağladığı faydaları elde edebilmeyi mümkün kılan olanaklar bütünü olduğunu ifade etmiştir. Bu tanıma göre sosyal sermaye, bir ağdüzeneği içindeki ortak iyiyi yansıtmaktadır. Ortak iyi, ağ içindekilerin katkı yapabileceği ve yalnızca onların faydalanabileceği bir şeydir. Ancak, ortak iyinin üretilmesinde ve paylaşılmasında iki olası durum vardır. İçsel sosyal sermaye aktörlerin özsel olarak sahip oldukları ilişkiler aracılığıyla üretilirken, dışsal sosyal sermaye aktörlerin edinilmiş ilişkileri aracılığıyla oluşur (Özen ve Aslan, 2006). İçsel sosyal sermayenin ifade ettiği ortak iyi, aktörlerin içine doğdukları koşullar tarafından özsel olarak onlara sunulur. Ancak, dışsal sosyal sermayenin ifade ettiği ortak iyi, zaman içinde aktörler arasında tekrarlanan ilişkilerle oluşur ve ağdüzenekleri arasındaki yapısal boşlukları dolduran araçlar (Burt, 1992) tarafından geliştirilir. Dolayısıyla dışsal sosyal sermayenin yansıttığı ortak iyiden, Granovetter'in (1985) vurguladığı zayıf bağlar üzerinden araçlar sayesinde fayda sağlamak mümkün hale gelebilir.

Ağdüzeneğinin oluşumunu içsel sosyal sermaye açısından ele alan yaklaşımlar (Ör.; Buğra, 2000; Sargut, 2003) örgütler arasındaki ilişkilerde ortak iyinin oluşumunu sistem güveni ile açıklamaktadır. Sistem güveni, yapının bir bütün olarak içerdiği



kurallar, yasalar, düzenlemeler ile varolan, kurumsal altyapının sunduğu bir güvendir (Korczynski, 2003). Dolayısıyla sistem güveni yapının özünde vardır. Bu tarz bir güvenin oluşumu ağdüzeneği içindeki bilginin herkes tarafından bilinebilir, ulaşılabilir durumda olmasına, yani kodlanmış ve yayılmış olmasına (Boisot, 1986) bağlıdır. Dışsal sosyal sermaye açısından ise aktörlerin amaçlı eylemleri ve seçimleri ön plana çıktığından, bir ağ içinde ve ağlar arasında oluşan yapısal boşlukları dolduran araçların ürettikleri bilgi, o grup içindeki kişisel, yüzyüze ilişkilere dayanan güvenle gelişmektedir (Özen ve Aslan, 2006). Bu tarz bir güven ilişkisi içinde paylaşılan bilgi Boisot'un (1986) tipolojisine göre, kodlanmamış ama yayılmış bilgi türüdür. Örneğin; Lewicki ve Bunker'in (1996) vurguladığı gibi karşılıklı ve tekrarlanan ilişkiler yoluyla oluşan karşı tarafın davranışlarının tutarlılığı ve tahmin edilebilirliğine dair bilgi, ilişki içindeki deneyim ve gözlemlerden türetiliyor olduğu için kodlanmamıştır. Bu bilgi ilişkinin tarafları arasında kaldığı sürece kişisel bir bilgidir. Ama aracı aktörler, zayıf bağları kullanarak bu kişisel bilgiye sahip olmayan farklı aktörlere, söz konusu diğer ilişkide türetilen güveni nakledebilirler. Bir ağ içindeki aktörlerle ilgili kişisel bilgilere zayıf bağlar dolayısıyla da olsa ulaşan, yorumlayan ve bu bilgileri farklı ağdüzenekleri içindeki aktörlere aktararak güvenin nakledilmesini sağlayan araçlar, ağ içindeki bilginin ağlar arasına yayılmasını da böylece sağlayabilirler.

Bir ağın ortak iyisi sadece o ağın içindeki aktörlerce bilinen, ulaşılabilen faydaları içerdiği için bu ağın örtük bilgisidir. Örtük bilgi o ağ içinde kodlanmamış ama yayılmış bilgi iken, diğer ağlar için yayılmamış bilgidir. Oysa, araçlar, bu bilgiyi transfer ederek diğer ağlara da yayılmasını sağlarlar. Böylece bir ağa özgü olan örtük bilgi, araçlar vasıtasıyla sağduyuya dayalı bilgiye dönüşebilir. Ancak, bu dönüşümün yaşanabilmesi; örtük bilginin iletilebilmesi ve yayılması için Sargut'un (2003: 96) vurguladığı gibi, bilginin alıcısı ve vericisi arasında yüzyüze temas ve sosyalleşme benzerliği gereklidir.

Ağlar arasında köprüyü kuran araçlar, bir ağda yerleşik olmakla birlikte, diğer ağ ya da ağlardaki bazı aktörlerle zayıf bağlara sahip olan kişilerdir (Burt, 1992; Granovetter, 1985). Dolayısıyla bu aracı aktörler, bir ağın ortak iyisini yansıtan örtük bilgiye ulaşabilir ve bunu kendi ağlarına taşıyabilirler (ve/veya tersi). Ancak bir ağın örtük bilgisine ulaşabilmek için o ağda ilişki kurduğu aktör için güvenilir durumda olmak ne kadar önemli ise, bu ilişki dolayısıyla edindiği bilgiyi kendi ağında benimsetebilmek için buradaki aktörler için de güvenilir olmak o kadar önemlidir. Öyleyse aracı rolündeki aktörler, farklı ağlar için kendilerini güvenilir olarak sunabilen, kolay uyumlanabilen aktörler olmalıdır.

Özgözlemcilik, bireyin kendini ifade eden, bir anlam taşıyan ve ifadeyi yansıtan davranışlarını kontrol edebilme becerisidir (Bolino ve Turnley, 2003; Leone, 2006). Bireylerin kendi davranışlarını ve duygusal tepkilerini kontrol edebilmesi, izleye-

bilmesi ile ilgilidir. Çevreyi ve diğerlerini izleyebilme kabiliyeti, bireylerin sosyal uygunluk, sosyal karşılaştırma, kendini izleme ve kontrol etme süreçleri (Leone, 2006) aracılığıyla duygu durumlarını ve kendilerini stratejik olarak ifade edebilmelerini sağlar.

Özgözlemciliğin, sosyal ilişkiler ile ilgili bir kavram olması nedeniyle, örgütler arasında oluşan ağdüzeneklerinde rol alan araçların bu kişilik özelliğine sahip olmalarının bilgi transferi sürecinde güven tesis edilmesi açısından önemli olabileceği düşünülmektedir. Yüksek özgözlemci bireyler sosyal deneyimlerinde seçici davranarak kişiler arası ilişkilerini düzenlerler. Düşük özgözlemciler düzen ve istikrar odaklı olmaları nedeniyle aynı kişilerle etkileşimde bulunurlar. Bu nedenle de sosyal ağdüzenekleri zayıf ve küçüktür (Day ve Schleicher, 2006). Düşük özgözlemciler kendi duygusal durumlarından etkilenecek davranışlarını şekillendirme yolunu izledikleri için sadece kendilerine yönelik bilgi ile ilgilenmektedirler (Leone, 2006). Diğer taraftan, özgözlemciliği yüksek olan bireyler farklı sosyal roller aracılığıyla elde ettikleri bilgiyi kendileriyle beraber başkalarının da iyiliğini düşünerek kullanırlar (Bolino ve Turnley, 2003; Leone, 2006). Yüksek ve düşük özgözlemciliğe sahip bireylerin kişisel eğilim ve özellikleri Tablo 1’de<sup>1</sup> özetlenmiştir:

**Tablo 1. Yüksek/Düşük Özgözlemcilerin Kişisel Eğilim ve Özelliklerinin Karşılaştırılması**

Yüksek Öz-gözlemciler	Farklı sosyal koşullar altında doğru kelime ve davranışları sergileme becerisine sahiptirler. İçinde buldukları gruba göre uygun imajı sergilerler. Davranışlarına içinde buldukları sosyal ortam yön verir. Sosyal ipuçlarına duyarlı olmaları nedeniyle uzlaşıcı ve işbirlikçi davranışlar sergileyerek çatışmaları çözümlenmeye yatkındırlar. Özellikle sözel etkileşim gerektiren koşullar altında grup liderliği rolüne eğilim gösterirler. Konuşmaları başlatma ve sürdürme konusunda aktif rol oynarlar, mizah kullanarak yönlendirme becerisine sahiptirler. Genellikle kendileri yerine diğerleri hakkında konuşurlar. İş ortamında farklı özelliklere sahip kişilerle arkadaşlık ilişkisi kurma eğilimindedirler. İlişkilerine duygusal yatırım yapmazlar. Arkadaş seçimleri, kişilerin faaliyet alanlarının gerektirdiği becerilere ne derecede sahip olduklarına bağlıdır.
Düşük	Farklı sosyal koşullar altında kendilerini ifade etme biçimleri değişmez. Sosyal ortamın gereklilikleri ile uyumsuz olsa bile kendileri olmakta ısrarcıdırlar. Davranışlarına inançları, duyguları ve tutumları yön verir. Sezgilerinin yönlendirdiği içsel ipuçlarını kullanarak etkinlik gösterirler. Kendilerine odaklı oldukları için diğerleri yerine kendileri hakkında konuşur-

<sup>1</sup> Tablo 1’in hazırlanmasında genel olarak Mehra, Kilduff ve Brass’ın (2001) yazın taramasından yararlanılmıştır.

Öz- gözlemciler	lar. Farklı özelliklere sahip kişilerle ilişkiler geliştirmek yerine homojen bir sosyal çevre içinde yer almayı tercih ederler. Arkadaş seçimleri, kişilerin yeterliliklerine bağlı olmayıp, karşılıklı hoşlanma ve duygular ile belirlenir. Farklı faaliyet alanlarında aynı arkadaşlarla birlikteliği sürdürmeyi tercih ederler.
--------------------	--

Bu özellikler dikkate alındığında, özgözlemciliği yüksek olan aktörlerin (Bolino ve Turnley, 2003; Leone, 2006) izlenim yönetimi taktiklerini etkili biçimde kullanarak farklı ağlara kendilerini güvenilir aktör olarak sunmaları olası gözükmektedir. Üstelik doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişi olmaya odaklandıkları için yüksek özgözlemcilerin farklı kişilerle iletişimde bulunarak kendi kişisel ağdüzeneklerini çok genişletmiş olmaları da olasıdır. Bunun anlamı, özgözlemciliği yüksek bireylerin güçlü ya da zayıf birçok bağa sahip olmasıdır. Buradan hareketle;

*Öneri 1: Özgözlemciliği yüksek olan aktörlerin, düşük olanlara kıyasla, daha fazla aracılık rolü üstlenmesi beklenir.*

Ağdüzenekleri arasında aracılık rolü üstlenen aktörlerin özgözlemcilik düzeylerinin yanı sıra transfer ettikleri bilginin türü de sürece etki etmektedir. Bilginin açık veya örtük, bireysel veya ortak olmasından yola çıkarak Renzl (2008) tarafından yapılan sınıflandırma Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2. Bilginin Kategorizasyonu (Renzl, 2008)**

	<b>Açık Bilgi</b>	<b>Örtük Bilgi</b>
<b>Bireysel Bilgi</b>	Teknik uzmanlık	Sezgiler
<b>Ortak Bilgi</b>	Kurallar, kanunlar, düzenlemeler	Sosyal uygulamaların altındaki birikim

Açık bilgi, kaynağından bağımsız olarak, bilgiyi talep edenler tarafından ulaşılabilir ve anlaşılabilir konumda olması nedeniyle, bilginin transferi sürecinde güvenin varlığı anlamlı bir fark yaratmayacaktır (Levin ve Cross, 2004: 1480). Açık bilgi, bireysel olması durumunda genellikle teknik uzmanlığı ifade etmesiyle, kolayca ulaşılabilen ve bireyin kendi kullanımı açısından önem taşıyan bir bilgi türüdür. Açık bilgi, ortak olması durumunda ise, kurallar, kanunlar ve düzenlemelerle ortaya konulan, değişikliğe ve yoruma açık olmayan, herkes tarafından kolayca paylaşılabilen bir nitelik kazanmaktadır. Diğer taraftan örtük bilgi, anlaşılması, açıklanması ve öğrenilmesi zaman alan (Levin ve Cross, 2004: 1479) ve deneyimlere bağlı bir nitelik sergilemesi nedeniyle, bu bilginin transferi zor bir süreçtir (Zander ve Kogout, 1995; Ke ve Wei, 2007). Örtük bilgi, dokümanlarla, belgelerle ortaya konulmadığı ve sosyal öğrenme süreçleri ile ulaşılabilirdiği için bu bilginin kullanımında

ölgözlemciliğin önem kazandığı düşünölmektedir. Örtük bilgi bireysel özellik taşıdığı durumlarda, yüksek ölgözlemciler, sezgileri aracılığıyla topladıkları bilgileri kendileri için kullanırlar. Örtük ve ortak bilgi ise, bir grup içindeki ilişki örüntülerinden ortaya çıkan sosyal uygulamaların altındaki birikimi yansıtır. Bu nedenle, hem toplanması hem de yayılması sürecinde rol alan aktörlerin ölgözlemcilik düzeylerinin yüksek olmasından olumlu yönde etkilenmesi beklenebilir. Bir ağdüzeneği içindeki aktörler genellikle güçlü bağlar aracılığıyla o ağa yerleşik ortak düşünme, anlamlandırma ve iletişim yolları geliştirirler ve paylaşılan bu biliş (ortak amaçlar, benzer jargon gibi) daha fazla güvenin varlığıyla ilişkilendirilir (Levin ve Cross, 2004: 1480). Ağdüzenekleri arasında ise araçlar, zayıf bağlar üzerinden bu ortak bilişe yerleşik örtük bilgileri diğer ağlara taşıyarak bilginin diğer aktörler tarafından da ulaşılabilir hale gelmesini sağlarlar. Örtük ve ortak bilginin transferinin gerçekleşmesini sağlayan araçlar, bahsedilen ortak bilişin bir parçası olmamalarına rağmen, sahip oldukları yüksek ölgözlemcilik becerisi sayesinde kendilerini diğer ağlarda da güvenilir kılabirler. Böylelikle daha önce bahsedilen nakletme sürecine dayalı güven, birbirleri ile güçlü veya zayıf hiçbir bağa sahip olmayan aktörler arasında bilgi akışını sağlayabilir.

*Öneri 2: Örtük-bireysel bilginin toplanmasında yüksek ölgözlemcilik özelliğinin olumlu etki yaratması beklenmektedir.*

*Öneri 3: Araçların ölgözlemcilik düzeyi ne kadar yüksekse, nakletme sürecine dayalı güven ve örtük-ortak bilginin transferi arasındaki etkileşimin o derecede yüksek olması beklenmektedir.*

Bir ağdan başka bir ağa aracı vasıtasıyla bilginin aktarılmasında araçların, güvenilir olduklarını gösterebilmek üzere kendini dönüştürebilen, farklı bağlamlara kendini uyumlu gösteren, yani izlenimini yöneterek<sup>2</sup> diğerlerinin onlar hakkındaki değerlendirmelerini etkileyebilen aktörler olmaları önemli gözükmektedir. Çünkü, aktörlerin ekonomik işlemler ile ilgili karar verme süreçleri, karşılıklı etkileşimle oluşturdıkları çevrelerini<sup>3</sup> bilişsel olarak nasıl algıladıklarından ve bu bilgileri nasıl yorum-

---

<sup>2</sup> Ölgözlemcilik, izlenim yönetimi ile tam olarak aynı anlama gelmemektedir. İki kavram arasında benzerlikler olmasına karşın aralarında kuramsal ve ampirik ayrımlar bulunmaktadır. Mevcut kuram, ölgözlemciliği sosyal ipuçlarına yönelik davranış uyumlandırma becerisi olarak açıklamasına karşın, izlenim yönetimini, gözlemcinin hedefe yönelik atıf ve izlenimlerini kontrol ve manipüle etmesi olarak açıklamaktadır (Miller ve Cardy: 2000:610). Yazındaki bu kavramsallaştırma ayırımından yola çıkarak, ölgözlemciliğın bireylerin sahip olduğu bir beceri, izlenim yönetiminin ise bu becerinin davranışlara yansıtılarak ifade edilmesini sağlayan taktiklerin kullanımı olduğu çıkarılabilir. Synder ve Copeland (1989) de izlenim yönetiminin ölgözlemcilik eğiliminden etkilendiğini belirtmektedirler. Dolayısıyla, yüksek ölgözlemcilik becerisine sahip bireyler izlenim yönetimi taktiklerini kullanma eğiliminde olacaktadırlar.

<sup>3</sup> Sargut (2003: 94), insanların bir yandan çevrelerindeki simgesel evreni etkilediklerini ama diğer yandan bu simgesel evrenden etkilendiklerini belirtmektedir.

ladıklarından etkilenmektedir (Sargut, 2003: 94). Özellikle, bir grup üyeliği olan, yani bir ağdüzeneğinin üyesi olan aktörlerin davranışları ve algısı grup bağlamından etkilenir. Bir alandaki aktörlerin belirli ilişki özelliklerine odaklanarak kendilerini bir içgrup ile tanımlıyor olmaları, bunun üzerine kurguladıkları bir sosyal benlik oluşturmalarını sağlar (Hogg ve Abrams, 1988; Simon, 1999). Ortaklaşa davranışçı benlik (Simon, 1999) geliştiren ağ üyeleri, ilgili sosyal bağlamdaki aktörlerle bu benliği paylaşırken, ağın dışındakilerle bu özellikleri paylaşmadıklarını düşünme eğilimindedirler. Bu durum aslında ağın üyelerinin birbirlerini benzer, ağ dışındakileri ise farklı algılamalarına dayanmaktadır. Bir ağdüzeneğinin üyelerinin ‘biz – diğerleri’ ayırımı, grup içindeki faydayı diğerlerine kapalı hale getirdiği için önemlidir. Grubun ortak iyisi olan sosyal sermaye bir örtük bilgidir ve kişisel ilişkilerle, deneyimlendikçe ortaya çıkar. Ancak, bir aktörle ilgili olarak kişisel ilişkiler aracılığıyla edinilen bilgi grup içindeki diğer aktörlerle de paylaşılabilir, öğrenilebilir duruma gelir. Bu nedenle bir grup içindeki ‘diğerlerinin’ ne düşündükleri aktörler için önemli bir unsurdur. Çünkü benlik algısının ortaklaşa benlik oluşturacak biçimde grubun ortak özelliklerine yoğunlaşmış olması ve grubun diğer üyelerinin ne düşündüklerine verilen önem nedeniyle sosyal onay ve uygunluk ön plana çıkmaktadır.

Bir ağdüzeneği içindeki aracı aktörlerin, *Öneri 1*, doğrultusunda özgözcülüğü yüksek bireyler olma olasılığı fazladır. Yüksek öz-gözcü olan bireylerin, koşulları önceden öngörebilme, planlayabilme çabaları (Ickes ve diğerleri, 2006), kendi benlik algılarını koşulların ve rollerin gerekliliklerine göre belirleme eğiliminde olmalarına yol açar. Yüksek öz-gözcü bireyler “bu koşullar benden nasıl biri olmamı istiyor ve ben nasıl o kişi olabilirim?” sorusuna odaklanarak (Kilduff ve Day, 1994), farklı ağdüzeneklerine uyum gösterip oradaki farklı koşulların taleplerine göre davranışlarını, tutumlarını yeniden uyarlayabilirler. Bu sayede o ağın örtük bilgisi olan bir bilgiyi gerek kendi kişisel deneyimleri yoluyla gerek de üçüncü taraf olarak aracılık yaptığı ilişkilerde güven nakletmek yoluyla kendi ağına taşıyabilirler (ve/veya tersi).

Bir ağdan diğer ağa aracı vasıtasıyla gelen yeni bilgiler, aracılar duyulan güven nedeniyle, ağın ortak faydasına zarar vermedikçe, benimsenir ve yayılır. Burt’un (2000: 7) ağın “kapalılık”<sup>4</sup> özelliğinin ancak aracılık süreci ile birlikte üretken hale geldiğine yönelik vurgusu dikkate alındığında, aracıların üstlendikleri rolün, içinde buldukları ağın olanaklar setini genişlettiği düşünülebilir. Aracıların yokluğu durumunda ağ içindeki aktörler sadece var olan bilgi ile yetinmek durumunda kalırken, aracıların sağladığı bilgi transferi sayesinde diğer ağdüzenekleri içindeki bilgilerle kendi ağlarında var olanı kıyaslama olanağına sahip olmaktadır. Böyle-

---

4 Ağın kapalılık özelliği, ağ içerisindeki farklılaşma düzeyinin azalması, ağ üyelerinin birbirleriyle bağlantılı ve yoğun ilişki içinde olmaları durumunu ifade etmektedir (Burt, 2000; 2001).

ce, aracıya duyulan güven vasıtasıyla kendileri için “en iyi” olan seçeneği değerlendirebilmektedirler.

Ancak, bir ağ içindeki araçların sayısının çok olması ve farklı ağlarla ilgili farklı bilgilerin gelip bu bilgilerin birbirleri ile çelişmesi durumunda araçların güvenilirliği olumsuz yönde etkilenebilir. Çünkü ortaklaşa sosyal benlik kurgusu olan ağ üyeleri çelişkili yeni bilgilerle karşılaştıklarında dışarıdan gelen bilgiyi güvenilir olarak algılayıp kendi istikrarlı durumlarını sürdürme eğiliminde olabileceklerdir. Ağın dışından gelen ve birbirlerine aykırı bilgiler, “en iyi” olanın belirsizleşmesine ve hangi aracının güvenilir bilgiyi taşıdığı konusunda çelişkiler oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla;

*Öneri 4: Ortaklaşa sosyal benlik kurgusuna dayanan bir ağ içinde farklı ağlarla ilişki kuran aracı sayısının çokluğu ağın kapalı kalma eğilimini artırır.*

### 3. Sonuç ve Tartışma

Örgüt kuramı alanında ağdüzeneği kuramı ve buna dayanan sosyal yerleşiklik yaklaşımları, geleneksel örgüt kuramlarının aksine, örgütü izole bir varlık olmaktan çıkarıp; karar veren, uygulayan, çevresiyle etkileşimli ve aktif bir piyasa aktörü olarak değerlendirmektedir. Belirsizlik, değişen çevresel koşullar, bu değişimlerin örgüt yapıları üzerindeki etkileri ve fırsatçı davranan piyasa aktörleri düşünüldüğünde, Burt’un (1997: 340) belirttiği gibi, piyasadaki bu aktörler arasında iletişim kopuklukları yaşanacaktır. Bu durumda, sadece fiyatlara bakarak tüm alternatifler hakkında bilgi sahibi olmak ve akılcı kararlar vermek mümkün olmayabileceğinden belli aktörler, piyasadaki yine belli bazı aktörler ile iletişim içinde olacak, bazılarında güvenecek, bazılarında bağımlı olacak ve bazılarını da desteklemek zorunda olacaktır. Her örgütün, bu şekilde, kendisi için oluşturduğu bir portföy ve piyasadaki çeşitli örgütler arasında oluşmuş ağdüzenekleri bulunmaktadır.

Yapısal boşlukları kendi zayıf bağları kanalıyla dolduran araçlar (Granovetter, 1985; Burt, 1992), ağdüzenekleri içinde sosyal sermaye olarak ifade edilen örtük bilgi birikimini, farklı ağdüzeneklerine taşıyarak bilgi paylaşımını sağlamaktadırlar. Bilginin ağlar arasında paylaşılmasını ve yayılmasını sağlayan araçlara duyulan güveni etkileyen faktörler incelendiğinde literatürde saygınlık, teknik yetkinlik ve bilgi düzeyi gibi bilişsel faktörlerin yanısıra, davranışsal faktörler, güç, esneklik, zaman ve sektörel etkilerin ön plana çıktığı görülmektedir. Ancak, bilgiyi taşımadaki önemli rolüne rağmen araçların özelliklerine vurgu yapan bir araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu çalışma araçlara duyulan güvenin biçimlenmesinde etkili olabileceği düşünülen özgüllemcilik faktörünün olası etkilerini tartışmayı amaçlamıştır.

Açık bilginin, belgelenebilen ve kodlanabilen bir bilgi türü (Renzl, 2008) olması nedeniyle ağlar arasında taşınabilmesi, nakledilebilmesi kolay olmaktadır. Diğer taraftan kodlanamayan, sezgilere dayanan ve bireylerin zihinlerinde, davranışlarında ve ilişkilerinde yerleşik olan örtük bilginin edinilmesi, anlaşılması ve aktarımının bireysel deneyimlere dayalı olması nedeniyle, araçların bilgi transferi sürecindeki rolleri ön plana çıkmaktadır. Özgözlemcilik özelliklerini etkin şekilde kullanabilen araçlar, bir ağın örtük bilgisini diğer ağa uyumlandırarak ve oradaki beklentiye göz önünde bulundurarak, ağın ortaklaşa benlik algısına meydan okumasızın aktarabilmektedirler. Bilginin bu şekilde aktarılması sürecinde güven, aracının özgözlemciliğinin yüksek olmasından olumlu yönde etkilenmektedir, bir tarafın bilgiyi aracı ile paylaşmasını sağlarken, diğer tarafın ise getirilen bilgiyi benimsemesine yol açmaktadır.

Çalışmanın sonucunda geliştirilen öneriler doğrultusunda, örgütler arası ilişkilerde özgözlemciliği yüksek olan aktörlerin, ağlar arası bilgi transferinde daha fazla rol üstlenmesi ve bu rolü daha etkin bir biçimde yürütebilmesi beklenmektedir. Bu durum özellikle örtük bilginin yayılması sürecinde daha fazla ön plana çıkacaktır. Örtük-ortak bilginin ağlar arasında paylaşımını sağlayacak olan faktör, yüksek özgözlemciliğin biçimlediği nakletme sürecine dayalı güvendir. Bu süreç içinde, özgözlemciliğin bilginin aktarılması, paylaşılması, benimsenmesi açısından güvenin oluşumundaki olumlu etkisinin yanı sıra, aracı sayısının çokluğuna bağlı olarak, çelişen bilgilerin ağ içine gelmesi durumunda yarattığı belirsizlik nedeniyle ağın kapalı kalma eğilimini arttırıcı bir olumsuz etkisi de söz konusu olabilmektedir.

Her ağdüzeneği içinde aracılık rolü yapan aktörlerin o gruba özgü olarak şekillenecek bir optimum sayısının olabileceği; belirli bir noktaya kadar araçlara duyulan güven nedeniyle ağlar arasında güven nakletmek kolay olurken optimum noktadan sonra güvenin olumsuz yönde etkilenmeye başlayacağı ve ağın kapalı kalma eğiliminin artacağı söylenebilir.

İlerideki çalışmalarda optimum sayının nasıl oluştuğu ve hangi faktörlerin optimum aracı sayısını belirlemede etkili olabileceği incelenerek, bu çalışmanın önerileri geliştirebilir ve test edilebilir hipotezlere dönüştürülerek görgül olarak sınanabilir. Söz konusu önerilerin, kişisel ve yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu, kişi-örgüt bütünleşmesinin yüksek düzeyde olduğu küçük ve orta ölçekli işletmeler için daha fazla geçerlilik taşıyabileceğinin düşünülmesi nedeniyle yapılacak görgül araştırmaların bu işletmeler kapsamında tasarlanması uygun olacaktır.

Bu çalışmada, literatürdeki boşluktan yola çıkarak güvenin oluşumunda araçların kişilik özelliklerinin önemli olabileceği vurgulanmaktadır. Ancak, olası kişilik özelliklerinden sadece özgözlemcilik ele alınmıştır. Bu sınırlılık kapsamında, özgözlemciliğin özellikle örtük ve ortaklaşa bilgi tipinin transferi sürecinde araçlara duyulan güveni etkileyen bir faktör olabileceği öne sürülmüştür. Paylaşılan bilginin örtük

veya açık, bireysel veya ortaklaşa olması durumlarında özgözlemciliğin yanı sıra farklı kişilik özellikleri de güvenin oluşumunda etkili olabilir. Dolayısıyla bu çalışmanın ileri ki aşamalarında, araçların sahip olabileceği diğer kişilik özellikleri ve bilgi tipleri göz önünde bulundurularak bir tipoloji oluşturulması amaçlanmaktadır.



## Kaynakça

Adler, P. S. ve S. W. Kwon (2002), "Social Capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.

Alavi, M. ve D. E. Leidner (2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.

Baker, W. E. ve R. T. Foulkner (2002), "Interorganizational Networks", Ed. J. A.C. Baum, *Companion to Organizations*, Oxford: Blackwell, 520-540.

Boisot, M. H. (1986), "Markets and Hierarchies in a Cultural Perspective," *Organization Studies*, 7 (2), 135-158.

Bosch-Sijtsema, P. M. ve T. J. B. M. Postma (2010), "Governance Factors Enabling Knowledge Transfer in Interorganisational Development Projects", *Technology Analysis & Strategic Management*, 22 (5), 593 – 608.

Bolino, M. C. ve W. H. Turnley (2003), "More Than One Way to Make an Impression: Exploring Profiles of Impression Management", *Journal of Management*, 29 (2), 141-160.

Bresman, H., J. Birkinshaw ve R. Nobel (1999), "Knowledge Transfer in International Acquisitions". *Journal of International Business Studies*, 30 (3), 439-462.

Buğra, A. (2000), *Devlet-Piyasa Karşıtlığının Ötesinde: İhtiyaçlar ve Tüketim Üzerine Yazılar*, İstanbul: İletişim Yayınları.

Burt, R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Burt, R. S. (1997), "The Contingent Value of Social Capital", *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.

Burt, R. S. (2000), *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, New York: Oxford University Press.

Burt, R. S. (2001), "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital", Ed. Lin, N., Cook, K. S., Burt, R.S., Social Capital: Theory and Research, New Jersey: Transaction Publishers, 31-56.

Coulter, K. S. ve R. A. Coulter (2002), "Determinants of Trust in a Service Provider: The Moderating Role of Length of Relationship", Journal of Services Marketing, 16 (1), 35-50.

Davenport, T. H. ve L. Prusak (1997), Working Knowledge, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Day, D. V. ve D. J. Schleicher (2006), "Self-monitoring at Work: A Motive-based Perspective", Journal of Personality, 74 (3), 685-714.

Doney, P. M., J. P. Cannon, ve M. R. Mullen (1998), "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", Academy of Management Review, 23 (3), 601-620.

Erdem, F. ve J. Özen (2003), "Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayrımı", Ed. Ferda Erdem, Sosyal Bilimlerde Güven, Ankara: Vadi Yayınları, 53-60.

Fuller-Love, N. ve E. Thomas (2004), "Networks in Small Manufacturing Firms". Journal of Small Business and Enterprise Development, 11 (2), 244-253.

Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", American Journal of Sociology, 91 (3), 481-510.

Gulati, R., D. A. Dyaldin ve L. Wang (2002), "Organizational Networks", Ed. Baum, J. A.C., Companion to Organizations, Oxford: Blackwell, 281-303.

Hogg, M. A. ve D. Abrams (1988), Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes. London: Routledge.

Ickes, W., R. Holloway, L. L. Stinson, ve T. G. Hoodenpyle (2006), "Self-monitoring in Social Interaction: The Centrality of Self-affect", Journal of Personality, 74 (3), 659-684.

Ke, W. ve K. K. Wei (2007), "Factors Affecting Trading Partners' Knowledge Sharing: Using the Lens of Transaction Cost Economics and Socio-political Theories", *Electronic Commerce Research and Applications*, 6, 297-308.

Kilduff, M. ve D. V. Day (1994), "Do Chameleons Get Ahead? The Effects of Self-Monitoring on Managerial Careers", *The Academy of Management Journal*, 37, 1047-1060.

Korczyński, M. (2003), "Güvenin Ekonomi Politikası", Ed. Ferda Erdem, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları, 61-88.

Koskinen, K. U., P. Pihlanto ve H. Vanharanta (2003), "Tacit Knowledge Acquisition and Sharing in a Project Work Context", *International Journal of Project Management*, 21 (4), 281-290.

Kramer, R. M. (1996), "Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work", Ed. Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks: Sage, 216-245.

Leone, C. (2006), "Self-monitoring: Individual Differences in Orientations to the Social World", *Journal of Personality*, 74, 633-658.

Levin, D.Z. ve Cross, R. (2004), "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer", *Management Science*, 50(11), 1477-1490.

Lewicki, R. J. ve B. B. Bunker (1996), "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", Ed. Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, London: Sage Publications, 114-139.

Macneil, I. R. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. London: Yale University Press.

Mehra, A., Kilduff, M. ve Brass, D. J. (2001), "The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance", *Administrative Science Quarterly*, 46 (1), 121-146.

Miller, J.S. ve Cardy, R.L. (2000), "Self-monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 609-626.

Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5 (1), 14-37.

Nonaka, I. ve H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.

Oba, B. ve F. Semerciöz (2005), "Antecedents of Trust in Industrial Districts: An Empirical Analysis of Inter-Firm Relations in a Turkish Industrial District", *Entrepreneurship and Regional Development*, 17, 163-182.

Özen, Ş. ve Z. Aslan (2006), "İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği", *Akdeniz İİBF Dergisi*, 12, 130-161.

Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*, London: Routledge and Kegan Paul.

Prusak, L. ve T. H. Davenport (1997), *Information Ecology*, Oxford: Oxford University Press.

Quinn, J. B., P. Anderson, ve S. Finkelstein (1996), "Leveraging Intellect", *The Academy of Management Executive*, 10 (3), 7-27.

Ramasamy, B., K. W. Goh ve M. C. H. Yeung (2006), "Is Guanxi (relationship) a Bridge to Knowledge Transfer?", *Journal of Business Research*, 59, 130-139.

Renzl, B. (2008), "Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation", *Omega*, 36 (2), 206-220.

Sargut, A. S. (2003), "Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü", Ed. Ferda Erdem, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları, 89-124.

Sargut, A. S. (2006), "Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi mi?" *Akdeniz İİBF Dergisi*, 12, 1-13.

Sharif, K., S. Kalafatis ve P. Samouel (2005), "Cognitive and Behavioral Determinants of Trust in Small and Medium-sized Enterprises", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (3), 409-421.

Simon, B. (1999), "A Place in the World: Self and Social Categorization", Ed. Tyler, Tom R., Kramer, Roderick M., John, Oliver P., *The Psychology of the Social Self*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 47-69.

Snyder, M. (1974), "Self-monitoring of Expressive Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537.

Snyder, M. ve Copeland, J. (1989), "Self-monitoring Processes in Organizational Settings" Ed. Giacalone, R. ve Rosenfeld, P., *Impression Management in the Organization* NJ: Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale, 7-19.

Sydow, J. (1996), "Understanding the Constitution of Interorganizational Trust". 8th International Conference on Socio-Economics, 12-14 July 1996, Geneva, Switzerland.

Uzzi, B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.

Van de Ven, A. H. (1976), "On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations", *Academy of Management Review*, 1(4), 24-36.

White, H. C. (1993), "Markets in Production Networks", Ed. Richard Swedberg, *Explorations in Economic Sociology*, New York: Russell Sage Foundation, 161-175.

Yang, S. C. ve C. K. Farn (2009), "Social Capital, Behavioural Control, and Tacit Knowledge Sharing- A Multi-informant Design", *International Journal of Information Management*, 29, 210-218.

Zander, U. (1991), "Exploiting a Technological Edge: Voluntary and Involuntary Dissemination of Technology", *Institute of International Business*, Stockholm.

Zander, U. ve B. Kogut (1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities. An Empirical Test", *Organization Science*, 6 (1), 76-92.