

ÖRGÜTLERDE ETKİLEŞİM MEKANİZMALARI KAPSAMINDA BİLGİ PAYLAŞIMI VE ÖDÜLLENDİRME İLİŞKİSİ

Hayrettin ÖZLER* Derya ERGUN ÖZLER** Gülten BREN GÜMÜŞTEKİN***

Özet:

Bilgi yönetimi ile ilgili fikir ve stratejilerin odak noktasını, ekonomik değer üretmek amacıyla bilginin ne tür örgütsel yapılar, araçlar ve ödülllerle daha etkin üretileceği, dağıtılacağı ve paylaşılacağı gibi konular oluşturmaktadır. Bu çalışmada, bilgi yönetimi ve organizasyon teorisi dinamik bir mübadele ve etkileşim modeli içerisinde birleştirilerek; bu dinamik örgütsel yapı ile ödüllendirme planları arasındaki ilişkiler analiz edilmektedir. Bu makale organizasyonları piyasa, hiyerarşi ve cemaat (community) olmak üzere üç farklı ideal etkileşim ve koordinasyon mekanizmasının dinamik bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, organizasyon içerisinde veya organizasyonlar arasında hiyerarşi-otorite, piyasa-fiyat ve cemaat-güven olmak üzere üç tip etkileşim ve/veya koordinasyon mekanizması aracılığıyla üretilmekte ve dağıtılmaktadır. Öncelikle bu etkileşim mekanizmaları tanımlanmakta ve bilgi yönetimi ile ilişkisine değinilmiştir. Sonuç olarak, bilgi yönetiminin etkinliğini artırmak için geliştirilen ödüllendirme planlarının oluşturulmasında ve uygulanmasında, yönetimin organizasyon içindeki bu dinamik yapıları dikkate alması ödüllendirme planlarından beklenen amaçlara ulaşmayı ve bir bilgi yönetim sistemi olarak örgütsel dinamiklerin daha işlevsel hale gelmesini sağlayacağı vurgulanmıştır.

Anahtar kelimeler : Hiyerarşi, piyasa, komün (cemaat), bilgi paylaşımı, ödüllendirme.

* Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, hayrettin@dumlupinar.edu.tr

** Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim-Organizasyon Anabilim Dalı, dergun@dumlupinar.edu.tr

*** Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim-Organizasyon Anabilim Dalı, geren@dumlupinar.edu.tr

RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE SHARING AND REWARDS WITHIN THE FRAMEWORK OF INTERACTION MECHANISMS IN ORGANIZATIONS

Abstract:

The ideas and strategies in the mainstream Knowledge Management literature is concerned with determining the types of organizational structures, tools and rewards that are most efficient in generating, distributing and sharing information in order to produce economic value. In this study, the knowledge/information management theory and organization theory are brought together in a dynamic organizational model in which the role of incentive and reward plans is examined. Organizations are defined in this model as a dynamic combination of three ideal-typical social coordination/interaction mechanisms. Knowledge and information are shared and distributed within and between organizations through hierarchy/authority, market/price, and community/trust mechanisms. How knowledge is produced and shared within these different mechanisms and what kind of rationality is accepted in these structures is described. This study argues that when reward and incentive systems are designed, decision makers should pay attention to these mechanisms so that managerial interventions could increase success and would not damage existing organizational dynamics which are essential for the creation, distribution and sharing of information.

Keywords: Hierarchy, market, community, information sharing, incentives.

GİRİŞ

Bilgi yönetimi konusunda yapılan araştırmalar (Senge, 1990; Nonaka, 1994; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Alavi ve Leidner, 2001) kolektif düzeydeki örgütsel bilginin, bireysel öğrenmenin ve bilgilerin çalışma arkadaşları arasında iletişim, mübadele ve paylaşımlar sonucunda oluştuğunu ileri sürmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde faaliyette bulunurken; yeni bilgilere ulaşmakta, bilgiler üretmekte ve hem kendisinin hem de örgütün bilgi birikimine katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar arasında bilgi akışı ve paylaşımı öğrenen örgütlerin temel niteliğidir. Bu nedenle, bilgi yönetimi ile ilgili düşüncelerin odak noktasını; bilginin ne tür örgüt yapılarında, araçlar ve ödüllere daha etkin üretileceği, dağıtılacağı, paylaşılacağı ve ekonomik değer üreteceği gibi konular oluşturmaktadır. Gerek bireyin gerekse çalışma gruplarının sahip oldukları bilgiler, örgüt içerisinde veya örgütler arasında ilgili her bölüme hiyerarşi/otorite, piyasa/fiyat ve cemaat/güven yapıları aracılığıyla dağıtılır. Adler (2001) otorite, fiyat ve güven arasındaki karmaşık ilişkilerin daha iyi anlaşılması gerektiğini ve bir teorisin sınırlarının bu ilişkileri kapsamasının zorunlu olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, bilgi paylaşımında bu üç farklı sosyal etkileşim ve koordinasyon mekanizması ile

ödüllendirme planları arasındaki ilişkileri analiz etmek hem etkin bir bilgi yönetimi hem de bu amaçla geliştirilen ödüllendirme planlarının başarısı açısından büyük önem arz etmektedir.

I) BİR SORUN TESPİTİ

Bireysel bilgiler kişiye tecrübe kazandırdığı ve onun kariyer gelişiminde ve statüsünü korumada önemli bir unsur olduğu için, örgüt içerisinde her birey sahip olduğu bilgilerin tamamını yönetimle ve çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaktan kaçınır. Kısacası bilgi çoğunlukla kişilerin kendi kontrolünde kalmaya devam eder (Nonaka, 1994; Lam, 2000). Literatürde üzerinde en az durulan noktalardan biri, son yıllarda bir artış trendi gösterse de, ödüllendirme sistemleri ve bunların bilgi yönetimine veya örgütlerin entelektüel sermayesine olan etkileridir. Genel olarak ödüllendirme yaklaşımları, kolektif ve bireysel olmak üzere ikiye ayrılabilir. Özellikle işlem maliyeti yaklaşımı, yönetim paradigması ve kolektif hareket (fayda) problemlerinin çözümüne yönelik çalışmalar artık işletme içi bireyler, birimler ve işletmeler arası rekabetten çok, bireysel sahiplenme duygusu ile kolektif sahiplenme duygusu arasındaki dengelerin nasıl kurulacağı sorunu üzerinde odaklanmaktadır.

Bir başka deyişle, 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 yaptırımlar ve ödüllendirmelere rağmen, bilgi ve tecrübelerini neden paylaşmadıkları sorusunu sormakta ve ödüllendirme planları yapılmadan önceden, ekonomik ve sosyal perspektiflerin birlikte dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır.

II) ETKİLEŞİM MEKANİZMALARI

Örgütlerin biçimsel ve biçimsel olmayan grup ve ilişkiler ağından oluştuğunu öngören yaklaşımlar, örgüt içi etkileşim ve iletişim davranışlarını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bireylerin işlerini yapma biçimi -en rutin işlerde bile- biçimsel olarak tanımlanmış süreçlerden farklı olmaktadır (Brown ve Duquid, 2000). Sosyal yapıların büyüklüğü ne olursa olsun -ister bir toplum, ister bir sektör, ister örgüt- sosyal birimler arası ilişkiler ve etkileşim iç içe geçmiş üç farklı örgüt ve/veya sosyal etkileşim mekanizmasıyla gerçekleştirilir: Hiyerarşi, cemaat ve piyasa (Bkz: Adler, 2001; Thompson vd., 1991). Bu üç etkileşim mekanizması her sosyal yapıda farklı kombinasyonlar halinde olsa da mutlaka bir arada olmak zorundadır. Bir toplumu ele aldığımızda; hiyerarşi devlet örgütlenmesinde, cemaat sivil toplumda ve piyasa ekonomik alanda ağırlıklı olarak varlık gösterirler. Bir örgütü ele alırsak yine örgüt içerisinde hem hiyerarşik, hem cemaatsel hem de piyasa (karşılıklı çıkar ve alışveriş) temelli ilişkilere rastlayabiliriz. Çünkü bireylerin ve örgütlerin farklı gereksinimlerinin

tümü ancak bu üç farklı etkileşim mekanizması aracılığıyla karşılanır ve bu üçlünün bileşimi örgütlerde farklı şekillerde oluşabilir:

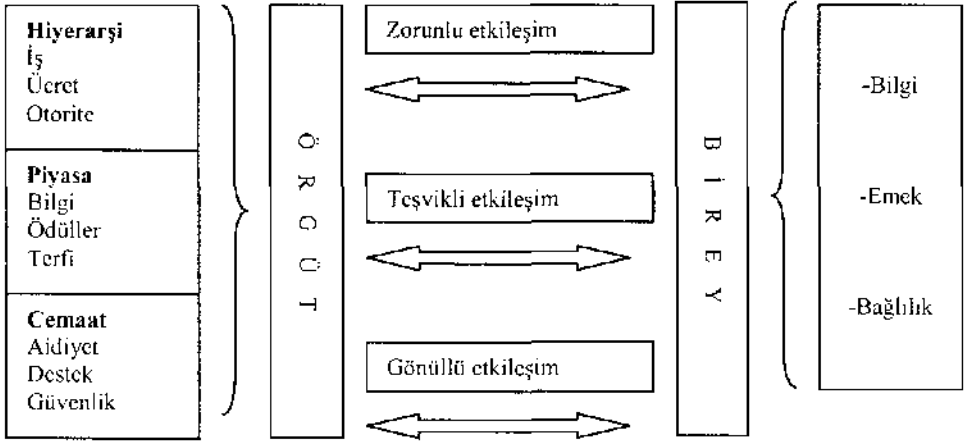
- Eğer bilginin örgüt genelinde (örgüt kademelerinde yukardan aşağıya veya aşağıdan yukarıya ve örgütsel veri bankalarına yapılan öneriler şeklinde) paylaşımı otorite (asimetrik güç dağılımı) sonucu gerçekleşiyorsa veya bilgi akışını merkez yönetiyorsa, **hiyerarşi**;
- Bilgi, tamamen otonom bireyler veya gruplararası karşılıklı pazarlık şeklinde - veya bir tür fiyat mekanizması ile- taşınıyorsa, **piyasa**; ve
- Bilgi, takımla veya çalışma grubuyla ortak çıkarları gerçekleştirme amacıyla paylaşılıyorsa **cemaat** 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), cemaatte dayanışma (ortak kaygılar) ve piyasada pazarlık (fiyat mekanizması) sonucu gerçekleşir. Bu düşünceyi 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 zamanında ve düşük maliyetle aktarılmasını sağlayacak sosyal bağların olmaması. Hiyerarşi, piyasa ve cemaat sırasıyla bu üç sorunu çözebilecek araçlar sunmaktadır.

Bu teorik çerçeveyi bir başka şekilde şöyle özetleyebiliriz: örgütlerde varolan, birbirini ikame edebilen ve birbirlerine rakip olabilen bu üç farklı etkileşim mekanizmalarının –hiyerarşi, piyasa ve cemaat- dayattığı sınırlamalar ve sunduğu fırsatlar hakkında sahip olunan bilgi, örgütlere yeni bilgi girişini ve örgüt içindeki bilgi 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). Bir başka deyişle, örgütsel çevreyi oluşturan bu üç etkileşim mekanizmasının (hiyerarşi /cemaat/piyasa) kombinasyonunu belirleyen temel unsur bu etkileşim mekanizmalarının baskın çıkarlara sunduğu kazanımların nispi maliyetleridir.

III) HİYERARŞİ, PİYASA, CEMAAT VE BİLGİ İLİŞKİSİ

Bilginin değişken ve kompleks yapısı örgütleri üç farklı yöne birden çekebilmektedir (Şekil : 1). Örgütler 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 örgüt arasındaki etkileşimi ve bu etkileşim esnasında birey ve örgüt arasındaki alış verişini anlatmaktadır. Birey örgüte temel olarak bilgisini, emeğini (çabasını) ve sadakatini (bağlılığını) sunar. Gerçekten de bu üç unsur bir örgütün çalışanlarından beklentileri olup birbirinden bağımsız düşünülmesi oldukça zordur. Bunlara karşılık olarak örgütü oluşturan üç temel etkileşim veya koordinasyon mekanizması da -hiyerarşi, piyasa ve cemaat- bireyin farklı beklentilerine cevap verecek şekilde tasarlanmıştır. Her örgüt aynı zamanda bu üç sosyal koordinasyon mekanizmasının bir kombinasyonudur. Her bir koordinasyon mekanizmasının işlem maliyeti, belirsizliği azaltma ve etkinlik açısından göreceli üstünlükleri vardır.



Şekil : 1
Birey ve Örgüt Arasındaki Etkileşim

Yukarıdaki modelden hareketle hiyerarşi, piyasa ve cemaat yapılarının temel özelliklerini bilgi yönetimi açısından inceleyelim. Hiyerarşiler de bilgi, karar verme yetisiyle orantılı olarak belirli statülerde yoğunlaşır. Bu açıdan hiyerarşiler monopol piyasalara benzetilebilir. Bilgiler hiyerarşik –yani asimetrik güç dağılımına bağlı olarak işleyen- etkileşim sayesinde örgütsel kademeler ve statüler arasında dağıtılır ve paylaşılır. Bireyin bilgi, emek ve sadakati karşılığında beklediği (biçimsel) iktidar, (yasal) otorite ve ücret hiyerarşi tarafından karşılanır. Kısacası işgören kaynaklarını örgüte yatırırken piyasa işaretlerine göre belirli aralıklarla yeniden fiyatlandıramaz.

çünkü uzun dönemli bağlayıcı bir sözleşmeye imza atmıştır (Eggertsson, 1990: 159). Hiyerarşilerin rutin ve bölünmüş görevlerin performansını artırırken, bilgi üretiminde ve yenilik (innovation) yapma konusunda zorlandığı belirtilmektedir (Burns ve Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Adler, 2001). Adler (2001); yaratıcı işbirliğinin programlanamayacağını, komuta edilemeyeceğini ve hiyerarşilerin ancak açık bilginin üstlerden astlara ulaşması konusunda etkin olduğunu savunmaktadır. Otorite ve hiyerarşi standart ve rutin işlerin yapılmasını sağlarken yeni süreçlerin geliştirilmesi ve buluşların yapılması konusunda yetersiz kalmaktadır. Piyasa ve cemaat yapılarının yenilik yapmadaki etkinliğinin hiyerarşiye nazaran daha fazla olduğu iddia edilmektedir (Shapira, 2000). Bununla beraber hiyerarşi, yani bilginin aşağıdan yukarıya akışını sağlamada güçlüklerle karşılaşmakta ve alt kademede çalışanların fikirlerini üst kademeye aktarmaları için etkin ve kabul edilebilir yapırmalar uygulama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu zayıflıklarına rağmen hiyerarşiler kolayca vazgeçilemeyecek bir koordinasyon mekanizmasıdır. Bunun nedeni örgütlerin, özellikle işletmelerin, ağırlıklı olarak hiyerarşik yapılar olmalarıdır. Hiyerarşik kademelerin azaltılması yönünde bir trendin olduğunu kabul etmekle beraber, günümüzde, örgütler 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 hiyerarşik yapılar oluşturmaktadırlar. Bu sayede örgütler işlem maliyetini aşağı çekmeyi ve/veya piyasa mekanizmasının taşıyamayacağı riskleri ve tek başına etkili olamayacağı faaliyetleri hiyerarşi vasıtasıyla yerine getirebilmeyi amaçlamaktadırlar (Williamson, 1975; Adler, 2001).

Örgüt yapısında yer alan fonksiyonel sınırlar, bazen bilginin paylaşımında engelleyici bir rol oynayabilir. Bilgi teknolojilerinin bu fonksiyonel sınırlar arasındaki iletişimi artırdığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu artışın asıl nedeni, bilgi teknolojilerinin sosyal bağıntıları artırması ve işlem maliyetlerini azaltmasıdır. 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; örgütün, üyelerinin sahip olduğu bilgiyi ortaya çıkarma, toplama, depolama ve dağıtma hakkına sahip olduğunun doğruluğuna yönelik ahlaki inanıştır. Bu inanış, çoğu zaman yasal niteliği olan işçi-işveren sözleşmelerinin kapsamında yer almamakta, bu da bilginin sahipliğinin kime ait olduğu konusundaki belirsizliği artırmaktadır (Constant vd., 1994).

Bununla birlikte, teknoloji sayesinde merkeze ulaşan bilgilerin çokluğu, merkezin tek başına bilgiyi işlemesini ve karar vermesini güçleştirebilir. Bu da bilginin merkezleşmemesine, hiyerarşinin zayıflamasına neden olabilir. Zaman kısıtlayıcısı ve sınırlı rasyonelite bilginin yayılmasını ve yetki devrini zorunlu kılar. Kısacası teknoloji bilginin merkezleşmesini bir yandan kolaylaştırırken, diğer yandan yine teknoloji sayesinde gerçekleşen bilgi bombardımanının sınırlı rasyoneliteye ve sınırlı zamana

sahip bireyee işlenmesi zorlaşmaktadır. Sonuç olarak bu durum, yetki devrini zorunlu kılarak, hiyerarşiye kısıtlar getirmektedir.

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 optimalizasyonunda 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 ve bilgi paylaşılarak azalmaz. Ancak bilginin bu kamusal mal olma niteliği kamusal malların üretimi ve dağıtımında karşılaşılan temel problemleri yanında getirir. Kamusal mallarda temel sorun olan mülkiyet haklarının belirsizliği ve mülkiyet hakkı tanımının en kolay çözüm yolu olarak görülmesi nedeniyle, bilginin üretimini artırmak için mülkiyet haklarının güçlendirilmesi gerektiği düşünülebilir. Ancak bu konuda da temel bazı engeller vardır. Macdonald'ın da belirttiği gibi 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 aldığımız 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 ve tecrübe birikiminin bir sonucudur. Bilgiye patentlerle mülkiyet hakkı tanıdığı anda onun sosyal olarak optimum dağıtımını engellemiş oluruz; mülkiyet hakkı tanımazsak bu sefer üretimi için gereken güdüleri ortadan kaldırmış oluruz. Yine de işletmeler, çok bölümlü (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 dağıtım birlikte düşünüldüğünde ne piyasa ne de hiyerarşi tek başına yeterli olamamaktadır. Özellikle örtülü 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 ayrım, bilginin Polanyi'nin (1966) ifade ettiği gibi açık ve örtülü olabileceği şeklindeki ayrımdır. Açık bilginin kodlanması ve alıcıya aktarılması, örtülü bilgiye göre daha kolaydır. Bilgi; fikir, öneri, veri veya haber niteliğinde ise kodlanarak aktarılabilir. Bu tür bilgilerin dağıtımı, hiyerarşi ve piyasa süreçleriyle kolaylıkla

gerçekleşebilir. Bireye özel olan örtülü bilginin aktarılması için ise; sosyalleşme, sürekli gözlem, çıraklık gibi uzun dönemli iletişim ve ilişkiler gereklidir (Nonaka, 1994). Bu yüzden ne hiyerarşi ne de piyasa tek başına ve birlikte koordinasyonu sağlayamaz ve cemaat bir alternatif olarak ortaya çıkar (Bradach ve Eccles, 1989; Powel, 1990). Örtülü bilgi sadece zihinde değil; hafızada, becerilerde ve tutumlarda da gizlidir. Örtülü bilginin bir kerelik yöntemlerle aktarılması güçtür ve bu nedenle, uzun süre birlikte çalışmayla, güvenle ve bağlılıkla gerçekleşir. Hiyerarşi ve geleneksel piyasa kavramından ayrılan bu tür bir dağıtım şekli, karşı tarafın istendiği zaman karşılık verme olasılığına yani güvene ve minnete bağlıdır (Blau, 1968). Her ne kadar güven hem hiyerarşi hem de piyasa mekanizması için önemli olsa da, cemaatlerin en temel yapı taşıdır. Güven, doğrudan ve tekrarlanan ilişkilerin, ortak değer ve normların, karşılıklı bağımlılığın ve karşıdakinin adilliği ve iyi niyeti hakkındaki inanışların bir sonucudur.

Bu nedenle, işletmeler işgören sadakatini artıracak, onlarda ortak gelecek duygusu yaratacak, işbirliği ve güven oluşturacak yapılara (örneğin, kendi kendini yöneten ekipler) yani cemaatlere yönelmekte veya bu tür yapıları destekleyen ödüllendirme planları geliştirmektedir. Böylece bilgi üretme ve paylaşma olasılığını artırmayı ve bilginin veya bilgi çalışanlarının örgütlerden ayrılmasını engellemeyi amaçlamaktadırlar. Bu tür grupların sadece bilgi paylaşımı için değil, innovasyon içinde oldukça önemli oldukları ifade edilmektedir (Bartol ve Srivastava, 2002; Brown ve Duguid, 2000). Cemaatsel yapılara yönelmenin diğer bir nedeni; kişilerarası güvenin işbirliğini artırdığı ve bu güven duygusunun hâkim olduğu cemaatsel çevrede parasal ödüllendirmelerin gerekli hatta etkin olmadığını düşünülmesidir. Bu tür toplulukların (çalışma grupları gibi) hiyerarşi tarafından kurulabilmesi mümkün olurken, hiyerarşi tarafından kontrol edilebilmesi zordur (Bartol ve Srivastava, 2002). Bu yapılar, parasal güdülemelerden 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 içerisinde katılabilir.

IV) ÖDÜLLENDİRMELERİN BİLGİ PAYLAŞIMINDAKİ ROLÜ

Bu bölümde, parasal ödüller ve bilgi paylaşımına etkileri yukarıda belirtilen teorik çerçeve içerisinde incelenecektir. Örgütler 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 söylenebilir. Bunun önemli bir nedeni örgütlerde varolan ve insan davranışlarını yönlendiren bu üç farklı etkileşim mekanizmasının yeterince anlaşılması ve ödüllendirme planları yapılırken dikkate alınmaması olarak gösterilebilir.

Tablo : 1
Ödüllendirme Türleri ve Ödüllendirme Ölçütleri Matrisi

ÖDÜLENDİRME TÜRLERİ	ÖDÜLENDİRME ÖLÇÜTÜ		OLASI AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR	
	Bilgi paylaşımı davranışlarının ödüllendirilmesi	Performansın Ödüllendirilmesi	Avantaj	Dezavantajlar
Kollektif Ödüller	Grup-örgüt ve gruplar arası bilgi paylaşımının ödüllendirilmesi	Örgütsel veya ekip performansının ödüllendirilmesi	- Örgütsel sahiplenme ve bağlılık, - Birimler arası, birey- grup arası ve birey-birey arası bilgi paylaşımının artması	Bedavacılık veya sosyal kayırtarma
Bireysel Ödüller	Üst yönetime ve örgütsel 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

Tablo : 1, mevcut literatür taranarak hazırlanmış, ödüllendirme türleri ve ödüllendirme ölçütlerini karşılaştıran bir matris olup, kollektif ve bireysel ödüllerin olası avantaj ve dezavantajlarını özetlemektedir. Ödüllendirme türleri ve ölçütleri örgütten örgüte farklılıklar göstermekte ve büyük çeşitlilik arz etmektedir. Aşağıdaki tablo iki temel ödüllendirme türü ve ölçütü ele alınarak hazırlanmıştır. Bütün ödüllendirme planları genel olarak bu kıstaslardan yola çıkarak hazırlanmakta ve örgüte göre ayrıntıda bazı farklılıklar göstermektedir.

Bartol ve Srivastava (2002) ödüllendirme sistemlerini bilgi paylaşımı davranışlarının ödüllendirilmesi ve çıktıların, başka bir deyişle performansın ödüllendirilmesi olarak iki türe 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. Bu bireysel bir ödüllendirme türüdür. Nispeten ölçümü kolay olan bu bilgi paylaşımı yöntemi, örgütlerin 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 örgütleri 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 ödüller 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 (Bartol ve Srivastava, 2002).

Eğer birey veya grubun bilgi paylaşımı davranışlarının gözlenmesi ve ölçülmesinde zorluklar varsa, kolektif performansa dayalı ödüllendirme planları daha uygulanabilir görülmektedir. 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 ve Bartol, 2000).

Kolektif olarak oluşturulan ödüllendirme sistemleri, ekip veya örgüt içinde işbirliğini, örgütü sahiplenme duygusunu ve grup bağlılığını artıracak şekilde oluşturulmaktadır. Ekip veya çalışma grubunun performansını temel alan ödüllendirme planlarının grup içi bilgi paylaşımını; örgütün performansını temel alan, kar/kazanç paylaşım ve işgören sahipliği planları gibi, ödüllendirme planlarının birimler arası veya birey ve örgüt arası bilgi paylaşımını artırdığı savunulmaktadır (Durham ve Bartol, 2000). Bireyler ve yöneticiler, kazanacakları ödüllerin sadece kendi ekiplerinin değil, tüm örgütün 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 sahipliği planları bireyin içselleştirdiği kompleks bilgileri başkalarıyla, örgüt yararma, paylaşmasını sağlayabilir (Pierce vd., 1991; Bartol ve Srivastava, 2002).

Yukarıda belirtilen görüşler, ampirik bir çalışmanın değil konu ile ilgili yapılan ikincil kaynaklardan (literatürden) elde edilen ve herhangi bir örgütte temelde neler olabileceğine yönelik genel tespitlerdir. Bu makale, ödüllendirme planlarından birinin diğerlerinden daha üstün olduğu iddiasında değildir. Temelde neler olabileceğine yönelik ancak ampirik kanıtlarla desteklenmeye ihtiyacı olan tespitlerdir. Nitekim herhangi bir ödüllendirme planının belli bir örgütteki başarısı yukarıda bahsedilmeyen

başka faktörlere de bağlı olabilir. Örneğin, ödüllendirme planlarının uygulanmasında algılanan adil olma 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 alınabilmesi gerekir. Ödüllendirme planlarında algılanan adaletsizlik, işletme içinde çatışmalara neden olabilir ve bilgi paylaşımını gerçekleştirebileceğine tam tersine sekteye uğratabilir. Bilginin paylaşımı ödüllendirilirken, bilginin yaratılmasının yani yaratıcılığın engellenmemesi de gerekir.

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

Böyle bir durumda, hem örgüt içi bilgi pazarı oluşturulamaz hem de varolan cemaatsel yapı zedelenebilir. Örgüt içinde değişim aracının parasal değil de, bilgi veya farklı müşevviklerin olduğu piyasalar da vardır. Bu tür piyasalarda değişimin doğasını güven oluşturur. Bilgiyi alan tarafın gelecekte bilgisini paylaşana benzer ve 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 özelliğe sahip piyasalar daha çok cemaatsel 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 kapsamaktadır. Bu daha çok örgütlerin aynı zamanda bir bilgi pazarı ve cemaat olmalarının doğal bir sonucudur. Bu nedenle işletmeler; kendi kendini yöneten ekipler, görev komiteleri ve buna benzer formal yöntemlerle oluşturulan ancak hiyerarşik engellerden arındırılmış grupları destekleyici ödüllendirme planları oluşturabilir.

Eğer örgütsel bilgi veya entelektüel sermayenin bireylerarası veya gruplararası alışveriş ve paylaşımının 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 örgütlerde, 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) örgüt üyelerinin bir konuyu sahiplendikleri ölçüde, bu konuya ilgi ve dikkatlerini verdikleri sonucuna varmışlardır. Bu durum, objektif sahipliğin (kar/kazanç paylaşımı ve işgören sahipliği) ve diğer ödüllendirme yöntemlerinin doğru yerde kullanıldığında, işgörenlerin örgütü subjektif olarak sahiplenmelerini (sahiplik duygusuna) ve bilgi paylaşımı davranışlarını motive edebileceği sonucunu doğurmaktadır. Ödüllendirme planlarının bilginin oluşumu, birikimi, taşınması ve paylaşımı üzerindeki etkileri hakkında yeterli ölçüde ampirik veri bulunmamasının bir nedeni de, bireyciliğin ve sahip olma duygusunun teoride yeterince vurgulanmamasının bir sonucu olabilir. Oysa bireyin bilgi paylaşımı davranışları, mülkiyet hakları hakkındaki inançları etkiler (Jarvenpaa ve Staples, 2001).

Özellikle bireysel veya örgütsel aktörlerin sahip olduğu sosyo-politik yapılar ve süreçleri ilgilendiren bilgi ile güç dağılımı arasında doğrusal bir bağlantı olduğu düşünülmektedir. Bilginin serbest bırakılması bireysel nüfuzun ve örgütün rekabetçi çevrede tekel olma konumunun kaybına neden olabilir (örnek için bkz., Davenport ve Prusak, 1998). Kişileri bilgi paylaşmaktan alıkoyan nedenlerden bir diğeri örgütsel bağlılık ve sahiplenme duygusunun eksikliği veya haksızlığa uğratılmış olma inancı gibi nedenlerden kaynaklanan gönülsüzlük olabilir. Doğal olarak bilgi paylaşımı ile iş tatmini ve güven duygusu arasında doğrusal ilişki olduğu da söylenebilir. Örtülü veya karmaşık 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 başkalarına değerli olduğunu düşünmedikleri için bilgilerini paylaşmaktan çekinirler. Örgütler bu maliyetleri azaltıcı veya tazmin edici ödüller ile kişilerin bilgi ve tecrübelerinin değerinin farkına varacakları teknikler geliştirmek zorunda kalabilirler.

SONUÇLAR

Ödüllendirme planlarının gösterdiği çeşitlilik, iş sözleşmesinin dayattığı yükümlülükler ve hiyerarşinin yaptırımları dışına çıkarak örgüt içi bir piyasa oluşturmaya, örgütü sahiplenmeye veya bir cemaat haline getirme gibi birbirine rakip (ideolojik) düşünce ve arzulardan kaynaklanmamaktadır. Ancak, bilginin yer, zaman ve nitelik olarak farklılık gösterdiği, bilginin bazen hiyerarşi, bazen bir piyasa ve bazen de

bir cemaat içinde daha etkin paylaşılacağı, taşınacağı veya yönetileceği şeklindeki üstü örtülü kabulden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle hangi tür bilginin hangi yapılarla daha etkin yönetileceği yönünde bir önfikir oluşturma amacıyla aşağıdaki tablo hazırlanmıştır. Ancak tabloda görülen üçlü bir bilgi ayrımı olmayıp 2+1 şeklinde bir ayrımdır. Başka bir deyişle, stratejik bilginin, açık ve örtülü bilgi ayrımından ayrı olarak düşünülmesinde fayda vardır. Aşağıdaki tabloda uygulanan ayrım kavramsal olmaktan ziyade araşsal bir ayrım olarak da düşünülebilir. Tablodan da anlaşılacağı gibi; hiyerarşi, piyasa ve cemaat farklı etkileşim veya koordinasyon mekanizmaları olup etkinlikleri söz konusu bilginin niteliğine bağlı olarak değişmektedir.

Tablo : 2

Bilgi Türlerine Göre Hiyerarşi, Cemaat ve Piyasanın Etkinlik Karşılaştırması

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

Bilginin güç, otorite ve güvenlik kaynağı olduğu için sübjektif de olsa bir değeri ve yine, bilginin toplanması, dağıtılması ve paylaşılmasının hem birey hem örgüt açısından bir maliyeti vardır. Bilgi bireysel olmaktan çıkıp kolektif bir mal haline dönüştürüldüğü, paylaşıldığı takdirde bilginin miktarında bir azalma olmayabilir. Bununla birlikte, belirsiz bir mülkiyeti ve stratejik bir değeri olduğu için bilgi, üretimi ve yönetimi gerekli ve zor kaynaklardan biri haline gelebilir. Bilgi öncelikle bireye ait olduğu ve mutlaka birilerinin kontrolünde olacağı için ne hiyerarşi ne piyasa ne de cemaat tek başına yeterli olamazlar. Etkin bir bilgi yönetimi ancak hiyerarşi, piyasa ve cemaat 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*, Vol. 12, No. 2, pp. 215-234.
- ALAVI, M. LEIDNER, D. E. (2001), "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues," *MIS Quarterly*, 25, pp. 107-132.
- BARTOL, K. M./SRIVASTAVA, A. (2002). "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 64-76.
- BLAU, P. M. (1968). "Interaction: social exchange". SILLS, D. L. (Eds). *International Encyclopedia of Social Sciences* (New York: Macmillan/Free Press) Vol. 7, pp. 452-458.
- BRADACH, J. L./ECCLES, R. G. (1991), "Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms". THOMPSON, G., vd. (Eds) *Markets, Hierarchies and Networks*, SAGE, London, pp. 277-291.
- BROWN, J. S./DUQUID, P. (2000). "Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 73-80.
- BURNS, T./STALKER, G. (1961), *The Management of Innovation*. (Tavistock, London).
- 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*, Vol. 5, No. 4, pp. 400-421.
- DAVENPORT, T. H./PRUSAK, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Rota, İstanbul.
- DURHAM, C. C./BARTOL, K. M. (2000), "Pay For Performance". LOCKE, E. A. (Eds) *Handbook Of Principles Of Organizational Behavior*. Blackwell, Oxford pp. 150-165.
- EGGERTSSON, T. (1990), *Economic Behavior and Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge.
- EISENHARDT, K. M. (1989), "Making Fast Strategic Decisions In High Velocity Environments," *Academy Of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, pp. 543-576.
- GUPTA, A. K./GOVINDARAJAN, V. (1986), "Resource Sharing Among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications," *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 695-714.
- GUPTA, A. K./GOVINDARAJAN, V. (2000), "The Social Ecology of a Knowledge Machine," *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 1, pp. 71-80.
- JARVENPAA, S. L./STAPLES, D. S. (2001), "Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, pp. 151-183.

- KONOVSKY, M. A./PUGH, D. S. (1994). "Citizenship Behavior And Social Exchange." *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 656-669.
- LAM, A. (2000). "Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework." *Organization Studies*, Vol. 21, No.3, pp. 487-513.
- LAWLER, E. E. MOHRMAN, S. LEDFORD, G. E. Jr. (1995). *Pay And Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, New York.
- MACDONALD, S. (1995). "Learning to Change: An Information Perspective on Learning in the Organizations." *Organization Science*, Vol. 6, No. 5, pp. 557-568.
- MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall)
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage." *Academy of Management Review*, 16, pp. 242-266.
- NONAKA, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- PILRCE, J. L.; RUBENFELD, S. A. MORGAN, S. (1991). "Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects." *Academy of Management Review*, 16, pp. 121-144.
- PIERCE, J. L.; KOSTOVA, T. DIRKS, K. T. (2001). "Toward A Theory of Psychological Ownership in Organizations." *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 298-310.
- POLANYI, M. (1966). *The Tacit Dimension* (Anchor Day, New York:).
- POWELL, W. W. (1991). "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization," THOMPSON, G., Vd. (Eds) *Markets, Hierarchies and Networks*, SAGE, London, pp. 265-276.
- SENGE, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* Currency/Doubleday New York.
- SHAPIRA, Z. (2000). "Governance in Organizations: A Cognitive Perspective." *Journal of Management and Governance*, Vol. 4, No. 1-2, pp. 53-67.
- SZULANSKI, G. (1996). "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, Issue 17, pp. 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.
- WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.