

CEO Sosyal Ağları: Sosyal Ağ Teorisi Açısından Bir İnceleme

Hasan Sadık Tatlı¹

Gökten Öngel²

ÖZET

Sosyal ağ teorisi son yıllarda üst kademedeki yöneticilerin davranışlarını açıklamada kullanılan yaklaşımlardan birisidir. Sosyal ağ teorisine artan ilgiye rağmen Türkçe alan yazında üst kademedeki yer alan yöneticilerin (özellikle CEO) sosyal ağları hakkında çok nadir çalışma mevcuttur. Söz konusu eksiklik, üst kademedeki yöneticilerin sosyal ağları hangi amaçlarla kullandığı ve sosyal ağların örgütler için nasıl sonuçlara neden olduğunu öngörmeye engel olmaktadır. Bu araştırma kapsamında CEO sosyal ağlarının örgütlere sağladığı avantajlar ve dezavantajların özetlenmesi ve CEO sosyal ağları hakkında bir tartışma gündemi oluşturulması amaçlanmıştır. Araştırmada sosyal ağ teorisi alayazın incelenmiş ve CEO sosyal ağlarının örgütlere sağladığı avantajlar ve dezavantajlara hakkındaki araştırma sonuçları derlenmiştir. Araştırma sonucunda, Türkçe alanyazında az sayıdaki çalışmanın, üst kademe yöneticilerin sosyal ağlarının örgütlere olumlu ya da olumsuz sonuçlarını değerlendirmek için yeterli olmadığı savunulmuştur. Ayrıca sosyal ağların avantajlarından faydalanma, dezavantajlarından korunma için öneriler sunulmuştur. Son olarak, çalışma sosyal ağlar hakkında yapılacak olan araştırmalara öneriler ile sonlandırılmıştır.

1. GİRİŞ

Sosyal ağların, ağdaki bireylere faydaları dikkat çekmiş ve sosyal ağ teorisine olan ilgi artmıştır. Özellikle örgüt alanyazınında sosyal ağların yöneticiler ve örgüte olan etkileri geniş çapta araştırma konusu olmaya başlamıştır. Örneğin sosyal ağların örgütlerde stratejik esnekliği arttırdığı

1 Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hasantatli@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1918-3188

2 Uzman Dr., (Md., Phd.), İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları, goktenkorkmaz@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-4165-3601

(Fernandez-Perez vd., 2016), firma değerini arttırdığı (Fang vd., 2012), inovasyon performansını arttırdığı (Fang vd., 2012), firmanın ucuz kredilere erişim ve vergi indirimi sağladığı (Sun vd., 2010; Hillman vd., 1999) ve firmaya önemli bilgilerin transferi sağladığı (Horton vd., 2012) şeklinde sonuçlar mevcuttur. Diğer yandan sosyal ağların örgütlere olumsuz etkileri de araştırmalara konu edilmiştir. Örneğin CEO ağının firma performansına olumsuz etkisi olduğu (Kramarz ve Thesmar, 2013), üst düzey yöneticilerin ağları sayesinde kendi kazançlarını arttırmaya çalıştığı (Miranda-Lopez vd., 2019; Hwang ve Kim, 2009), siyasi bağlantılar nedeniyle firmaların siyasi çıkarılara hizmet eder hale gelebildiği (Marquis ve Qian, 2014) ve değer sağlamayan satın almalara neden olduğu (El-Khatib vd., 2015; Fracassi ve Tate, 2012) şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır.

Ancak Türkçe alan yazında sosyal ağ teorisi henüz yeteri kadar araştırmada inceleme konusu haline gelmemiştir. Türkçe alanyazında çok az araştırmada sosyal ağ teorisi; liderlik (Hangül, 2018) ve yeni teknolojilere yaklaşım (Özel, 2022), stratejik karar verme (Çakıcı, 2022), toplumsal sermaye (Başak ve Öztaş, 2010), örgütsel başarı (Dögerlioğlu, 2005) ve öğrenme kaynakları (Eren, 2018) gibi açılardan incelenmiştir.

Türkçe alanyazında sosyal ağ teorisinin yeterince araştırma konusu haline getirilmediği görülürken, üst kademe yöneticilerin sosyal ağlarda nasıl güç kazandığı ve kazanılan güç ile nasıl aksiyonlar aldığı hakkında araştırmaya henüz rastlanmamıştır. Yabancı alanyazında birçok çalışmada önemli bulgulara ulaşılmış olsa da Türkiye özelinde çalışma olmaması, üst kademe yöneticilerin, daha spesifik olarak genel müdürlerin (CEO; Chief Executive Officer) sosyal ağlardan kazandıkları güç ile kendi kazanımlarını ve firma kazanımlarını nasıl şekillendirdiklerini açıklamada yetersizliklere neden olmaktadır. Bu nedenle araştırmanın amacı “CEO sosyal ağlarının örgütlere sağladığı avantajlar ve dezavantajların özetlenmesi ve sosyal ağlar hakkında bir tartışma gündemi oluşturulması” olarak belirlenmiştir.

Araştırmada öncelikle sosyal ağ teorisinin açıklanması, sonrasında üst yönetimi temsilen CEO sosyal ağlarının bireysel ve örgütsel açıdan sonuçlarının incelenmesi gerçekleştirilmektedir. Araştırma, alanyazın özetini yorumlanma, sonuçları tartışma ve gelecek çalışmalara öneriler sunma ile sonuçlandırılmaktadır.

2. SOSYAL AĞ TEORİSİ

Ağ teorisi matematiksek grafik teorisine bağlı olarak geliştirilmiştir. Ağ yaklaşımı insanlar arasındaki sosyal yapılanmayı araştırmada kullanılmaktadır (Scott ve Carrington, 2000). Sosyal ağlar, “tanımlanmış bir grup insanı

veya sosyal aktörü birbirine bağlayan bağların modeli” olarak düşünülebilir (Seibert vd., 2001). Sosyal ağ bağları işbirlikçi çalışmayı mümkün kılar ve fikir, bilgi, bilgi ve diğer kaynakların paylaşımını kolaylaştırır (Fliaster ve Spiess, 2008; Hoang ve Antoncic, 2003). Sosyal ağlarda bireyler, eğitim, iş çevresi, sosyal çevreler veya kar amacı gütmeyen birlikteliklerle birbirleri ile ağ kurarlar. Bireyler ne kadar çok kişi ile bağ kurarsa ve bağlar ne kadar güçlü olursa, sosyal ağ içinde o kadar güçlü konuma gelirler (Jackson, 2010; Padgett ve Ansell, 1993).

Sosyal ağlarda, bireyler (düğümler) diğer bireylerle bağlantılar kurarak ve düğümler ve bağlantılar ağı oluşturur (Jackson, 2010). Ağdaki konular rasgele değildir (Jackson ve Rogers, 2007). Konular; daha fazla bireyle bağlantı sağlandığında, diğer bireylere yakın olduğunda, birey çiftlerini en kısa yol üzerinde olduğunda, yüksek düzeyde bağlantılara sahip olan bireylere yakın olduğunda, daha güçlü hale gelir (Padgett ve Ansell, 1993; El-Khatib vd., 2015; Wasserman ve Faust, 1994).

Ağda yer alan kişiler, ağ içindeki bilgilerin anlık olarak farkında değildir. Ağ içerisinde iletişim zaman alır. Bu nedenle bireyler arasındaki bağlantılar kimin, neyi, ne zaman bildiğini etkiler. Bilgi yüksek kalitede olsa ve sonunda herkese ulaşsa da, bilginin yayılmasının zaman alması, yüksek düzeyde güce-merkeziliğe sahip olan bireylerin erken veya daha geniş bir şekilde bilgilendirilmeleri ve dolayısıyla avantajlı olmalarına neden olur (Horton vd., 2012).

Sosyal ağ teorisinde bireysel aktörlerin özelliklerinde ziyade bir aktörün sosyal sistem içerisindeki ilişkilerine odaklanılır. Böylece ağ içerisindeki aktör davranışlarının nasıl şekillendiği incelenebilir (Hall ve Wellman, 1985; Berkman vd., 2000). Sosyal ağlar aktörler (bireyler) üzerinde sosyal destek ve sosyal baskı oluşturur. Sosyal destek kararların kolay alınmasını sağlarken, sosyal baskı ise gözlem altında olmadan dolayı, davranışların kontrollü olarak sergilemesini sağlamaktadır (Tian vd., 2022).

Sosyal ağlarda bireyler her zaman aynı bağlamsal özelliklere ve kazanımlara sahip olmamaktadır (Fernández-Pérez vd., 2016; Adler ve Kwon, 2002). Sosyal ağların boyutu, yapısal özellikleri ve bağların güçlülüğü ağların etkinliği açısından önemlidir (Anderson, 2008). Ağların geniş olması bilgi kazanımı yönünden ağda yer alan kişilere fayda sağlamaktadır (Fernández-Pérez vd., 2016). Ağların güçlü olması; ulaşılması güç, karmaşık yapıdaki bilgilere ve kaliteli bilgilere erişimi kolaylaştırmaktadır (Hansen, 1999). Diğer bir ifade ile ağlar, bireylerin düşük maliyetle ve kolay şekilde bilgiye erişmesini, verimli bilgi işlemlerini ve bilgiyi yaymasını sağlar.

Bireylerin bilgiye erişiminde en önemli faktörlerden birisi ise ağda buldukları konumdur. Merkezi konumda olan bireyler, sosyal hiyerarşide daha yüksekte bulunur, böylece daha fazla etkiye ve güce sahip olabilirler (Mizruchi ve Potts, 1998). Merkezi konumda olan bireyler, bilgiye daha kolay erişim sağladıklarından, hayati bilgileri kolayca toplayıp istedikleri kişilere dağıtabilirler (Burt, 2010; Jackson, 2010). Merkezi konumda olan bireyler elde ettikleri bilgiler aracılığı ile güç, itibar, güven, rant gibi faydalar sağlayabilir (Adler ve Kwon, 2002).

Ağda merkezi konumda olmayan, ancak merkezi konumda olan kişilerle yakın ilişkilere sahip olan kişiler, diğer kişilere göre daha yüksek kalitede ve uygun zamanlı bilgiye sahip olurlar (Horton vd., 2012). Bilgi kaynaklarını kontrol etmeden dolayı güce sahip olan kişiler aynı zamanda bilginin akış yönünü de kontrol edebilmektedir (Brass, 1992; Brass ve Burkhardt, 1992; Finkelstein, 1992). Ağdaki konum, güç elde etmeyi sağlayan unsur olduğundan, bireylerin davranışlarını önceden tahmin etme açısından önemlidir (Borgatti vd., 2013). Sosyal ağlarda merkezi konumda olmak bu kadar önemli ikin merkezi konumu belirlemek önemli hale gelmektedir. Sosyal ağ yaklaşımının ilk temsilcilerine göre (örn; Sabidussi, 1966; Freeman, 1977) bir bireyin merkeziliğini tespit etmede dört ölçü bulunmaktadır. Merkeziliğin dört yaygın ölçüsü; yakınlık, derece, arasındalık ve özvektör merkeziliğidir. Yakınlık, bir birey ile ağdaki diğer bireyler arasındaki mesafeyi esas alır. Yakınlık, bireyin bir düğümden diğer düğümlere ulaşma mesafesine göre belirlenir. Derece, bir bireyin ağdaki diğer bireylerle sahip olduğu doğrudan bağların sayısıdır. Birey ne kadar çok bağlantıya sahipse, bu birey ağda o kadar merkezidir. Arasındalık, bir bireyin ağın diğer iki üyesi arasındaki köprü olma durumunu ifade eder. Dolayısıyla, bir kişinin bilgi akışı üzerinde ne kadar kontrole sahip olabileceğini gösterir, çünkü iki kişi arasında bulunan bir kişi, bu iki kişi arasındaki bilgi akışını ya kesintiye uğratabilir ya da kolaylaştırabilir. Özvektör merkeziliği, ağdaki bir bireyin öneminin bir ölçüsüdür. Bir bireyin diğer yüksek düzeyde öneme sahip bireylerle ne ölçüde bağlantılı olduğunu dikkate alır (El-Khatib vd., 2015).

Diğer yandan ağlardan sağlanan faydanın belirlenmesi için bazı önemli sorular ve bu sorulara verilen yanıtlar göz önüne alınır. Söz konusu sorular şu şekildedir (Hoppe ve Reinelt, 2010);

- Ağdaki üyeler arasındaki güven düzeyi nedir?
- Ağ ne kadar çeşitlidir?
- İnsanlar istedikleri gibi katılıyor ve liderlik yapıyor mu?
- Yapı, ağın çalışmasına uygun mu?

- Ağ içindeki güç ilişkileri nelerdir ve kararlar nasıl alınır?
- Ağlar çatışmaları ne kadar iyi yönetiyor?
- Ağ dengeli ve dinamik mi?

Sorulara verilen yanıtlar, ağın kalitesini tespit etmede kullanılır. Eğer ağ çeşitli kaynaklara sahipse, dinamik bir ağ yapısına sahipse, ağdaki bireyler arasında güven tahsis edilmişse, ağ faydalı bir ağa dönüşmektedir.

Ağların yapısı sadece bireysel açıdan değil örgütler açısından da önemli bir yere sahiptir. Sosyal yapılar olarak örgütler, ağların yoğun olarak görüldüğü yerlerdir. Ancak bu sosyal ağların nasıl kurulduğunu incelemek gerekmektedir. Ağların oluşumu ise birçok şekilde kurulabilir. Örneğin firmadaki yöneticilerin sosyal ağları aileler veya şirketler, üniversiteler, hayır kurumları ve kulüpler gibi sosyal organizasyonlar aracılığıyla kurulabilir (Fan vd., 2021).

Sosyal ağlar, sosyal sermayenin yapısal bir boyutu olarak değerlendirilir (Kemper vd., 2011). Yöneticilerin hangi bilgilere sahip olduğu ve kimle iletişimde olduğu, ağda elde ettiği bağlarla ilişkidir (Acquaah, 2007). CEO'lar özelinde ağ kullanımı, sosyal ağlardaki konumunu ifade eder. Bir CEO'nun ağdaki konumunda ise ağın yapısı önemlidir.

Ağların yapısı hakkında bazı sınıflandırmalar bulunmaktadır; bunlar akran liderliği, organizasyon liderlik ağı, saha politikası liderliği ağı, kolektif liderlik ağıdır. Akran liderliği ağı; ilgi, taahhütler, iş ve deneyimler aracılığı ile birbirlerine bağlanan liderler arasında oluşan ağlardır. Bu ağlarda ortak paydada buluşan aktörler deneyimlerini birbirleri ile paylaşırlar. Organizasyonel liderlik ağı; performansı artırmak için yapılandırılmış bir dizi sosyal bağdan oluşur. Bu bağlar genellikle resmi organizasyon yapısının dışında kurulur ve meslektaşlar arasında, bir sorunu çözmek için tavsiye almasını sağlar. Saha politikası liderlik ağı; ortak çıkarları paylaşan ve bir uygulama veya politika alanını etkileme gücüne sahip liderleri birbirine bağlayan bir ağıdır. Bu ağlar, çevresel faktörleri şekillendirmeye çalışır. Kolektif liderlik ağı; ortak bir hedefe odaklanan insanlar arasında kendi kendine örgütlenen bir sosyal bağlar sistemidir. Bu ağlarda genellikle ortak bir arzu etrafında birleşme ve hedefe yönelme vardır. Küçük ağlar birleşerek daha büyük ağların (sivil toplum kuruluşları) oluşumu sağlar (Borgatti ve Foster, 2003; Plastik ve Taylor, 2006; Milward ve Provan 2006; Hoppe ve Reinelt, 2010).

Sosyal ağlardan kazanım elde etmede, ağın yoğunluğu önemli bir yere sahiptir. Özellikle yoğun iletişimin ya da bağların olduğu ağlarda ağı yönlendiren liderlere olumlu ya da olumsuz bakış açısı geliştirildiğinde ağın

yapısı liderler için sosyal sermayeyi ifade etmeye başlar. Lideri takip etme niyetinde olanlar veya lidere karşı sempati besleyenlerin çoğunlukta olması lider için sosyal sermaye kazanımı sağlar (Balkundi ve Kilduff, 2006). Ancak liderler homojen gruplara fazla odaklandığında sosyal sermaye avantajlarının önemli ölçüde azalmasına yol açar (Hambrick vd., 1996).

Örgütlerin lideri olarak CEO'lar, örgütlerin karar mekanizmasını yönlendirmektedirler. Bu açıdan bakıldığında CEO ağları, örgütlerin karar mekanizması ve süreçleri açısından önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, CEO ağlarının örgütsel ve bireysel açıdan öncüllerinin ve ardıllarının çözümlenmesi gerekmektedir. Örneğin sosyal ağlar yöneticileri için güvence kaynağıdır (Calvo-Armengol ve Jackson, 2004). Bir yönetici, başarısız riskli bir proje nedeniyle işini kaybederse, güçlü sosyal bağlantılara sahip olmak yöneticinin bir sonraki iş fırsatına sahip olmasını kolaylaştırır (Faleye vd., 2014). Bu nedenle, iyi bir ağa sahip yöneticiler riske daha toleranslı olabilirler (Dbouk vd., 2020). Ayrıca yöneticiler/CEO'lar bağlantılarını firmaların performansını arttırmak için de kullanabilir. Etkili ağlarda yer alan CEO'lar ağdan elde ettikleri bilgiler ile firmanın gelecekte karlılığını arttıran kararlar alabilmektedirler (Lacker vd., 2013). Yüksek ağ merkeziliğine sahip CEO'lar, özel bilgileri etkili bir şekilde toplayarak, değer yaratan satın alma kararlarını kolayca alabilirler (El-Khatib vd., 2015). Diğer yandan özellikle üst kademelerde yer alan yöneticilerin sosyal ağları, firmanın satış kanallarının genişlemesine ve firmanın satış performansının gelişmesine yardımcı olur (Collins ve Clark, 2003).

Son yıllarda CEO'lar özelinde sosyal ağların örgütsel ve bireysel kullanımının sonuçları sıkça tartışma konusu olmuştur. Çalışmalar çeşitli sonuçlara sahip olsa da karmaşık bağlamsal yapıdan dolayı söz konusu sonuçların sınıflandırılması ihtiyacı oluşmuştur. Bu araştırmada sosyal ağların bireysel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçları sınıflandırılmaktadır. Böylece sosyal ağ teorisi kapsamında yapılan araştırmaların sonuçlarının daha genelleysel bir bakış açısı ile değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

2.1. CEO Sosyal Ağlarının Olumlu Sonuçları

CEO'ların arkadaşlık bağları firmaların bağımlılıklarını azaltabilmektedir. CEO'ların diğer firmalardaki üst düzey yöneticilerle olan arkadaşlık ilişkileri, kaynaklara erişimi kolaylaştırdığından, firmanın kaynak bağımlılığı azaltmada etkili olabilmektedir. Kaynak bağımlılığının azaldığı firmalarda CEO'ların işten ayrılması sonrasında bozulan ilişkiler, yeni CEO'lar ya da yöneticiler tarafından yeniden kurulmaya çalışılmaktadır (Westphal vd., 2006). Böylece bağımlılıkların sürekli şekilde kontrol altında tutulması sağlanabilir. Diğer

yandan, CEO'ların benzersiz ağlara sahip olması, mesela siyasi bağlantıları, firmanın ucuz kredilere erişimini, vergi indirimini, siyasi meşruiyeti ve kurumsal itibarı güçlendirebilir (Sun vd., 2010; Hillman vd., 1999). Böylece firmalar sektörde kaynaklara kolayca erişebilir. Ayrıca CEO'ların sosyal ağları kaynak tabanının güncellenmesini sağlayarak, firmanın yeteneklerini olumlu yönde etkileme gücüne sahip olabilir. Firmanın kaynak tabanının yenilenmesi firmanın rekabet avantajı kazanmasına ve firma performansına olumlu katkı sağlayabilir (von den Driesch vd., 2015).

CEO'ların sosyal ağları, firmalara bilgi transferi sağlar ve firmanın yenilikleri gerçekleştirmesini kolaylaştırır. CEO'lar ağlarda merkezi konumda olduklarında firmaların keşfedici inovasyonlarda daha başarılı olması beklenir. CEO'lar merkezi konumları ile ağlarından kaliteli ve tam zamanlı bilgileri toplayarak yapısal boşlukları tespit edebilir ve böylece keşfedici inovasyonu sağlayabilir (Yang ve Li, 2021). Örneğin Faleye ve diğerleri (2014) daha güçlü kişisel bağlantılara (istihdam, eğitim ve sosyal açıdan) sahip CEO'ları olan firmaların araştırma ve geliştirmeye daha fazla yatırım yaptıklarını ve daha yüksek kalitede daha fazla patent ürettiklerini tespit etmiştir. Dış ağların firma yenilik stratejilerine faydalarını ele alan Fang ve diğerleri (2012) CEO'ların sosyal ağlarının heterojen olmasının firmaya olumlu etkilerde bulunduğunu savunmaktadırlar. CEO'nun sosyal ağlarının zenginliği firmanın değerinin artmasına, inovasyon performansının yüksek olmasına ve satışlarda artışlara yardımcı olmaktadır.

Geçmiş deneyimler firmaların girişimleri açısından olumlu sonuçlar sağlamaktadır. CEO ya da firma sahiplerinin geçmiş deneyimleri, sosyal ağ kazanımı sağlarken, yeni girişimlerinde bu ağlar üzerinden ittifaklar kurulabilir (Ahn vd., 2009).

CEO'ların dış ağlarının geniş ve güçlü olduğu durumlarda CEO'lar ağlarından daha yüksek düzeyde sosyal sermaye elde edebilmektedirler. CEO'ların elde ettikleri sosyal sermaye- bilgi karar süreçlerinde firmanın yapılandırılmasında kullanılmaktadır. CEO'lar bu bilgilerle firmanın stratejik yönelimlerinde esnekliğe sahip olmasına katkı sağlayabilir (Fernandez-Perez vd., 2016).

CEO'ların sosyal ağlarda güçlü pozisyonlara sahip olması firmaların sosyal sorumluluk faaliyetlerini de etkilemektedir. Firmanın sosyal sorumluluk performansı kötü olduğunda CEO'ların ağdaki merkezi pozisyonu bilgi ve karar verme açısından olumsuz performansı gidermede kullanılabilir (Bouchet vd., 2022). Firmalarda merkezi konumda olan CEO'lar, kendilerini güvende tutma eğilimi ile hareket ettiklerinde, sosyal sorumluluk faaliyetlerini

aksatabilir, kurumsal olarak yapılanmış firmalarda ise sosyal sorumluluk faaliyetlerindeki olumsuz rolü giderilebilir (Chahine vd., 2019).

CEO sosyal ağlarının firmanın finansal raporlama kalitesi ile ilişkisi bulunmaktadır. Bhandari ve diğerleri (2018) tarafından yapılan araştırmada CEO'ların diğer yöneticilerle olan dış bağlantılarının finansal raporlama kalitesine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda geniş ağlara sahip yöneticilerin daha kaliteli finansal raporlama çıktılarında sahip oldukları, spekülasyonlara açık olma durumları düşüktür. Araştırma bulgularına göre CEO'lar dış bağlantılarını rant elde etmek yerine firmanın performansını arttırmak için kullandığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Horton ve diğerleri (2012) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin ve dış direktörlerin bağlantılarının kendi firmalarına bilgi kaynakları sağlayıp sağlamadığını veya sadece bireylere kendi kişisel kazançları için firmalarına karşı kullanabilecekleri 'yönetim gücü' sağlayıp sağlamadığı incelenmiştir. Araştırma sonuçları yönetici ve dış yöneticilerin bağlantılarını ekonomik rant elde etmek için kullandıkları görüşünü desteklememektedir. Aksine yöneticilerin bağlantılarının firmaya bilgi kaynağı sağladığı tespit edilmiştir.

CEO'ların sosyal ağlardan elde ettikleri sosyal sermaye firmalara önemli katkılar sağlayabilir. Bu nedenle verimli sosyal ağlarda bulunan CEO'lar firmaya sağladıkları katkılardan dolayı daha düşük düzeyde işten çıkarılma riski ile karşılaşır (Plian, 1995). Diğer yandan Schulte ve diğerleri (2012) sosyal ağların CEO'lara gerekli kaynakları, iyi niyeti, gücü ve güvenliği sağlayan sosyal sermaye işlevi gördüğünü ve böylece psikolojik güvenlik ve öz yeterlilik gibi olumlu psikolojik duyguları teşvik ettiğini ileri sürmektedirler.

2.2. CEO Sosyal Ağlarının Olumsuz Sonuçları

CEO'ların ağlarından elde ettikleri bilgiler ile her zaman firmaya katkı sağlamadıkları, aksine kendi çıkarlarını koruma eğiliminde olabildikleri de görülmektedir (Chikh ve Filbien, 2011; El-Khatib vd., 2015). Örneğin, El-Khatib ve diğerleri (2015), yüksek merkeziliğe sahip CEO'ların, özel servetlerini arttırmak ve kurumsal kontrol için değer taşımayan şirket birleşmesi ve satın almaları odaklandıklarını ifade etmektedir. CEO'ların bireysel refahlarını korumaya eğilimlerini inceleyen alanyazın, CEO'ların buldukları ağlardaki merkeziliği kendilerini güvende tutmak için kullanabileceklerini savunmaktadır. CEO'ların ve çıkarlarını koruma eğilimi ise kurumsal kaynakların kötüye kullanılmasına yol açabilecektir (Chahine vd., 2019). Ayrıca CEO'lar sadece dış ağlardan değil örgüt içi ağlardan da bilgi olarak kendi çıkarları doğrultusunda faaliyetlerde bulunabilirler. CEO'ların içeriden aldıkları bilgileri kullanarak firmanın hisse senetlerine

yatırım yapması, firmanın piyasadaki imajını olumsuz yönde etkilemektedir (Clarke vd., 2001; El-Khatib vd., 2021).

CEO'ların ağ bağlarının olumsuz yönlerine odaklanan bazı araştırmacılar (örn; Miranda-Lopez vd., 2019; Hwang ve Kim, 2009) CEO'ların sosyal ağlarından elde ettikleri güç ile firmalarında bireysel kazançlarını arttırdıkları, ancak bu ağların firmanın performansı ile olumsuz ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Örneğin, CEO ağlarının olumsuz sonuçları tespit etmek için Kramarz ve Thesmar (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada CEO'ların ağlarının geniş ya da güçlü olmasının, onların görevlerinde düşük performans gösterdiği durumlarda, görevlerinden alınma ihtimallerinin azaldığını savunmaktadır. Ayrıca araştırmacılar, geniş sosyal ağlara sahip CEO'ların daha yüksek düzeyde ödeme aldıklarını tespit etmişlerdir.

Bazı araştırmalarda ise CEO ağlarının firmaya olumsuz etkileri şeffaflık ve yönetim mekanizmaları üzerinden incelenmiştir. Üst düzey yöneticilerin sosyal ağları onların hesap verebilirliği ve üretkenlikleri ile ilişkili olmadığı sürece, yöneticilerin kazançlarını arttırmaktadır (Lazear, 2000; Shue, 2013). Yani yönetim düzeyi düşük firmalarda yöneticiler sosyal ağları sayesinde etki alanlarını genişletmekte, ancak hesap verme ve üretkenlik sorumlulukları olmadığından bu ağlar yöneticilere bireysel kazanç sağlamaktadır. Core ve diğerleri (1999) daha ileri bir tespitle, CEO'nun bu şekilde elde ettiği ilişkilerin firma performansını olumsuz yönde etkilediğini savunmaktadır. Örneğin Fracassi ve Tate (2012), yöneticilerin geniş ağlarının firmalar için ihtiyaç dışı satın almalara neden olduğunu, yönetim kurulunun yönetim ekibini izleme etkinliğini azalttığını savunmaktadır. Benzer şekilde El-Khatib ve diğerleri (2015) bu sosyal ağların firmanın değer yaratmayacak satın almalara giriştiğini tespit etmiştir. Yazara göre yöneticilerin sosyal ağlarını kötüye kullandıklarının bir kanıtı olabilir. Diğer yandan CEO'ların firma içindeki bilgi ağlarını kendi çıkarlarına kullanma eğilimleri, yönetim mekanizması ile ilişkilendirilmektedir. CEO'lar bilgi akışının merkezinde olmaları nedeniyle şirketin hisse senetleri takip edebilirler. Yönetişimin zayıf olduğu firmalarda, CEO'lar hisse senetleri hakkında topladıkları bilgileri kendi çıkarlarına kullanabilir ve CEO'ların ticari gelirlerini daha seviyeye taşıyabilir (El-Khatib vd., 2021).

CEO'lar bazen ağlarını genişletebilmek için firmalara yakın ilişkili oldukları kişileri yerleştirebilirler. CEO'lar yakın ilişkili oldukları kişilere firmalarda önemli pozisyonlara getirerek kendi pozisyonlarını güçlendirirler. Bu tür sosyal bağlar CEO'nun hâkimiyetini güçlendirdiğinden dolayı firmaya zarar verebilir. Aynı zamanda iyi bağlantılara sahip olan bu yöneticiler kurumun yönetim sistemini zayıflatarak güçlerini kendi çıkarlarına hizmet etmek

için kullanabilirler (Fracassi ve Tate, 2012). Özellikle yönetim kurulları ile güçlü bağlar kuran bu yöneticiler düşük performans gösterebilirler bile yüksek düzeyde tazminat alabilmektedirler (Hwang ve Kim, 2009). Kurum içindeki bireylerle kurulan sosyal ağların genel sonuçları; CEO'ların denetim mekanizmalarını zayıflattığı, sosyal ağları kendi çıkarları doğrultusunda kullanabildiği, temsil sorunlarının oluşturduğu, değer yaratmayan satın almaları neden olduğu şeklindedir (örn; Fracassi ve Tate, 2012; El-Khatib vd., 2015; Khanna vd., 2005). CEO'ların bu etkinliğinin kırılmasında üst yönetim ekiplerinin ağları önemli bir yere sahiptir. CEO'ların sosyal ağları ile üst yönetim ekibinin ağlarının büyük oranda örtüşmesi, CEO'nun sosyal ağdaki merkeziliğini engellemektedir. Böylece CEO-üst yönetim ekibi arasındaki güç dengesi sağlanabilmektedir (Procopiou ve Petrou, 2022). Bazı araştırmalar ise yönetim kurulunun CEO ile sosyal ağlara sahip olmasının, yönetim kurulunun CEO'yu denetleme sıklığını azaltacağını hatta CEO'nun çıkarıcı davranışları teşvik edebileceğini savunmaktadır (Nguyen, 2012).

Firma performansı düşük ya da aşağı yönlü olduğunda, CEO'ların ağlardaki kişilerden nasıl tavsiyeler aldığı ve firma adına nasıl kararlar aldıkları önemlidir. Firmada düşük performans ya da aşağı yönlü bir performans göstergesi olduğunda CEO'ların yeni stratejileri engelleyici çabalar göstermesi beklenebilir. Ayrıca CEO'ların tavsiye almak için genellikle kendi durumlarında olan ağlar bağlarından faydalanma eğiliminde olabilirler. Yani CEO'lar olumsuz performansa sahip firmalardaki yöneticilerden tavsiyeler almaya daha yüksek eğilim gösterebilirler (McDonald ve Westphal, 2003).

Üst kademedeki yöneticilerin veya CEO'ların ağları ile risk alma eğilimleri arasındaki ilişki de firmalar açısından önemlidir. Fan ve diğerleri (2021) ağlar ve risk eğilimi arasındaki ilişkiye farklı bir pencereden bakarak, firmalardaki risk eğiliminin CEO-yönetim kurulu arasındaki sosyal ağ ilişkisinden etkilendiğini savunmaktadır. CEO ile yönetim kurulu arasındaki sosyal ağ ilişkisi CEO'nun kariyer riskini azalttığı ve şirket içindeki gücünü arttırdığında, CEO riskli kararlar alma eğiliminde olmaktadır. CEO'lar ağlarından elde ettikleri güven sayesinde firmanın yatırım riskini arttırırlar. CEO'nun firmada kazanmış olduğu bu güvene bağlı olarak, CEO performansı düşük olsa bile cezalandırılmayacaktır (Kempf vd., 2009). Sosyal ağlar aracılığı ile birlikte artan güç, CEO'nun riskli davranışları için bariyerleri kaldıran bir unsura dönüştüğünden CEO riskli karar almada daha istekli olabilir (Tatlı, 2022; Carney vd., 2010). Özellikle CEO'nun firma içerisindeki ağlarına bağlı olarak hoşgörü kazanımı sağlanabilir (Tsui vd., 1992; Fan vd., 2021). CEO, hata yapmış olsa bile, firma içerisindeki ağlarından sağladığı hoşgörü sayesinde başarısızlığı çevresel faktörlere bağlama şansına sahip olabilir (Westphal ve Zajac, 1995).

CEO ağlarının risk alma eğilimi ile olan ilişkisini araştıran Dbouk ve diğerleri (2020), CEO'nun sosyal ağının risk almayı nasıl etkilediğini tespit etmeye çalışmıştır. CEO'lar şeffaf olmayan ağlardan bilgi edindiğinde ve CEO'ların başka yerde iş bulma şansı az olduğunda risk alma eğilimi artmaktadır. CEO'nun mesleki ve eğitim açısından çeşitli geçmiş özelliklerine sahip olması, sosyal ağların neden olduğu riski azaltmaktadır. Öyle ki CEO'nun kaynakları bol olduğun risk eğilimi azalmaktadır. Aksi durumda CEO'ların ağları gereksiz risk almaya neden olmaktadır.

Bazı araştırmacılar bir yöneticinin bulunduğu coğrafyanın firmalar arasındaki mesafeyi yakınlaştırmasından dolayı ağ yapısı oluşturacağından bahsetmektedirler. Firmaların arasındaki coğrafi yakınlıktan oluşan ağların olumsuz yönlerine dair bazı kanıtlar bulunmuştur (Shi vd., 2021; Kedia ve Rajgopal, 2009). Yakın coğrafyada bulunan firmalarda ortaya çıkan gelişmeler dolaylı olarak firmalar arasında etkileşime neden olmaktadır. Örneğin bir coğrafyadaki CEO maaşlarındaki artış dolaylı olarak farklı firmalardaki CEO'ların firmadaki kazançlarının da artışına neden olur. Bu etkileşimin temelinde firmalar arasındaki bilgi akışı yer alır. Bu bilgi akışından faydalanan üst düzey yöneticiler ağları sayesinde topladıkları bilgiler ile güç elde edebilirler. Güç sayesinde ise firmaya fayda sağlamadan kendi kazançlarını arttırabilirler (Shi vd., 2021). Vekâlet teorisi ve sosyal ağ teorisi, bu tür bir bilgi ağının firmaya katkıları açısından farklı görüşlere sahiptir. Vekâlet teorisi yöneticilerin (özellikle CEO'ların) sosyal ağlarının firma performansını olumsuz yönde etkileyeceğini savunmaktadır. Sosyal ağ teorisi ise yöneticilerin ağlardan elde ettikleri bilgilerle firmaya katkı sağlayacağını savunur (Kirchmaier ve Stathopoulos, 2008). Her ne kadar olumlu görüşler de olsa, yöneticiler sosyal ağlarından elde ettikleri bilgi gücü sayesinde firmalara olumlu katkılar sağlamadan kendi kazançlarını arttırma yoluna gidebilirler.

CEO ya da üst kademe yöneticilerin bağlantıları her zaman firmalarla olmamakta, bazen siyasi bağlantılar kurulabilmektedir. Üst kademe yöneticilerin siyasi ağları bazen olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Siyasi kaynakların firma üzerinden planlar geliştirmesi, hükümet planlarının gerçekleştirilmesinde yöneticileri ya da firmayı kullanmaya niyetli olmaları, söz konusu firmaların faaliyetlerinin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Marquis ve Qian, 2014).

3. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİ

Günümüzde işletmeler, rekabetçi bir piyasada ayakta kalmak ve büyümek için çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin başarısını

etkileyen faktörler arasında, sosyal ağlar ve CEO'ların ağlarının önemi giderek artmaktadır. Bu çalışmada, CEO'nun sosyal ağ bağlarının firmalara olumlu ve olumsuz etkileri incelenmiştir. CEO sosyal ağlarının bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlarının özetlenmesi ve sosyal ağlar hakkında bir tartışma gündemi oluşturulması amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, CEO sosyal ağlarının olumlu ve olumsuz sonuçlarının derlenmesi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle araştırma sonucunda Türkçe alan yazında nadir sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Türkçe alanyazındaki araştırmaların genellikle olumlu sonuçlara odaklandığını ifade etmek mümkündür. Yabancı alanyazında gerçekleştirilen çalışmalarda ise sosyal ağ yaklaşımının olumlu ve olumsuz sonuçları hakkında, yerli alanyazına kıyasla, daha fazla dikkat çekildiği görülmektedir.

Yabancı alanyazından faydalanılarak oluşturulan alanyazın özetinde, sosyal ağların olumlu çıktıları çeşitli açılardan ele alınmıştır. Firmaların üst yöneticiler ya da CEO'lar aracılığı ile dış dünya ile bağlantı kurabilmesi (Westphal vd., 2006), sosyal ağ yaklaşımının faydalarından birisi olarak görülmüştür. Diğer bir fayda ise firmanın ucuz kaynaklara erişimi hakkındadır (von den Driesch vd., 2015). Yöneticilerin ağları sayesinde sağlanan güven firmanın ulaşılması zor ya da maliyetli kaynaklara ulaşımını kolaylaştırmaktadır. Sosyal ağların firmalara sağladığı faydalardan birisi, pazardaki firma adına yararlı olabilecek bilgilerin firmaya taşınmasıdır (Yang ve Li, 2021). Firmalar bu bilgiler sayesinde pazardaki yatırım alanlarını görebilir ve rekabet avantajı kazanabilir. Ağların üst kademedeki yöneticiler ya da CEO'lara katkısı ise çoğunlukla yöneticinin kazançlarının artması, yöneticinin iş güvencesinin artması, yönetim kuruluna karşı güçlü hale gelmesi, karar kalitesinin artması şeklindedir.

Üst düzey yöneticilerin veya CEO'ların sosyal ağlarından ya da iş ağlarından kazandıkları bilgiler, onların güç kaynaklarından birisi haline dönüşmektedir. CEO'ların kazandıkları bu güçleri her zaman firma faydasına kullanmamaktadır. CEO'lar elde ettikleri gücü; kendi refahlarını koruma, kazançlarını artırma (Chahine vd., 2019), düşük performans durumunda görevden alınma ihtimallerini azaltma (Kramarz ve Thesmar, 2013), firmanın hisseleri üzerinden kazanç sağlama (El-Khatib vd., 2021), ihtiyaç dışı satın almalara neden olma (Fracassi ve Tate, 2012), yüksek riskli kararlara eğilim gösterme (Dbouk vd., 2020) amacıyla kullanabilmektedirler. CEO'ların ağ bağlarının bu olumsuz sonuçları firmalar için olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlardan en önemlileri firma performansının olumsuz etkilenmesi, firmanın yönetim sisteminde aksaklıklara neden olması, karar alma mekanizmasının bozulması şeklindedir. Söz konusu olumsuz sonuçlar firma için rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği tehdit eden unsurlara dönüşmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yapısal olarak bazı kısıtlara sahiptir. Özellikle firmaların en güçlü üst kademe yöneticilerinin CEO'lar olduğu varsayımı ile yapılan bu incelemede sahipliğin gücü ön plana alınmamaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ve aile şirketlerinin yoğun olduğu ülkelerde karar mekanizmasını yönlendirmede sahiplik, profesyonel yöneticilikten daha fazla önemli hale gelebilmektedir. Diğer yandan CEO'ların ağlarda merkezi bir konumu işgal ettikleri varsayılmaktadır. Ancak özellikle dışarıdan transfer edilen üst kademe yöneticiler her zaman ağlarda merkezi konumda olmayabilir. Böylece ağlarda merkezi konumu daha farklı kişiler elinde tutabilir.

CEO sosyal ağ bağlarının firmalara olumlu ve olumsuz etkileri yabancı alanyazında tartışılmakla birlikte Türkçe alanyazınında yeterince ilgi görmemektedir. Bu nedenle yukarıda sunulan bulguların Türkiye örneği için araştırılması önemlidir. Bu nedenle, Türkiye'de CEO'ların sosyal ağ bağlarının firmalara etkisi ile ilgili daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Özellikle, farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki firmalarda yapılacak araştırmalar Türkiye'de sosyal ağ ilişkilerinin firmalara avantajları ve dezavantajlarını ortaya koyma açısından faydalı olabilir. Örneğin KOBİ'lerde yapılacak araştırmaların kültür bağlamında incelenmesi üst düzeydeki yöneticilerin bağlarının nasıl kurulduğunu ve nasıl sonuçlara neden olduğunu gösterme açısından önemli olabilir. Ayrıca, Türkiye'deki büyük ölçekli firmalardaki CEO'ların sosyal ağ bağlarının firma yararına kullanılması ve yönetim mekanizmasının korunmasına yönelik araştırma yapılması, firmalar için daha etkin bir liderlik stratejisi geliştirilmesine yardımcı olabilir. Böylece paydaşlara zarar verecek muhtemel etik dışı davranışların da engellenmesi sağlanabilir. Gelecekte yapılacak araştırmalara, sosyal ağ teorisinin çerçevesini genişletecek, üst yönetim ekipleri ile CEO etkileşimi, yönetim kurulu üyeleri ile CEO etkileşimini inceleyen araştırmalara yönelmeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235-1255. <https://doi.org/10.1002/smj.632>
- Adler, P. ve Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Ahn, K., Chae, H., Song, J. ve Cho, T. S. (2009). The effects of founder-ceo attributes on alliance formation of venture start-ups: A social network perspective. *Academy of Management Proceedings* 1, 1-7. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44257658>
- Anderson, M. H. (2008). Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of manager information gathering behaviors. *Journal of Organization Behavior*, 29, 51-78. <https://doi.org/10.1002/job.459>
- Balkundi, P. ve Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.01.001>
- Başak, S. ve Öztaş, N. (2010). Güven ağbağları, sosyal sermaye ve toplumsal cinsiyet. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 27-56. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28323/300975>
- Berkman, L. F., Glass, T., Brissette, I. ve Seeman, T. E. (2000). From social integration to health: Durkheim in the new millennium. *Social Science & Medicine*, 51(6), 843-857. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(00\)00065-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(00)00065-4)
- Bhandari, A., Mammadov, B., Shelton, A. ve Thevenot, M. (2018). It is not only what you know, it is also who you know: CEO network connections and financial reporting quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 37(2), 27-50. <https://doi.org/10.2308/ajpt-51821>
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. ve Johnson, J. C. (2013). *Analyzing social networks*. [DX Reader Version]. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/analyzing-social-networks/book255068>
- Borgatti, S. P. ve Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00087-4
- Bouchet, A., Song, X. ve Sun, L. (2022). CEO network centrality and corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 18(1), 106-127. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0147>
- Brass, D. J. (1992). Power in organizations: A social network perspective. *Research in Politics and Society*, 4(1), 295-323.

- Brass, D. J. ve Burkhardt, M. E. (1992). Centrality and power in organizations. *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, 191(215), 198-213.
- Burt, R. S. (2010). Neighbor networks: Competitive advantage local and personal. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 677- 679. <http://www.jstor.org/stable/41149521>
- Calvo-Armengol, A. ve Jackson, M. (2004). The effects of social networks on employment and inequality. *American Economic Review*, 94, 426-454. <https://doi.org/10.1257/0002828041464542>
- Carney, D. R., Cuddy, A. J. ve Yap, A. J. (2010). Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science*, 21(10), 1363-1368. <https://doi.org/10.1177/0956797610383437>
- Chahine, S., Fang, Y., Hasan, I. ve Mazboudi, M. (2019). Entrenchment through corporate social responsibility: Evidence from CEO network centrality. *International Review of Financial Analysis*, 66, 101347. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.04.010>
- Chikh, S. ve Filbien, J. Y. (2011). Acquisitions and CEO power: Evidence from French networks. *Journal of Corporate Finance*, 17(5), 1221-1236. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.06.007>
- Clarke, J., Dunbar, C. ve Kahle, K. M. (2001). Long run performance and insider trading in completed and canceled seasoned equity offerings. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 36(4), 415-430. <https://doi.org/10.2307/2676218>
- Collins, C. J. ve Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751. <https://doi.org/10.5465/30040665>
- Core, J. E., Holthausen, R.W. ve Larcker, D. F. (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 51(3), 371-406. [http://dx.doi.org/10.1016/S0304-405X\(98\)00058-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00058-0)
- Çakıcı, E. (2022). *Özel öğretim kurumunda stratejik karar verme sürecindeki aktörlerin sosyal ağ analizi ile incelenmesi* (Yayın No. 758911). [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dbouk, W., Fang, Y., Liu, L. ve Wang, H. (2020). Do social networks encourage risk-taking? Evidence from bank CEOs. *Journal of Financial Stability*, 46, 100708. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2019.100708>

- Dögerlioğlu, Ö. (2005). Sosyal ağlar ve örgütsel başarı: yerleşiklik teorisi. *İktisat İşletme ve Finans*, 20(235), 36-41. <https://doi.org/10.3848/iif.2005.235.4520>
- El-Khatib, R., Fogel, K. ve Jandik, T. (2015). CEO network centrality and merger performance. *Journal of Financial Economics*, 116(2), 349-382. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.01.001>
- El-Khatib, R., Jandik, D. ve Jandik, T. (2021). Network centrality, connections, and social capital: Evidence from CEO insider trading gains. *Financial Review*, 56(3), 433-457. <https://doi.org/10.1111/fire.12260>
- Eren, Z. (2018). Bağlantıcılık teorisi ve öğretmen adaylarının öğrenme ağlarının sosyal ağ analizi. *Electronic Turkish Studies*, 13(19), 717-753. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13891>
- Faleye, O., Kovacs, T. ve Venkateswaran, A. (2014). Do better-connected CEOs innovate more?. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 49(5-6), 1201-1225. <https://doi.org/10.1017/S0022109014000714>
- Fan, Y., Boateng, A., Ly, K. C. ve Jiang, Y. (2021). Are bonds blind? Board-CEO social networks and firm risk. *Journal of Corporate Finance*, 68, 101922. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101922>
- Fang, Y., Francis, B. ve Hasan, I. (2012). *More than connectedness: Heterogeneity of CEO social network and firm value*. Bank of Finland Research Discussion Papers 26/2012, Bank of Finland.
- Fernández-Pérez, V., García-Morales, V.J. ve Pullés, D. C. (2016). Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition. *European Management Journal*, 34(3), 296-309. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.12.002>
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538. <https://doi.org/10.2307/256485>
- Fliaster, A. ve Spiess, J. (2008). Knowledge mobilization through social ties: The cost-benefit analysis. *Schmalenbach Business Review*, 60(1), 99-117 <https://doi.org/10.1007/BF03396761>
- Fracassi, C. ve Tate, G. (2012). External networking and internal firm governance. *Journal of Finance* 67, 153-194. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01706.x>
- Freeman, L. C. (1977). Set of measures of centrality based on betweenness. *Sociometry* 40(1), 35-41. <https://doi.org/10.2307/3033543>
- Freeman, L.C. (1979). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- Hall, A. ve Wellman, B. (1985). Social networks and social support. S. Cohen vr S. L. Syme (Eds.), *Social support and health* (pp. 23-41). Academic Press.

- Hambrick, D. C., Cho, T. S. ve Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684. <https://www.jstor.org/stable/2393871>
- Hangül, Ş. (2018). *Okullardaki sosyal yapı ve doğal liderlik süreçlerinin sosyal ağ teorisi perspektifinden incelenmesi: Bir durum çalışması* (Yayın No. 504783). [Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111. <https://doi.org/10.2307/2667>
- Hillman, A. J., Zardkoohi, A. ve Bierman, L. (1999). Corporate political strategies and firm performance: indications of firm-specific benefits from personal service in the US government. *Strategic Management Journal*, 20(1), 67-81. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1<67::AID-SMJ22>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<67::AID-SMJ22>3.0.CO;2-T)
- Hoang, H. ve Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: Critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)
- Hoppe, B. ve Reinelt, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 600-619. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.004>
- Horton, J., Millo, Y. ve Serafeim, G. (2012). Resources or power? Implications of social networks on compensation and firm performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 39(3-4), 399-426. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2011.02276.x>
- Hwang, B. H. ve Kim, S. (2009). It pays to have friends. (1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.07.005>
- Jackson, M. O. (2010). *Social and economic networks*. Princeton University Press.
- Jackson, M. O. ve Rogers, B. W. (2007). Meeting strangers and friends of friends: How random are social networks?. *American Economic Review*, 97(3), 890-915. <https://doi.org/10.1257/aer.97.3.890>
- Kedia, S. ve Rajgopal, S. (2009). Neighborhood matters: The impact of location on broad based stock option plans. *Journal of Financial Economics*, 92(1), 109-127. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.03.004>
- Kemper, J., Engelen, A. ve Brettel, M. (2011). How top management's social capital fosters the development of specialized marketing capabilities: A cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*, 19(3), 87-112. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.3.87>

- Kempf, A., Ruenzi, S. ve Thiele, T. (2009). Employment risk, compensation incentives, and managerial risk taking: Evidence from the mutual fund industry. *Journal of Financial Economics* 92(1), 92-108. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.05.001>
- Khanna, T., Palepu, K. G. ve Sinha, J. (2005). Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*, 83(6), 4-19. <https://hbr.org/2005/06/strategies-that-fit-emerging-markets>
- Kirchmaier, T. ve Stathopoulos, K. (2008). *From fiction to fact: The impact of CEO social networks* (No. 537). Manchester Business School Working Paper.
- Kramarz, F. ve Thesmar, D. (2013). Social networks in the boardroom, *Journal of the European Economic Association*, 11(4), 780-807. <https://doi.org/10.1111/jeea.12021>
- Larcker, D. F., So, E. C. ve Wang, C. Y. (2013). Boardroom centrality and firm performance. *Journal of Accounting and Economics*, 55(2/3), 225-250. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2013.01.006>
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346-1361. <https://www.jstor.org/stable/2677854>
- Marquis, C. ve Qian, C. (2014). Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance? *Organization Science*, 25(1), 127-148. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0837>
- McDonald, M. L. ve Westphal, J. D. (2003). Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 1-32. <https://doi.org/10.2307/3556617>
- Milward, H. B. ve Provan, K. G. (2006). *A manager's guide to choosing and using collaborative networks*. IBM Center for the Business of Government.
- Miranda-Lopez, J., Orlova, S. ve Sun, L. (2019). CEO network centrality and corporate cash holdings. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 53, 967-1003. <https://doi.org/10.1007/s11156-018-0772-z>
- Mizruchi, M. S. ve Potts, B. B. (1998). Centrality and power revisited: Actor success in group decision making. *Social Networks*, 20(4), 353-387. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(98\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(98)00009-4)
- Nguyen, B. D. (2012). Does the rolodex matter? Corporate elite's small world and the effectiveness of boards of directors. *Management Science*, 58(2), 236-252. <https://www.jstor.org/stable/41406386>
- Özel, B. (2022). *Sağlık profesyonellerinin yeni teknoloji ile ilgili algularında sosyal ağların rolü: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi sağlık uygulama ve araştırma hastanesi örneği* (Yayın No. 762409). [Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Padgett, J. F. ve Ansell, C. K. (1993). Robust action and the rise of the Medici. *The American Journal of Sociology*, 98(6), 1259-1319. <https://www.jstor.org/stable/2781822>
- Plastrik, P. ve Taylor, M. (2006). *Net gains: A handbook for network builders seeking social change*. Innovation Network for Communities. http://www.pvsustain.org/dmdocuments/net_gains_handbook_version_1.pdf
- Plian, P. H. (1995). Human capital or social networks: What constrains ceo dismissals?. *Academy of Management Journal Proceedings*, 37-41. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536254>
- Procopiou, A. ve Petrou, A. (2022). Board of directors versus the CEO: Social networks and CEO dismissal. *Academy of Management Proceedings* 22(1), 14699. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.14699abstract>
- Sabidussi, G. (1966). The centrality index of a graph. *Psychometrika*, 31(4), 581-603. <https://doi.org/10.1007/BF02289527>
- Schulte, M., Cohen N. A. ve Klein K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23, 564-581. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0582>
- Scott, J. ve Carrington, P. J. (2000). *The SAGE handbook of social network analysis*. Sage.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237. <https://doi.org/10.2307/3069452>
- Shi, L., Gong, S. ve Wang, X. (2021). Social network, corporate governance, and rent extraction in CEO compensation: Evidence from spatial econometric models. *The British Accounting Review*, 53(4), 100987. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.100987>
- Shue, K. (2013). Executive networks and firm policies: Evidence from the random assignment of MBA peers. *The Review of Financial Studies*, 26(6), 1401-1442. <https://www.jstor.org/stable/23470184>
- Sun, P., Mellahi, K. ve Thun, E. (2010). The dynamic value of MNE political embeddedness: The case of the Chinese automobile industry. *Journal of International Business Studies*, 41, 1161-1182. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.94>
- Tatlı, H. S. (2022). *Dinamik yeteneklerin inşasında örgüt içi güç ilişkilerinin rolü* (Yayın No. 761407). [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tian, L., Jiang, Y. ve Yang, Y. (2022). CEO childhood trauma, social networks, and strategic risk taking. *The Leadership Quarterly*, 101618. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101618>

- Tsui, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579. <http://www.jstor.org/stable/2393472>
- von den Driesch, T., Da Costa, M. E. S., Flatten, T. C. ve Brettel, M. (2015). How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities. *European Management Journal*, 33(4), 245-256. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.01.003>
- Wasserman, S. ve Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press.
- Westphal, J. ve Zajac, E., (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly* 40(1), 60-83. <https://doi.org/10.2307/2393700>
- Westphal, J. D., Boivie, S. ve Ming Chng, D.H. (2006). The strategic impetus for social network ties: Reconstituting broken CEO friendship ties. *Strategic Management Journal*, 27(5), 425-445. <https://doi.org/10.1002/smj.525>
- Yang, J. ve Li, M. (2021). Structural embeddedness of CEO social networks and firm exploratory innovation. *Academy of Management Proceedings* 21(1), 12501. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.12501abstract>