

**TÜRKİYE'DEKİ PROFESYONEL YÖNETİCİLER¹ ÜZERİNE BİR
İNCELEME: NASIL SEÇİLİYORLAR? HANGİ ÖZELLİKLERİ ÖN PLANA
ÇIKIYOR? HANGİ YETKİLERLE DONATILIYORLAR?**

Yrd. Doç. Dr. Ali Taş
Sakarya Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
alistas@sakarya.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
mfcavus@osmaniye.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma Türkiye'deki profesyonelleşme yönelimlerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu genel amaç çerçevesinde araştırmada şu üç soruya cevap aranmıştır. 1. Profesyonel yöneticilerin seçiminde belirleyici olan kriterler nelerdir? 2. Profesyonel yöneticilerin hangi özellikleri ön plana çıkmaktadır? 3. Profesyonel yöneticiler hangi yetkilerle donatılmaktadır? Araştırmada cevap aranan sorulara ilişkin ihtiyaç duyulan veriler, işletme kurucularının ve Türk işletmelerinde uzun süre çalışan profesyonel yöneticilerin hayat hikayelerinden, İMKB tarafından yayınlanan şirket yıllıklarından, işletmelerin web sitelerinden ve işletme sahipleri/sahip yöneticiler ve profesyonel yöneticiler ile yapılan mülakatlar vasıtasıyla toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular, Türk işletmelerinde profesyonel yönetici seçiminde belirleyici olan en önemli kriterin kişiye duyulan güven olduğunu göstermektedir. Kişiye duyulan güvenin yanı sıra sahip olunan sosyal ağların ve popülerliğin profesyonellerin seçiminde belirleyici olan diğer kriterler olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Profesyonellerin en fazla öne çıkan özelliklerinin ise sahip oldukları sosyal ağları kullanmaları olduğu görülmektedir. Yöneticilerin

¹ Uluslar arası yazında profesyonel yönetici kavramına karşılık, üst yönetim takımları veya üst düzey yöneticiler kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. İşletme yönetiminin tamamının profesyonellere bırakıldığı; Anglo-Sakson ülkeleri için bu kavramların kullanılması son derece doğaldır. Ancak bu araştırmanın bulgularından da anlaşılacağı gibi, Türkiye'de işletmenin sahibi olan aile bireylerinin işletme yönetiminde aktif olarak rol aldıkları görülmektedir. Bu nedenle Türkiye ölçeğinde üst yönetim takımları veya üst düzey yöneticiler kavramlarının kullanılması çok doğru olmayabilir. Çünkü Türkiye'de üst yönetim takımları veya üst düzey yöneticiler kavramı sadece profesyonel yöneticileri değil, işletme yönetiminde aktif olarak görev alan aile bireylerini de kapsamaktadır. Oysa bu çalışmanın temel sorunsalları işletmelerde yöneticilik görevinde bulunan sahip aile üyeleri dışındaki çalışan kişilere ilişkindir. Bu nedenle bu çalışmada, üst yönetim takımları veya üst düzey yöneticiler kavramları yerine, işletmelerde üst düzey yöneticilik yapan aile dışından kişiler için kullanılan; profesyonel yönetici kavramının kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

donatıldıkları yetkileri ortaya çıkarmaya ilişkin analizler ise, Türk işletmelerinde profesyonel yöneticilere verilen yetkinin operasyonel düzeyde kaldığını göstermektedir. Elde edilen bulgular yukarıda bahsedilenlerin yanında, Türk girişimcisinin kontrolü elde tutma arzusu ile profesyonelleşme mecburiyeti arasında kaldığına dair imalarda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Profesyonelleşme yönelimleri, profesyonel seçim kriterleri, profesyonellerin özellikleri

ABSTRACT

The aim of this study is to find out Professional orientations in Turkey. These three questions are tried to be answered within the framework of this general aim. 1. What are the criteria determining election of professional executives? 2. What are the most important features of professional executives? 3. With which authorities are professional executives furnished? The necessary data about the questions was gathered from life stories of business founders and professional executives who worked several years for Turkish firms, from yearbooks published by Istanbul Stock Exchange, from websites of firms and from interviews with firm owners/owner executives and professional executives. The gathered data was subject to content analysis. The results of analysis show that the most important criteria determining the professional executives is trust. Also, social networking and popularity are other features important for determining professional executives. As a reflection of the criteria for determining professional executives, making use of the social network in hand appears to be one of the most prominent features of professional executives. Analysis regarding professional executives' use of their authorities shows that the authority given to professional Turkish executives remains at the operational level. The findings imply along with the abovementioned issues that Turkish entrepreneurs are in between the desire of control and professionalization obligation.

Key Words: Professional orientations, Professional selection criteria, Characteristics of professionals

Giriş

Yazında profesyonel yöneticilere ilişkin ilk ciddi çalışma Hambrick ve Mason (1984)'ın yapmış oldukları araştırmadır. Zaman içerisinde konuyu değişik boyutlardan hareketle inceleyen önemli çalışmalar yapılmış(Khurana, 2001); bunun bir yansıması olarak da uluslararası yazında profesyonel yöneticilerle ilgili önemli bir birikim oluşmuştur. Yapılan inceleme şimdiye kadar yapılmış olan çalışmaların iki grupta toplanabileceği göstermektedir. Birinci grupta yer alan çalışmalar profesyonel yöneticilerin işletme yönetimi ve başarısı üzerindeki etkisine odaklanarak; profesyonel yöneticilerin örgütsel

performans üzerindeki etkisi(Guthrie ve Datta, 1997,1998; Carey ve Ogden, 2000), yöneticiler arasındaki algılama farklılıklarının stratejik karar alma prosesi üzerindeki belirleyiciliği, profesyonellerin demografik özellikleri ve örgüt stratejisinin değişimi üzerindeki etkileri(Ocasio ve Kim, 1999; Gupta, 1992) gibi konulara odaklanmışlardır. İkinci grupta yer alan çalışmalar ise daha çok içinde bulunulan çevrenin hem profesyonel yöneticilerin özellikleri, hem de çevrenin profesyonel yöneticiye ilişkin algılamaları ve konumlandırmaları üzerindeki farklılaştırıcı etkisini incelemeye odaklanmışlardır. (Wiersema ve Bantel, 1992; Miller ve diğ.,1998, Pitcher ve Smith, 2001; Kor, 2006;). Birinci grupta yer alan çalışmaların hem sayı hem de kapsam itibarıyla ikinci gruptaki çalışmalardan oldukça fazla ve geniş içerikte olduğu görülmektedir.

Konuyla ilgili uluslararası çalışmaların genellikle Anglo-Sakson ve Kıta Avrupa'sının bir bölümü ölçeğinde yapılmış olduğu görülmektedir. Yazının geliştiği ülkelerin tamamı endüstrileşme sürecine eş zamanlı olarak başlamış, benzer ekonomik kalkınmışlık seviyesine sahip ve profesyonel kapitalizmin zirveye ulaştığı ülkelerdir. Piyasa ekonomisinin hakim olduğu ülkelerde, işletmelerin sahiplik yapısı piyasa sahipliği şeklini almış; bu durumun bir yansıması olarak işletmeler aile işletmeleri olmaktan çıkarak piyasa sahipliğindeki işletmelere dönüşmüştür. İşletme yönetimleri tam anlamıyla profesyonel yöneticilere teslim edilmiş ve yüksek profesyonelleşme modern yönetim anlayışının gerektirdiği rasyonel bir yönetsel davranış olarak hakim yönetim anlayışlarının tipik özelliği haline gelmiştir. Bu durumun bir yansıması olarak Agnlo-Sakson ve Kıta Avrupa'sı ülkeleri evreninde gelişen profesyonel yöneticilere ilişkin yazın, araştırmanın yürütüldüğü ülkelerin konuyla ilgili mevcut birikimi ve temel merak noktaları etrafında gelişmiştir. Yazına ilişkin yapılan bu tespit farklı kurumsal ve kültürel özelliklere sahip, farklı zamanlarda endüstrileşme sürecine girmiş ve farklı ekonomik gelişmişlik seviyesindeki ülkeler kapsamında konuyla ilgili bu ülkelere özgü sorunsallar temelinde çalışmaların yapılmasının; yazına önemli katkılar sağlayacağını göstermektedir.

Uluslararası yazında konuya gösterilen bu yoğun ilgiye karşılık ulusal yazında konunun çok fazla ilgi görmediği görülmektedir. Üsdiken (1992) ve Yamak (1998) tarafından konuyla ilgili önemli çalışmalar yapılmış olmakla birlikte, konuyla ilgili yapılan çalışmaların sayılarının oldukça az olduğu görülmektedir. Oysa Türkiye'deki profesyonel yöneticiler ile ilgili hem ulusal, hem de uluslar arası nitelikte çalışmaların yapılmasının yazına önemli bir zenginlik katacağı söylenebilir. Türkiye'nin sahip olduğu özellikler konuyla ilgili farklı çalışmaların yapılabilmesine imkan tanıyacak niteliktedir. Çünkü Türkiye hem geç endüstrileşen, hem de ekonomik kalkınmışlık seviyesinin yazının geliştiği ülkelerle mukayese edildiğinde daha düşük olduğu bir ülkedir. Buna ek olarak Türkiye'de hakim olan kapitalizm tipi kendine has çok farklı özelliklere sahiptir. Türkiye hem sahip oldukları özellikler bakımından, hem de profesyonel yöneticiler ile ilgili farklı sorunsalların olması nedeniyle oldukça önemli bir ülkedir. Türkiye'nin bu özellikleri düşünüldüğünde, Türkiye evreninde gerçekleştirilen çalışmaların yazına beklenen farklı katkıları sunacağı söylenebilir.

Bu araştırma ulusal yazında profesyonel yöneticilerle ilgili çalışmaların sayısının az, uluslar arası yazında Türkiye ve benzer özelliklere sahip ülkelere ilişkin yazının henüz oluşmamış olmasından kaynaklanan eksikliğin giderilmesine birtakım katkılar yapmak amacıyla tasarlanmıştır. Buna bağlı olarak çalışma, Türkiye ve benzer özellikler taşıyan diğer ülkelerde konuyla ilgili öne çıkan ortak ilgiler göz önüne alınarak kurgulanmıştır. Bu çerçevede araştırmada şu üç temel soruya cevap aranmıştır:

1. Türkiye’de profesyonel yöneticilerin seçiminde belirleyici olan kriterler nelerdir?
2. Türkiye’de profesyonel yöneticilerin hangi özellikleri ön plana çıkmaktadır?
3. Türkiye’de profesyonel yöneticiler hangi yetkilerle donatılmaktadırlar?

Araştırma sorularından da anlaşıldığı gibi, çalışma Türkiye’de profesyonel yöneticilere ilişkin, bahsedilen durumlar bağlamında, hakim yönelimleri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bir konuyla ilgili temel yönelimleri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmış olan araştırma, konu hakkında tarihsel bir inceleme yapılmasını gerektirmektedir. Araştırmacı tarihsel bir inceleme yaparken böylesi araştırmaların doğasında kaynaklanan bir dizi metodolojik sorunla karşılaşabilmektedir. Tarihsel bir incelemede araştırmacının karşılaştığı temel metodolojik sorun, araştırmış olduğu olgular ile ilgili olarak nasıl bir dönemselleştirme yapması gerektiğidir. Özellikle belirli olgulara ilişkin yönelimlerin araştırılmasında yapılacak olan dönemselleştirme ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü geçmişten günümüze değişmeyen birtakım yönelimler olduğunu göstermek ve bu yönelimlerin Türk yönetim zihniyetinin artık temel bir karakteri olduğu yönünde bir yargıda bulunabilmek, belirli kriterlere göre yapılan dönemselleştirmede şartlar değişmesine rağmen tercih kriterlerinin değişmemiş veya kırılma yaratacak derecede farklılaşmamış olmasının net bir şekilde ortaya konulmasına bağlıdır. Araştırmacının karşılaştığı diğer bir sorun ise ölçülmek istenen değişkenlerle ilgili olarak belli dönemlere ait verilere ulaşma güçlüğüdür. Tarihsel bir araştırma doğası gereği belli dönemlere ilişkin olarak ikincil verilerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu durumda araştırmacı ikincil verilerle yürütülen bir çalışmanın kısıtlarından bir tanesi olan, araştırmanın verilerin elverdiği şekilde tasarlanması kısıtı ile karşı karşıya kalmaktadır. Tarihsel araştırmayla ilgili olarak bahsedilen bu zorluklar tarihsel incelemelerin bilimsel katkılarını azaltmamaktadır. Tarihsel bir incelemenin doğasında var olan bu kısıtların farkında olmak ve araştırmayı nasıl etkileyebileceklerini bilmek, bu duruma göre araştırmayı tasarlamak, metodolojik bakımdan daha sağlam temellere oturtulmuş ve daha sağlıklı sonuçlara ulaşılacak çalışmaların yapılmasına yardımcı olacaktır.

Bu bahsedilen durumlar ışığında araştırmanın metodolojik kurgusu yapılırken, ilk olarak araştırmada cevap arana sorular temelinde, tarihsel bir incelemenin hangi dönemler baz alınarak yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Yapılan inceleme sonucunda Türkiye’de profesyonelleşmeyle ilgili belirtilen konuları açıklamaya çalışan tarihsel bir incelemede dönemselleştirmenin, profesyonelleşmeyi etkileyen genel şartları dikkate alarak yapılmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Buna bağlı olarak

belirlenen konular bağlamında incelenecek ilk dönem 1939-1960² olarak belirlenmiştir. Bu dönemin temel karakteristiği Türk girişimcisinin profesyonel yönetici seçimi konusunda çok fazla seçeneğe sahip olmadığı, tanışıklık düzeyinde oluşan güvenin kişiyi birlikte çalışma teklifinin yapılmasında son derece önemli olmasıdır. Bunun yanı sıra dönemin öne çıkan diğer bir özelliği, girişimcilerin sürekli çıkan iş fırsatlarını yakalamak güdüsüyle hareket etmeleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan her işe yetememe, bazı yatırımlar ve işlerin yönetilmesi ile ilgili olarak farklı bilgilere ihtiyaç duyuyor olmalarıdır. Konuyla ilgili şartların değiştiği ve bu değişime bağlı olarak yönelimlerin farklı özellikler kazanabileceği ikinci dönem ise 1960 -1980 dönemidir. Söz konusu dönemin başlangıç tarihi yukarıda da bahsedildiği gibi ikinci kuşakla birlikte girişimci ailenin yakından tanıdığı kişilerin yetişip birer üst düzey yönetici olarak çalışmaya başladığı dönemdir. (Rahmi Koç ve Özdemir Sabancı'nın gruba ait işletmelerde önemli sorumlulukları almaya 1960'lı yıllarda başladığı görülmektedir.) 1980'den sonra ise Türkiye'de devletçi dönemin bittiği ve yeni liberal dönemin başladığı dönemdir. Bu sebeple söz konusu konunun inceleneceği üçüncü dönem 1980'den günümüze olan dönemdir. 1980'den itibaren yaşanan gelişmeler hem profesyonellere olan ihtiyacın, hem de farklı özelliklere sahip profesyonellere duyulan gereksinimin artabileceğine dair imalarda bulunmaktadır. Bu durumda ifade edilen sorunsallar temelinde yapılacak olan tarihsel incelemenin 1939-1960, 1960-1980 ve 1980'den günümüze olmak üzere üç dönemde yapılmasına karar verilmiştir.

Teorik Arka Plan

Profesyonel yöneticiler ile ilgili belirlenen çerçevede bir araştırmanın yapılması doğrudan profesyonel yönetici kavramına yüklenen anlamın, profesyonelleşme ve profesyonel yöneticilere ilişkin yönelimlerin oluşmasında toplumlar arası farklılıkların kaynaklarının neler olabileceğini açıklamaya yönelik teorik bir incelemeyi gerekli kılmaktadır. Yapılan inceleme hakim profesyonelleşme yönelimlerinin içinde bulunan kurumsal çevreye ve kültürel özelliklere göre şekillendiğini göstermektedir. Yazında yer alan bu vurgu profesyonel yöneticilerin seçimi, çalıştırılması ve yetkilendirilmesindeki yönelimlerin oluşumunda, kurumsal kuramın açıklayıcılığına işaret etmektedir.

² Belirlenen ilk dönemin başlangıç tarihi Türkiye'nin ilk ve en büyük yerli girişimcilerinden biri olan Koç Holding A.Ş.'nin başına 1939 yılında İş Bankası Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürüten Fazıl Öz İş'in getirildiği tarihtir. Bahsedilen olay Türk işletmecilik tarihinde yüzde yüz Türk sermayeli bir işletmeye ilk defa bir profesyonel yöneticinin atanması olarak kabul edilebilir, dönemin kapanış tarihi olan 1960 yılı ise artık ikinci kuşağın gerektiği gibi yetiştiği ve her yönüyle işletmenin ve holdingin yönetiminde inisiyatif alabilecek konuma geldiği tarihtir. Rahmi Koç'un ve Sabancı Kardeşler içerisinde Özdemir Sabancı'nın grup bünyesinde işe başladığı yıllar 1960'lı yıllardır. 1960'dan sonra Türk girişimcilerinin ihtiyaç duydukları bilgi ve yeteneğe sahip kişileri ya aile üyeleri içerisinde, ya da yakından tanıdıkları kişileri yetiştirip onları birer profesyonel yönetici olarak değerlendirdikleri döneme girilmiştir.

Kurumsal kuram organizasyonların ve yönetim sistemlerinin karmaşık kendine has özelliklerinin açıklanabilmesi için zengin bir çerçeve sunarken(Zucker, 1987), sahip olduğu bu özelliğe bağlı olarak da, profesyonel yöneticilere ilişkin yönelimler başta olmak üzere daha birçok yönetim tarzı parametresinin karakterinin şekillenmesiyle ilgili yüksek bir açıklayıcılığa sahip olmaktadır. Kurumsal kurama göre örgütsel yapı ve süreçler içinde bulunulan kurumsal çevreye göre şekillenmektedir³ (Özen,2004:89). Kurumsal kuram örgütsel davranışın sadece pazar koşullarına karşı işletmeler tarafından geliştirilen bir refleks olmadığını, aynı zamanda işletmelerin devamlılığının ve meşruiyetinin sağlanması için kurumsal baskılara karşı geliştirilen bir cevap olduğunu ileri sürmektedir (Özcan, 2004: 16).

Kurumlar “toplumun bireyleri tarafından sergilenen davranışlara bir anlam ve süreklilik kazandıran düzenleyici, algısal yapı ve hareketlerin bir kombinasyonundan” oluşur. Bireye ve örgüte yön veren bu kurumsal yapılar düzenleyici, normatif ve zihinsel öğelerden oluşmaktadır. Bu öğelerden düzenleyici öğeler kurumların davranışlara zorlayıcı etkisine vurgu yaparak kurumların kural koyma ve çeşitli yaptırımlar uygulama gibi düzenleyici süreçlerin incelenmesine önem vermektedir (Scott, 1995:35). Normatif öğeler ise, sosyal yaşamın içinde olan zorlayıcı boyutlar ve sıkı yaptırımlar ortaya koyan normatif kurallar üzerine vurgu yapmaktadır. Normatif sistemler hem değerleri, hem de normları içine alır. Değerler var olan yapı ve davranışların karşılaştığı standartları belirlerken, normlar bazı şeylerin nasıl yapılması gerektiğini belirlemektedir. Değerler anlamlı görünen sonuçlar için temel yasaları göstermektedir. Bazı değerler ve normlar bir topluluğun bütün üyeleri tarafından kabul edilirken, bazıları sadece belli bir pozisyon veya kişi tipleri için seçilmiştir (Scott, 1995: 38). Araştırmacılar bazıları(örn.: DiMaggio ve Powell;1983) açık bir şekilde gözlemlenen kurumların zihinsel boyutlarına odaklanmışlardır. Zihinsel yöne vurgu yapmanın en önemli nedeni çevresel uyarılar ile bireysel tepki arasında dış dünyanın simgesel bir temsilinin oluşmasıdır. Başka bir ifadeyle bir insanın ortaya koymuş olduğu eylemler büyük ölçüde çevresinin kafasındaki temsil ediliş biçimiyle ilişkilidir (Scott, 1995: 40 aktaran Sargut, 2001: 131). Kurumsal yapıların oluşumunda belirleyici olan bu öğelerin kurumların insan davranışlarına nasıl yön verdiklerine ilişkin ortaya konulan argümanlar, kurumların yönetsel davranışın şekillenmesinde ne denli belirleyici olabileceğine vurgu yapmaktadır. Bir başka ifadeyle kurumsal kuramın argümanlarının ulusal düzeyde bir yönetim anlayışının nasıl şekillendiğinin açıklanmasında ciddi bir açıklayıcılığa sahip olduğu söylenebilir.

Kurumsal kuramın argümanları, kurumsal çevreyi oluşturan kuralların ve normların kaynağı olan kurumların, ulusal yönetim tarzını ve dolayısıyla bir yönetim tarzı parametresi olarak kabul edilebilecek olan profesyonelleşme yönelimlerini nasıl şekillendirdiği bağlamında Türkiye ölçeğinde değerlendirildiğinde, özellikle birer kurum olarak devlet ve ailenin son derece belirleyici olduğu görülmektedir. Türkiye’de

³ Kurumsal çevre modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve onların üzerinde oluşmuş, tarafımızdan kabul edilen kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren çevredir (Özen, 2004:16).

devlet ve iş dünyası arasındaki ilişkinin düzeyi ve devletin iş dünyası üzerindeki yüksek belirleyiciliği, her iktidarın kendide ait bir iş dünyası sınıfı oluşturma ülkedeki profesyonelleşmeye ilişkin yönelimleri etkilemektedir. Devletin iş dünyasındaki hakim rolüne bağlı olarak devlet ve bürokratlar ile yakın ilişki kurmak işletmeler için son derece önemli bir hale gelmiştir. Çünkü işletmeler için devlet bazen bir iş ortağı, bazen bir sermaye sağlama merkezi, bazen de kendilerine yeni iş alanları oluşturan ve bunun için gerekli imkanları sağlayan bir kurumdur. Bu duruma bağlı olarak girişimciler devlet ve siyasal iktidarlar ile yakın ilişki kurma çabası içine girmişlerdir. Bu durum her zaman sadece yönetici /sahip yönetici ile sağlanamamakta ya da onların sahip olduğu sosyal ağlar yeterli gelmemektedir. Buna bağlı olarak girişimciler kendilerine devlet ile ihtiyaç duydukları konuda köprü görevi üstlenecek ve devletin iş dünyası ile ilgili uygulamaları ve planladıkları hakkında kendisine avantaj sağlayacak bilgileri verecek, profesyonel yöneticileri arama yoluna gitmişlerdir. Bu durum bir yandan profesyonel yöneticilerin sahip oldukları sosyal ağlara ilişkin özelliklerini ön plana çıkarırken, diğer yandan da devlet kurumlarında uzun süre çalışmış ve belli bir birikime ulaşmış iyi yetişmiş yöneticilerin özel işletmelere transfer edilmesi gibi bir tablonun ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Profesyonelleşme yönelimlerine etkileyen diğer bir kurumsal olguda, bir kurum olarak ailenin Türkiye’de ekonomik faaliyetler üzerindeki yüksek belirleyiciliğidir. Türkiye’de bir kurum olarak ailenin ekonomik faaliyetlerdeki yüksek belirleyiciliği bazı kültürel faktörlerle de birleşince, Türk işletmelerinin tipik birer aile işletmesi niteliğinde kalması gibi bir durum ortaya çıkmıştır. İşletme yönetimi ve diğer ekonomik faaliyetlerde ailenin inisiyatifi elden bırakmama konusunda ısrarcılığı, sahip yönetici olgusunu güçlendirmiş, aile üyelerinin gerekli eğitimleri alarak yetişip işletme yönetiminde önemli görevler alması gibi bir tablo ortaya çıkartmıştır. Ailenin ekonomik faaliyetlerdeki bu rolü aynı zamanda profesyonel yöneticilere verilen yetkinin operasyonel düzeyde kalmasının önemli nedenlerinden birisi olmuştur.

Kurumsal faktörler dışında profesyonelleşme yönelimlerine yön veren diğer önemli bir faktörde kültürel özelliklerdir. Yapılan inceleme Türk toplumunun sahip olduğu düşük güven özelliğinin profesyonelleşme yönelimleri üzerinde önemli derecede belirleyici olduğunu göstermektedir. Türk toplumunun düşük güven özelliğine sahip bir toplum olmasına bağlı olarak toplumda insanlar arasındaki güvenin düzeyi tanışıklık düzeyine ve süresine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu durum doğrudan profesyonelleşme yönelimlerini etkilemektedir. Oluşan güvenin hem oluşma şekli, hem de düzeyi bir yandan profesyoneller seçilirken birincil derecede önemsenen kriteri, diğer yandan da profesyonellere verilen yetkinin düzeyini, en önemlisi de profesyonelleşme isteği ve oranını şekillendirmektedir.

Türk toplumu düşük güven düzeyine sahip olmasının yanında düşük sinerji özelliği, ortaklaşa davranışçı olma, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ve feminen kültürel özelliklere sahip bir toplumdur. Türk toplumunun sahip olduğu bu kültürel özellikler içerisinde özellikle düşük sinerji özelliği ve kolektivist bir toplum olma profesyonelleşme yönelimlerini ciddi derecede etkileyen önemli kültürel özelliklerdir. Düşük sinerjili veya kolektivist toplumlarda, klan üyelerini kayırmaya yönelik atama ve

yükseltmelerin yürütülebilmesi için profesyonelliğin geriletilmesi gerekli görülmektedir (Sargut, 2001-144-145).

Veri ve Yöntem

Araştırmada farklı veri toplama yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemlerini ve veri toplama sürecini şekillendiren en önemli faktör araştırmanın tarihsel nitelikte bir çalışma olmasıdır. Araştırmada cevap aranan temel sorulara ilişkin verilerin yapılan dönemselleştirme bağlamında hangi kaynaklardan nasıl toplanabileceği üzerine yapılan inceleme, ilk olarak tarihsel bir araştırmanın en önemli veri kaynağı olan ikincil verilere işaret etmektedir. Bu durumda Türk işletmelerindeki profesyonellere ilişkin belirlenen amaç çerçevesinde yapılan bir incelemede hangi ikincil verilerin kullanılabileceği sorusuna odaklanılmıştır. Yapılan inceleme özellikle Sakıp Sabancı, Nejat Eczacıbaşı ve Vehbi Koç gibi Türkiye'nin en önemli holdinglerinin kurucularının kendilerinin kaleme almış oldukları hayat hikayelerinde (Koç, 1983; Sabancı, 1985, Eczacıbaşı, 1993) araştırmanın temel sorularına ilişkin ve yapılan dönemselleştirmeleri de kapsayan önemli verilerin yer aldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra yine Türkiye'nin en önemli holdinglerinde uzun yıllar üst düzey yönetici olarak çalışmış olan kişilerinde (Nahum,1988; Kırış, 2004) iş hayatlarını ayrıntılı bir şekilde anlatmış oldukları hayat hikayeleri de belirlenen değişkenler bağlamında incelemeye alınmıştır. Bu durumda araştırmada kullanılan veri toplama yöntemlerinden birincisi hayat tarihi (life history) yöntemidir. Bahsedilen bu ikincil verilerin yanısıra İMKB tarafında yayınlanan şirket yıllıkları ve holdinglerin web siteleri araştırmada önemli derecede faydalanılan ikincil verilerdir. Ayrıca bu verilerin yanında araştırmada, özellikle profesyonellik olgusuna ilişkin Türk girişimcisinin zihinsel arka planını ortaya çıkarmak amacıyla, belirlenen araştırma sorularından hareketle hazırlanan soru formu kullanılarak işletme sahipleri/sahip yöneticiler ile mülakatlar yapılmıştır. Aynı zamanda bu mülakatlarda elde edilen verileri test etmek amacıyla profesyonel yöneticiler ile de mülakatlar yapılmıştır. Yapılan bu mülakatlarla özellikle 1980'den günümüze kadar olan döneme ilişkin veriler toplanmıştır.

Belirlenen temel sorular çerçevesinden hazırlanan soru formu kullanılarak 12 tanesi Türkiye'nin ilk 500 ve 8 tanesi ikinci 500'de yer alan 20 işletme sahibi ve 24 tanesi Türkiye'nin ilk 1000 işletmesinden çalışan 32 profesyonel yönetici ile mülakatlar yapılmıştır. Mülakat yapılan profesyonel yöneticilerin 16 tanesi mülakat yapılan işletme sahibinin hesabına çalışan kişilerdir. Mülakatların yapılması oldukça uzun zaman almıştır. Bahsedilen bu kişilerden 14 işletme sahibi ile 11 profesyonel yönetici ile mülakatlar 2006 Mayıs ile 2006 Aralık arasını kapsayan yedi aylık bir dönemde yapılmıştır. 6 işletme sahibi ve 21 profesyonel yöneticiyle ise mülakatlar 2008 Ekim ile 2009 şubat arasını kapsayan dönemde yapılmıştır. Mülakatlar hem yöneticilerin, hem de işletme sahiplerinin vakit kısıtlarından dolayı ortalama olarak 1 saat sürmüştür. Ancak bazı işletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler ile onlardan gelen talep üzerine ikinci defa görüşülmüştür.

Araştırmada hayat tarihi ve mülakatlarla elde edilen verilerin analiz edilmesinde içerik analizi uygulanmıştır. Hem işletme sahipleri, hem de profesyonel yönetici olarak çalışan

kişilerin kendi yazmış oldukları hayat hikayeleri belirlenen araştırma soruları ve yapılan dönemselleştirme bağlamında incelenmiştir. Eserlerin profesyonelleşmeye ilişkin yapmış olduğu vurgular yapılan dönemselleştirme baz alınarak işaretlenmiş ve ayrı bir yere not alınmıştır. Daha sonra eserlerden, belirlenen dönemselleştirmeler bağlamında alınan bu notlar kullanılarak her dönem için oluşturulan metinlerin analiz edilmesinde kullanılacak kod listesi oluşturulmuştur. Her dönem için oluşturulan bu kod listesinde doğal olarak ortak kelimelerde yer almaktadır. Kod listesi oluşturulurken yönetim organizasyon disiplini çalışmalarını yürüten 6 akademisyene araştırmanın amaçları ve kapsamı anlatılarak; belirtilen metinlerden araştırma soruları bağlamında içerik analizinin yapılmasında hangi kelimelerin kullanılabileceği sorulmuştur. Bu kişilerden dönemlere göre bölümlendirilmiş metinlerden hareketle her dönem için ayrı ayrı kod listeleri oluşturulmaları istenmiştir. Bu bilim insanlarının yapmış oldukları kod listeleri incelendiğinde ortalama uyuma oranı birinci dönem için %79,4, ikinci dönem için % 83,5 ve üçüncü dönem için ise % 86,7 dır. Güvenilirlik katsayısı olarak kullanılan Scott'un Pi'si birinci dönem için 0,76, ikinci dönem için 0,79, üçüncü dönem için ise 0,81 olarak elde edilmiştir. Yazında 0,75'in üzerindeki bir Pi değeri yeterli kabul edilmektedir (Scott, 1955).

Bulgular ve Yorum

Yöneticilerin Seçimine Yön Veren Kriterler

Belirlenen dönemler bağlamında profesyonel seçimine yön veren kriterlere yönelik yapılan inceleme, her üç dönemde de profesyonel seçim kriterlerinin ilgili dönemin bütün şartlarından derinlemesine etkilenmiş olduğunu göstermektedir. Yapılan inceleme Türk işletmelerinde profesyonel yöneticilerin seçiminde belirleyici olan ve her dönemde var olan ancak dönemin özelliklerine göre önem sırası değişen beş değişkenin olduğu göstermektedir. Bu beş değişken güven, profesyonel yöneticinin devletin kurumları ile olan ilişki düzeyi, profesyonel yöneticinin sahip olduğu yönetim tecrübesi, belli iş alanları ile ilgili sahip olduğu özel bilgi ve belli iş kollarındaki popülerliğidir.

1939-1960 Dönemi

1939-1960 arası Türk işletmelerinin profesyonel yönetici ile tanıştığı ilk dönemdir. Söz konusu dönem, girişimcilerin büyüme fırsatlarını değerlendirme arzusu karşısında kendilerinin her işe yetişme konusunda yaşamış oldukları imkânsızlıklardan ve yeni girecekleri iş alanıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmamalarından dolayı profesyonel yöneticiye yönelmiş oldukları dönemdir. Profesyonel yönetici istihdamı ile ilgili ilk uygulamanın 1939 yılında İş Bankası Genel Müdür yardımcılığı görevinden ayrılan Fazıl Öziş'in Koç A.Ş'nin başına getirilmesi olayı olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili ikinci uygulama ise yine Koç A.Ş'de gerçekleşmiştir. 1949 yılında Sümerbank Genel Müdürlüğü'nden ayrılan Hulki Alisbah'ın Koç A.Ş'nin başına geçmesidir. Bu iki yöneticinin seçimine ilişkin bir analiz yapıldığında güven, devlet tecrübesi ve girişimcinin profesyonel yönetici seçme konusunda çok fazla tercihinin olmadığı üçlü bir değişken karmaşı karışımıza çıkmaktadır. Söz konusu dönemde girişimcilerin devletle olan ilişkilerinden dolayı devlet işletmelerinde yöneticilik yapan kişiler ile

iletişim kurdukları görülmektedir. Girişimciler bu iletişime bağlı olarak oluşan tanışıklıkla şekillenen güvenle inandıkları kişileri kendi işletmelerine almışlardır. Burada belirleyici olan kriter yine istihdam edilen kişiye karşı girişimcide oluşan güvenin düzeyidir. Çünkü az sayıda seçenекle karşı karşıya olunmasına rağmen, tanıştıkları her kişiyle beraber çalışma istekleri olmamış uzun süreli tanıdıkları bilgisine, dürüstlüğüne ve iş disiplinine güvendikleri kişilere beraber çalışma teklifinde bulunmuşlardır. Yine söz konusu dönemde özel teşebbüsün emekleme döneminde ve ihtiyaç duyduğu insan kaynağının henüz yetişmemiş olması nedeniyle, devlet özel teşebbüs için önemli bir profesyonel yönetici tedarik kaynağı olmuştur.

1960-1980 Dönemi

1939-1980 arası dönem Türk iş hayatında ikinci kuşağın iyi bir eğitim alarak birinci kuşağın yanında inisiyatif almaya başladığı ve girişimcinin yükünü kısmen paylaştıkları dönemdir. Ancak söz konusu dönemde de sadece aile üyelerinin ihtiyaç duyulan yönetici ihtiyacını karşılamadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra söz konusu dönemde iş dünyasına hakim gruplar sürekli büyüme eğilimlerini sürdürmüş, buna bağlı olarak da bu grupların ihtiyaç duyduğu profesyonel yönetici ihtiyacı da giderek artmıştır. Bu dönemde de güvenin profesyonel seçiminde birinci derecede belirleyici olarak önemini sürdürdüğü görülmektedir. Dönemde güven olgusu temel alınarak yeni bir profesyonel yönetici yetiştirme ve tercih etme mekanizmasının oluşturulmuş olduğu görülmektedir. Girişimcilerin çocukluk arkadaşları, hemşerileri ve asker arkadaşları gibi çeşitli şekillerde tanımış oldukları kişileri profesyonel yönetici olarak istihdam etmeye başladıkları görülmektedir. Bahsedilen bu bağlarla ilişki kurulan kişilerin bazılarının yetişmesinde girişimcilerin payı olduğu görülmektedir. Ayrıca yine söz konusu dönemde bazı sektörlerde kalifiye elemanların yetişip iş piyasasında isim yapmaya başladıkları görülmektedir. Kişilerin yaptıkları işle ilgili olarak sahip oldukları beceri ve bu beceriye bağlı olarak elde ettikleri ününde profesyonel yöneticilerin seçiminde zaman zaman belirleyici olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeni profesyonel yöneticilerin söz konusu endüstride sahip oldukları popülerliğin o endüstriye yeni giren girişimcinin ve işletmesinin kendine iyi bir yer edinmesi yönündeki katkısıdır.

1980'den Günümüze

1980'den günümüze olan dönem incelendiğinde yine güven olgusunun yönetici seçiminde belirleyici bir kriter olarak önemini koruduğu görülmektedir. Bu tespitin dışında söz konusu dönem genç yaşta işletmelerde işe başlayıp; geçen zaman dilimi içerisinde hem girişimci ailenin güvenini sağlamayı başaran, hem de işle ilgili derin bir tecrübe kazanan kişilerin yetişip profesyonel yönetici konumuna geldikleri dönemdir. Ayrıca ikinci kuşaktan sonra özellikle 1990' lı yıllarla başlayan süreçle birlikte artık üçüncü kuşakta yetişmiş ve birer sahip yönetici olarak inisiyatif almaya başlamıştır. Söz konusu dönemde de profesyonel yönetici seçiminde önceki dönemlere benzer kriterlerin ve uygulamaların önemini sürdürdükleri görülmektedir.

Araştırmanın söz konusu döneme ilişkin verileri incelendiğinde, Türk işletmelerinin profesyonelleşme yönelimlerine yön veren temel olgunun güven olgusu olduğuna ilişkin

yargının artık netleşmekte olduğu görülmektedir. Bu dönemin profesyonel yöneticileri yine geçmişe benzer şekilde girişimcilerin uzun süreli tanıdıkları kişilerden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra söz konusu dönemde artık geçmiş yıllarda genç birer çalışan olarak işletmelerde işe başlamış, zamanla iş ve yöneticilik konusunda tecrübe kazanmış, güven ve beceri konusunda kendini ispat etmiş kişilerin içten tedarik yöntemi kullanılarak üst düzey profesyonel yönetici konumuna geldikleri görülmektedir. Bu dönemde ortaya çıkan yeni bir gelişme ise Türk işletmelerinin uluslararası işletmeler ile kurmuş oldukları işbirliklerini geliştirme ve uluslararasılaşma istekleridir. Bu nedenle Türk girişimcisinin yeni parametreleri dikkate alması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunun bir yansıması olarak girişimciler uluslararası iş dünyası konusunda derin bilgi sahibi olan profesyonel yöneticilere ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Bunun sonucunda bir yandan ulus ötesi işletmelerde çalışmış Türk profesyonelleri transfer etmişler, diğer yandan da yabancı uyruklu kişileri holding yönetim kuruluna alarak onlarla birlikte çalışmaya başlamışlardır. Bu tercihler yapılırken de belirleyici olan kriterin yine kişiye duyulan güven olduğu görülmektedir. Örneğin Koç Holdingin yönetiminde yer alan yabancı uyruklu kişilerin, Koç Holdingde çalışmaya başlamadan önce Koç Holdingin yabancı ortakları olan Siemens ve Ford gibi işletmelerde üst düzey yöneticilik yapmış kişiler olduğu görülmektedir. Bu vesile ile Koç ailesi ile bu kişiler arasında tanışıklığa bağlı olarak bir güven oluşmuştur. Koç ailesi ile o kişiler arasında tanışıklık temelli oluşmuş bu güven, onların birikimleri ile birleşince Koç holdingin kapıları bu yabancı uyruklu kişilere açılmıştır.

Türk işletmelerinde profesyonelleşme isteğinin çok yüksek olmadığı, girişimcinin profesyonel yönetici çalıştırma mecburiyeti ile kontrolü elde tutma isteği arasında kaldığı görülmektedir. Sahip aile hala yönetimde son derece belirleyicidir. Yapılan inceleme aile bireylerinin Türkiye’de sadece holdinglerin bünyesinde sembolik yönetim kurulu üyeleri olarak değil, işletmelerin yönetim kademesinde çok aktif bir şekilde rol aldıklarını göstermektedir. Koç, Sabancı, Çukurova, Zorlu, Eczacıbaşı ve Doğan gruplarının İMKB’de işlem gören işletmeleri incelendiğinde bu durum net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Koç grubunun İMKB’de işlem gören 14 işletmesinin 8 tanesinde Koç ailesinden 16 kişinin görev aldığı görülmektedir. Sabancı grubunun işlem gören 10 işletmesinden üçünde aileden 3 kişi yer almaktadır. Zorlu grubuna ait olan 4 işletmelerin yönetim kurullarında ise Zorlu ailesinden 12 kişinin yer aldığı görülmektedir. Eczacıbaşı grubuna ait olan 3 işletmenin yönetim kurullarında ise Eczacıbaşı ailesinden 5 kişinin bulunduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular Türkiye’de sahip yönetici olgusunun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Profesyonel yöneticiler seçilirken güven duygusunun niçin bu denli önemli olduğuna ilişkin bir inceleme yapıldığında, karşımıza ilk olarak Türk toplumunun kültürel özellikleri çıkmaktadır. Düşük güven özelliğinden dolayı Türkiye’de güven tanışıklık düzeyinde oluşmakta, kişiler tanımadıkları veya az tanıdıkları kişilere karşı fazla güven duymamaktadırlar. Bu durum doğrudan bu toplumun içinden çıkmış girişimcilerin yönetici seçerken sergilemiş olduğu eğilime yansımıştır. Düşük güven özelliği sadece yönetici seçerken sergilenen eğilime yön vermekle kalmamış, aynı zamanda Türk işletmelerinin sahiplik yapıları ve borsaya açılma oranları üzerinde de doğrudan etkili olmuştur. Nitekim Sargut (2001), Türkiye’de birçok işletmenin aile veya şahıs

işletmesinin ötesine geçememesinin en önemli nedenlerinden biri olarak toplumun düşük güven özelliğine sahip olmasını göstermiştir. Türkiye’de işletme sahiplerinin üst düzey yöneticileri seçerken bu derece belirleyici olan güven olgusunun genellikle üç kaynağa dayalı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Birincisi, insanlar arasındaki güven unsurunun geçmişe bağlı deneyimler ile ortaya çıktığı süreç temelli güven; ikincisi insanlar arasındaki benzerliklere ve ortak yönlere bağlı olarak oluşan kişisel temelli güven ve üçüncüsü ise güven unsurunun kurumun çeşitli özelliklerine bağlı olarak geliştiği kurumsal temelli güvendir. Türk işletmelerindeki profesyonelleşme eğilimlerine yönelik yapılan analizler Türkiye’de güven unsurunun genellikle süreç temelli ve kişisel temelli olarak şekillendiğini göstermektedir (Küskü, 1999).

Profesyonellerin Yetkilendirilmelerine İlişkin Analizler

Belirlenen dönemler bağlamında profesyonel yöneticinin hangi yetkilerle donatıldıklarına ilişkin yapılan inceleme sonucunda ortaya çıkan tablo şu özellikleri içermektedir.

1939-1960 arası döneme ilişkin yapılan inceleme ilk olarak profesyonel yöneticiye yüklenen anlamın Anglo-Sakson ülkelerinde yüklenen anlamdan çok farklı olduğunu göstermektedir. Türkiye’de profesyonel yönetici sadece atandığı işletmenin yöneticisi olarak yetki alanı içerisinde günlük yönetsel faaliyetleri yerine getirmek ve buna ilişkin kararları almakla görevlendirilmiştir. Yapılan inceleme profesyonel yöneticilerin işletme için stratejik olan kararları alabilme yetkileri olmadığı gibi, bu kararların alınmasına da katılmadıklarını göstermektedir. Söz konusu dönemde olayların kurucu kişinin merkezinde şekillendiği görülmektedir. Bu durum tek adamlık olgusu olarak yorumlanabilir. Aslında bu döneme ilişkin konuyla ilgili veriler Türkiye’de sanayileşmenin başladığı dönemin genel şartlarını yansıtmaktadır. Söz konusu dönemde profesyonel yönetici çalıştırmanın bilinçli bir yönetsel tercih olmadığı görülmektedir. Bu dönemde istihdam edilen profesyonel yöneticilerin yetkilerinin, işletme sahiplerine çok yakın olmalarına ve kendilerine duyulan güvene rağmen, operasyonel düzeyde kaldığı görülmektedir. Profesyonel yönetici olarak bir iş alanının başına geçirilen kişi girişimci tarafından sıkı bir takip altındadır. Söz konusu dönemde bayiliklerin verilmesi ve yeni iş alanlarına girilmesi gibi dönem için son derece önemli görünen kararların tamamı işletme sahibi tarafından alınmaktadır.

1960-1980 dönemine ilişkin yapılan inceleme, söz konusu dönemde ikinci kuşağın yanında hemşerilerin ve yakından tanıdıkları diğer kişilerin birer profesyonel olarak yetişmelerine bağlı olarak profesyonellere verilen yetki derecesinin kısmen arttığını göstermektedir. Artık aile fertleri ile birlikte çeşitli şekillerde bağlantı kurdukları ve çok eskiden tanıdıkları kişiler girişimcinin ihtiyaç duyduğu şekilde kendini yetiştirmişler ve inisiyatif almaya başlamışlardır. Bu kişiler yeni yatırımların yapılması gibi o dönemin bazı önemli kararların alınmasında ve karar alındıktan sonra eylem planının gerçekleştirilmesinde çok ciddi yetkilerle donatılmışlardır. Ancak bu yetki kullanımının mutlaka bir hesap verme, ailenin büyüğü ve lider konumundaki kişiyi ikna etme

çerçevesinde şekillenmiş olduğu görülmektedir. Burada iki olgununun profesyonellerin yetkilendirilmesinde son derece belirleyici olduğu görülmektedir. Birinci olgu profesyonel seçim kriterine birincil derecede yön veren güven olgusudur. İkinci olgu ise ailedeki lider konumunda bulunan kişinin sosyal genlerimizin bir uzantısı olarak kontrolü elden bırakmama konusunda sergilemiş olduğu yüksek çabadır.

1980'den günümüze ilişkin veriler analiz edildiğinde Türk girişimcisinin profesyonel yönetici seçme konusunda seçenekleri artmış ve kendi içinde yetişen yöneticilerle güven problemini de kısmen çözmüş olmasına rağmen, profesyonellere stratejik kararları alma yetkisi verme konusunda hala cesur davranmadıkları görülmektedir. Söz konusu döneme ilişkin profesyonellere yetki verme ve profesyonel yöneticiyi algılamayla ilgili, işletme sahipleri ile yapılan mülakatlardan ilginç verilere ulaşılmıştır. Bir işletmenin sahibi bir yandan işi profesyonellere devrettiklerini iddia ederken, bir yandan da bir sorumuz üzerine hayır benden habersiz pek fazla karar alamazlar şeklinde bir cevap vermiştir. Bu bir anlamda işletme sahiplerinin veya girişimcinin profesyonellere ve onlara yetki vermeye ilişkin algılamasını göstermektedir. Mülakat yapılan profesyonel yöneticilerin önemli bir kısmı, Türkiye'nin ilk 1000 işletmesinde çalışmalarına ve işletme sahipleri ile önceden bir şekilde tanışıklıkları olmalarına rağmen, günümüzde de kendilerine biçilen görevin kendi hakimiyeti altındaki işletmelerin günlük ve operasyonel işlerinin sorunsuz bir şekilde idare edilmesi olduğunu dile getirmişlerdir. Zaten Türkiye'nin önemli holdinglerinde hala aile bireylerinin yönetim kurulu başkanı olması ve holding yönetim kurulu başta olmak üzere kendilerine bağlı işletmelerin yönetim kurullarında görev almaları, bununda ötesinde, Mustafa Koç gibi Türkiye'nin en büyük gruplarından birinin liderliğini yapan kişinin, Türkiye'de işin tamamen profesyonellere bırakılmasının oldukça zor olduğu yönündeki ifadesi, profesyonelliğe ve Türkiye'de profesyonellere biçilen rolün sınırlılıklarını göstermektedir.

Profesyonellerin Öne Çıkan Özelliklerine İlişkin Analizler

Profesyonel yöneticilerin hangi özelliklerinin çok daha fazla öne çıktığını tespit etmeye yönelik yapılan analizler, dönemler itibarıyla profesyonellerin öne çıkan özelliklerinin değişmediğini, sadece önem sıralarında zaman zaman bir değişme olduğunu göstermektedir.

1939-1960 arası dönemde profesyonellerin öne çıkan özellikleri incelendiğinde bu döneme ilişkin yönelimleri, girişimcinin yeni iş alanları konusunda tecrübe ve bilgisinin olmaması ve yöneticiliği bilen tecrübeli kişilerin sayısının az olmasının şekillendirmiş olduğu görülmektedir. Bu dönemde yöneticilerin en fazla öne çıkan özelliklerinin sahip oldukları yöneticilik tecrübesi olduğu görülmektedir. Bu dönemde profesyonellerin girişimcinin çok fazla bilmediği iş alanlarında girişimciyi bilgilendirdikleri ve girişimcinin yoğun büyümeye bağlı olarak yetişemediği alanlardaki işlerin sevk ve idaresi ile ilgilendikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra devlet tecrübesi olan profesyonellerin devlet içerisinde sahip oldukları çeşitli bağlantılarını da çalıştıkları işletme grubunun kullanımına sundukları görülmektedir. Bu durumda yöneticinin öne çıkan diğer bir özelliğinin de sahip olduğu sosyal ağlar olduğu söylenebilir.

1960-1980 dönemine ilişkin yapılan analizler profesyonellerin öne çıkan özelliklerinin sahip oldukları uzmanlık bilgileri ve iş dünyası içerisinde sahip olunan ünleri olduğunu göstermektedir. Ülkenin önde gelen işletme gruplarının yeni yatırımlarla hızlı bir büyüme eğilimi göstermiş oldukları dönemde, ikinci kuşakla birlikte çeşitli şekillerde önceden tanıdıkları iyi yetişmiş profesyonel yöneticilerin, özellikle yeni yatırımların yapılıp yapılmamasına ilişkin, ya da yatırımın nasıl yapılacağı konusundaki uzmanlık isteyen çalışmalara katıldıkları görülmektedir. Buradan hareketle söz konusu dönemde profesyonel yöneticinin uzmanlık bilgisinin diğer dönemlerle mukayese edildiğinde çok daha fazla öne çıktığı söylenebilir. Bunun yanı sıra bu dönemde, yeni gelişmeye başlayan iş kollarında isim yapmış profesyonel yöneticilerin, çalıştıkları işletmeye iş dünyasında güven duyulmasının önemli bir kaynağı oldukları görülmektedir. Bu durumda bu özelliklere sahip kişiler işletmeler arası transfer olmaya başlamışlardır. Burada amaç kişinin sahip olduğu ünü kullanarak yeni girilen ya da bir yer edinmeye çalışılan iş alanında sağlam bir yer tutmaktır. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin öne çıkan özelliği sahip olduğu popülerliktir. Bunlara ek olarak profesyonel yöneticilerin sahip olduğu sosyal ağların önemini bu dönemde de koruduğu görülmektedir.

1980'den günümüze kapsayan döneme ilişkin veriler ise bu dönemin özelliklerinin de geçmiş dönemin bir uzantısı niteliğinde olduğunu göstermektedir. Ancak önceki dönemlerden farklı olarak yöneticinin öne çıkan özellikleri ile ilgili yeni bir boyutun ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum söz konusu dönemde Türkiye'nin dışa açılma süreciyle birlikte ortaya çıkmıştır. Bilindiği gibi 80'li yıllarla başlayan süreçle birlikte Türkiye dışa açılmaya başlamıştır. Bu durum Türk işletmelerinin uluslararası iş dünyasına ilişkin ciddi bilgileri olan profesyonel yöneticilere olan ihtiyacı arttırmıştır. Yöneticilerin sahip olduğu sosyal ağların bu dönemde de yöneticinin belirgin bir şekilde öne çıkan özelliği olarak önemini koruduğu görülmektedir. Geçmiş dönemden farklı olarak bu dönemde özel sektör bazı kişilerin siyasete girmelerini hatta siyasi oluşumlarda bulunmalarını desteklemiştir. Dönemde özel sektörde uzun süre çalışan kişiler ve iş adamlarının siyasete girdiklerine dair örnekler rastlanmaktadır.

Türkiye'de profesyonel yöneticilerin öne çıkan özelliklerine ilişkin belirlenen dönemler bağlamında yapılan inceleme, yöneticilerin sahip olduğu sosyal ağların her dönemde belirgin bir şekilde önemini koruduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra 1939-1960 döneminde sahip olunan yöneticilik tecrübesinin, 1960-1980 arası sahip olunan popülerlik ve uzmanlık bilgisinin profesyonel yöneticilerin öne çıkan diğer özellikleri olduğu görülmektedir.

Sonuç

Türk işletmelerinin profesyonelleşme yönelimlerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan tarihsel inceleme, profesyonelleşmeye ilişkin yönelimlerin içinde bulunulan kurumsal çevre ve kültürel özelliklere göre şekillendiğini göstermektedir. Araştırmada belirlenen amaç çerçevesinde ilk olarak profesyonellerin seçiminde belirleyici olan kriterler tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, dönemler itibarıyla önem sırası değişmekle birlikte, Türk toplumunun düşük güven özelliğine sahip bir toplum olmasına bağlı

olarak profesyonel seçiminde belirleyici olan birinci kriterin kişiye duyulan güven olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra devletin iş dünyasındaki önemli belirleyiciliğine bağlı olarak, profesyonel yöneticinin sahip olduğu sosyal ağlarında seçimde etkili olan diğer faktör olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca Türk girişimcisinin büyüme fırsatlarını sürekli olarak değerlendirme arzusu ve yeni girdiği iş alanlarında kendine yer edinme isteğine bağlı olarak, kişinin belli bir iş kolundaki popülerliğinin de önemli bir seçim kriteri olduğu görülmektedir. Ancak bu bahsedilen kriterlerin tamamı güven temelinde şekillenmiştir. Çünkü Türk girişimcilerin, hangi özelliklerinden faydalanmayı arzu ederek profesyonel yöneticilere birlikte çalışma teklifinde bulunursa bulunsunlar, teklifte buldukları kişileri uzun zamandır tanıdıkları tespit edilmiştir. Sınırlı bir seçenekle karşı karşıya olmalarına rağmen, sadece uzun süredir tanıdıkları kişilere, tanışıklık düzeyinde oluşan güven düzeyine bağlı olarak, iş teklifinde bulunmuş oldukları görülmektedir.

Araştırmada cevap aranan ikinci soru ise profesyonel yöneticilerin hangi özelliklerinin daha fazla öne çıktığını tespit etmeye yöneliktir. Bu soru temelinde yapılan inceleme profesyonellerin sahip oldukları sosyal ağların devletin iş dünyasındaki belirleyici etkisine bağlı olarak her dönemde öne çıkan önemli bir özellik olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra yine dönemler itibarıyla önem sırası değişmekle birlikte, yöneticinin belli bir iş kolundaki popülerliğinin ve bilgisinin öne çıkan diğer profesyonel yönetici özellikleri olduğu görülmektedir.

Araştırmada cevap aranan üçüncü soru ise profesyonel yöneticilerin hangi yetkilerle donatıldıklarını ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu soruya ilişkin bulgular Türk girişimcisinin profesyonel yönetici çalışma zorunluluğu ile kontrolü tamamen elde tutma isteği arasında kaldığını ve buna göre bazı mekanizmalar geliştirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda ilk olarak yöneticiye verilen yetkinin sınırlarını kişiye duyulan güven belirlemektedir. Ancak profesyonel yöneticilere ne kadar güven duyulursa duyulsun çoğunlukla bu kişilere verilen yetkinin operasyonel düzeyde kaldığı görülmektedir. Yöneticiler kendilerine duyulan güvenin düzeyine bağlı olarak stratejik karar alma sürecine özellikle son dönemde kısmen de olsa katılmaya başlamalarına rağmen, geliştirdikleri her öneri için sahip yöneticiyi ikna etmek zorunda kaldıklarını dile getirmektedirler.

Elde edilen veriler Türk işletmelerinde profesyonelleşmenin bilinçli bir yönetsel tercih olmaktan öte, bir zorunluluktan kaynaklandığını göstermektedir. Bununla birlikte ailenin ekonomik faaliyetler üzerindeki önemli etkisinden ve diğer kültürel özelliklerden dolayı işletme yönetimlerinin tamamen profesyonellere bırakılmasının şu an için imkansız olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar temel alınarak Türkiye’de profesyonel yöneticilerle ilgili farklı çalışmalar yapılmalıdır. Ulusal yazında özellikle profesyonel yönetici veya profesyonelleşme ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin ortaya konulması, Türkiye’de sahip yöneticinin ya da patronun pek iyi bir yönetici olmadığı, buna karşılık profesyonel yöneticinin iyi olduğu yönündeki yargının test edilmesine olanak sağlayacaktır. Türkiye’de profesyonelleşme isteği ve şekli düşünüldüğünde bu yargının

test edilmesinin son derece önemli olduğu görülmektedir. Şu an için elimizdeki bulgular bu yargının aslında pek doğru olmadığına dair imalarda bulunmaktadır. Ancak ulusal yazına başta bu yargının test edilmesi olmak üzere konuyla ilgili çok farklı çalışmaların kazandırılması gerekmektedir.

Kaynakça

- Carey, D. C., & Ogden, D. (2000). CEO succession: A window on how boards can get it right when choosing a new chief executive. New York: Oxford University Press.
- Dimaggio, P And Powel,W., (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rartionality In Organizational Fields", American Sociological Review, Vol.48: 147-160
- Eczacıbaşı, N.F., (1993) "Kuşaktan Kuşağa", Nejat F.Eczacıbaşı Yayınları, İstanbul
- Guthrie, J. P., & Datta, D. K. (1997). Contextual influences on executive selection: Firm characteristics and CEO experience. Journal of Management Studies, 34(4), 537-560.
- Guthrie, J. P., & Datta, D. K. (1998). Corporate strategy, executive selection, and firm performance. Human Resource Management, 37(2), 101-115.
- Gupta, A. K. (1992). Executive selection: A strategic perspective. Human Resource Planning, 15(1), 47-61.
- Hambric, D.C And Mason, P. A., (1984). "Upper Echelons: The Organization As A Reflection Of Its Top Managers", Academy Of Management Review (9): 193-206
- Khurana, R. (2001). Finding the right CEO: Why boards often make poor choices. MIT Sloan Management Review, 43(1), 91-95.
- Kıraç, C. (2004)., "Anılar Olaylar" Apa Yayıncılık, İstanbul
- Koç, V. (1983)., "Hayat Hikayem" Çeltüt Yayıncılık İstanbul.
- Küskü, F., (1999). "Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme" Amme İdaresi Dergisi, Cilt 32,Sayı 1:135-156
- Miller, C.C, L Burke, L.M And Glick, W.H., (1998). "Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives: Implications For Strategic Decision Processes" Strategic Management Journal, (19)39-58
- Nahum, B., (1988). "Koç'ta 44 Yılım: Bir Otomotiv Sanayii Kuruluyor" Milliyet Yayınları, İstanbul

Ocasio, W., & Kim, H. (1999). The circulation of corporate control: Selection of functional backgrounds of new CEOs in large U.S. manufacturing firms, 1981-1992. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 532-562.

Özcan, K., (2004). "Örgütsel Analizde Kurumsal Teori Ve Afyon Mermer Sektörünün Kurumsal Dinamikleri", Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Özen, Ş., (2004). "Örgütsel Analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları" *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt, 4, Sayı, 2:89-100

Pitcher, P And Smith, A.D., (2001) "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, And Proxies" *Organization Science*, Vol.12:1-18

Sabancı, S., (1985). "İşte Hayatım" Aksoy Matbacılık, İstanbul

Sargut, S., (2001). "Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim", İmge Kitabevi, Ankara

Scott, W.R., (1995). *Institutions And Organizations*", Sage Publications London, New Delhi

Scott,W.A., (1955) "Reliability Of Content Analysis: The Case Of Nominal Scala Coding" *Public Opinion Quarterly*, 19:321-325

Üsdiken, B., (1992). "The Impact Of Environmental Change On The Characteristics Of Top Management Teams", *British Journal Of Management*, Vol.3:207-219

Wiersema, M.F. And Bantel, K.A., (1992). "Top Management Team Demography And Corporate Strategic Change" *Academy Of Management Journal*, Vol.35:91-121

Yamak, S., (1998). "Seksenlerden Doksanlara Türkiye'deki Yönetici Elitler: Eğitim Durumlarında Neler Değişti" *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 31, Sayı:4, Aralık

Zucker, L.G., (1987). "Institutional Theories Of Organization" *Annual Review Of Sociology*, 13:443-464