

BİREYLERİN AĞ DÜZENİNDEKİ YERİNİN OLUŞMASINDA LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ: SOSYAL AĞ ANALİZİ YAKLAŞIMI¹

THE ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE IN THE FORMATION OF INDIVIDUALS NETWORK STRUCTURE: SOCIAL NETWORK ANALYSIS APPROACH

Dr. Çağdaş Akif KAHRAMAN
Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu
cakifkahraman@gmail.com

Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN
Başkent Üniversitesi İİBF
csozen@baskent.edu.tr

Doç. Dr. Cem Harun MEYDAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
chmeydan@gmail.com

Received 03 March 2018 - Accepted 18 May 2018
Gönderim 03 Mart 2018 - Kabul 18 Mayıs 2018

Öz: Sosyal ağ düzenindeki aktörlerin konumları ve bu konumundan elde edecekleri faydalar sosyal ağ kuramları ile açıklanmaktadır. Benzer şekilde lider ve üye arasındaki etkileşimler sonucu oluşan Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) de sosyal ağ düzeni içerisinde gerçekleşen bir süreçtir. Bireylerden sosyal ağ düzeninde güçlü konumda olanların iç grupta olacağı, liderin sosyal ağ düzeninin merkezinde olacağı ve LÜE kalitesinin aktörün merkeziliğini yordayacağı düşüncesiyle hipotezler oluşturulmuştur. Veriler bir sivil toplum kuruluşunun Ankara biriminden toplanmıştır. Analizler sonucunda liderin merkezde olduğu, LÜE'nin kalitesinin aktörün merkeziliğini yordadığı, ancak bu süreçte üyelik süresinin önemli bir belirleyici olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider-üye etkileşimi, merkezilik, sosyal ağlar, sosyal ağ analizi

Abstract: The position and the advantages of the this position of the actors in a social network are explained by the social network analysis. Similarly, Leader-member excahnage (LMX) is also formed in a social network context. It is expected that the individuals who are in a powerful position in a social network will be the member of in group, and leader will be in the center of the network, and the quality of the LMX will predict the centrality of the actors. Hypotesis are generated by this expectations. Data were collected from a NGO in Ankara. It is found that, leader is in the center of the social network, the quality of LMX predicted the centrality of the actor, tenure has a moderating effect in this relationship.

Keywords: Leader-member exchange, centrality, social networks, social network analysis

¹Bu çalışma Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir. Çalışmanın bir kısmı 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sözel bildiri olarak sunulmuştur.

GİRİŞ

Liderlik sürecinde etkili lider ve etkili liderlik davranışını saptayabilmek için birbirinden farklı birçok liderlik kuramı geliştirilmiştir. Bu kuramlardan birisi de liderin tüm üyelerine eşit davranmadığı, her biri ile farklı etkileşimler kurduğu (Danserau vd., 1975: 47) düşüncesine dayanan Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) kuramıdır. LÜE, lider ile üyeleri arasındaki sosyal etkileşim neticesinde oluşan ve sosyal değişim kuramı (Blau, 1964) ve rol kuramı (Graen vd., 1977) temelinde gerçekleşen bir süreçtir. Bu etkileşimler, lider ve üyelerden oluşan sosyal ağ düzeni içerisinde gerçekleşmektedir. Sosyal ağ düzenindeki bireylerin buldukları konum ve bu konumdan elde edecekleri faydalar sosyal ağ kuramları ile açıklanmakta ve sosyal ağ düzeni ölçümleriyle analiz edilmektedir. Ancak üyelerin lideri ile olan etkileşiminin kalitesi sonucu elde edeceği faydaları açıklamaya çalışan LÜE araştırmaları istatistiksel yöntemlerle incelenmektedir. Temelde LÜE kuramı ve sosyal ağ kuramları bireyin ağ düzenindeki etkileşimleri ile oluşan sosyal değişim ve bu değişimlerin oluşturduğu karşılıklılık temelinde şekillenmektedir. Araştırmaya konu olan sosyal ağlarda merkezde veya merkezdekilere yakın olmanın ve kaliteli LÜE kurmanın bireye sağlayacağı ortak fayda bireyin sosyal sermayesinin artırılmasıdır. Sosyal sermaye, az ya da çok kurumsallaşmış, karşılıklı tanınmışlık ilişkilerinin süregelen ağlarında bulunan mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı ve belli durumlarda ekonomik sermayeye dönüştürülebilecek sosyal bağlantılardır (Bourdieu, 1986: 243, 248).

Çalışmanın amacı, aktörün LÜE kalitesinin sosyal ağ düzenindeki konumuna etkisini tespit etmek ve sosyal ağ analizi yaklaşımıyla LÜE kuramına katkı sağlamaktır. Yazında, LÜE kuramı ve sosyal ağ kuramlarının birlikte ele alındığı çeşitli çalışmalar (Sparrowe ve Liden, 1997, 2005; Venkataramani vd., 2010; Goodwin vd., 2009) bulunmaktadır. Bu çalışmalarda LÜE ve sosyal ağ kuramlarının temelleri, benzerlikleri ve farklılıkları ele alınmış, ancak ampirik bir çalışma ile bu iki yaklaşım entegre edilmemiştir. Çalışmada bu entegrasyon yapıp ampirik olarak deneyerek yazına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Araştırmada anket yöntemiyle iki çeşit veri toplanmıştır. Bunlardan ilki aktörlerin ağ düzenindeki konumlarını belirlemek için kullanılan sosyal ağ anketi, diğeri de aktörlerin LÜE kalitesini belirlemek için toplanan LÜE anketidir. Çalışmada sosyal ağ düzeninde bulunan aktörlerin ağ düzenindeki güçlerini belirleyen yapısal boşluk, yakınlık, arasındalık ve aracılık değerlerinin iç grupta olmalarını belirleyeceği, liderin sosyal ağ düzeninin merkezinde olacağı ve aktörün LÜE kalitesinin merkeziliğini yordayacağı düşüncesiyle üretilen üç hipotez test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için sosyal ağ analizleri (gruplaşma, merkezilik, yapısal boşluk, yakınlık, arasındalık ve aracılık) ve istatistiksel analizler (regresyon) yapılmıştır.

Çalışmada LÜE ve sosyal ağlar hakkında kuramsal bilgiler verilmekte, ardından değişkenler arasındaki olabilecek muhtemel etkileşimler kuramsal olarak ortaya konmakta ve belirlenen hipotezler kitleden toplanan verilerle test edilmekte ve sonuçlar tartışılmaktadır.

1. YAZIN ARAŞTIRMASI

1.1. Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi

1.1.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Yaklaşımları

Liderlik araştırmalarında, araştırmacıların cevaplamaya çalıştığı başlıca sorular “liderlik nedir?”, “en etkili liderlik tarzı nasıl olmalıdır?” ve “hangi davranışlar iyi lideri tanımlar?” olmuştur (Sferra ve Paddock, 1980). Bu sorulara cevap verebilmek için 20. yüzyılın başlarından itibaren yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda birçok liderlik tanımı yapılmış ve birçok liderlik kuramı geliştirilmiştir. Liderlik belirli şartlar altında, belirli grup veya kişisel amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Deitzer, 1979). Bu kuramlar yönetim anlayışına da paralel bir seyir izleyerek 1900-1950 yılları arası liderliğin doğuştan kazanılan bir özellik olduğu düşüncesine dayanan özellik ve nitelik kuramları; 1950-1970 yılları arasında başarılı bir lider olmak için gerekli olan davranışların eğitimle geliştirilebileceği düşüncesi temelinde şekillendirilen davranışsal kuramlar; 1970-1980 yılları arasında etkili liderlik için içinde bulunulan durumun da değerlendirilmeye alınması gerektiğini savunan durumsallık kuramları ve 1980 sonrasında da liderliğin güven, karizma, duygusal zeka gibi boyutlarıyla ilgilenen ve liderin etik kurallara uygun hareket eden, vizyon sahibi ve dönüşüm sağlayabilen yapıda olması gerektiği düşüncesine dayanan modern kuramlar olarak gelişim göstermiştir (Tabak vd., 2007; Sığı, 2011 ve Graen ve Uhl-Bien, 1995). LÜE kuramı bu süreçte durumsallık yaklaşımları içerisinde ele alınmaktadır. Yapılan başka bir sınıflandırmaya göre liderlik yaklaşımları klasik, çağdaş, alternatif ve yeni dalga yaklaşımlar olarak sınıflandırılmıştır ve bu sınıflandırmaya göre ise LÜE yaklaşımı çağdaş yaklaşımlar içerisinde ele alınmaktadır (Danserau vd., 1995). Liderlik araştırmalarında araştırmanın odak noktasına göre de lidere, takipçilere ve lider ile takipçisi arasındaki bağlantılara odaklanan yaklaşımlar olmak üzere üç türlü yaklaşım bulunmaktadır ve LÜE yaklaşımı da bağlantılara odaklanan yaklaşımlardandır (Danserau vd., 1995).

1.1.2. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

1970 yılına kadar yapılan çalışmalarda liderin tüm astlarını bir bütün olarak gördüğü ve tümüne eşit davrandığı varsayımına dayalı “ortalama liderlik stili” yaklaşımı hakimdi (Danserau vd., 1975). Ortalama liderlik stili yaklaşımı, liderin tüm astlarına aynı davrandığı, ilişkilerde oluşan farklılıkların da astların bu davranışı farklı farklı şekillerde algılamalarından kaynaklandığı varsayımına dayanmaktaydı (Danserau, 1995). LÜE, Danserau vd., (1975)’nin klasik görüş olarak da belirtilen “ortalama liderlik stiline” alternatif olarak öne sürdüğü bir kuramdır. Başlarda lider ve üyeden oluşan dikey ikili bağlantı modeli olarak, sonraları da LÜE olarak adlandırılan kuram liderin tüm astlarına bir bütün olarak değil de her üyesi ile ayrı ayrı etkileşim kurduğu (Graen ve Schiemann, 1978; Deunegan vd., 1992) düşüncesine dayanmaktadır. Kurama göre, lider astlarının bir kısmına resmi yönetici rolünü sergilerken, bir kısmına da resmi yetkilerinin dışında olacak şekilde, aralarında gelişen ilişkinin kalitesinden dolayı liderlik rolü sergilemektedir (Danserau vd., 1975). Liderlik rolü sergilenen astlar “grup içi”, yöneticilik rolü sergilenen astlar da “grup dışı” olarak adlandırılmaktadır (Rosse ve Kraut, 1983).

Liderin grup içi olanlarla etkileşimi karşılıklı güven ve destek ile grup dışı olanlarla etkileşimi ise görev tanımlarındaki görevlerin yerine getirilmesiyle nitelendirilmektedir (Wayne vd., 1994). Grup içi olarak adlandırılan ve liderle aralarında yüksek kaliteli LÜE olan astlarla bu kalitede bir ilişki için lider diğer astlarına harcadığından daha fazla zaman (Danserau vd, 1975), çaba (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001), somut (Liden vd., 1997) ve duygusal kaynak (Deunegan vd., 1992) harcamaktadır. Lider, astlarının tamamına ayıracak zaman bulamadığı için kendi seçtiği belli bir kısmına bu zamanı harcar ve ilişkisinin kalitesini artırır, diğerleriyle de resmi yönetici ilişkisine devam eder (Dienesch ve Liden, 1986). LÜE'nin yüksek olduğu durumlarda astlar normalden daha fazla sorumluluk alma eğilimindedirler (Graen ve Uhl-Bien, 1991). Liderin sunduğu özel fırsatlar, daha fazla kaynak ve cazip görevlere karşılık olarak da üye normalden daha fazla çaba ve bağlılık sergilemektedir (Novak ve Graen, 1987).

LÜE kuramının temelinde iki kuram bulunmaktadır. Bunlardan ilki sosyal değişim kuramı (Blau, 1964)'dır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Marslyn, 1998:44). Sosyal değişim kuramına göre ilişkiler, değişimin taraflarından birinin diğerine fayda sağlaması ve diğerinin de buna karşılık vermesi temelinde şekillenmektedir (Settoon vd., 1996). Bir görüşe göre de LÜE'nin temelinde sosyal değişimin yanında ekonomik değişim de bulunmaktadır (Scandura ve Teri, 1999). Çünkü sosyal değişim karşılıklı destek gibi soyut konuları kapsarken, ekonomik değişim ödeme artışları, terfiler gibi daha somut konuları kapsamaktadır. LÜE yaklaşımının temelindeki kuramlardan diğeri de rol kuramı (Graen vd., 1977)'dir (Dienesch ve Liden, 1986: 618; Liden ve Marslyn, 1998: 44). LÜE, süreç içinde taraflar arasındaki çeşitli değişimlerle gelişen iş rolleri ve ikili ilişkiler veya lider ve üye arasındaki etkileşimlerdir (Bauer ve Green, 1996: 1538). Örgütteki bireylerin rolleri başlangıçta kesin olarak tanımlanmamıştır ve lider ve üyenin karşılıklı rol beklentilerine ve etkileşimlere göre zamanla roller belirginleşmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

LÜE'ni detaylı olarak tanımlamak gerekirse; LÜE, bileşenler ve ilişkilerden oluşan bir sistem, ikilinin her birini ve davranış bağımlılığı modeli içeren, karşılıklı çıktıları paylaşan ve bağlamsal fikirler, düşünsel haritalar ve değerler üreten bir süreçtir (Scandura vd., 1986: 580).

1.1.2.1. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci

LÜE gelişim süreci dört aşamadan oluşan ve bağlamsal faktörlerden etkilenen bir süreçtir (Dienesch ve Liden, 1986). Bu aşamalar; ilk etkileşim aşaması, liderin üyeye görev veriş aşaması, üyenin verilen göreve göre sergilediği davranış aşaması ve liderin üyenin davranışlarını anlamlandırması ve yorumlaması aşamasıdır. İlk etkileşim aşamasında lider ve üye sahip olduğu fiziksel ve kişilik özellikleri ve yetenekleri beraberlerinde getirirler ve birbirlerine sunarlar. İkinci aşamada lider üyeye, görev ve rolü ile ilgili ilk görevlerini verir ve üyenin görevi yerine getirmişini gözlemler. Üçüncü aşama üyenin liderden aldığı göreve göre belli bir davranış sergilediği aşamadır. Bu aşama LÜE sürecine üyenin katkıda bulunduğu aşamadır. Ancak bu aşamada üye lidere izlenim yönetimi taktikleri de uygulayabilir. Son aşamada ise lider üyenin sergilediği davranışları yorumlar ve LÜE'nin kalitesini artırıcı veya azaltıcı yönde tepkisini gösterir. Ancak LÜE'nin kalitesinin oluşmasında

ilişki kadar bu ilişkinin geçtiği ortam (Cogliser ve Schriesheim, 2000) ve bağlamsal faktörler (Dienes ve Liden, 1986) de etki eder.

Lider ve üyenin birlikteliğinin erken dönemlerinden itibaren LÜE süreci şekillenmektedir (Liden vd., 1993) ve LÜE gelişimi bir süreç içerisinde gerçekleştiğinden kaliteli LÜE için belli bir zamana ihtiyaç vardır (Danserau vd., 1975).

1.1.2.2. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

LÜE'nin kaç boyutlu olması gerektiğiyle ilgili birçok araştırma yapılmış ve tamamı desteklenemese de 35 alt boyut tanımlanmıştır (Schriesheim vd., 1999). Yaygın olarak kullanılan LÜE ölçeği Liden ve Marslyn (1998) tarafından geliştirilen 4 boyutlu LÜE ölçeğidir. Bu boyutlar; iş ile ilgili karşılıklı amaçların gerçekleşmesi için tarafların sağladıkları iş tabanlı aktivitelerin ve değerli kaynakların toplamı olan katkıda bulunma (contribution), lider ve üyenin diğer kişiler içerisinde birbirlerinin faaliyetlerini ve özelliklerini açıkça desteklemelerini ölçen sadakat (loyalty), lider ve üyenin iş ilişkileri dışında olmak üzere karşılıklı olarak hoşlanmalarını ölçen duygusal etkileşim (affect) ve tarafların örgüt içi ve dışında işlerindeki başarı seviyesi ile ilgili sahip oldukları ünün algılanmasını ölçen mesleki saygı (professional respect) boyutlarıdır (Liden ve Marslyn, 1998: 45-46).

1.2. Sosyal Ağ Kuramları

Sosyal ağ kuramları, ağ düzeneklerinin yapıları ve ağ düzeneğinde bulunan aktörlere sağlayacağı faydaları açıklamaya çalışan kuramlardır. Bu kuramlardan en önemlileri şöyledir.

1.2.1. Zayıf ve Güçlü Bağlar

Sosyal ağ kuramlarından ilki, Granovetter (1973) tarafından ortaya atılan ve sosyal ağ düzeneğindeki aktörlerin birbirlerine zayıf bağlarla bağlı olmasının fayda sağlayacağını belirten zayıf bağların gücü kuramıdır. Granovetter (1973) iş arayan bireylerin yeni iş bulmada faydalandıkları ilişkileri incelediği çalışmada, yeni iş bulmada zayıf bağların daha etkili olduğunu tespit etmiştir. Bu kurama göre; zayıf bağlar sosyal ağ düzeneğinin en uzak noktasına kadar ulaşabilmeyi sağladığından yakın çevrede dolaşan bilgiden daha fazlasına ulaşabilmeyi sağlamakta, aktörler arasında daha çok köprü kurulmasını ve böylece de her türlü fırsattan haberdar olmayı sağlamaktadır (Granovetter, 1983). Aktörlerin güçlü bağlarla bağlı olduğu yakın çevresinde dolaşan bilgiler aynı nitelikte ve benzer olduğundan sağlayacağı faydalar da gereksiz olacaktır (Burt, 1997). Sosyal ağ düzeneğinde, bilgi ve kaynakların aktarılmasına zayıf bağların ağdan çıkarılması kuvvetli bağların çıkarılmasından daha çok etki etmektedir (Granovetter, 1973). Zayıf bağlara bu gücü kazandıran unsur, ağ düzeneğindeki gruplar arasında kurduğu köprü işlevidir (Granovetter, 1983).

Zayıf bağlardan ziyade güçlü bağların aktörlere daha fazla fayda sağladığını savunan kuram güçlü bağların gücü kuramıdır (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Podolny, 2001). Bu kurama göre, güçlü bağlarla bağlı aktörler arasında bilgi ve kaynaklara erişim daha kolay olmaktadır ve aktörler birbirlerine daha çok güvendiklerinden bu tür kapalı sosyal ağ düzeneklerinden daha fazla fayda elde etmektedirler (Coleman, 1988: 1990). Ağ düzeneğindeki güçlü bağların sayısının fazla olması o ağda iletişimin ve bilgi paylaşımının artmasını ve bu sayede

belirsizliklerin azalmasını sağlamaktadır (Kraatz, 1998: 622). Güçlü bağların sağlayacağı bir diğer fayda da aktörler arasındaki fırsatçılığı önlemesi ve ağa girmesi istenmeyen aktörlerin ağa girişlerinin kontrol altında tutulmasıdır (Gargiuli ve Benassi, 2000: 194).

Güçlü bağların sağladığı faydalar yanında bazı zararları da olabilmektedir. Bir yöneticinin güçlü bağlarının fazla olması, ağın yapısının değişen çevreye uyum sağlamasını zorlaştırabilmekte ve yöneticinin sahip olduğu güçlü bağlar dışarıdan birini o ağın içine girmesine engel olabilmektedir (Gargiuli ve Benassi, 2000: 186).

1.2.2. Yapısal Boşluklar Kuramı

Bir diğer sosyal ağ kuramı ise aktörler arasındaki bağların değil de ağ düzenindeki aracılık fırsatlarının fayda sağladığını belirten yapısal boşluklar kuramıdır (Burt, 1992). Yapısal boşluklar, birimler arası veya birim içerisinde bilgi akışını engelleyen eksik ilişkiler (Burt, 2010) veya her iki tarafında farklı kaynakların bulunduğu ağ düzeni içerisindeki boşluklardır (Sargut, 2006). Bu kurama göre, sosyal ağ düzeninde birbirine bağlı olmayan aktörler arasındaki bağı tamamlayacak şekilde aracı rolü üstlenen aktörler, ağ içerisinde dolaşan bilgiye sahip olma ve kontrol edebilme avantajına sahip olacaktır (Burt, 1997). Aracılar, bilgiye ulaşma ve oluşacak fırsatları önceden belirleyip yakalama konusunda diğer aktörlere göre daha avantajlı bir konumdadırlar (Gargiuli ve Benassi, 2000). Yapısal boşluğun her iki tarafındaki aktörler birbirlerinden tamamen ayrı olmayan, ancak kendi faaliyetlerine odaklanmış olduklarından dolayı diğerlerinin farkında olmayan aktörlerdir (Burt, 2008; 1992; 2005).

Aracılar, ağ düzeninde bulunan yapısal boşluklara yerleşerek bu boşlukların etrafındaki aktörler arasında köprü kuran aktörlerdir ve aracılar yapısal boşluğun her iki tarafında akan bilgileri kontrol edebilen bir pozisyondadır (Burt, 2008). Aracılık rolü aktöre bilgi ve kontrol faydası sağlamaktadır (Burt, 1997). Bilgi faydası, bir aracıya kendi üreteceği bilgiden daha fazlasına ulaşma, erken haber alma ve bilgiyi istediği yer ve zamanda kullanılacak şekilde yönlendirme avantajı; kontrol faydası da yapısal boşluk etrafındaki aktörlerden bir diğerine aktarılabilecek bilgiyi kontrol etme, bu esnada çıkacak fırsatları değerlendirme avantajı olarak belirtilebilir (Burt, 1997). Dört farklı aracılık düzeyi bulunmaktadır (Burt, 2004). Bunlar; yapısal boşluğun her iki tarafındaki bilgileri aktaran basit aracılık rolü, gruplar arasındaki işe yarar bilgilerin aktarıldığı bir üst düzey aracılık rolü, diğer grupların farklılık yaratması için gruplar arasındaki benzerliklerin aktarıldığı aracılık rolü ve son olarak da gruplardaki yeni bilgileri birleştirip yepyeni bilgiler üreten aracılık rolüdür.

1.3. Aktörlerin Sahip Oldukları Güç ve LÜE ile Aktörün Sosyal Ağ Düzenindeki Yeri Arasındaki Etkileşim

Sosyal ağ kuramlarına göre bir aktörün ağ düzenindeki konumu o aktöre belli avantajlar ve güç sağlamaktadır. Yapısal boşluklar kuramına göre aktörün etrafındaki yapısal boşluk ne kadar fazla ise, o aktörün ağ düzeni içerisinde sahip olacağı güç de o derece fazla olacaktır (Burt, 1992). Aktörün ağ düzeni içerisindeki diğer aktörlere yakınlığı ya da ulaşım kolaylığının derecesi olan yakınlık (Braas, 1995) da aktöre güç katan diğer bir unsurdur. Arasındalık (betweenness) bir aktörün ağ düzeni içerisinde birbirlerine en yakın mesafede olan iki aktörün arasında olma ya da aracılık etmesinin derecesidir (Braas, 1995). Yapısal boşluklara yerleşip köprü kurarak kopuk olan bilgi ve kaynak akışını sağlayan aracılar (Burt, 1992; 1997;

2010) sosyal ağ düzeneği içerisinde birçok bilgi ve kontrol faydası elde edebilmektedirler. Liderlerle yüksek LÜE ilişkisi içinde olan üyeler, kaynaklara ve stratejik bilgilere ulaşabilme avantajlarını, diğer gruplarla bilgi alışverişi yapabilecek bir aracı pozisyonuna yerleşerek sahip oldukları avantajlı konumlarını daha da artırmaktadırlar (Sparrowe ve Liden, 2005). LÜE'nin kaliteli olduğu liderin yakınında olan iç grupta olmanın sağlayacağı faydalarla, sosyal ağ düzeneği içerisindeki güçlü konumdaki aktörlerin elde edecekleri faydaların ve ağ düzeneği içerisindeki rollerinin benzerliğinden yola çıkarak aşağıdaki hipotez çıkarılmıştır:

H1: Sosyal ağ düzeneğinde güçlü konumda olan aktörler grup içi olmaktadır.

Hem LÜE kuramı hem de sosyal ağ kuramları, bir aktörün/üyenin, liderin de içinde bulunduğu sosyal ağ düzeneğinden elde edeceği faydayı nasıl artıracaklarını açıklamaya çalışan kuramlardır. Sosyal ağ düzeneğinin merkezindeki aktör, kendi bireysel özellikleri ve ağdaki merkezi konumundan dolayı önem ve güç sahibidir ve bu önemi ve gücünü de ağ düzeneğinde bulunan diğer aktörlerin sahip olduğu dağınık kaynakları ve yetenekleri bir araya getirerek liderlik rolü sergilemek için kullanmaktadır (Dhanaraj ve Parkhe, 2006: 659). Merkezdeki aktör, ağ düzeneğindeki tüm etkileşimlerin içinde olacağından aktörlerin neredeyse tamamıyla etkileşimde bulunacaktır. Bu düşüncelerin ışığında her türlü bilgi ve kaynak akışının içinde olan liderin güç ve statüsünden dolayı merkezde olacağı (Gnyawali ve Madhavan, 2001: 435) düşüncesinden hareketle geliştirilen ikinci hipotez şöyledir:

H2: Lider sosyal ağ düzeneğinin merkezindedir.

Lider ve üye arasındaki güçlü bağlar ne çok kadar kesişiyorsa aralarındaki LÜE de o derece kaliteli olmaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 541). Lider ile kaliteli etkileşimde olan üyeler de liderin merkeziliğinden kendilerine fayda sağlamaktadırlar. Şöyle ki; lider, kaliteli etkileşimde olduğu üyelerine özel fırsatlar, daha fazla kaynak ve cazip görevler sunmaktadır (Novak ve Graen, 1987). Diğer üyelerden farklı olarak elde edilen ekstra kaynaklar aktörün güçlü bağlarının sayısını ve de merkeziliğini artıracığından, LÜE ve aktörün merkeziliği ile ilgili olarak şu hipotez türetilmiştir:

H3: LÜE'nin kalitesi aktörün merkeziliğini yordar.

2. YÖNTEM

2.1. Katılımcılar (Evren)

Sosyal ağ düzeneği araştırmalarında kitleyi temsil eden bir örnekleme ulaşmak yeterli olmamakta, kitlenin tamamına ulaşmak gerekmektedir. Araştırma yapılacak kitlenin seçiminde tamamına ulaşılabilecek ve de liderlik rolünün çok önemli olduğu bir kitle olması düşünülmüştür. Bu düşüncelerle araştırma için gerekli veriler bir sivil toplum kuruluşunun Ankara biriminden toplanmıştır (N=41). Kurulustaki gönüllülerinin yaş ortalaması 27,9 (ss. 8,88; min:14, maks:52); gönüllülerden 26'sı erkek (%63,4), 15'i kadın (%36,6); 1 kişi ilköğretim (%2,4), 4 kişi lise (%9,8), 27 kişi üniversite (%65,9), 8 kişi yüksek lisans (%19,5) ve 1 kişi de doktora (%2,4) mezunudur. Gönüllülerin ortalama üyelik süreleri 2 yıl (ss.: 2,78 yıl; min: 2 ay, maks: 15 yıl)'dir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Sosyal ağ düzeni analizi için gerekli veriler ekip içindeki bireylerin birbirleriyle olan etkileşimini belirlemek amacıyla hazırlanan anket ile toplanmış ve UCINET yazılımı ile analiz edilmiştir. Çalışmada ekipteki tüm aktörlerin isimlerinin olduğu ve birbirleriyle iş harici etkileşim ve arkadaşlık derecelerini ölçen bir sosyal ağ düzeni anketi uygulanmıştır. Bu anketteki değerlendirmeler 1-10 arasında yapılmış, aktörlerden hiç tanımadıkları birisini değerlendirmemeleri istenmiştir (0 puan). Bir kişi için diğer aktörlerce yapılabilecek toplam değerlendirme puanı 0 ile 400 arasında değişmektedir.

LÜE kalitesini ölçmek için, Liden ve Marslyn (1998) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-12) kullanılmıştır. Bu ölçek duygusal etkileşim (3 madde, $\alpha=,70$), sadakat (3 madde, $\alpha=,71$), katkıda bulunma (3 madde, $\alpha=,70$) ve mesleki saygı (3 madde, $\alpha=,89$) olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. 12 maddenin aritmetik ortalaması lider-üye etkileşiminin kalitesini göstermektedir (Yüksek ortalama daha kaliteli bir ilişki ifade etmektedir). Maddelere verilecek cevaplar 5’li likert tipindedir (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum). Ölçek Türkçe’ye Erdoğan vd. (2004) tarafından çevrilmiş ve güvenilirlik katsayısı $\alpha=,89$ olarak belirtilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=,85$ olarak hesaplanmış, doğrulayıcı faktör analizi ile de 4 boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

3. BULGULAR

Birinci hipotezin test edilmesi için öncelikle kitledeki aktörler içerisinde grup içi ve grup dışı olarak bir gruplaşma olup olmadığı iç/dış grup üyeliği (core/periphery class membership) analizi ile belirlenmiştir. Analiz sonucunda sosyal ağ düzeninde iki adet grup tespit edilmiştir. Liderin de içerisinde bulunduğu birinci grup iç grup, diğeri de dış gruptur. Tablo 1’ de iç ve dış gruplarda bulunan aktörlerin kodları görülmektedir.

Tablo 1: İç ve Dış Grupta Bulunan Aktörler

Birinci Grup (İç Grup/Core) Üyeleri	X1	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X10	X15	X17	X18	X19	X21
	X22	X23	X24	X27	X28	X29	X33	X35	X36	X37	X38	X40	X41
	Liderin de içerisinde bulunduğu toplam 26 aktör iç grup üyesidir.												
İkinci Grup (Dış Grup/Periphery) Üyeleri	X2	X9	X11	X12	X13	X14	X16	X20	X25	X26	X30	X31	X32
	X34	X39											
	15 aktör dış grup üyesidir.												

Aktörlerin sahip oldukları güçleri belirlemek için de yapısal boşluk, yakınlık, arasızlık ve aracılık analizleri yapılmıştır. Aktörlerin sahip oldukları yapısal boşluk değerleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Aktörlerin Sahip Oldukları Yapısal Boşluk Değerleri

Sıra No	Aktör	Derece	Sıra No	Aktör	Derece
1	X2	40.000	22	X36	33.000
2	X5	40.000	23	X37	33.000
3	X10	40.000	24	X7	32.000
4	X15	40.000	25	X23	32.000
5	X17	40.000	26	X35	32.000
6	X20	40.000	27	X8	31.000
7	X21	40.000	28	X13	31.000
8	X22	40.000	29	X18	30.000
9	X24	40.000	30	X28	30.000
10	X32	40.000	31	X40	30.000
11	X33	40.000	32	X16	29.000
12	X39	40.000	33	X29	29.000
13	X3	39.000	34	X14	26.000
14	X4	39.000	35	X11	25.000
15	X27	39.000	36	X25	25.000
16	X1	38.000	37	X31	22.000
17	X19	37.000	38	X34	22.000
18	X38	36.000	39	X12	21.000
19	X41	35.000	40	X30	21.000
20	X6	34.000	41	X9	19.000
21	X26	34.000			

Tablo 2 incelendiğinde çevresinde en fazla yapısal boşluklar olan ve derecesi en yüksek olan liderin de içinde bulunduğu ilk 12 sıradaki aktörün yapısal boşluklar açısından en güçlü konumda olduğu görülmektedir. Bu aktörlerden 8'inin (X5, X10, X15, X17, X21, X22, X24, X33) iç grupta olduğu görülmektedir.

Aktörlerin sahip oldukları yakınlık değerleri Tablo 3'te yer almaktadır. İç yakınlık ve iç uzaklık değerleri, diğer aktörlerin o aktörü değerlendirmelerine göre hesaplanmış değerlerdir.

Tablo 3: Aktörlerin İç Yakınlık ve İç Uzaklık Değerleri

Sıra No	Aktör	İç Uzaklık	İç Yakınlık	Sıra No	Aktör	İç Uzaklık	İç Yakınlık
1	X21	40.000	100.000	22	X29	51.000	78.431
2	X17	40.000	100.000	23	X8	51.000	78.431
3	X27	43.000	93.023	24	X3	53.000	75.472
4	X19	43.000	93.023	25	X2	53.000	75.472
5	X38	45.000	88.889	26	X28	53.000	75.472
6	X1	45.000	88.889	27	X18	53.000	75.472
7	X4	45.000	88.889	28	X24	54.000	74.074
8	X36	47.000	85.106	29	X16	57.000	70.175
9	X5	47.000	85.106	30	X25	60.000	66.667
10	X26	47.000	85.106	31	X13	60.000	66.667
11	X10	48.000	83.333	32	X14	61.000	65.574
12	X22	48.000	83.333	33	X39	62.000	64.516
13	X35	48.000	83.333	34	X11	63.000	63.492
14	X37	48.000	83.333	35	X20	63.000	63.492
15	X7	48.000	83.333	36	X31	63.000	63.492
16	X6	48.000	83.333	37	X12	64.000	62.500
17	X23	49.000	81.633	38	X34	64.000	62.500
18	X41	49.000	81.633	39	X9	64.000	62.500
19	X40	50.000	80.000	40	X30	64.000	62.500
20	X33	51.000	78.431	41	X32	66.000	60.606
21	X15	51.000	78.431				

Tablo 3 incelendiğinde, iç uzaklık değerleri düşük ve iç yakınlık değerleri yüksek olan aktörlerin ağ düzeni içerisinde diğer aktörlere ulaşımının kolay olduğu söylenebilir. İç yakınlık değerleri en yüksek olan 10 aktörden 9'unun (X21, X17, X27, X19, X38, X1, X4, X36, X5) iç grup üyesi olduğu görülmektedir.

Aktörlerin sahip oldukları arasındalık değerleri Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Aktörlerin Sahip Olduğu Freeman Arasındalık Değerleri

Sıra No	Aktör	Arasındalık Değeri	Sıra No	Aktör	Arasındalık Değeri
1	X21	55.382	22	X7	6.733
2	X17	55.382	23	X6	6.600
3	X27	37.934	24	X36	6.174
4	X10	30.432	25	X13	5.969
5	X5	28.517	26	X16	5.217
6	X2	27.641	27	X8	3.559
7	X22	26.194	28	X23	3.107
8	X4	26.110	29	X32	2.791
9	X15	20.571	30	X40	2.745
10	X33	19.457	31	X14	2.571
11	X38	17.984	32	X18	2.418
12	X3	17.426	33	X25	2.367
13	X1	16.726	34	X34	2.301
14	X24	15.510	35	X31	1.479
15	X41	10.707	36	X29	1.172
16	X19	10.609	37	X28	1.067
17	X20	9.337	38	X30	1.037
18	X39	9.176	39	X11	0.709
19	X37	9.038	40	X9	0.558
20	X26	8.226	41	X12	0.409
21	X35	7.656			

Tablo 4 incelendiğinde arasındalığı en yüksek olan ilk 10 aktörden 9'unun (X21, X17, X27, X10, X5, X22, X4, X15, X33) iç grup üyesi olduğu görülmektedir.

Aktörlerin sahip oldukları aracılık değerleri Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Aktörlerin Aracılık (Brokerage) Değerleri

Sıra No	Aktör	Aracılık Değeri	HBI 0	HBI 1	HBI 2	Sıra No	Aktör	Aracılık Değeri	HBI 0	HBI 1	HBI 2
1	X21	40.000	138.000	243.000	143.000	22	X7	24.000	0.000	33.000	243.000
2	X17	40.000	138.000	243.000	143.000	23	X19	22.000	4.000	21.000	206.000
3	X27	35.000	78.000	158.000	103.000	24	X8	22.000	4.000	25.000	202.000
4	X22	32.000	30.000	118.000	92.000	25	X23	21.000	1.000	15.000	194.000
5	X10	32.000	52.000	144.000	44.000	26	X28	21.000	0.000	10.000	200.000
6	X5	31.000	45.000	103.000	61.000	27	X18	19.000	4.000	22.000	145.000
7	X38	30.000	31.000	101.000	47.000	28	X39	18.000	2.000	32.000	119.000
8	X33	29.000	1.000	81.000	68.000	29	X20	17.000	5.000	31.000	100.000
9	X15	29.000	17.000	88.000	45.000	30	X32	14.000	0.000	8.000	83.000
10	X4	29.000	48.000	98.000	4.000	31	X26	12.000	8.000	13.000	45.000
11	X3	27.000	9.000	70.000	16.000	32	X25	10.000	2.000	2.000	41.000
12	X41	27.000	13.000	45.000	37.000	33	X13	10.000	0.000	2.000	43.000
13	X1	27.000	20.000	53.000	22.000	34	X30	9.000	0.000	4.000	32.000
14	X2	27.000	36.000	117.000	198.000	35	X31	9.000	0.000	4.000	32.000
15	X24	26.000	1.000	60.000	8.000	36	X16	8.000	1.000	6.000	21.000
16	X37	26.000	17.000	54.000	254.000	37	X14	8.000	0.000	3.000	25.000
17	X36	25.000	1.000	26.000	17.000	38	X34	8.000	0.000	3.000	25.000
18	X40	25.000	1.000	26.000	17.000	39	X11	7.000	0.000	1.000	20.000
19	X29	24.000	1.000	18.000	1.000	40	X12	6.000	0.000	0.000	15.000
20	X6	24.000	1.000	22.000	253.000	41	X9	4.000	0.000	1.000	5.000
21	X35	24.000	12.000	38.000	226.000						

HBI 0: Saf aracılık değeri (pure brokerage), sadece aracı tarafından birbirlerine bağlanan aktör çiftleri

HBI 1: Zayıf aracılık değeri (weak brokerage), aracı tarafından çiftlerden birinin bağlanması durumu

HBI 2: Aracılık olmayan (non-brokerage), çiftlerin aracı olmadan da bağlı olduğu durumlar

Tablo 5'deki aracılık değeri en yüksek olan ilk 10 aktörün tamamının (X21, X17, X27, X22, X10, X5, X38, X33, X15, X4) iç grup üyesi olduğu görülmektedir.

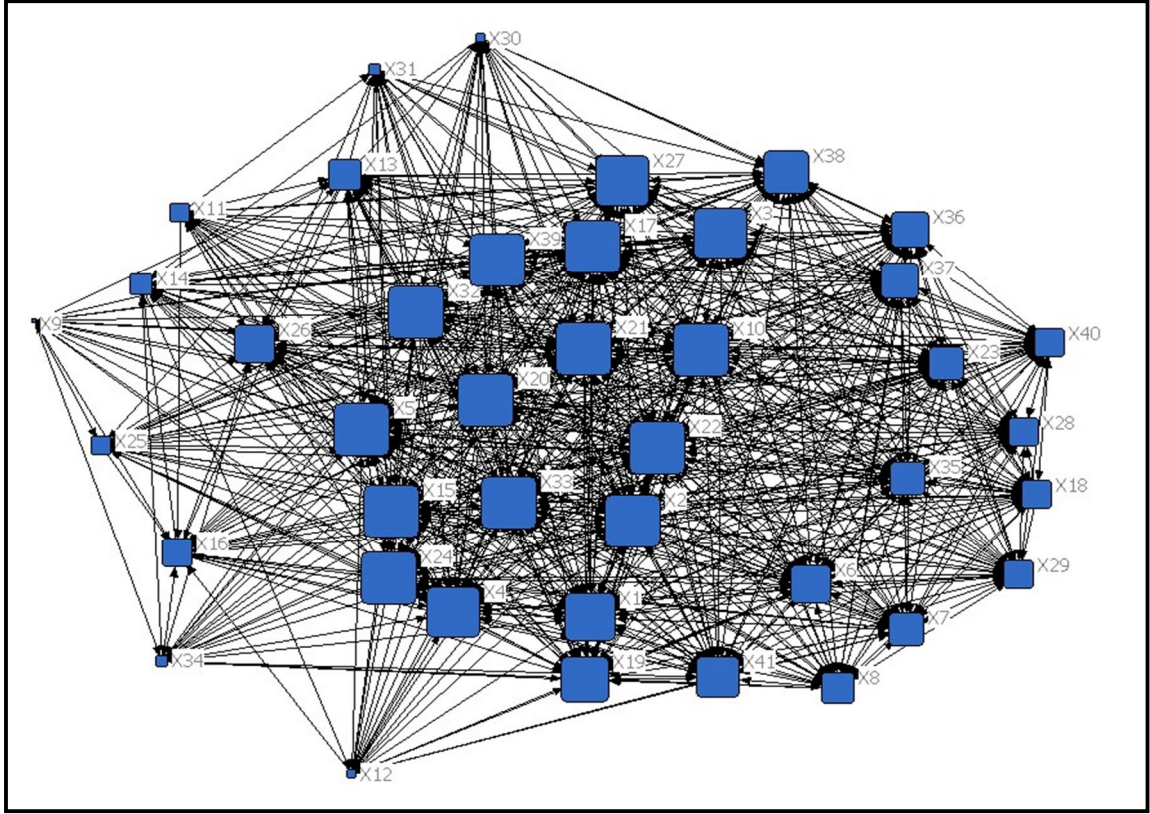
Bir aktörün sahip olduğu yüksek yapısal boşluk, iç yakınlık, arasındalık ve aracılık değerleri o aktörün iç grupta olmasını sağlayan sebeplerden biridir denilebilir. Bu sonuçlarla birinci hipotez kabul edilmiştir.

Sosyal ağ düzeneğinden elde edilen Freeman merkezilik değerleri Tablo 6'dadır. Freeman merkezilik değerlerinden iç merkezilik derecesi, diğer aktörlerin o aktör için yaptığı değerlendirmeler sonucu tespit edilen, diğer aktörlerden o aktöre doğru olan etkileşimlerin ölçüldüğü değerlendirmedir. Aktörün merkeziliği iç merkezilik değerlerine göre belirlenecektir. Bu ölçümün baz alınmasındaki neden diğer aktörlerin söz konusu aktörü ne kadar merkezde değerlendirdiğidir. Dış merkezilik değeri ise o aktörün diğer aktörler hakkında yaptığı değerlendirmelerle hesaplanmaktadır. Tablo 6 incelendiğinde iç merkezilik değeri en yüksek olan aktörün (ağın gayri resmi lideri) iç derecesi 311 olan X21 kodlu aktör olduğunu görüyoruz. Ekibin gerçekte de resmi olarak lideri de X21 kodlu aktördür. Ağın en dışında bulunan X12 kodlu aktörün iç merkezilik derecesi 30'dur. Ulaşılan bu bulgu ikinci hipotezin kabul edildiği göstermektedir.

Tablo 6: Sosyal Ağdaki Aktörlerin Sahip Olduğu Freeman Merkezilik Ölçümü Değerleri

Sıra No.	Aktör	İç derece	Dış derece	Sıra No.	Aktör	İç derece	Dış derece
1	X21	311.000	186.000	22	X10	133.000	253.000
2	X17	287.000	276.000	23	X3	126.000	173.000
3	X27	276.000	161.000	24	X18	120.000	125.000
4	X19	273.000	124.000	25	X26	109.000	50.000
5	X36	238.000	204.000	26	X2	100.000	122.000
6	X23	236.000	160.000	27	X24	97.000	177.000
7	X7	224.000	142.000	28	X5	93.000	151.000
8	X35	223.000	179.000	29	X25	78.000	85.000
9	X40	215.000	216.000	30	X13	74.000	119.000
10	X6	204.000	178.000	31	X16	74.000	68.000
11	X22	201.000	236.000	32	X39	65.000	115.000
12	X38	193.000	251.000	33	X14	56.000	64.000
13	X4	189.000	162.000	34	X31	52.000	47.000
14	X41	189.000	147.000	35	X20	45.000	49.000
15	X33	180.000	191.000	36	X34	44.000	62.000
16	X1	176.000	169.000	37	X11	43.000	54.000
17	X37	173.000	237.000	38	X30	40.000	62.000
18	X28	170.000	225.000	39	X32	35.000	63.000
19	X29	169.000	174.000	40	X9	33.000	70.000
20	X8	160.000	143.000	41	X12	30.000	41.000
21	X15	140.000	163.000				

Şekil 1’de sosyal ağ düzeneğinden elde edilen merkezilik grafiği görülmektedir. Grafikteki aktörleri gösteren noktaların büyümesi, aktörün merkezilik değerinin de büyüdüğünü göstermektedir.



Şekil 1: Sosyal Ağ Düzeninden Elde Edilen Merkezilik Grafiği

Bağımsız değişken olan LÜE'nin genel olarak ve boyutlar bazında kalitesinin bağımlı değişken olan merkeziliği ne kadar yordadığını tespit etmek amacıyla SPSS programı ile regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon sonucu Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Aktörün İç Merkeziliğini Yordayan Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Analiz	Değişkenler	Aktörün İç Merkeziliği		
		B	Beta	ΔR^2
1	Lider-Üye Etkileşimi (Genel)	62,275	,395**	,156**
2	Süre	25,114	,607***	,442***
	Lider Üye Etkileşimi (Genel)	21,364	,136	,015
3	Süre	28,853	,697***	,442***
	Duygusal Etkileşim	-29,530	-,201	,114
	Sadakât	-,544	-,005	
	Katkıda Bulunma	55,965	,406**	
	Mesleki Saygı	-2,935	-,032	

***p<,001**p<,01, *p<,05

Tablo 7 incelendiğinde 3 aşamalı analiz yapıldığı görülmektedir. İlk aşamada genel olarak LÜE'nin kalitesinin aktörün merkeziliğine etkisine bakılmış ve sonuçta da LÜE'nin kalitesinin aktörün merkeziliği üzerinde ($\beta=,395$, $p<,01$) olumlu yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Ancak bu aşamada LÜE gelişiminde birlikte geçirilen sürenin çok önemli olduğu düşünüldüğünde sürenin de işin içine alınması gerekliliği

değerlendirilmiş ve süreyi bir kontrol değişkeni olarak alarak yeniden bir regresyon analizi yapılmıştır. İkinci analizde sürenin aktörün merkeziliği üzerinde ($\beta=,607$, $p<,001$) olumlu yönde etkisinin olduğu ve ikinci adımda regresyona dahil edilen LÜE' nin kalitesinin aktörün merkeziliği üzerindeki etkisinin anlamını kaybettiği görülmüştür.

Son olarak LÜE'nin boyutlarının merkezilik üzerindeki olan etkisini tespit etmek amacıyla süre bir kontrol değişkeni olarak alınarak analiz tekrar yapılmıştır. Bu analizde de sürenin aktörün merkeziliği üzerinde ($\beta=,697$, $p<,001$) olumlu etkisinin olduğu; boyutlardan da sadece katkıda bulunma boyutunun ($\beta=,406$, $p<,01$) olumlu etkisinin olduğu, diğer boyutların anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

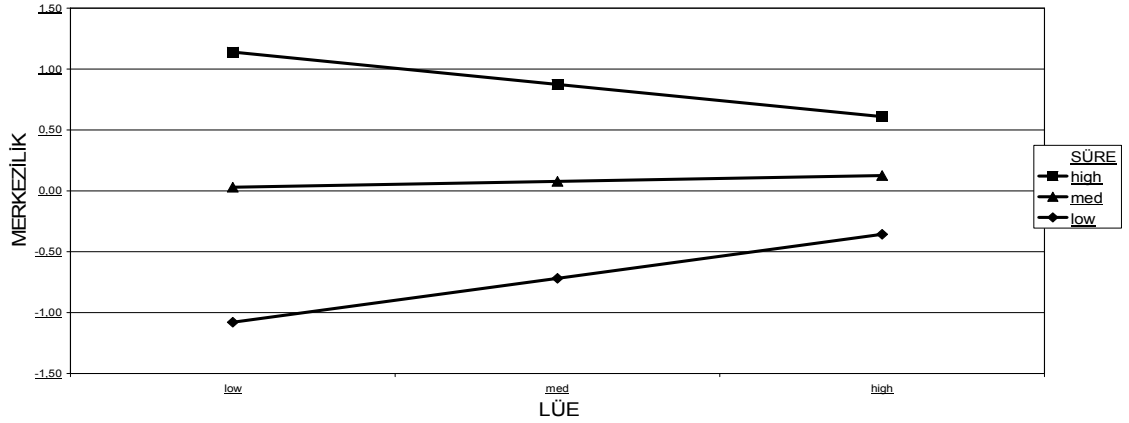
LÜE'nin aktörün merkeziliğini yordamasında sürenin etkisini gördükten sonra, sürenin bu etkileşimde biçimlendirici etkisinin olabileceği değerlendirilmiştir. Değişkenler arası etkileşimleri ve şekillendirici etkiyi ortaya koymak için Aiken ve West (1991)'in yöntemi izlenmiştir. Bu yöntem, şekillendirici (süre) ve yordayan (LÜE) değişkene ait değerlerin o değişkenin ortalamasından çıkarılarak puanların merkezlenmesini, merkezlenmiş değerleri çarparak yeni bir değişken oluşturulmasını; regresyon analizine ilk aşamada şekillendirici ve yordayan değişkene ait merkezlenmiş değerlerin, ikinci aşamada ise çarpımlarından oluşan yeni değişkenin analize dâhil edilmesini içermektedir. Regresyon analizi sonucunda oluşturulan yeni değişkenin içinde olduğu modelin ve bu değişkene ait değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olması şekillendirici etkinin olduğunu göstermektedir. Yapılan şekillendirici etki analizi sonucu Tablo 3'dedir.

Tablo 8: Aktörün Merkeziliğini Yordayan Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Sürenin Şekillendirici Etkisi)

Model	Değişkenler	Aktörün Merkeziliği (İç)		
		B	Beta	ΔR^2
1	Z Değeri (Lider-Üye Etkileşimi)	,129	,136	,457***
	Z Değeri (Süre)	,580	,607***	
2	Z Değeri (Lider-Üye Etkileşimi)	,048	,050	,053*
	Z Değeri (Süre)	,796	,834***	
	LÜE x Süre	-,313	-,309*	

*** $p<,001$ ** $p<,01$, * $p<,05$

Tablo 8 incelendiğinde, sürenin LÜE'nin merkeziliği yordadığı etkileşimde $p<,05$ anlamlılık düzeyinde negatif yönlü ,309 seviyesinde biçimlendirici etkisinin olduğu görülmektedir. Söz konusu şekillendirici etkinin grafiği de Şekil 2'dedir.



Şekil 2: Sürenin Şekillendirici Etkisi Grafiği

Şekil 2'deki grafik incelendiğinde; sürenin düşük olduğu durumda, LÜE düşükken merkeziliğin de düşük, LÜE arttığında merkeziliğin de arttığı, yani aralarında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Sürenin orta olduğu durumda benzer şekilde pozitif bir ilişki vardır ancak bu ilişki sürenin düşük olduğu durumdaki kadar kuvvetli değildir. Bu iki ilişkiden farklı olarak sürenin yüksek olduğu durumda, LÜE düşükken merkeziliğin yüksek, LÜE'nin arttığı durumda merkeziliğin azaldığı görülmektedir. Yani süre arttığında LÜE ile merkezilik ters yönlü ilişki içerisine girmektedir. Grafikten çıkarılacak bir diğer sonuç da süre ile merkezilik ilişkisinin aynı yönlü olduğudur. Şöyle ki; süre düşüken düşük olan merkezilik değerleri, süre yükseldiğinde yükselmektedir. Bu bulgular ışığında üçüncü hipotez kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ

Çalışmada birinci hipotezle ilgili olarak yapılan analizlerden ilki iç/dış gruplaşmanın belirlendiği (core/periphery class membership) analiz olmuştur. Analiz sonucunda sosyal ağ düzeninde iki adet grup tespit edilmiş, liderin de içerisinde bulunduğu birinci grup iç grup, diğeri de dış grup olarak belirlenmiştir. Daha sonra ağ düzenindeki güçlü konumda olan aktörleri belirlemek için yapısal boşluk, yakınlık, arasındalık ve aracılık analizleri yapılmıştır. Yapısal boşluklar kuramına göre aktörün etrafındaki yapısal boşluk ne kadar fazla ise, o aktörün ağ düzenindeki konumundan elde edeceği fayda da o derece fazla olacaktır (Burt, 1992: 1997). Aktörlerin yapısal boşluklarına bakıldığında genelde iç grup üyelerinin yapısal boşluklarının fazla, dış grup üyelerinin de az olduğu (X2, X20, X32, X39 hariç) görülmektedir. Bir aktörün ağ düzeni içerisindeki diğer aktörlere yakınlığı ya da ulaşım kolaylığının derecesi olan yakınlık değerlerinin hesaplanmasında aktörlerin kendi beyanları değil, diğer aktörlerin beyanlarını esas alan iç yakınlık hesaplamaları dikkate alınmıştır. Bu değerlendirmede de yapısal boşluk değerlendirmesinde olduğu gibi iç grup üyelerinin yakınlık değerleri yüksek çıkmıştır. Dış gruptan sadece dış grubun lideri konumundaki X26 kodlu aktörün iç yakınlık değeri yüksek çıkmıştır. Bir aktörün ağ düzeni içerisinde birbirlerine en

yakın mesafede olan iki aktörün arasında olma ya da aracılık etmesinin derecesi olan ve aktörün bilgi ve kontrol faydasını artıran arasındalık (betweenness) ölçümlerine baktığımızda arasındalığı en yüksek olan aktörlerin yine iç grup üyesi aktörler olduğunu görüyoruz. Birleriyle başka bir biçimde ilişkisi olamayacak iki ya da daha fazla grubun ilişkisini sağlayan aktörün sahip olduğu aracılık özelliği ölçümünün sonucunda da diğer ölçümlerdeki gibi iç grup üyelerinin aracılık değerleri yüksek çıkmıştır. Birinci hipotezle ilgili yapılan tüm analizlerin sonucunda liderin iç grubundaki aktörlerin ağ düzeneği içerisinde kendilerine fayda sağlayacak konumda bulunan güçlü aktörler olduğunu görüyoruz. Sonuç olarak lider sosyal ağ düzeneğinde güçlü konumdaki üyelerini grup içi olarak belirlemektedir denilebilir. Bu bulgu çalışmanın en önemli bulgularındandır. Çünkü LÜE kuramına göre aktörün iç veya dış grupta olması, LÜE'nin kalitesine bağlıdır. LÜE duygusal etkileşim, sadakat, katkıda bulunma ve mesleki saygı olmak üzere dört boyutta ölçülmektedir. Sosyal ağ analizi sonucunda elde edilen bulgulara baktığımızda bir aktörün iç grupta olmasına yapısal boşluğunun, iç yakınlığının, arasındalık ve aracılığının çok yüksek bir oranda etki ettiği görülmektedir. İç grupta olma oranı, en yüksek değerde olan aktörlere bakıldığında yapısal boşlukta 12'de 8, iç yakınlıkta 10'da 9, arasındalıkta 10'da 9 ve aracılıkta 10'da 10'unun iç grupta olduğu belirlenmiştir. Böylece, bir üyenin iç grupta olmasına LÜE'nin kalitesini gösteren duygusal etkileşim, sadakat, katkıda bulunma ve mesleki saygı boyutlarının yanında, ağ düzeneğinde sahip oldukları gücü gösteren yapısal boşluğunun, iç yakınlığının, arasındalık ve özellikle de aracılığının önemli bir oranda etki ettiğini söyleyebiliriz. Bu sonuç çalışmanın LÜE kuramına yaptığı en önemli katkıdır.

Birinci hipotezi test edilirken aslında bir diğer taraftan da yapısal boşluklar kuramı da bu ağ düzeneği için test edilmiştir. Şöyle ki; yapısal boşluğu yüksek olan aktörlerin, diğer ölçümlerde de yüksek değerlere sahip olduğu ve ağ düzeneği içerisinde kendilerine fayda sağlayacak bir konuma yerleşerek güç sahibi durumunda oldukları görülmüştür.

İkinci hipotez test edilirken ilk olarak kitlenin resmi liderinin gerçekten de sosyal ağ düzeneğinin lideri olup olmadığı araştırılmıştır. Sosyal ağ düzeneği analizi ile bulunan lider, her zaman resmi lider ile aynı olmayabilir. Sosyal ağ düzeneği analizleri kitle içerisindeki gayri resmi lideri, aktörlerin etkileşimlerinden yola çıkarak tespit etmektedir. Her türlü bilgi ve kaynak akışının içinde olan liderin güç ve statüsünden dolayı merkezde olacağı (Gnyawali ve Madhavan, 2001: 435) düşüncesiyle üretilen hipotez kabul edilmiş, ekibin lideri sosyal ağ düzeneği analizi sonucunda da ilişki ağlarının merkezinde olarak tespit edilmiştir. Seçilen kitlede liderin merkezde çıkmasının iki önemli nedeni bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi liderin 15 yıl gibi uzun bir süredir ekibin kurucu lideri olması ve her türlü eğitim ve operasyon faaliyetlerinde liderlik yapmasıdır. Diğer neden ise üyelerin gönüllü olması ve ekip liderinin liderliğini ilk aşamadan itibaren kabul etmesidir.

Sonuç olarak aktörün sosyal ağ düzeneğindeki gücünün iç grupta olmasını belirlediği, liderin sosyal ağ düzeneğinin merkezinde olduğu ve LÜE'nin kalitesinin aktörün merkeziliğine etki ettiği ancak bu etkileşimde üyelik süresinin şekillendirici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, lider-üye etkileşimi bu güne kadar olan çalışmalardan farklı olarak sosyal ağ analizinden elde edilen sonuçlar ile incelenmiştir. Sparrowe ve

Liden (1997: 541) LÜE'nin kalitesi ile lider ve üye arasındaki güçlü bağların kesişimi (aktörün merkeziliği) arasındaki etkileşim olduğunu belirtmiş, Danserau vd. (1975) de kaliteli LÜE'nin oluşabilmesi için zamana ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda bulgulara bakıldığında LÜE'nin kalitesinin aktörün merkeziliğine anlamlı bir şekilde etki ettiği tespit edilmiş, ancak zaman faktörünün etkisi bu etkileşimde kontrol altına alındığında bulunan etkinin anlamını yitirdiği tespit edilmiştir. Böylece, hem Sparrowe ve Liden (1997)'in hem de Danserau vd. (1975)'nin tespitleri doğrulanmıştır. Birlikte geçirilen sürenin etkileşimin önemli bir biçimlendiricisi olduğu, LÜE'nin kalitesinin aktörün merkeziliğini yordamadaki gücünde sürenin başkangıçta pozitif, zamanla negatif yönlü olarak etki ettiği tespit edilmiştir. LÜE'nin ilk zamanlarında LÜE ile merkezilik arasında aynı yönlü bir ilişki varken, süre arttığında aralarındaki ilişkinin yönü değişmektedir. Başlangıçta LÜE'nin kalitesi aktörün merkeziliğini olumlu yönde yordarken süre arttıkça LÜE'nin kalitesi merkeziliği olumsuz yönde yordamaktadır. Sürenin arttığı durumda merkezilik için LÜE'den başka değişkenlerin pozitif olarak etki ettiğini söyleyebiliriz.

Süre değişkeni kontrol altına alınarak LÜE'nin boyutlarının aktörün merkeziliğine etkisine baktığımızda da katkıda bulunma boyutunun aktörün merkeziliğine anlamlı bir şekilde etki ettiği, diğer boyutların anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Katkıda bulunma boyutu, liderin üyelerine sağladığı kaynak ve desteği ve üyelerin de liderinin belirlediği amaçlara ulaşmak için harcadıkları çabayı ölçen bir boyuttur. Bu bağlamda liderin eğitim, operasyon ve de iş harici faaliyetlerde üyelerine verdiği destek, üyelerin de liderleri için harcadığı çaba değerlendirildiğinde ekibin liderinin, üyelerce gerçek bir lider gibi algılandığı söylenebilir.

Çalışmanın yazına yaptığı bir diğer katkı da liderlik araştırmalarında sosyal ağ analizin kullanılabilirliğini, Sparrowe ve Liden, (1997: 2005), Venkataramani vd., (2010), Goodwin vd., (2009) tarafından LÜE ve sosyal ağ kuramlarının birlikte ele alındığı çalışmalarda belirtilen görüş ve düşünceleri ampirik olarak test edilerek ortaya koymuş olmasıdır. Ayrıca LÜE'nin kalitesinin gelişiminde birlikte geçirilen sürenin de önemi bir kez daha vurgulanmıştır.

Çalışmanın yapıldığı kitle gönüllülerden oluşan ve liderin ön planda olduğu bir sivil toplum kuruluşudur. Sonuçların genellenebilmesi için benzer çalışmaların kamu kurum/kuruluşları gibi farklı kitlelerde yapılması önemlidir. Çalışmadaki sosyal ağ anketinde iş harici etkileşimler esas alınmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda iş akışı, bilgi akışı, arkadaşlık/dostluk ağları, zorluklar karşısında danışma gibi ağlar da ölçülebilir ve üyelerin liderle olan etkileşimleri tespit edilebilir.

KAYNAKÇA

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Thousand Oaks CA: Sage.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996), “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”, *Academy of Management Journal*, 39(2): 1538-1567.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bourdieu, P. (1986), “The Forms of Capital”, Richardson, J. G. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood Press.
- Braas, D. J. (1995), “A Social Network Perspective on Human Resources Management”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13(1): 39-79.
- Burt, S. R. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard: University Press.
- Burt, S. R. (1997), “The Contingent Value of Social Capital”, *Administrative Science Quarterly*, 42(2): 339-365.
- Burt, S. R. (2004), “Structural Holes and Good Ideas”, *American Journal of Sociology*, 110(2): 349-399.
- Burt, S. R. (2005), *Brokerage & Closure*, New York: Oxford University Press.
- Burt, S. R. (2008), *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital, Social Capital Theory and Research*, New Jersey: Transaction Publishers.
- Burt, S. R. (2010), *Neighbor Networks: Competitive Advantage Local and Personal*, New York: Oxford University Press.
- Cogliser, C. C. ve Schriesheim, C. A. (2000), “Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective”, *Journal of Organizational Behavior*, 21(3): 487-511.
- Coleman, J. S. (1988), “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, 94(4): 95-120.
- Dansereau F., Yammarino, F. J. ve Markham, S. E. (1995), “Leadership: The Multiple Level Approaches”, *Leadership Quarterly*, 6(2): 97-109.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975), “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(4): 46-78.
- Deitzer, B. (1979), *Contemporary Management Concepts*, Columbus: Grid Publishing.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986), “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, 6(3): 618-634.
- Dhanaraj, C. ve Parkhe A. (2006), “Orchestrating Innovation Networks”, *Academy of Management Review*, 31(3): 659-669.

Dunegan, K. J., Duchon, D. ve Uhl-Bien, M. (1992), "Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators", *Journal of Management*, 18(1): 59-76.

Erdoğan, B., Kraimer, M. L. ve Liden R. C. (2004), "Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Percieved Organizational Support", *Personel Psychology*, 57(3): 305-332.

Gargiulo, M. ve Benassi, M. (2000), "Traped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital", *Organization Science*, 6(2): 183-196.

Gnyawali, D. R. ve Madhavan, R. (2001), "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective", *Academy of Management Review*, 26(3): 431-445.

Goodwin, V. L., Bowler, W. M. ve Whittington, J. L. (2009), "A Social Network Perspective on LMX Relationships: Accounting for the Instrumental Value of Leader and Follower Networks", *Journal of Management*, 35(4): 954-980.

Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. ve Schiemann, W. (1977), "Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life Lower Participants", *Administrative Science Quarterly*, 22(5): 491-504.

Graen, G. ve Schielmann, W. (1978), "Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach", *Journal of Applied Psychology*, 63(2): 206-212.

Graen, G. ve Uhl-Bien, M. (1991), "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Sefl-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making", *Journal of Management Systems*, 3(3): 25-34.

Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-Based approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6 (2): 219-247.

Granovetter, M. (1973), "Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78(3): 1360-1380.

Granovetter, M. (1983), "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", *Sociological Theory*, 201-233.

Kraatz, M. S. (1998), "Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change", *Academy of Management Journal*, 41(6): 621-643.

Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Emprical Assesment through Scale Development", *Journal of Mangement*, 24(1): 43-72.

Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 662-674.

- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997), "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15(3): 47-119.
- Maslyn J. M. ve Uhl-Bien, M. (2001), "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", *Journal of Applied Psychology*, 86(4): 697-708.
- Novak, M. A., Graen, G. B. (1987), "Perceived Leader Control as a Moderator of Personal Leader Resources Contributing to Leader-Member Exchange", *Proceeding of Academy of Management*, 206-209.
- Podolny, J. M. (2001), "Networks as the Pipes and Prisms of the Market", *The American Journal of Sociology*, 57(1): 33-60.
- Rosse, J. G. ve Kraut, A. I. (1983), "Reconsidering the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Journal of Occupational Psychology*, 56(1): 63-71.
- Sargut, A. S. (2006), "Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak mı, Yoksa Bireyin Açmalı Eylemi mi?", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(2006): 1-13.
- Scandura T. A., Graen, G. B. ve Novak, M. A. (1986), "When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", *Journal of Applied Psychology*, 71(4): 579-584.
- Scandura, T. A. ve Terri, A. (1999), "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective", *Leadership Quarterly*, 10(1): 25-40.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999), "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", *Leadership Quarterly*, 10(1): 63-113.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 219-227.
- Sferra, B. A ve Paddock, S. C. (1980), *Leadership Theories*, Washington: ERIC.
- Sığırı, Ü. (2011), *Yönetimde Grup Dinamikleri*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997), "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *Academy of Management Review*, 22: 522-552.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (2005), "Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives", *Administrative Science Quarterly*, 50(4): 505-535.
- Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A. (2007), "Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış", O. Kaymakçı (Ed.), *21inci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar*, İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Wayne, S. J., Liden R. C. ve Sparrowe, R. T. (1994), "Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation", *The American Behavioral Scientist*, 37(5): 697-714.

Venkataramani, V., Graen, S. G. ve Schleicher, D. (2010), “Well-Connected Leaders: The Impact of Leaders’ Social Network Ties on LMX and Members’ Work Attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1071-10.

Çağdaş Akif Kahraman, doktorasını 2017 yılında Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Yönetim Organizasyon Programı’ndan aldı. Dr. Kahraman, sosyal ağlar, liderlik, kültürel farklılıklar ve stratejik yönetim alanlarında araştırmalar yapmaktadır. Kendisinin ulusal ve uluslar arası veritabanlarında taranan dergilerde makaleleri vardır. Dr. Kahraman halen Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, İşletme Bölümü’nde Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.

Çağdaş Akif Kahraman received his PhD from Yıldırım Beyazıt University, Management and Organization Program in 2017. Dr. Kahraman has conducted research on social networks, leadership, cultural differences and strategic management. He has articles in the journals registered to national and international databases. Dr. Kahraman is currently working in National Defence University, Military Academy, Department of Management.

H. Cenk Sözen, doktorasını 2007 yılında Başkent Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Programı’ndan aldı. Dr. Sözen 2011 yılında Yönetim ve Organizasyon alanında doçent unvanı almıştır. Örgüt kuramları, örgütsel ağlar, sosyal sermaye, örgütsel güç ve stratejik insan kaynakları yönetimi alanlarında araştırmalar yapmaktadır. EURAM (European Academy of Management) topluluğunun üyesidir. SSCI veritabanına kayıtlı International Journal of Human Resource Management, Personnel Review, Journal of Management Inquiry, ve European Management Review dergilerinde defalarca hakem olarak görev almıştır. Kendisinin SSCI, SCI ve diğer veritabanlarına kayıtlı dergilerde çok sayıda makalesi vardır. Dr. Sözen halen Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü’nde Profesör olarak çalışmaktadır.

H. Cenk Sözen received his PhD from Baskent University, Department of Management, Management and Organization Program. Dr. Sözen became Associate Professor in the field of Management and Organization. He has conducted research on organization theory, organizational networks, social capital, organizational power and strategic HRM. He is a member of EURAM (European Academy of Management). He has worked as a reviewer several times for the SSCI journals entitled International Journal of Human Resource Management, Personnel Review, Journal of Management Inquiry, and European Management Review. He has numerous articles in the journals registered to SCI, SSCI and other international

databases. Dr. Sözen is currently working in Başkent University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Management.

Cem Harun Meydan; Lisans öğrenimini 1994 yılında Kara Harp Okulunda Sistem Mühendisliği dalında, yüksek lisans eğitimini 2001 yılında Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesinde İşletme alanında tamamladı. 2010 yılında KHO Savunma Bilimleri Enstitüsünden Savunma Yönetimi Doktora derecesi aldı. 2013 yılında Yönetim ve Strateji alanında Doçent oldu. 2006-2012 ve 2014-2018 yılları arasında Kara Harp Okulunda öğretim elemanı olarak görev yaptı. Bu dönemde İşletme ve Endüstri Mühendisliği bölümleri ile Savunma Bilimleri Enstitüsünde lisans ve lisansüstü düzeylerde dersler verdi. 2018 yılında Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim kadrosuna katıldı. Akademik ilgi alanları örgütsel davranış, stratejik yönetim, savunma yönetimi ve örgüt kuramı konularıdır.

Cem Harun Meydan completed his bachelor's degree on Systems Engineering at Turkish Military Academy in 1994 and got his master's degree in the Department of Management at Bilkent University in 2001. He took his PhD. degree on defense management at Turkish Military Academy Defense Sciences Institute in 2010. He became Associate Professor of Management and Strategy in 2013. He worked as an academic member in Turkish Military Academy between the years of 2006-2012 and 2014-2018. During these periods, he gave undergraduate and graduate lessons in department of management, department of industrial engineering and Defense Sciences Institute. Dr. Cem Harun Meydan became a faculty member of University of Turkish Aeronautical Association in 2018. His academic research areas are; organizational behavior, strategic management, defense management, organizational theory and analysis methods.