



SOSYAL AĞLAR VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLİŞKİSİNDE OLUMSUZ BAĞLARIN ETKİSİ

Dr. Ali Rıza KÖKER¹

ÖZET

Sosyal ağlar, örgütlere çeşitli olanaklar sunarken aynı zamanda kısıtlayıcı etkiler barındıran ilişkileri de kapsamaktadır. Örgütsel ağ çalışmalarının çoğu olumsuz ilişkiler neticesinde ortaya çıkan ayrıştırıcı faktörleri göz ardı ederek, ilişkisel güçleri yansıtan bağlar üzerinden elde edilen olumlu ilişki ve bağlara odaklanmaktadır. Örgütsel ağlardaki olumsuz bağlar çeşitli örgütlerarası olayları ve ilişkileri açıklamak üzere bir takım çalışmalara konu edilmişse de bu çalışmalarda örgütsel değişim üzerindeki etkilerin ele alınmadığı söylenebilir. Örgüt içinde bir bireyin sahip olduğu sosyal ağ bireye fayda sağlayabileceği gibi kariyerine zarar da verebilir. Bu bağlamda bu görüşlerden yola çıkarak bu çalışmanın amacı örgütsel ağların değişim üzerindeki etkilerini olumsuz bağlar üzerinden ele alarak yorumsamacı bakış açısıyla incelemektir. Yorumsamacı yaklaşımı, mevcut literatürde belirtilen kavramların teorik ilişkisinin ilk kez ortaya koyulmasına yönelik olarak kavramla ilgili çok fazla bilgi olmadığı durumlarda kuramsal açıklamalarla araştırma sorularına cevap aramaya çalışmaktadır. Çalışmanın amacıyla uyumlu olarak öncelikle değişim ve örgütsel ağlarla ilgili yazında yer alan temel bilgiler irdelenmiş ve bu iki konu arasındaki ilişkinin olumsuz bağlar göz önünde bulundurulmak suretiyle belirlenmesine yönelik önermeler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal ağlar, Örgütsel ağlar, Değişim, Olumsuz bağlar

JEL Kodları: M00, M10, M19

IMPACT OF NEGATIVE TIES IN THE RELATIONSHIP OF SOCIAL NETWORKS AND ORGANIZATIONAL CHANGE

ABSTRACT

While social networks offer various opportunities to organizations, they also consist of relationships that contain constraints. Most of the organizational network studies focus on positive relationships and ties obtained through ties that reflect relational forces, ignoring the differential factors that arise as a result of negative ties. Although negative ties in organizational networks have been the subject of a number of studies to explain various inter-organizational events and relationships, it is seen that the effects on organizational change are not addressed in these studies. The social network that an individual has within the organization can benefit the individual as well as harm his career. Based on these views, the aim of this study is to examine the effects of organizational networks on change from an interpretative research perspective by considering negative bonds. The interpretative approach tries to find answers to research questions with theoretical explanations in cases where there is not much information about the concept for the first time to reveal the theoretical relationship of the concepts specified in the current literature. In line with the purpose of the study, firstly, the basic information in the literature on change and organizational networks was examined and propositions were developed for determining the relationship between these two issues by considering the negative ties.

Keywords: Social networks, Organizational networks, Change, Negative ties

JEL Codes: M00, M10, M19

¹ Sınai Mülkiyet Uzmanı, Türk Patent ve Marka Kurumu, ali.koker@turkpatent.gov.tr



1. GİRİŞ

Teknolojideki hızlı gelişmelerle, bilginin ve sermayenin hızlı yayılma kabiliyetinin artması sonucu küreselleşmenin etkilerinin yaygın olarak hissedildiği dünyada değişim olgusu sıklıkla telaffuz edilen bir kavram haline gelmiştir. Bu nedenle içinde yaşadığımız dönemin en büyük özelliğinin hızlı ve sürekli bir değişim süreci ile ilişkilendirilmesi olduğu söylenebilir. Örgütler de toplumun bir parçası olduğundan, bu değişimin dışında tutulmaları olanaksızdır. Örgütler, değişen şartların varlığının daimi olduğu günümüz ortamında, sadece bu değişen şartlara uyum sağlamakla yaşamlarını sürdüremezler. Hızlı yapısal değişimler döneminde yaşamını sürdürebilecek olanlar değişimde öncülük yapanlardır (Drucker, 1999). Örgütler, özellikle yoğun rekabetle karşı karşıya kaldıklarında, yetkinliklerini artırmak ve bunlardan yararlanmak ve rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılmak için değişim gösterirler (Naeem, 2020). Bu nedenle değişim, örgütlerin dinamiklerini anlamak için gerekli görülen konular arasında görülmektedir (Aldrich, 1999).

Örgütlerde değişim konusu kaynak bağımlılığı (Pfeffer ve Salancik, 1978), işlem maliyeti teorisi (Williamson, 1979), örgütsel çevre bilim (Hannan ve Freeman, 1977), kurumsal kuram (DiMaggio ve Powell, 1983) gibi pek çok farklı örgütsel bakış açısıyla ele alınmış bir konudur. Buna bağlı olarak yazında; müşteri talepleri, ekonomik, demografik, yasal ve politik durumlar gibi çevresel faktörlerin örgütsel değişimin başlatılmasını ve uygulanmasını nasıl etkilediğini inceleyen pek çok çalışma bulunmakla birlikte değişim konusunun işlendiği bu çalışma alanlarından biri de örgütsel ağlardır. Ancak bu çalışma alanları içinde örgütsel ağ bakış açısıyla ele alınmış çalışmaları ayrı bir yere koymak gerekmektedir. Zira örgütsel ağlar bakış açısıyla değişim, diğer alanlardan ayrı olarak tek başına araştırılmamakta, aksine bu farklı çalışma alanlarının içinde yerleşik olarak değerlendirilmektedir (Borgatti ve Foster, 2003).

Örgütler müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin yanı sıra toplumun her seviyesinde var olan gruplar ya da bireylerle etkileşim içinde ilişkilerin görüldüğü, sosyal ağ yapılarında yer almaktadır. Gulati (1995) çalışmasında örgütlerin çeşitli aktörlerle geniş sosyal ve ekonomik ilişkilerden kaynaklanan bağlar kurabildiğine dikkat çekerek, söz konusu bağların tedarikçiler ile olan ilişkiler, ticari birliklere üyelikler, farklı örgütlerin çalışanları ve yöneticiler arasındaki ilişkileri kapsadığına ve tüm bu ilişkiler bütünüün örgütlerin teknolojik ve sosyal faaliyetleri ile ilgili bilgilerin aktarılmasını sağlayan bilgi kanalları olarak hizmet ettiği görüşünü savunmaktadır. Buna göre örgütsel ağ ilişkide bulunan taraflardan oluşan daha geniş kapsamlı bir çerçeve içerisinde incelemek gereklidir. Öte yandan örgütsel ağ çalışmalarına bakıldığında, çoğu ağ araştırmalarının olumsuz bağlar neticesinde ortaya çıkan ayrıştırıcı faktörleri göz ardı ederek, ilişkisel güçleri yansıtan bağlar üzerinden elde edilen sonuçlara odaklandığı görülmektedir (Everett ve Borgatti, 2014). Diğer bir ifadeyle araştırmacılar çoğu zaman bağların olumsuz oldukları gerçeğinin hiçbir önemi olmayacak şekilde analiz etmektedir. Oysa olumlu ilişkilere dayalı ağ ilişkileri neticesinde ortaya çıkan sonuçlar olumsuz ilişkilerin olduğu ağlarda gerçekleşmeyebilir. Bu nedenle ağ ilişkilerinde olumsuz bağlar neticesinde ortaya çıkan sonuçların da irdelenmesi gerekmektedir. Örgütsel ağlardaki olumsuz bağlar çeşitli örgütlerarası olayları ve ilişkileri açıklamak üzere bir takım çalışmalara konu edilmişse de (Van De Ven, 1976; Westphal, vd, 1997; Gulati, 1998; Hammond ve Glenn, 2004) bu çalışmalarda örgütsel değişim üzerindeki etkilerin ele alınmadığı görülmektedir. Diğer taraftan örgütsel ağlar ve değişim konusunun birlikte ele alındığı çeşitli çalışmalar (Ferreira ve Sungu, 2011; Battilana ve Casciaro, 2013) bulunsa da bu çalışmalarda da ağ ilişkileri içinde olumlu ve olumsuz ilişki ayrımının yapılmadığı, diğer bir ifadeyle örgütsel ağların yapı ve süreçlere etkisi açıklanırken örgütler arası ilişkilerin sadece olumlu ilişkilerle sınırlandırıldığı görülmektedir. Bu nedenle olumsuz bağların etkileri, özellikle de örgütlerarası ilişkiler bağlamında düşünüldüğünde, üzerinde ayrıntılı inceleme yapılması gereken ve örgütsel alan anlayışını yeniden şekillendirme potansiyeline sahip önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu görüşlerden yola çıkarak bu çalışmada amaçlanan örgütsel ağların değişim üzerindeki etkilerini olumsuz bağlar üzerinden incelemek ve olumsuz ilişkilerin önemini açığa çıkarmaktır. Çalışmanın amacıyla uyumlu olarak öncelikle değişim ve örgütsel ağlarla ilgili yazında yer alan temel bilgiler irdelenmiş ve bu iki konu arasındaki ilişkinin olumsuz bağlar göz önünde bulundurulmak suretiyle belirlenmesine yönelik önermeler geliştirilmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE



2.1. Sosyal Ağlarda Olumsuz Bağ ve İlişkiler

Sosyal ilişkiler aracılığıyla elde edilen faydalar üzerine kurulu olan sosyal sermaye birey, örgüt, toplum gibi düzeylerde sosyal ağları etkili kılmaktadır (Alan, 2017: 111). İnsanlar yaradılışlarından bu yana olumsuzluk duygusundan ve bu duygunun zararlı ve acı veren sonuçlarından etkilenmektedir. Tüm gruplar arası ilişkilerin olumsuzlukla veya çatışmayla son bulmayacağı hatta grupların barış ve huzur içinde bir arada bulunması arzu edilmektedir. Bilimsel araştırmalarda olumlu ilişkilerin hangi şartlar altında gerçekleştiğini konu edinen birçok çalışma bulunmaktadır. Sosyal sistemde bireyler arasındaki ilişkilerin niteliği örgütlerin etkileşimlerini oluşturmaktadır (Wang ve Thorngate, 2003). Bireyler arası ilişkilerin yerleşikliği sonucu aktörler arası bağların yerleşikliği oluşmaktadır (Granovetter, 1985). Örgüt içindeki çalışanların devamlı ihtiyaç duydukları ve gelecekteki gereksinimlerini karşılayacak her türlü kaynakları elde edebilecek bağlantılar ve kişiler zaman içinde çeşitli nedenlerle değişmektedir. Örgüt içinde bireyler arası olumsuz ilişkilerin oluşumu hem bireyin sahip olduğu bağların kalitesine hem de bireyin örgüt içindeki yapısal konumuyla ilgili olmaktadır. Örgüt içinde bir bireyin sahip olduğu sosyal ağ bireye fayda sağlayabileceği gibi kariyerine zarar da verebilmektedir.

Sosyal ağ araştırmacıları ilişkilerin olumsuz etkilerini genellikle ihmal etmiştir (Brass, 2001). Sosyal ağda olumlu ve olumsuz ilişkilerin belirlenmesine dair temeller yapısal denge kuramının varsayımlarına dayanmaktadır (Huising vd., 2012). Bu kuram çok kapsamlı bir literatüre sahiptir. Aktörler arasındaki dengesiz durum, aktörün dengeli duruma geçmeyi sağlamak için ilişki değişimine sevk eden sosyal süreci tetiklemektedir. Olumsuz ilişkiler olumlu ilişkilerden farklı olmakla birlikte, bu farklılıklar tek taraflı ve soyutlanmış ağ konfigürasyonları olumsuz ilişki olarak yorumlanmaktadır (Robins vd., 2009).

Morrison ve Nolan'a (2007) göre nefret ilişkilerini ifade eden olumsuz ilişkilere dair henüz tam bir tanım bulunmamaktadır. Böyle ilişkiler çatışmadan kaynaklanan saygısızlık, hoşlanmama, husumet ve zarar verici davranış içeren karşılıklı etkileşim olarak nitelendirilmektedir (Dillard ve Fritz, 1995: 12). Nefret, hoşlanmama, saygısızlık gibi olumsuz davranışların ağır bastığı ağ ilişkilerinde bir insanın diğer bir insana veya bir örgütün diğer bir örgüte karşı bu tarz duygular beslemesi nefret ağları olarak adlandırabileceğimiz ağ ilişkilerine neden olabilir. Nefret, eylemleri yönlendiren düşünce, inanç ve görüşlerin parçası haline geldiğinde, insanlar kendilerini ve diğerlerini, ideolojinin belirlediği bir bağlamda konumlandırmaya başlamakta ve nefret, bir kimliğin parçası olduğu zaman, o kimliğin kendisini nefret edilen gruptan bağımsız olarak konumlandırması olanaklı değildir. Nefret bağlarının oluşturduğu nefret ağlarında ortak bir ideoloji ve ağı özelliğini sahiplenme söz konusudur.

Labianca ve Brass'a (2006) göre olumsuz bağların dört farklı özelliği bulunmaktadır. Bunlar; 1) ilişki gücü 2) karşılıklık 3) biliş 4) sosyal mesafedir. Prell'e (2012) göre nefret ağlarının kavramsallaştırması aşamasında bağ ile ilişki arasındaki farkın anlaşılması gerekmektedir. Bağlar birbiriyle bağlantılı ilişkileri ifade etmektedir. İlişki ise belirli aktörler arasındaki belirli bağ setleridir. Olumsuz ilişkiler ve olumsuz olaylar insanın davranışları, bilişsel düzeyi ve psikolojik durumu üzerinde çok önemli etkiye sahiptir (Labianca vd., 1998).

Yazında sosyal ağlardaki bağlar olumlu ve olumsuz bağlar olarak ayırım yapılmaktadır. Bu ayırım yapılmasında Heider'in yapısal denge kuramının (Heider, 1958) açıklık getirdiği söylenebilir. Sosyal gruplar ve ağ dinamiklerine sosyal denge kuramını uygulamak, olumlu ve olumsuz ilişkileri analiz etmek olasıdır. Heider (1946) tarafından geliştirilen yapısal denge kuramında baskın bir şekilde vurgulanan ağ oluşumu türleri, ilişkilerin olumluluğunu ifade eden sevmeye ve olumsuzluğu ifade eden sevmeme olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Bu kuramın ilişkileri olay, kişi ve nesne olarak üç ögeli bir durum olarak açıkladığı söylenebilir. Üç ögeli bu durumlarda ilk kişi, diğer kişi ve üçüncü olarak bir öge bulunur ve ilk kişinin bakış açısına göre olumlu, olumsuz ya da sevmeye ve nefret biçiminde benzerlik ilişkileri ortaya çıkar. Bir aktörün diğerinden nefret etmesi durumunda dengesiz ilişki ortaya çıkar (Taylor, 1967). İnsanların ilişkilerinde denge kurma çabası içinde olmalarını anlatan yapısal denge kuramına göre dengesiz ağlar çok uzun süreli olmamaktadır (Heider 1958; Wasserman ve Faust 1994). Üç aktör arasında denge kurulamaması durumunda olumsuz ilişki oluşmaktadır (Heider, 1958). Nefret ağları gibi olumsuz bağların hâkim olduğu çalışmalarda sosyal denge kuramının göz önünde tutulması faydalıdır. Araştırmacılar hem güçlü hem zayıf bağların yer aldığı dengeli bir ağda örgütlerin karşılıklı güven, bilgi, problem çözme ve yenilikçi bilgi akışının kolaylaşması gibi faydalar sağlanarak ekonomik eylemlere imkân verdiğini belirtmektedirler (Uzzi, 1996,1997).

Granovetter'e (1973) göre aktörün kişisel ilişkilerinin geçişlilik özelliği bulunmaktadır. Birinin arkadaşı başka birinin arkadaşı da olabilmektedir. Aktörler belirsizlik ve tutarsızlıklarla baş etmek amacıyla sosyal ve bilişsel durumlarını dengeleme eğilimine göstermektedirler. Bu duruma örnek olarak E eğer R'yi seviyorsa ve R de



V'yi seviyorsa bu durumda E'nin V'yi sevmeme ihtimali yoktur (Krackhardt ve Kilduff, 1999:771). Huitsing ve arkadaşlarına (2012) göre olumlu ilişkiler iki aktör arasında devamlı oluşan ilişki halindeki bağlar olarak nitelendirilmektedir. Bu ilişkilerde geçişlilik çok sık gözlenmektedir. Ortak bir arkadaşım varlığı kurulacak arkadaşlığı kolaylaştırdığı belirtilmektedir. Bir örgütsel alandaki örgütlerin bağ ve ilişkilerinde de geçişlilik söz konusudur.

İletişimde zorlanma durumuyla sonuçlanan sosyal bağlardan oluşan tüm ilişkilerin olumsuzluk ilişkisi olduğu vurgulanmaktadır (Baldwin vd., 1997: 1374). Böyle ilişkiler iş gereksinimleri, duygusal sıkıntı, öfke gibi nedenlerle kaçınılmaz olarak sosyal ilişkilerde oluşmaktadır. Sonuç olarak olumsuz ilişkilerin düzeltilmesinde harcanan emek ve zaman örgüte zarar olarak yansımaktadır. Resmi olmayan iş ağlarında iletişim, tavsiye, etki ve arkadaşlık ağları oluşmaktadır. Bu ağlar grupları birbirine bağlamaktadır. Tavsiye ağları grup üyelerinin bilgi gibi kaynakları paylaşırken oluşan ilişkilerden oluşmaktadır. Arkadaşlık ağı grup üyelerinin karşılıklı iletişim ve etkileşimleri olarak tanımlanmaktadır. Olumsuzluk veya kötülük içeren ilişki ağları ise grup üyelerinin kendi gruplarındaki veya diğer gruplardaki iş arkadaşlarıyla ilişkilerini etkileyen her türlü kin, nefret, öfke, çatışma veya olumsuz düşünceyi barındıran bağlardan oluşmaktadır (Klein vd, 2004). Ayrıca, olumsuz bağların kurulması çok kısa bir zamanda gerçekleşmektedir (Wiseman ve Duck, 1985).

Prell'e (2012) göre bir aktör diğer aktörle ilişki bağlarıyla bağlı olduğunda bağ kavramından bahsedilebilmekte olup, ona göre olumsuz bağ nefret ve antipati, olumlu bağ ise hoşlanma ve sempati olarak genellemektedir (Prell, 2012). Yazında sosyal ağ çalışmalarının çoğunun olumlu bağları belirlemeye yönelik olduğu görülmektedir (Labianca ve Brass, 2006). Nefret bağları hakkındaki araştırmalar henüz çok yeni olduğu söylenebilir. Son on yıldır araştırmacılar sosyal ağlarda olumsuz ilişkilere ve bu ilişkilerin etkileri üzerinde çalışmaktadır (Labianca ve Brass, 2006). Olumsuz ilişkilerin olumlu hale getirilmesinin iş bulma, terfi veya daha iyi performans için önemi vurgulanmaktadır.

Pietinalho'ya (2008) göre düğüm ve bağların birlikte sunumundan ortaya çıkan ağlarda bağlar ilişki yoğunluğuna göre yani bağın gücüne göre çeşitlenmektedir. Farklı tür bağlar farklı tür ağları kimin kimleri sevdiği veya kimin kimlerden nefret ettiğini tanımlamaktadır (Pietinalho, 2008). Csaba ve Pál'a (2010) göre olumsuz bağlar olumlu bağlara göre örgütsel işlemleri daha kapsamlı olarak etkilemesi nedeniyle daha çok ilgi uyandırıcıdır. Nefret ve antipati gibi duyguya, eyleme ve fiziksel davranışa dönüştürülmesiyle dış gözlemcilerce fark edilmesi daha kolay olan bağlar eylemler üzerinde daha fazla etkiye sahiptir (Csaba ve Pál, 2010).

Olumsuz ilişkilerde başta nefret olmak üzere gizleme, hileli yönlendirme, çatışma, saygısızlık, anlaşmazlık, husumet ve bunun gibi davranışlar çok sık gerçekleşir. Gücü olan veya baskın olan kişiden korkulduğunda kişisel deneyim ve duygular o kişiyi düşman olarak algılamaktadır (Middents, 1990). Bir diğerine kasıtlı olarak zarar vermek sosyal değişim kuramından gelmektedir (Blau, 1964; Ekeh, 1974). Sosyal değişim kuramının amacı insanlar biriyle arkadaş olmaya veya ilişki kurmaya karar verdiklerinde ödül gibi olumlu bir beklenti elde etme umudu taşırlar (Rook, 1984). Diğer tarafta bireyler gelecekte birinin engelleyici veya zararlı olacağını düşündüklerinde o bireye hemen zarar verme veya engelleme girişiminde bulunurlar. Anlaşılsızlık çatışmaların ve ayrımların en büyük kaynağıdır. Diğerlerini görünüşleri, kültür, inanç ve diğer nitelikleri nedeniyle ayırma ve istememenin sonucunda çatışmalar yaşanır.

Bonacich ve Llyod'e (2004) göre örgütlerin statüsü de olumlu ve olumsuz ağ yapılarını etkilemektedir. Onlara göre örgüt çalışanlarının statülerini olumsuz bağlarıyla karşılaştırarak yapmış oldukları araştırmada merkezilik derecelerini ve olumsuz bağ sayılarını kullanmış, dengelenmiş durumdaki mevcut ilişkilerle statülerin başarısı kıyaslanmıştır (Bonacich ve Llyod, 2004). Einarsen'e (2000) göre düşmanca iş ilişkilerin ve eylemsel davranışların çok zayıf olması o örgütte olumsuz ilişkilerin olduğunun kanıtıdır. Olumsuz ilişkileri sosyal sermaye kapsamında ele almış ve çalışanları sosyal ağlarının hem zarar verici hem de kariyerlerini destekleyici özellikte olduğunu vurgulamıştır (Einarsen, 2000).

Olumsuz ilişkilerin nedenleri üzerine yapılmış en etkili çalışmalardan biri Sias, Heath, Perry, Silva ve Fix (2004) tarafından yapılmıştır. Onlara göre ilişkilere zarar veren unsurlar kişilik özellikleri, özel sorunların işe yansması ve terfi edememesidir. Krackhardt ve Stern (1988) ve Nelson (1989) sosyal ağ analizi yaparak gruplar arasındaki güçlü bağların olumlu etkilerini ortaya çıkarmışlardır. Çalışmaları neticesinde kişiler arasındaki etkileşimlerin her zaman olumlu olmadığı olumsuz da olabileceği, olumsuz ilişkilerin çatışma kaynaklı olması grup üyeleri arasındaki ilişkinin sıklığı ve kalitesini azalttığı bulgusunu ortaya çıkarmışlardır.



Ağ analizinde olumsuz ilişkilerin tespiti üzerine yapılan çalışmalar olumsuz bağların yakın sosyal ağlarla birlikte sosyal örgütlerin önemli bir yönü olduğunu belirtmiştir (Lbianca vd., 1998: 63). Fakat bir ağda olumlu bağların olmaması bağların olumsuz olduğu anlamına da gelmemekte olup, tarafsız bir ilişkinin olduğu da söylenebilir (Huising vd., 2012: 646). Bu nedenle örgütler arasında bu tür bağların analizinde aynı anda ölçüm yapılması uygun bir analiz tekniği olarak kullanılabilir.

Örgütsel ağlar içerisinde bilgi paylaşımına, kaynaklara erişime ve bunlara bağlı olarak yeniliklerin ortaya çıkmasına ve yayılmasına katkı sağlayan ilişkiler olabileceği gibi, bu bahsedilen avantajların tamamen ortadan kalkmasına neden olan ilişkilere rastlamamız mümkündür. Bireylerin günlük hayatlarında olduğu gibi, örgütsel düzeyde de örgütlerin diğer başka aktörlerle sahip olduğu tüm ilişkilerin olumlu ilişkilerden ibaret olduğunu söylemek mümkün değildir. Bazı aktörler birbiri ile rekabet halinde olmasından veya belirli bir konuda birbirine karşı çıktığından dolayı olumsuz bağ ilişkisi içinde olabilir (Stevenson ve Greenberg, 2000). Gulati ve arkadaşlarına (2002) göre bazı ağ ilişkileri örgüte avantaj ve fayda sağlamak suretiyle örgütün performansına yönelik katkı sağlamaktayken, bazı ilişkiler örgütlerin kapasitesini kullanmasını engelleyebilmektedir. Bu durumda örgütlerin içinde yer aldığı düzen içinde sahip oldukları bağlar hem olumlu hem de olumsuz ilişkileri bünyesinde barındıran kanallar olarak düşünülmelidir. Burada olumsuz ilişkilerle kastedilen, aktörler arasında görülen ve yinelenen olumsuz yargılar ve davranışlardır (Lbianca ve Brass, 2006). Olumsuz ilişkilerin yaşandığı örgütlerde çoğu kez rasyonellik ortadan kalkmakta, bireysel veya grupsal ego ön plâna çıkmaktadır. Çatışmaya dönüşen olumsuz ilişkilerde örgüt üyeleri birbirlerine karşı olumsuz davranışlar sergilemekte, aralarındaki dayanışma duygusu zarar görmekte, örgütsel güven azalmakta ve iş tatmini düşmektedir. Aynı zamanda kötü olarak değerlendirilen grup üyelerini daha az tehdit edici ve tehlikeli olarak algılanması ve kolay rakip olarak görüldüğü ifade edilmiştir (Valenzuela ve Raghuram, 2007). Örgüt içindeki olumsuz ilişkiler iş akışını ve hiyerarşik ilişkilerin işleyişini engellemesi nedeniyle önlenmeye çalışılan ve istenmeyen davranışları kapsamaktadır.

2.2. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, uzun yıllar boyunca araştırmacıların ilgisini çeken ve büyük öneme sahip bir kavramdır. Şüphesiz örgütsel etkinliği artırmak ve örgütsel büyümeyi sağlamak için çok önemlidir. Örgütsel değişim örgütsel stratejinin ayrılmaz bir parçası olduğu söylenebilir. Burnes (2004) ise değişimin örgütsel yaşamın her yerde bulunan ve baskın bir özelliği olduğunu savunmaktadır. Örgütsel değişim, sürekli değişen yeniden yapılanma, birleşmeler ve yenilikler dünyasında çoğu organizasyonda yaygın bir olaydır. Örgütsel değişim, Daft (2005) tarafından, bir organizasyonda dahili veya harici olabilen yeni bir fikir veya süreç olarak tanımlanmıştır. Moran ve Brightman (2001) örgütsel değişimi, müşterilerin değişen taleplerine ayak uydurmak için organizasyonun yön değiştiren bir organizasyon olarak tanımlamıştır.

Değişim aynı zamanda bir organizasyon tarafından çalışanlarına veya müşterilerine sunulan yeni bir fikir veya davranış olarak da açıklanmıştır (Daft, 2005). Bu tür değişiklikler, yöneticilere, girdileri için çalışanları dahil etme fırsatı sunar ve resmi, planlı ve hedef odaklı olduklarından yöneticiler tarafından dahili olarak uygulanabilir (Sofat vd., 2015). Bu farklı örgütsel değişikliklerin, organizasyon içindeki veya dışındaki çeşitli olayların bir sonucu olduğu söylenebilir. Lunenburg (2010) tarafından belirtildiği gibi, dış değişiklikler, hükümet yasalarında ve düzenlemelerinde bir değişiklik, üretim ve süreç yeniliği, piyasadaki değişiklikler, işgücü piyasası karışıklığı ve iş dünyasının içselleştirilmesi şeklinde olabilir. Kuruluşlar, bu harici değişikliklerin çoğuna oldukça hızlı bir şekilde uymakla görevlendirilebilir, bu da yetersiz uygulama ve olumsuz çalışan deneyimine neden olur. Örgütü etkileyebilecek iç değişiklikler Pfeffer (1994) tarafından istihdam politikaları, idari süreçler ve insan sorunları olarak açıklanmıştır. Örgütsel değişiklikler aynı zamanda organizasyonun farklı alanlarına atıfta bulunan farklı değişim araçları olarak da tanımlanmıştır, örneğin teknoloji, pazarlama, kalite, maliyet stratejisi, insanları yönetme ve liderlik (Sofat vd., 2015). Örgütsel değişikliklerin organizasyonun içinden veya dışından birçok şekilde gelebileceği açıktır. Bununla birlikte, Fedor ve arkadaşları (2006) değişimin büyüklüğüne ve türüne bağlı olarak, örgütün bölümlerini çok farklı şekilde etkilendiğini belirtmiştir.

Örgütlerde değişim, örgüt içi değer yargılarının, örgüt içindeki aktörlerin uygulamalarının, birbiri ile etkileşimlerinin ve örgütsel faaliyetlerin mevcut olana göre farklılaşmasıdır (Basım vd., 2009). Örgütlerde değişime ilişkin çalışmaların kaynak bağımlılığı (Pfeffer ve Salancik, 1978), işlem maliyeti teorisi (Williamson, 1979), örgütsel çevrebilim (Hannan ve Freeman, 1977), kurumsal kuram (DiMaggio ve Powell, 1983) gibi pek çok farklı örgütsel bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir. Kaynak bağımlılığı (Pfeffer ve Salancik, 1978) kuramı uyarınca örgütsel değişim örgütlerin çevrelerine olan bağımlılıklarını azaltmak için



geliştirdiği stratejilerin bir sonucu olarak gerçekleşmekteyken, işlem maliyeti teorisine (Williamson, 1979) göre değişim beraberinde belirsizlik getireceği için işlem maliyetlerini artırıcı bir durum olarak görülmekte ve pek de tercih edilmemektedir. Örgütsel çevrebilimi kuramı ise değişimle en fazla ilişkili görülen bir alan olup (Amburgey ve Rao, 1996), bu kuramın geliştiricileri olan Hannan ve Freeman (1977) tarafından doğal seçim yoluyla gerçekleşen örgütsel değişim vurgulanmıştır. Anılan araştırmacıların görüşü örgütsel yapıların çevreye uyumunun popülasyon seviyesinde çeşitli koşulların değişimine bağlı olarak birbirinin yerini alan örgütsel formlarla gerçekleştiği yönündedir. Örgütsel formlar ise Darwin'in biyolojik hayatta olduğunu iddia ettiği gibi, rasgele bir çeşitlilik göstermektedir ve zaman içerisinde seçilen formdaki örgütlerde artış gözlenir. Görüldüğü gibi burada yapılan temel vurgu çevrenin belirleyiciliğidir. Çevresel değişime bağlı olarak örgütler bu değişime uyum sağlayabilmek üzere yapısal özelliklerini değiştirecek ve yeni yapılar ve yetenekler geliştirecektir (Baum ve Singh, 1994). Ancak bu noktada örgütlerin birbirleri ile etkileşiminin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Öyle ki sosyal sistem içerisindeki unsurların birbirleriyle etkileşimi ve hızlı bilgi aktarımı, çevresel değişime karşı gösterilen tepkinin sistem içerisindeki yayılımının hızını artırarak ani değişime neden olabilir. Böylece birbirleriyle etkileşen çok sayıda elemana sahip olan sistemlerin alışılmışın dışında davranış sergileyerek kendi kendisini örgütleyeceği düşünülebilir. March (1994) ise örgütlerin değişen çevreye birbirleri ile etkileşimde bulunarak uyum sağladıklarından, uyumlanabilme yeteneklerini sadece değişime karşı gösterdikleri tepkilerin değil, birbirleri arasındaki etkileşimden doğan dinamiklerin belirlediğini ifade etmiştir.

Örgütsel değişim türlerine bakıldığında örgütsel değişim literatüründe, çeşitli örgütsel değişim türleri tanımlanmaktadır. Myers ve arkadaşları (2012) ile Van de Ven ve Poole'e (1995) göre, bu değişikliklerin temel amacı, bir işletmenin ihtiyaçlarına göre ayarlanmasını garanti altına almaktır. Planlanan değişiklikler, bir kuruluşun iç ve dış ortamının taleplerini karşılayabilmesini sağlamayı amaçlayan bilinçli akıl yürütmeyi takiben, genellikle kasıtlı eylemler olarak tanımlanabilir. Değişiklikler öngörülemez ve önceden kesin ve net bir niyet yoktur. Değişimin sırası açısından, Watzlawick ve arkadaşları (1974), değişimi birinci ve ikinci derece değişim olarak sınıflandırmıştır. Birinci sıra artımlı anlamına gelir. Sürekli ve günlük değişimler (Weick ve Quinn, 1999) ve düzensiz değişim, örgütsel değişimi gelişimsel olarak kategorize eden tüm örgütü dönüştüren büyük değişikliklerle karakterize edilen radikal, çok boyutlu ve çok düzeyli değişim olarak tanımlanır.

2.3. Sosyal Ağ İlişkilerinde Olumsuz Bağların Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkileri ve Önermelerin Gelişimi

En temel anlamda olumlu bağlantılar arkadaşlığı temsil ederken, olumsuz bağlantılar çekişmeyi temsil eder ve sosyal ağların incelenmesinde önemli bir sorun, bu iki güç arasındaki dengeyi anlamaktır (Easley ve Kleinberg, 2010). Labianca'ya (2014) göre olumsuz bağlar, olumsuz etkiye, başkaları hakkında yargılara veya başkalarına yönelik davranışsal niyetlere neden olan nispeten kalıcı ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda olumsuz bağların ilişkinin taraflarının diğer tarafa karşı düşmanlığı, dışlaması veya kaçınması ile karakterize edilen bir duruma karşılık geldiği düşünülebilir. Baz araştırmacıların olumsuz ilişkileri örgütler arasındaki rekabet ile ilişkilendirdikleri görülmektedir (Stevenson ve Greenberg, 2000; Sözen vd, 2018). Harrigan ve arkadaşları (2020) ise olumsuz ilişkileri daha geniş bir yelpazede ele alarak, kamuoyunun eleştirileri, karşı kampanyalar, hukuk davaları, rakip ürünler, paylaşılan pazar ve çelişen politik pozisyonları örgütler arası olası olumsuz ilişki örnekleri arasında göstermektedir.

Araştırmacılar, olumsuz ilişki ağlarının olumlu ilişki ağlarından temelde farklı olan çeşitli yapısal özelliklerine dikkat çekmektedir. Bu özellikler arasında, düğümler arasındaki düşük bağlantı ve düşük düzeyde geçişlilik yer alır (Everett ve Borgatti 2014). Diğer bir deyişle arkadaşların arkadaşları genellikle olumlu ilişki ağlarında arkadaş iken, düşmanların düşmanları olumsuz ilişki ağlarında mutlaka düşman olmak zorunda değildir (Easley ve Kleinberg, 2010). Labianca ve Brass'a (2006) göre örgütsel ağlardaki olumsuz ilişkilerin temel özellikleri arasında ilişkilerin kuvveti, karşılıklılığı, haberdar olma ve sosyal mesafe yer alır. Brass'a (2011) göre olumsuz ilişkiler gerçekte olumlu olanlardan daha iyi davranış öngörmektedir. Bireysel olarak düşünüldüğünde olumsuz ilişkiler, örgüte bağlılık gibi bireysel sonuçları ve bireylerin örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli faaliyetleri koordine etme ve işbirliği yapma becerilerini olumsuz etkilediği için sosyal sorumluluk boyutuna sahiptir (Labianca ve Brass, 2006).

Ağ ilişkisindeki aktörler olumsuz bağ ilişkileriyle karşılaştığında, sosyal çevrelerini ve genel sosyal duruşlarını daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmek için motive olurlar ve bunu yaparken de olumlu ilişkilerini daha dikkatli gözden geçirerek bu ilişkilerdeki tutumlarını ve sonuçları cazip kılacak şekilde belirginleştirmeye



çalışırlar (Peeters ve Czapinski, 1990). Diğer bir deyişle, aktör sosyal çevresini daha iyi anlamaya çalışmak ve ağ içindeki genel sosyal duruşuna ilişkin mevcut ipuçlarını kapsamlı bir şekilde anlamlandırmaya çalışmak ile meşgul olur. Zira aktörler, başkalarıyla olan etkileşimlerinden kaynaklanan çeşitli cezaları ve ödülleri düşünür ve bu yargılara dayanarak ilişkilerini sonlandırır veya sürdürür (Lbianca ve Brass, 2006). Birçok olumsuz ilişkiye sahip olmak, aktörün ağ içinde akan önemli bilgilere erişimini ve aynı zamanda potansiyel olarak gerekli sosyal desteği de engelleyecektir (Venkataramani vd, 2013).

Amburgey ve Rao (1996), ağ düzeneği yapısına sahip örgütsel formların sayılarının artmasının örgütlerin nüfus çevre bilimi alanında araştırma yapanların değişimi yeniden modellemesi gereğini ortaya çıkardığını belirtmektedir. Gulati'ye (1995) göre, örgütler diğer örgütlerle çeşitli sosyal ve ekonomik ilişkilerden oluşan bağlar kurabilmektedir. Bu bağlar tedarikçiler ile olan ilişkiler, ticari birliklere üyelikler, farklı örgütlerin çalışanları ve yöneticiler arasındaki ilişkileri kapsayabilir. Tüm bu ilişkiler örgütlerin teknolojik ve sosyal faaliyetleri ile ilgili bilgilerin aktarılmasında önemli rol oynayan bilgi kanalları vazifesi görür.

Örgütler toplumsal bağlamdan bağımsız varlıklar olarak düşünülemezden, süregelen ekonomik faaliyetlerle sosyal ilişkilerin yaratacağı etkinin hissedilmesi kaçınılmazdır. Zira ağ düzenekleri ile ilgili çalışmaların temelleri ekonomik eylemlerin içinde yerleşik olduğu sosyal bağlamdan etkileneceği fikri üzerine atılmıştır (Gulati, 1998: 295). Bu nedenle, örgütlerin davranışlarının da sahip olduğu ilişkilerin bütününe oluşturduğu ağ yapılarında yerleşik olduğu ve tüm piyasaya süreçlerinin de bu ağ ilişkilerinde süregelen sosyal ilişkiler içerisinde olduğunu söylemek mümkündür (Granovetter, 1985).

Değişim konusunun örgütsel ağlar kapsamında ele alındığı çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Naeem, 2020). Örgütsel ağlar, yenilikler yapmak için gerekli olan bilgiye erişim sağlamasının yanı sıra diğer örgütler tarafından geliştirilmiş yeni uygulamalarının öğrenilmesi için olanak sağlamaktadır (Pittaway vd., 2004). Gulati'ye (1995) göre örgütler arasında oluşan ilişki ağı örgütsel uygulamalar ile ilgili bilginin aktarılmasını sağlamaktadır. Başlangıçta ekonomik nitelikte temellere dayanan ağ ilişkileri zamanla bilgi paylaşımı ve aktörler arası etkileşimi de geliştireceğinden değişimle ilgili örgütsel yapının kurallarını da şekillendirmektedir (Uzzi, 1997). Diğer bir ifadeyle süreç içinde örgütlerin birbiri ile sosyal ilişkiler kurmaları farklı aktörlerden gelen bilgiler sayesinde çevresel değişimle ilgili gerekli adımların atılmasını sağlayarak örgütsel değişimi olumlu yönde etkileyecektir. Bir ilişkiyi çevresel bağların yoğunluğuna bağlı olarak sosyal yapıya daha yüksek düzeyde yerleşiklik, ilişkinin tarafları üzerinde biçimsel örgüt yapısının değişimle paralel olması için daha yüksek düzeylerde normatif baskı hissettirecektir (Granovetter, 1992).

Örgütsel değişim konusunun doğrudan ele alındığı Ferreira ve Sungu'nun (2011) çalışmasında örgütsel değişimde sosyal ağların önemli olduğu, sosyal ağ üyelerinin çeşitli sosyal, fiziksel ve finansal kaynakların ve bilginin akışı için araç olduğu ve bir örgütün içinde yer aldığı ağ ilişkilerinin örgütsel değişim için temel itici güçlerden biri olduğu belirtilmektedir. Battilana ve Casciaro (2013) ise çalışmalarında ağ yapısının özelliklerinin vekilin değişim sürecini örgütte uygulayabilme yeteneğini nasıl etkilediği deneysel olarak ele alarak yazına katkı sağlanmış ve güçlü bağların değişime karşı direnç üzerindeki etkileri belirlenmiştir.

Örgütlerin sahip oldukları ekonomik ve sosyal ilişkiler neticesinde bir ağ düzeni içinde yer aldığı ve bu ilişki ağının örgüte bir bilgi akışı sağlayarak değişimle ilgili katkı da sağlayacağını söylemek mümkündür. Ancak bu çalışmaların çoğunda ağ araştırmalarının olumsuz bağlar neticesinde ortaya çıkan ayrıştırıcı faktörleri göz ardı edilerek, ilişkisel güçleri yansıtan bağlar üzerinden elde edilen sonuçlara odaklandığı görülmektedir (Everett ve Borgatti, 2014). Diğer bir ifadeyle araştırmacılar çoğu zaman bağların olumsuz oldukları gerçeğinin hiçbir önemi olmayacak şekilde analiz etmektedir. Oysa olumlu ilişkilere dayalı ağ ilişkileri neticesinde ortaya çıkan sonuçlar olumsuz ilişkilerin olduğu ağlarda gerçekleşmeyebilir. Bu nedenle ağ ilişkilerinde olumsuz bağlar neticesinde ortaya çıkan sonuçların da irdelenmesi gerekmektedir.

Ekonomik faaliyetlerin örgütün içinde yerleşik olduğu sosyal bağlamdan etkilendiği ve bu eylemlerin de sosyal ağ yapıları içerisindeki aktörlerin konumundan etkileneceğine dair genel bir kanaat vardır (Gulati, 1998). Bu nedenle bir aktörün ağ içindeki merkez – çevre ayırımına göre belirlenen pozisyonunun o örgütün davranışlarını açıklamak için kullanılması mümkündür. Buna göre merkezilik, örgütün diğer örgütlere dolaylı ve direkt olarak bağlanma derecesi olarak tanımlanabilir. Bir örgütün merkezi konumda olması, ilişkilerinin genişliği, direkt ve dolaylı bağlar aracılığıyla ağ üzerindeki diğer aktörlerle ne şekilde ortak ilişkileri olduğu olarak tanımlanabilir (Gulati, 1999). Burt'e (1992) göre, bir ağdaki farklı konumların, değerli kaynaklara farklı derecelerde erişim ve kontrol sağlamaktadır. Freeman da (1979), bir örgütün ağ içinde merkez konumda yer almasının ağ düzeni içinde stratejik anlamda çok önemli bir pozisyonda bulunduğunun göstergesi olacağını



belirtmektedir. Buna göre ağ düzeni içinde merkez konumda yer alan örgütlerin bilgi avantajlarına sahip olmasının yanı sıra, diğer örgütler ve kaynakları kontrol olanağı bulunmaktadır (Gulati, 1999). Bu nedenle ağ içinde merkezde olan bir örgütün, ilişki içinde olduğu diğer örgütlerin davranış biçimi üzerinde etkili olacağı düşünülebilir. Öte yandan çeşitli ağ düzeneği analizlerinde çevrede yer alan aktörlerin merkezde yer alan güçlü aktörlere göre bazı dezavantajlara sahip olduğu varsayımına rastlansa da, bazı aktörlerin bilinçli olarak çevre pozisyonunda kalmayı tercih edebileceği ve bu şekilde ağı stratejik olarak kullanabileceğine ilişkin düşünceler de vardır (Stevenson ve Greenberg, 2000).

Ağ düzeninde merkezi konumda yer alan bireyin çevrede yer alanlara göre daha hızlı ve daha fazla bilgi edineceği ve edindiği bilginin diğerlerine daha hızlı iletileceğine dair bulgulara çok fazla yer verilmiştir ve bu nedenle sosyal ağ düzeninde merkezi konumda olmanın avantajlı olduğu belirtilmektedir (Alan, 2017:116). Merkezde yer alan örgütün bilgi akışlarına aracılık etmesi neticesinde bu konum örgüte dış çevresel değişikliklerle ilgili güncel bilgilere daha fazla erişim imkânı sağlayacaktır (Ferreira ve Armagan, 2011). Bu da örgütün yenilikler ve değişim ile ilgili avantajlı olması anlamına gelmektedir. Merkez konumdaki örgüt rekabetçi üstünlüğünü sürdürmek ve bu pozisyon avantajını kullanmak ve korumak üzere yenilikler geliştirecek ve çevresel değişikliklerin etkisini kontrol altına alabileceği değişiklikler yapabilecektir. Zaten, rekabet avantajını sürdürmek isteyen merkezi merkez örgüte bu konumun kendisi değişmesi için bir miktar baskı uygulayacaktır (Ferreira ve Armagan, 2011). Öte yandan bu örgütün sahip olacağı olumsuz bağlar, örgütün konumunu anlamlandırmaya çalışmasına neden olacağı gibi, olumsuz ilişkilerin fazlalığı, örgütün ağ içinde akan önemli bilgilere erişimini ve ağdan alacağı sosyal desteği de engelleyecektir (Venkataramani vd, 2013). Baldwin ve meslektaşları (1997) ise bireylerin merkeziliği ne kadar fazla olursa o kadar az grup içinde olumsuz ilişkilere ve bağlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum ise örgütün yukarıda bahsedilen yenilik ve değişikliklerle ilgili çalışmalarına olumsuz yansıyacaktır. Oysa bilgiye daha geniş erişim nedeniyle, merkez örgütün çevresel değişimlerin gelecekteki yönlerini doğru bir şekilde tahmin etme ve proaktif olarak uyarlayabilme imkânı vardır ve bunun için de ağdan alacağı destek önemlidir. Bu görüşlerden yola çıkarak aşağıdaki önermenin geliştirilmesi mümkündür.

Önerme.1: Ağ içinde merkez konumda olan örgütün olumsuz bağlarının az olması örgüt bakımından değişimi olumlu yönde etkilemesi beklenir.

Sargut (2006) ağ içinde merkez konumda bulunan aktörlerin bilgi ve benzeri kaynaklara kolayca ulaşabildikleri için çevrede yer alanların merkezdekilere bağımlılığının hazla olduğunu ve bu nedenle çevrede yer alan bu aktörlerin bağımlı ve güçsüz bir konumda olacağını söylemektedir. Ağların dinamik yapıda olmasının etkisiyle örgütün ağ içindeki pozisyonu geçmiş ilişkilerinin ve ağ içindeki diğer örgütlerin geçmiş ilişkilerinin bir sonucu olup bu konum değişebilecektir (Gulati, 1995). Bu durumda merkezde yer alan ve gerek ağı gerekse ağın sunacağı tüm kaynakları kontrol etme olanağına sahip olan örgüt, bu avantajlı pozisyonu korumak üzere çevrede yer alan örgütlerin davranışlarını kontrol altında tutmak isteyecektir. Ağ düzeninde yer alan aktörler arasında rekabet ilişkisi gibi herhangi bir olumsuz bağın bulunmaması, durağan yapıdaki bu ağ düzeninde merkez örgütün izin verdiği kadarıyla yetinilmesine neden olacaktır. Bunun yanında çevre aktörlerin diğer ağ üyelerine karşı yükümlülükleri de asgari düzeydedir. Bu nedenle ağ içinde çevrede yer alan bir örgüt kendi ağına bağlı olmayan örgütlerle aracılık ilişkileri kurarak bilgi asimetrisini dengeleyebilir ve bu aracılık ilişkileri sayesinde diğerlerinin kendilerine yönelttiği olumsuzluklara karşı önemli bir otonom özerklik sağlayabilir (Baum ve Ingram, 2002). Bu görüşlerden yola çıkarak aşağıdaki önermenin geliştirilmesi mümkündür.

Önerme.2: Ağ içinde çevre konumda olan örgütün olumsuz bağlarının az olması örgüt bakımından değişimi olumsuz yönde etkilemesi beklenir.

Bu aşamada çevrede yer alan örgütün hangi konumdaki örgütlerle olumsuz ilişkiye sahip olduğu öneme sahip olabilir. Örneğin olumsuz ağ ilişkilerinin çevre aktörler arasındaki olması halinde merkezdeki örgüte kendini daha fazla kabul ettirmek önemlidir. Zira merkez örgütle ilişkilerin diğer aktörlerden daha fazla olacak şekilde geliştirilmesine ihtiyaç duyulacaktır. Bunun yanı sıra olumsuz bağ ilişkilerinin yoğunluğuna da bağlı olarak yaşanan olumsuzlukların etkisiyle başka ağ ilişkilerine yönelme adına değişim önem kazanacaktır. Öyle ki olumsuz ilişkiler, aktörler arasındaki çatışma algısıyla ilişkili olduğundan düşük grup içi bağlılığa yol açmaktadır (Everett ve Borgatti, 2014). Bu nedenle çevre örgütlerin kendileriyle güç ve statü bakımından eşdeğer diğer çevre örgütlerle olumsuz ilişkilerle karşılaştıklarında, başkalarıyla iletişim olanağı sunabilecek araçlarla iletişim kurma stratejisini kullanma olasılıkları yüksektir (Stevenson ve Greenberg, 2000). Bu da yeni bilgi ve kaynaklara erişim imkânı sunacağından değişim üzerinde olumlu etki yaratacaktır. O halde çevre



örgütler arasındaki olumsuz bağ ilişkilerinin bu örgütlere dinamizm getirebileceği düşünülebilir. Bu görüşlerden yola çıkarak aşağıdaki önermenin geliştirilmesi mümkündür.

Önerme.3: Ağ içinde çevre konumda olan örgütün çevrede yer alan diğer örgütlerle olumsuz bağlarının olması o örgüt bakımından değişimi olumlu yönde etkiler.

Merkez konumdaki örgüt bilgi ve fiziksel kaynaklar üzerindeki kontrolü nedeniyle, birbirine bağımlı olan diğer örgütleri koordine etmek için daha fazla güce sahiptir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Olumsuz bağlar içeren bir ağda, çevrede yer alan aktör dışlanmamak ve muhalif hareketlere maruz kalmamak için bu pozisyonda kalmak isteyebilir (Stevenson ve Greenberg, 2000). Özellikle merkez konumdaki aktörle olumsuz ilişkiler ağındaki örgütlerin bütünü olanakların yitirilmesine neden olabilecektir. Zira ağ düzeneği içerisinde merkez konuma sahip olan örgüt çevrede yer alan örgütlere göre buldukları ağ düzeneğini denetim altına alma imkânına sahiptir. Merkez konumdaki örgüt bu olanakları sayesinde olumsuz bağın etrafındaki bilgi akışlarının engellenmesini, kasıtlı olarak çarpıtılmasını veya hatta tamamen sona ermesini sağlayabilir (Marineau ve Labianca, 2021). Bu durumda diğer aktörlerle yoğun bir ilişkisi olmayan çevre aktör, ağ içindeki ilişkilerini genişletme sorunuyla karşı karşıya kalabilir. Bunun yanı sıra merkezde yer alan örgütle olumsuz bağ ilişkisi içindeki çevre örgütler, meşruiyeti yüksek olan bu örgütün durumlar karşısında öğrenilmiş tepkilerini hızlı bir biçimde gözlemleme imkânına sahip olmadığından, başarısız da olmamak adına oluşan belirsizliğe karşı bir tepki ortaya koyamayabilir. Bu görüşlerden yola çıkarak aşağıdaki önermenin geliştirilmesi mümkündür.

Önerme.4: Ağ içinde çevre konumda olan örgütün merkezde yer alan örgütlerle olumsuz bağlarının olması o örgüt bakımından değişimi olumsuz etkiler.

4. SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel ağların değişim üzerindeki etkileri olumsuz bağların etkisi göz önünde bulundurmak suretiyle ele alınmıştır. Çalışmada öncelikle örgütsel ağlar ve değişim ilgili yazında yer alan temel bilgilere yer verilmiş ve bu iki kavram arasındaki ilişki olumsuz bağlar göz önünde bulundurulmak suretiyle ortaya koymaya çalışılmıştır. Ancak olumsuz ilişkiler göz ardı edilerek yapılan çalışmalarda bile örgütsel ağ ilişkilerinin değişim üzerindeki etkilerinin değişkenliği nedeniyle olumsuz bağların değişim üzerindeki etkileri örgütlerin ağ içindeki konumu referans alınarak değerlendirilmiştir. Buna göre merkez örgütlerin sahip oldukları olumsuz ilişkilerinin yoğunluğunun değişim üzerinde olumsuz etkiye sahip olması beklenirken, çevre örgütlerin sahip olduğu olumsuz bağların yoğunluğu ile değişimin doğru orantılı olacağı öngörülmektedir. Buna ilaveten çevre örgütlerin olumsuz ilişkilerinin merkez örgütlerle ve diğer çevre örgütlerle olmasına göre değişim üzerindeki etkisinin fark göstermesi beklenmektedir.

Bireyler olumsuz ilişkilerin kaçınılmaz olduğunu kabul etmelidir. Farklı ve karşıt görüşlerin ifade edilmesine olanak tanınmalı ve yapılan tartışmalar iyi bir fırsat olarak görülmelidir. Sonuç olarak yazında yer alan görüşlerin değerlendirilmesi ve bu görüşlere yönelik yapmış olduğumuz değerlendirmeler doğrultusunda, örgütsel ağların değişim üzerindeki etkilerinin olumsuz bağların göz önünde bulundurulduğu bir bakış açısından faydalanarak tespit edilmesine yönelik çeşitli önermeler geliştirilmiştir. Bu önermelerin gelecekte oluşturulacak araştırma yöntemleri ve yapılacak alan çalışmalarında ele alınmasının, konu hakkındaki bilgilerimizin artmasına önemli ölçüde yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Literatürde olumsuz bağların doğrudan örgütsel değişim konusuyla ilişkilendirildiğinde genel anlamda hem olumlu hem de olumsuz etki yaratabilecek potansiyelde olduğu görülmektedir. Keza olumsuz ilişkiler göz ardı edilerek yapılan çalışmalara göre örgütsel ağ ilişkileri kimi zaman değişim için bir tetikleyici olabilmekteyken, kimi zaman ise değişim için önemli bir direnç oluşturabilmektedir (Ferreira ve Armagan, 2011). Bu nedenle olumsuz bağların değişim üzerindeki etkilerinin daha özele indirgenmek ve örgütsel ağlara ilişkin sık kullanılan parametreleri göz önünde bulundurmak suretiyle değerlendirilmesi faydalı olacaktır. Bu amaca yönelik olarak çalışmada örgütlerin ağ içindeki konumu referans alınarak değerlendirmeler yapılmıştır. Sosyal ağların işbirlikçi ve etkileşimli doğası, büyük değişim paydaşları arasında sosyalleşme süreçlerini kolaylaştırır. Bu nedenle, hem değişim yöneticileri hem de değişim alıcıları, ilgili olumlu ve olumsuz sonuçların daha fazla farkında olacaktır.



KAYNAKÇA

ALAN, Hale (2017), “Bilgi Yaratımı Sürecinde Sosyal Ağların Rolü: Bilişim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 12 (2), 111-123

ALDRICH, Howard E. (1999), **Organizational Evolving**, London: Sage Publication Ltd.

AMBURGEY, Terry L. ve Hayagreeva RAO (1996), “Organizational ecology: Past, present and future directions”, **Academy of Management Journal**, 39(5), 1265-1286.

BALDWIN, Timothy T.; Michael D. BEDELL ve Jonathan L. JOHNSON (1997), “The Social Fabric of A Team-Based M.B.A. Program: Network Effects On Student Satisfaction and Performance”, **Academy of Management Journal**, 40, 1369-1397.

BASIM, H. Nejat.; Harun ŞEŞEN ve Fatih ÇETİN (2009), “Değişim ve Örgütler”, iç A.Kadir VAROĞLU ve H. Nejat BASIM (Ed.), **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme**. Ankara: Siyasal Yayınları, 13- 43.

BAUM, Joel A.C ve Jitendra V. SINGH (1994), “Organizational hierarchies and evolutionary process”, **Evolutionary Dynamics of Organizations**, New York: Oxford University Press, 3-19.

BAUM, Joel. A. C. ve Paul INGRAM, (2002), “Interorganizational Learning and Network Organization: Toward a Behavioral Theory of The Interfirm”. iç. Mie AUGIER, ve James G. MARCH (Ed.), **The Economics of Choice, Change, and Organization: Essays in Memory of Richard M. Cyert**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 191-218.

BATTILANA, Julie ve Tizian CASCIARO (2013), “Overcoming Resistance to Organizational Change Strong Ties and Affective Cooptation”, **Management Science**, 59(4), 819–836.

BLAU, Peter. M. (1964), **Exchange and Power in Social Life**. New York: Wiley.

BONACICH, Phillip ve Paulette LLOYD (2004), “Calculating Status With Negative Relations”, **Social Networks**, 26(4), 331 - 338.

BORGATTI, Stephen. P. ve Pacey C. FOSTER “The Network Paradigm In Organizational Research: A Review And Typology”. **Journal of Management**, 29(6), 991-1013.

BRASS, Daniel J. (1981), “Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance”. **Administrative Science Quarterly**, 26(3), 331–348.

BRASS, Daniel J. (2001), “Social Capital and Organizational Leadership”. iç. Stephen. J. ZACARRO ve Richard KLIMOSKI (Ed.), **The Jossey-Bass Business & Management Series. The Nature Of Organizational Leadership: Understanding The Performance Imperatives Confronting Today's Leaders**, Josey-Bass, 132-152.

BRASS, Daniel J. (2011), “A Social Network Perspective on Industrial/Organizational Psychology”, **Handbook Of Industrial And Organizational Psychology**, Vol. 1, 107-117.

BURNES, Bernard (2004), **Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics**, 4 th edn. Harlow: Prentice Hall.



CSABA, Zoltán László ve Judit PÁL (2010), “How Negative Networks Are Forming and Changing in Time? Theoretical Overview and Empirical Analysis in Two High-school Classes”, **Review of Sociology** 20(2), 69–95.

DAFT, Richard. L. (2005), **Management**, 6th Edition, . Thomas South Western:Chennai.

DILLARD, Joseph P. ve Janie FRITZ, (1995), Interpersonal Relationships and Organizational Performance. Paper presented at the Annual Convention of the Western Speech Communication Association, Portland OR.

DIMAGGIO, Paul J. ve Walter W. POWELL (1983), “Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields”. **American Sociological Review**, 48, 147-160.

DRUCKER, Peter F. (1999), **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

EASLEY, David ve Jon KLEINBERG (2010), “Positive and Negative Relationships”. **Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World**. Cambridge University Press, 119-152.

EINARSEN, Stale (2000), “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach” **Aggression and Violent Behavior**, 5(4), 379-401.

EKEH, Peter. P. (1968), “Issues in Exchange Theory”, **Berkeley Journal of Sociology**. Vol.13: 42-58.

EVERETT, Martin G. ve Stephen. P BORGATTI (2014), “Networks containing negative ties”, **Social Networks**, Volume 38: 111-120.

FEDOR, Donald B.; Steven CALDWEL ve David M. HEROLD (2006), “The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation”, **Personnel Psychology Journal**, Vol. 59, No. 1, 1-29.

FERREIRA, Manuel. P. ve Sungru ARMAGAN (2011), “Using social networks theory as a complementary perspective to the study of organizational change”. **Brazilian Administration Review**, 8(2), 168-184.

GRANOVETTER, Mark S. (1973), “The Strength of Weak Ties”, **American Journal of Sociology**. 78:6, 1360–380.

GRANOVETTER, Mark S. (1985), “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, **American Journal of Sociology**, 91, 481–510.

GRANOVETTER, Mark S. (1992), “Problems of explanation in economic sociology” iç: Nitin NOHRIA, ve Robert G. ECCLES (Ed.), **Networks and Organizations**, Boston: Harvard Business School Press, 25-56.

GULATI, Ranjay (1995), “Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis”, **Administrative Science Quarterly**, 40, 619-652.

GULATI, Ranjay (1998), “Alliances and networks”. **Strategic Management Journal**, 19(4), 293-317.



GULATI, Ranjay; Dania A. DIALDIN ve Lihua WANG (2002), "Organizational Networks". iç. Joel. A. C. BAUM (Ed.), **The Blackwell Companion to Organizations**, Oxford: Blackwell 281-303,

GULATI, Ranjay ve Martin GARGIULO (1999), "Where do Interorganizational Networks Come From?" **The American Journal of Sociology**, 104(5), 1439-1493.

HANNAN, Michael T. ve John FREEMAN (1977), "The population ecology of organizations", **American Journal of Sociology**, 82, 929-964.

HARRIGAN, Nicholas M., Giuseppe (Joe) LABIANCA ve Filip AGNEESSENS (2020), "Negative Ties And Signed Graphs Research: Stimulating Research On Dissociative Forces In Social Networks". **Social Networks**, 60, 1-10.

HEIDER, Florian (1946), "Attitudes and Cognitive Organization", **Journal of Psychology**, 21, 107-12.

HEIDER, Florian (1958), **The Psychology of Interpersonal Relations**. New York: John Wiley.

HUITSING, Gijs; Marijtje, A. J. VAN DUIJN; Tom A.B. SNIJDERS; Peng WANG; Miia SAINIO; Christina SALMIVALLI ve Rene VEENSTRA (2012), "Univariate and Multivariate Models of Positive and Negative Networks: Liking, Disliking, and Bully-victim Relationships". **Social Networks**, 34, 645-657

KLEIN, Katherine. J.; Beng-Chong LIM; Jessica L. SALTZ ve David M. MAYER (2004), How Do They Get There? An Examination of the Antecedents Of Centrality in Team Networks, **Academy of Management Journal**, 47(6), 952-963.

KRACKHARDT, David ve Martin KILDUFF (1999), "Whether Close Or Far: Social Distance Effects On Perceived Balance In Friendship Networks" **Journal of Personality and Social Psychology**, 76, 770-782

KRACKHARDT, David ve Robert N. STERN (1988), "Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation". **Social Psychology Quarterly**, 51(2), 123-140.

LABIANCA, Giuseppe (Joe) (2014), "Negative Ties in Organizational Networks." **Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks** Vol. 40, 239-259.

LABIANCA, Giuseppe (Joe) ve Daniel J. BRASS (2006), "Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations." **Academy of Management Review**, 31(3), 596-614.

LABIANCA, Giuseppe (Joe); Daniel J. BRASS ve Barbara GRAY (1998), "Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: The Role of Negative Relationships and Third Parties." **Academy of Management Journal**, 41, 55-67

LUNENBURG Fred C. (2010), "Approaches to Managing Organizational Change", **International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity**, Vol. 12, No. 1, 1-10.

MARCH, James G. (1994), **Primer On Decision Making: How Decisions Happen**. New York: Simon and Schuster.



MARINEAU, Joshua E. ve Giuseppe (Joe) LABIANCA (2021), “Positive and Negative Tie Perceptual Accuracy Pollyanna Principle vs. Negative Asymmetry Explanations”. **Social Networks**, 64, 83–98.

MYERS, Piers; Sally HULKS ve Liz WIGGINS (2012), **Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice**. New York, NY: Oxford University Press

MIDDENTS, Gerald J. (1990), “Psychological Perspectives on Enemy-Making”, **Organization Development Journal**, Summer, 44-48.

MORAN, John ve Baird K. BRIGHTMAN (2001), “Leading Organizational Change”, **Career Development International**, Vol. 6, No. 2, 111-118.

MORRISON, Rachel L. ve NOLAN, Terry (2007), “Negative Relationships in the Workplace: A Qualitative Study”, **Qualitative Research in Accounting & Management**, 4 (3), 203 – 221.

NAEEM, Muhammed (2020), “Using social networking applications to facilitate change implementation processes: insights from organizational change stakeholders.” **Business Process Management Journal**, Vol. 26 No. 7, 1979-1998.

NELSON, Reed E. (1989), “The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations”, **Academy of Management Journal**, 32 (2), 377-401.

PEETERS, Guido ve Janusz CZAPINSKI (1990), “Positive-Negative Asymmetry in Evaluations: The Distinction Between Affective and Informational Negativity Effects.” **European Review of Social Psychology**, 1, 33–60.

PFEFFER, Jeffrey ve Gerald R. SALANCIK (1978), **The External Control of Organizations**. New York: Harper & Row

PFEFFER, Jeffrey (1994), **Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of Workforce**, Boston: Harvard Business School.

PIETINALHO, Lauri (2008), “Evolution of interorganizational networks: Evidence from pulp and paper industry in 1992–2006,” Helsinki University of Technology, Faculty of Information and Natural Sciences master thesis

PITTAWAY, Luke; Maxine ROBERTSON; Kamal MUNIR; David DENYER ve Andy NEELY (2004), “Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence”. **International Journal of Management Reviews**, 5/6 (3&4), 137-168.

PRELL, Christina (2012), **Social Network Analysis: History, Theory and Methodology**. London: SAGE Publications.

ROBINS, Garry; Pip PATTISON ve Peng WANG (2009), “Closure, Connectivity and Degree Distribu-Tions: Exponential Random Graph (P*) Models for Directed Social Networks.” **Social Networks** 31, 105–117.

SARGUT, A. Selami. (2006), Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi mi? **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 6 (12), 1-13.

SCOTT, Jacqueline (2000), **Social Network Analysis**, 2nd Edition, London: SAGE Publications.



SIAS, Patricia M; Renee G. HEATH; Tara PERRY; Deborah SILVA ve Bryan FIX (2004), “Narratives of Workplace Friendship Deterioration”. **Journal of Social & Personal Relationships**, 21(3), 321–340.

SOFAT Kanika; Ravi KIRAN ve Sanjay KAUSHIK (2015), “Management of Organizational Change and its Impact on Commitment: A Study of Select Indian IT Companies”, **International Global Business and Management Research Journal**, Vol. 7, No. 3, 69-87.

SÖZEN, H. Cenk; Nejat BASIM, ve Soner GOKTEN (2018), Negative ties and interorganizational dynamics: An alternative paradigm for organizational inquiry. International Conference on Economics and Management of Networks 15-17 November, Havana

STEVENSON, William B.; Danna GREENBERG (2000), “Agency and Social Networks: Strategies of Action in A Social Structure Of Position, Opposition And Opportunity”. **Administrative Science Quarterly**, 45, 651-678.

TAYLOR, HOWARD. F. (1967), “Balance and Change in the Two Person Group.” **Sociometry** 30(3), 262-279.

UZZI, Brian (1996), “Embeddedness and Economic Performance: The Network Effect”, **American Sociological Review**, 61, 674-698.

UZZI, Brian. (1997), “Social structure and competition in interfirm networks: The Paradox of Embeddedness.” **Administrative Science Quarterly**, 42(1), 35-67.

VALENZUELA, Ana ve Priya RAGHUBIR (2007), “The Role of Strategy in Mixed-Gender Group Interactions: A Study of The Television Show ‘The Weakest Link’”, **Sex Roles**, 57, 293-303.

VAN DE VEN, Andrew H. (1976), “On the Nature, Formation and Maintenance of Relations among Organizations.” **Academy of Management Review**, 1(4), 24-36.

VAN DE VEN, Andrew H. ve Marshall S. POOLE (1995), "Explaining Development and Change in Organizations", **Academy of Management Review**, Vol. 20, no. 3, 510-540.

VENKATARAMANI, Vijaya; Giuseppe (Joe) LABIANCA, G. J. ve Travis GROSSER (2013), “Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment.” **Journal of Applied Psychology**, 98(6), 1028–1039.

WANG, Zhigang ve Warren THORNGATE (2003), “Sentiment and Social Mitosis: Implications of Heider’s Balance Theory.” **Journal of Artificial Societies and Social Simulation** 6(3), 1-2.

WASSERMAN, Stanley ve Katherine FAUST (1994), **Structural Balance and Transitivity**, Cambridge: Cambridge University Press

WATZLAWICK, Paul; John H. WEAKLAND ve Richard FISCH (1974), **Change Principles of Problem Formation and Problem Solution**. New York: W.W. Norton.

WEICK, Karl. E ve Robert E. QUINN (1999), “Organizational Change and Development.” **Annual Review of Psychology**, 50, 361–386.



WESTPHAL, James D; Ranjay GULATI ve Stephen M. SHORTELL (1997), “Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption.” **Administrative Science Quarterly**, 42(2), 366-394

WILLIAMSON, Oliver. E. (1979), “Transaction cost economics: The governance of contractual relations.” **Journal of Law and Economics**, 22, 233–262.

WISEMAN Jacqueline P ve Steve DUCK (1995), “Having and managing enemies: A very challenging relationships” iç. Steve Duck ve Julia T. Wood, (Ed.), **Confronting relationship challenges**, Thousand Oaks, CA: Sage. 43–72.