





RESEARCH ARTICLE / Araştırma Makalesi
<https://doi.org/10.37093/ijsi.1217535>

Üst Kademe Teorisine İlişkin Bir Literatür Taraması

Ceyda Kavurmacı Aytaç* 

Fusun Çınar Altıntaş** 

Öz

Üst kademe teorisi, örgütleri yöneticilerinin birer yansıması olarak görmektedir. Teoriye göre yöneticilerin gözlemlenebilir yani demografik ve gözlemlenemeyen yani psikolojik değişkenleri örgütün stratejik seçim ve eylemlerini yönlendirmektedir. Çalışmanın esas amacı, üst kademe teorisi yazınının mevcut durumunu ve ilgili alanda anlaşılması gereken ve henüz yeterli çalışma yapılmamış olan alanları ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, üst kademe teorisine ilişkin bir literatür taraması yapılmıştır. Teorinin ortaya konduğu 1984 yılından günümüze dek yapılmış olan çalışmalar analiz birimi, kullanılan değişkenler, kullanılan araştırma yöntemi gibi özellikleri açısından kategorize edilerek sunulmuştur. Teorinin gözlemlenebilir değişkenlerin ele alındığı çalışmalar ile hız kazandığı ancak diğer taraftan gözlemlenemeyen değişkenlerin yeterli sayıda çalışmaya konu edilmediği görülmüştür. Aynı zamanda, ilgili yazında nicel araştırma yöntemlerinin kullanımının çok yoğun olduğu ancak yönetici özelliklerinin stratejik eylemleri nasıl etkilediğini anlamaya yönelik yapılan nitel çalışmaların sıklıkla yapılmadığı görülmüştür. Mevcut çalışmanın, ilgili alanda yer alan araştırmacılara alana dair bir inceleme sunması açısından ve alanın mevcut durumunu ortaya koyması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: üst kademe teorisi, stratejik seçim, davranışsal strateji, literatür taraması

JEL Kodları: M10, M12, M19

Cite this article: Kavurmacı Aytaç, C., & Çınar Altıntaş, F. (2023). Üst kademe teorisine ilişkin bir literatür taraması. *International Journal of Social Inquiry*, 16(1), 411–432. <https://doi.org/10.37093/ijsi.1217535>

* Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Bursa, Türkiye (Sorumlu Yazar).
E-posta: ckavurmaci@uludag.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7746-7627>

** Prof. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Bursa, Türkiye.
E-posta: fcinar@uludag.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5664-8277>

Article Information

Bu çalışma, Prof. Dr. Fusun Çınar Altıntaş'ın danışmanlığında Doktora öğrencisi Ceyda Kavurmacı Aytaç tarafından savunulan "Üst Kademe Teorisi Bağlamında Yöneticilerin Bireysel Özelliklerinin Stratejik Karar Verme Sürecine Etkisini Anlamaya Yönelik Bir Çalışma" isimli Doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

Received 12 Dec 2022; Revised 24 Feb 2023; Final Revised 26 Feb 2023; Accepted 05 March 2023; Available online 30 June 2023

A Literature Review on Upper Echelon Theory

Abstract

Upper echelon theory sees organizations as a reflection of their managers. According to upper echelon theory, the observable -demographic- and unobservable -psychological- variables of the managers direct the strategic choices and actions of the managers. The main purpose of the study is to reveal the current state of the upper-echelon theory literature and the areas that need to be understood and for which adequate studies have not been done yet. In this direction, a literature review on upper-echelon theory was conducted. The studies carried out since 1984, when the theory was introduced- are presented by categorizing them in terms of features such as analysis unit, variables, and research method. It has been observed that the theory has gained momentum with studies dealing with observable variables but on the other hand, unobservable variables are not subject to a sufficient number of studies. At the same time, it has been observed that the use of the quantitative research method is very intense, but qualitative studies aimed at understanding how managerial characteristics affect strategic actions are not frequently conducted. It is thought that the current study will contribute to the researchers in the field in terms of presenting a review of the field and revealing the current situation of the field.

Keywords: upper echelon theory, strategic choice, behavioral strategy, literature review

JEL Codes: M10, M12, M19

1. Giriş

Carnegie Okulu, örgütleri kendilerine özgü sosyal varlıklar olarak görmekte, seçimleri, sahip oldukları bilgi ve ilgi alanları açısından farklılaşan birey ve grupların koordine olmuş eylemlerinden oluşan bir sistem olarak tanımlamaktadır (March & Simon, 1993). Simon (1947), March ve Simon (1958) ve Cyert ve March (1963) çalışmalarıyla örgüt çalışmalarına farklı bir perspektif kazandırarak, örgütleri insan davranışının şekillendirdiği sosyal varlıklar olarak tanımlamanın yanı sıra örgüt araştırmalarına davranışsal gerekçelendirmeleri dahil etmeyi prensip kabul etmiştir (Gavetti & Rivkin, 2007).

Örgüte bakış açısının yanı sıra örgütlerde verilen kararların da davranışsal faktörler tarafından şekillendirildiğini öne süren Carnegie Ekolü (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963), vekalet teorisi ve stratejik seçim perspektifleri ile desteklenmiştir (Gavetti & Rivkin, 2007). Örgütlerde sınırlı rasyonalite, çoklu ve uyumsuz amaçlar, seçeneklerin fazla olması gibi faktörler karar durumunu kısıtlamaktadır. Karar vericinin uygun bilginin yalnızca bir kısmını algıladığı, kendine özgü bir biçimde yorumladığı ve tatmin edici kararı verdiği bir karar ortamı söz konusudur. Bu ortamda stratejik seçimde bulunmaya çalışan karar verici kendi yapılandırılmış gerçekliğini kullanmaktadır (Cannella vd., 2009).

Üst kademe teorisi de (Hambrick & Mason, 1984), örgütlerin, yöneticilerinin bir yansıması olduğu görüşü ile Carnegie Okulu tarafından desteklenen yazına (Barnard, 1938; Selznick, 1957; Mintzberg, 1973; March & Simon, 1958) katkı sağlamaktadır (Hoskisson vd., 1999).

Sınırlı rasyonalite düşüncesi ve Carnegie Okulu düşüncesini temel alan Üst Kademe Teorisi bu çalışmanın teorik zeminini oluşturmuştur. Üst kademe teorisi stratejik seçimleri yönetici özelliklerinin yansıması olarak görmektedir. Söz konusu yönetici özellikleri yaş, kıdem, deneyim, fonksiyon, eğitim düzey ve eğitim alanı gibi gözlemlenebilir yani demografik değişkenleri ile değer, kişilik, bilişsel yapı, kişilik gibi gözlemlenemeyen yani psikolojik değişkenlerden oluşmaktadır.

Bu çalışmanın amacı üst kademe teorisine ilişkin bir literatür taraması gerçekleştirmek ve alanın mevcut durumunu ortaya koymaktır. Literatür taramasında üst kademe teorisinin vurgu yaptığı gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen değişkenler açısından bir kategorizasyon yapılmıştır. Sonrasında çalışmalarda yer alan değişkenler özetlenmiştir. Bunun yanı sıra

çalışmalar analiz birimleri açısından da sınıflandırılmıştır. CEO ve üst kademe yönetim ekibinin analiz birimi olarak kullanılması açısından da literatürde bir ayrışma görülmektedir. Diğer taraftan çalışmalarda kullanılan bağımlı değişkenler de özetlenmiştir. Son olarak çalışmalar kullanılan araştırma yöntemi açısından da kategorize edilmiştir. Söz konusu literatür taramasının alana dair bir perspektif sunacağı ve alanda yer alan araştırmacılara fayda sağlayacağı beklenmektedir.

2. Üst Kademe Teorisi

Hambrick ve Mason (1984) yılında yazdıkları "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers" adlı makalede stratejinin tekno-ekonomik faktörler ile açıklanmaya çalışıldığını ve hatta strateji sürecinin dahi insan faktörü dışarıda bırakılarak incelendiğini öne sürmüştür. Bunun yanı sıra örgütsel çıktılar örgütteki aktörlerin özelliklerinin birer yansıması olarak kabul edilmiştir.

Üst kademe teorisi, Carnegie Okulu'nu (Simon, 1947; March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963) temel alarak endüstri yapısı, rekabet avantajı, fiyatlama ve kapasite kararları gibi konuları yöneticiyi dâhil etmeksizin tartışan, iktisat tabanlı stratejik görüşe karşı gelişmiştir (Hambrick, 2007, s. 37). Üst kademe teorisi demografik değişkenlerin yanı sıra yönetici değerleri, bilişsel özellikleri ve seçici algısı ile stratejik seçim arasındaki kritik bağlantıyı tartışmıştır (Hambrick & Mason, 1984).

Üst kademe teorisinin temel söylemi, yöneticilerin mevcut deneyiminin, değerlerinin ve kişiliklerinin karşılaştıkları durumları anlaşılır kılmak için bir araç olarak kullanıldığına dayanmaktadır. Yani üst kademe yöneticiler karşı karşıya oldukları durumları deneyimleri, değerleri ve kişiliklerinin onlara sunduğu çerçeveden görmektedir. Üst kademe teorisi, yöneticilerin oluşturdukları kişiselleştirilmiş tercümelemleri kullanarak seçim yaptığı ve kişiselleştirilmiş tercümelemlerin, yöneticilerin deneyim, değer ve kişiliklerinin bir fonksiyonu olduğu yönünde iki temel teze dayanmaktadır. Aynı zamanda, teorinin bahsi geçen iki tezi, Simon (1947) tarafından kavramsallaştırılan sınırlı rasyonalite kavramına dayanmaktadır. Sınırlı rasyonalite kavramı açısından bakıldığında, yöneticiler, karşılaştıkları karmaşık ve belirsiz durumları objektif olarak çözümleyememektedir. Bunun yerine karmaşık ve belirsiz durumları çözmek amacıyla mevcut deneyimleri, değerleri ve kişilik özelliklerini kullanarak yorumlamalar ve kişiselleştirilmiş tercümelemler oluştururlar. Kişiselleştirilmiş tercümelemler, yöneticilerin karmaşık ve belirsiz durumları kendi bireysel özellikleri bağlamında yorumlaması anlamına gelmektedir. Nihayetinde yöneticiler karşılaştıkları durumun sübjektif yorumuna göre karar vererek, rasyonel bakış açısından uzaklaşmış olacaktır. Bu durum, yöneticilerin çeşitli kısıtlar altında rasyonel kararlar vermekten uzaklaştığını ve optimal seçim yerine "tatminkar" seçimler yaptıklarını ortaya koyan sınırlı rasyonellik tezi ile örtüşmektedir (Simon, 1991; March & Simon, 1993; Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007).

Hambrick ve Mason (1984) üst kademe teorisini açıkladıkları ilk makalelerinde karar vericilerin stratejik seçimleri üzerine etkisi olan iki temel faktör grubuna vurgu yapmışlardır. Bu grupların ilkinin karar vericilerin bilişsel yapısı, değerleri ve kişilikleri gibi unsurları gözlemlenemeyen (psikolojik) faktörler olarak tanımlamışlardır. İkinci grubu ise birçok çalışmanın da inceleme konusu olan yaş, eğitim düzeyi, sosyo-ekonomik köken gibi özelliklerden oluşan gözlemlenen faktörler olarak tanımlamışlardır (Carpenter vd., 2004).

Üst kademe teorisinin açıklamalarına göre yöneticiler üyesi oldukları örgütlerin stratejilerini gözlemlenemeyen (psikolojik) değişkenleri çerçevesinde yorumlayarak tasarlamaktadırlar (Herrmann & Datta, 2006, s. 755). Yaş, eğitim durumu gibi demografik ve gözlemlenebilir

değişkenler gözlemlenemeyen değişkenlerin altında yatan ve gözlemlenemeyen değişkenlerin farklılaşmasına yol açan değişkenlerdir. Dolayısıyla demografik değişkenlerin bilişsel süreçler üzerinde etkide bulunması aynı zamanda dolaylı olarak stratejik seçimler üzerinde de etkiye sahip olmaktadır. Buna göre, stratejik seçimler örgütlerdeki güçlü aktörlerin gözlemlenemeyen değişkenlerinin bir yansıması, gözlemlenemeyen değişkenler ise gözlemlenebilir yani demografik değişkenlerin bir yansımasıdır (Carpenter vd., 2004). Örgütlerde, yöneticilerin gözlemlenemeyen (psikolojik) özellikleri ve gözlemlenebilir özellikleri birbirine iki yönlü nedensellik ile bağlıdır. Gözlemlenebilir değişkenlerden biri olan kıdem statükoculuğu etkileyebilir. Diğer taraftan, riskten kaçınan bir yönetici de aynı örgütte uzun süre kalmayı tercih ederek kıdemini arttırabilir. Bu durumda demografik ve psikolojik değişkenler birbirini etkilemektedir denilebilir. Aynı zamanda demografik ve psikolojik değişkenler birbirlerinin alternatifi değil tamamlayıcısıdır (Cannella vd., 2009, ss. 51-52).

3. Stratejik Seçim

Strateji alanındaki erken dönem çalışmalarda üst kademe yöneticileri merkezi bir konuma yerleştiren insan odaklı bakış açısı söz konusudur. Andrews'ın (1971) çalışması da, stratejiyi bir insan yapısı olarak nitelemiş ve stratejide insanı dikkate alan kendisinden sonraki çalışmalara ışık tutmuştur. Child (1972) de kavramsallaştırdığı Stratejik Seçim yaklaşımı ile insanı merkeze almıştır. Stratejik seçim yaklaşımı karar verici konumda olan yöneticiyi aktif bir konumda tanımlamakta ve örgüt içerisinde güce sahip olan karar vericilerin, örgütün stratejik eylemlerini şekillendirmekte olduğunu ifade etmektedir (Eryılmaz, 2004). Sonraki dönemde, Hambrick ve Mason da "Upper Echelons: The Organization as Reflection of Its Top Managers" (1984) adlı makalelerinde üst kademe teorisi ile üst kademe bulunan yöneticilerin stratejik seçime olan yansımasını konu edinmiş ve örgütlerdeki stratejik seçimlerin yöneticilerin bir yansıması olduğu ifade etmiştir.

İnsana merkeze alan bakış açısı yerini, 1970 li yılların sonları, 1980 li yılların başlarında ürün yaşam döngüsü, pazar payı, endüstri yapısı gibi kavramlar çerçevesinde açıklamaya çalışan bir bakış açısına bırakmıştır (Hambrick, 1989). Bu gelişmede, Michael Porter'ın (1979) rekabet analizi yaklaşımının da katkısı bulunmaktadır. Örgüt kuramlarından da örgütsel ekoloji ve yeni kurumsal kuram da rakip, çevre ve kaynak gibi objektif olarak anlaşılabilir değişkenlere odaklanarak örgütleri anlamaya çalışmaktadır. Oysa örgütlerin birtakım eylemleri neden gerçekleştirdiğini açıklamanın ancak üst yönetimi anlamak ile mümkün olacağı ifade edilmektedir. Çünkü üst yönetimde görev yapan yöneticiler deneyimlerinde, yeterliliklerinde, değerlerinde ve kişiliklerinde farklılaşmaktadır. Buna bağlı olarak da, yöneticilerin davranışları ve seçimleri çeşitlilik göstermektedir. Tüm bunların nihayetinde, örgütler üst kademelerin bir yansıması olarak var olmaktadır (Cannella vd., 2009).

Finkelstein ve Hambrick'e göre (1990) üst kademe teorisi çalışmaları, yöneticilerin uzun vadeli amaçlar belirleyebileceği ve eylem seçeneklerinden birisini inisiyatif kullanarak seçebileceklerini ifade eden ve yöneticileri önemli kılan stratejik seçim perspektifini (Child, 1972) dikkate almalıdır. Hitt ve Tyler'a (1991) göre de üst kademe teorisi, stratejik seçim yazını üzerine inşa edilmiştir. Stratejik seçim perspektifi, yöneticinin strateji, yapı, süreçler ve dolayısıyla performans etkisinin yanı sıra stratejik karar üzerindeki olası etkilerini tartışmakta ve stratejik kararları bireysel algı ve değerlendirme süreci sonucu oluşan yargılara dayandırmaktadır (Child, 1972; Hitt & Tyler, 1991).

4. Üst Kademe Teorisine İlişkin Literatür Taraması

4.1 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Mevcut çalışma, üst kademe teorisine ilişkin bir literatür taraması yürüterek, ilgili alandaki mevcut durumu ortaya koyma amacı taşımaktadır. Bu doğrultuda, Web of Science veri tabanı kullanılmıştır. Web of Science veri tabanı çeşitli disiplinlerde yayın yapan bilimsel dergilerin etki gücünü, yayınlanan makalelerin aldığı atıf sayısını gösteren ve ayrıca yazarların makaleleri ve makalelerin kaynakçalarını listeleyen bibliyografik bir veri tabanıdır.

Analize dâhil edilecek olan makalelerin elde edilmesi için "Upper Echelon Theory" (all fields) or "Upper Echelons" (title) anahtar kelimeleri kullanılmıştır. "Upper Echelon Theory" anahtar kelimesine "Upper Echelons" anahtar kelimesinin de eklenmesinin sebebi Hambrick ve Mason'un 1984 yılında teoriyi tanıttıkları makalenin başlığında "Upper Echelons" kelimelerini kullanmış olmasıdır. Bu doğrultuda yapılan tarama sonucunda 234 adet kayıta ulaşılmış olup, "management" alan daraltması yapıldıktan sonra 180 kayıt ile analize başlanmıştır. Makalelerin özet kısımları okunmuş ancak özet ile gereken bilginin edinilememesi halinde makalenin tam metnine erişilerek araştırma bölümü okunmuştur. Herhangi bir yıl daraltması yapılmamış olup, teorinin çıkış tarihi olan 1984 yılından günümüze dek tüm yayınlar analize dâhil edilmiştir. Elde edilen makaleler detaylı bir biçimde incelenerek analiz birimi, bağımlı ve bağımsız değişkenler, bu değişkenlerin üst kademe teorisi bağlamında sınıflandırılması, kullanılan araştırma yöntemi açısından bir kategorizasyona tabi tutulmuştur. İlgili alanda daha önce yapılmış literatür taraması çalışmalarına da rastlanmaktadır (Bromiley & Rau, 2016; Popli vd., 2022; Yamak vd., 2014)

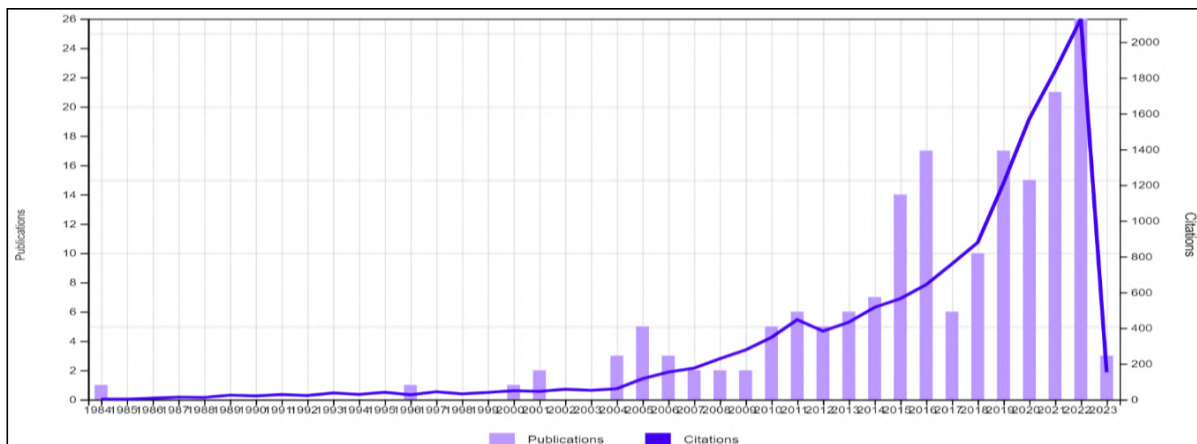
4.2 Bulgular

4.2.1 Atıf ve Yayın Sayıları

Elde edilen makalelerin yıllara göre dağılımı ve atıf sayıları aşağıdaki grafikte yer almaktadır. Makaleler 1984 yılında Hambrick ve Mason'un üst kademe teorisini tanıttığıyla başlamaktadır. İlgili alanda yapılan çalışmaların uzun bir süre artış göstermediği gözlemlenmektedir. Teori 2000'li yıllara dek çok hızlı bir gelişme göstermemiştir. 2007 yılında Hambrick üst kademe teorisine dair bir güncelleme olarak tanıttığı bir makale daha yayınlamıştır. Bu makalenin de ilgili alanın gelişimi için tetikleyici olabileceği düşünülmektedir.

Grafik 1

Yıllara Göre Atıf ve Yayın Sayısı



Diğer taraftan, ilgili alanda toplam 13.485 atıfa rastlanmıştır. En çok atıf alan iki makale, teorinin tanıtıldığı ve güncellendiği makaleler olmuştur (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007). Alanda en çok atıf alan 50 makale ve atıf sayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1
En Çok Atıf Alan 50 Makale ve Atıf Sayıları

Başlık	Yazarlar	Yayın Tarihi	Toplam Atıf	Yıllık Ortalama Atıf
Upper Echelons - The organization as a reflection of its top managers	Hambrick, Dc; Mason, Pa	1984	6497	162,43
Upper echelons theory: An update	Hambrick, Donald C.	2007	2001	117,71
Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition	Carpenter, MA; Geletkanycz, MA; Sanders, WG	2004	1126	56,3
Strategic leadership research: Moving on	Boal, KB; Hooijberg, R	2000	326	13,58
Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations	Sambharya, RB	1996	320	11,43
Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory	Waldman, DA; Javidan, M; Varella, P	2004	178	8,9
Do Ceos matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on Upper Echelons Theory	Wang, Gang; Holmes, R. Michael, Jr.; Oh, In-Sue; Zhu, Weichun	2016	177	22,13
Social, behavioral, and cognitive influences on upper echelons during strategy process: A literature review	Bromiley, Philip; Rau, Devaki	2016	139	17,38
Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions	Hambrick, Donald C.; Humphrey, Stephen E.; Gupta, Abhinav	2015	138	15,33
Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms	Boone, Christophe; Lokshin, Boris; Guenter, Hannes; Belderbos, Rene	2019	101	20,2
Supplier relationship management for circular economy Influence of external pressures and top management commitment	Dubey, Rameshwar; Gunasekaran, Angappa; Childe, Stephen J.; Papadopoulos, Thanos; Helo, Petri	2019	88	17,6
Chief executive officer attributes, sustainable performance, environmental performance, and environmental reporting: New insights from upper echelons perspective	Shahab, Yasir; Ntim, Collins G.; Chen, Yugang; Ullah, Farid; Li, Hai-Xia; Ye, Zhiwei	2020	84	21
An exploratory study of the extent of information technology adoption in SMEs: an application of upper echelon theory	Chuang, Ta-Tao; Nakatani, Kazuo; Zhou, Duanning	2009	76	5,07
Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO-level and TMT-level roles	Jaw, Yi-Long; Lin, Wen-Ting	2009	75	5
Metacritiques of upper echelons theory: Verdicts and recommendations for future research	Neely, Brett H., Jr.; Lovelace, Jeffrey B.; Cowen, Amanda P.; Hiller, Nathan J.	2020	74	18,5
The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability	Chang, Jeanine; Bai, Xuan; Li, Julie Juan	2015	73	8,11
The value of virtue in the upper echelons: A multisource examination of executive character strengths and performance	Sosik, John J.; Gentry, William A.; Chun, Jae Uk	2012	70	5,83
Perceived environmental dynamism, relative competitive performance, and top management team heterogeneity: examining correlates of upper echelons' advice-seeking	Heyden, Mariano L. M.; van Doorn, Sebastiaan; Reimer, Marko; Van Den Bosch, Frans A. J.; Volberda, Henk W.	2013	62	5,64
Gender diversity in the board, women's leadership and business performance	Moreno-Gomez, Jorge; Lafuente, Esteban; Vaillant, Yancy	2018	60	10

Tablo 1*En Çok Atıf Alan 50 Makale ve Atıf Sayıları (Devam Ediyor)*

Başlık	Yazarlar	Yayın Tarihi	Toplam Atıf	Yıllık Ortalama Atıf
Innovative usage of information technology in Singapore organizations: Do CIO characteristics make a difference?	Li, Y; Tan, CH; Teo, HH; Tan, BCY	2006	60	3,33
The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity	Kortmann, Sebastian	2015	58	6,44
Hambrick and Mason's Upper Echelons Theory: evolution and open avenues	Abatecola, Gianpaolo; Cristofaro, Matteo	2020	57	14,25
A multi-level analysis of the Upper-Echelons Model	Cannella, Albert A., Jr.; Holcomb, Tim R.	2005	51	2,68
CEO demographics and accounting fraud: Who is more likely to rationalize illegal acts?	Troy, Carmelita; Smith, Ken G.; Domino, Madeline A.	2011	50	3,85
The role of external environment in Upper Echelons Theory: A review of existing literature and future research directions	Yamak, Sibel; Nielsen, Sabina; Escriba-Esteve, Alejandro	2014	49	4,9
The relationship between top management teams and innovative capacity in companies	Camelo-Ordaz, Carmen; Beatriz Hernandez-Lara, Ana; Valle-Cabrera, Ramon	2005	48	2,53
Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy	Cannella, AA; Hambrick, D	2001	48	2,09
Transactive memory systems and firm performance: An upper echelons perspective	Heavey, Ciaran; Simsek, Zeki	2015	47	5,22
Opening the black box of upper echelons: Drivers of poor information processing during the financial crisis	Rost, Katja; Osterloh, Margit	2010	47	3,36
Where do alliances come from? The effects of upper echelons on alliance formation	Kim, Jerry W.; Higgins, Monica C.	2007	47	2,76
How CEOs and TMTs Build Adaptive Capacity in Small Entrepreneurial Firms	Friedman, Yair; Carmeli, Abraham; Tishler, Asher	2016	41	5,13
The impact of top management team characteristics and board service involvement on team effectiveness in high-tech start-ups	Bjornali, Ekaterina S.; Knockaert, Mirjam; Erikson, Truls	2016	39	4,88
Top management team's intellectual capital and firm performance	Carmen Diaz-Fernandez, M.; Rosario Gonzalez-Rodriguez, M.; Simonetti, Biagio	2015	36	4
Why do some outside successions fare better than others? The role of outside CEOs' prior experience with board diversity	Zhu, David H.; Shen, Wei	2016	35	4,38
Governance regimes and nationality diversity in corporate boards: A comparative study of Germany, the Netherlands and the United Kingdom	van Veen, Kees; Elbertsen, Janine	2008	35	2,19
IT governance characteristics, electronic medical records sophistication, and financial performance in US hospitals: An empirical investigation	Smith, Antoinette L.; Bradley, Randy V.; Bichescu, Bogdan C.; Tremblay, Monica Chiarini	2013	34	3,09
Using transaction cost economics to explain outsourcing of accounting	Everaert, Patricia; Sarens, Gerrit; Rommel, Jan	2010	33	2,36
Don't get it misconstrued: Executive construal-level shifts and flexibility in the upper echelons	Steinbach, Adam; Gamache, Daniel L.; Johnson, Russell E.	2019	32	6,4
Exploring top managers' innovative IT (IIT) championing behavior: Integrating the personal and technical contexts	Lin, Tung-Ching; Ku, Yi-Cheng; Huang, Yu-Shan	2014	31	3,1
Top management team diversity and high performance: An integrative approach based on upper echelons and complexity theory	Carmen Diaz-Fernandez, M.; Rosario Gonzalez-Rodriguez, M.; Simonetti, Biagio	2020	28	7
Nationality background of MNC affiliates' top management and affiliate performance in Japan: knowledge-based and upper echelons perspectives	Sekiguchi, Tomoki; Bebenroth, Ralf; Li, Donghao	2011	28	2,15
How management team composition affects academic spin-offs' entrepreneurial orientation: the mediating role of conflict	Pablo Diane-Gonzalez, Juan; Camelo-Ordaz, Carmen	2016	27	3,38

Tablo 1*En Çok Atıf Alan 50 Makale ve Atıf Sayıları (Devam Ediyor)*

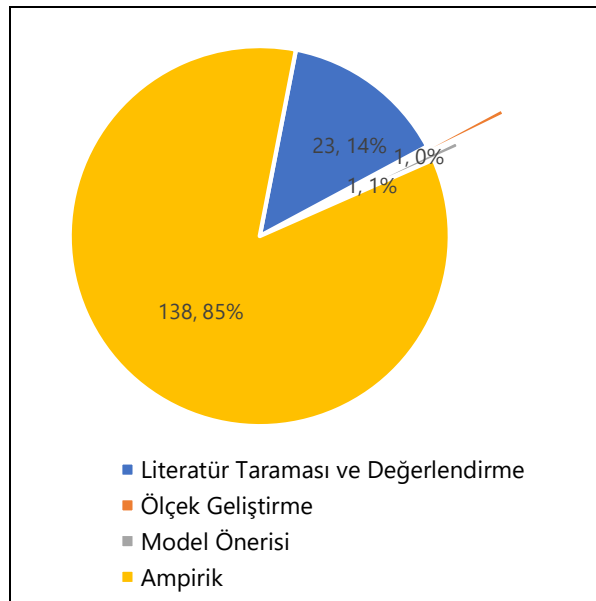
Başlık	Yazarlar	Yayın Tarihi	Toplam Atıf	Yıllık Ortalama Atıf
Supply chain management executives in corporate upper echelons	Wagner, Stephan M.; Kemmerling, Rene	2014	27	2,7
Women in upper echelons of management, tenure and legal risk	Bao, Shuji; Fainshmidt, Stav; Nair, Anil; Vracheva, Veselina	2014	27	2,7
innovation and R&D in the upper echelons: The association between the cto's power depth and breadth and the TMT's commitment to innovation	Garms, Florian Peter; Engelen, Andreas	2019	25	5
Opening the Black Box of Upper Echelons in China: TMT Attributes and Strategic Flexibility	Wang, Tang; Libaers, Dirk; Jiao, Hao	2015	25	2,78
Upper echelons research and managerial cognition	Buyl, Tine; Boone, Christophe; Matthyssens, Paul	2011	24	1,85
Top management team conflict and exploratory innovation: The mediating impact of market orientation	Wang, Donghan; Su, Zhongfeng; Guo, Hai	2019	23	4,6
Strategic consensus, top management teams, and innovation performance	Camelo, Carmen; Fernandez-Alles, Mariluz; Hernandez, Ana B.	2010	23	1,64
Top management team diversity, ambidextrous innovation and the mediating effect of top team decision-making processes	Li, Ci-Rong; Liu, Yan-Yan; Lin, Chen-Ju; Ma, Hong-Jia	2016	21	2,63

4.2.2 Analize Dâhil Edilen Makalelerin Niteliği

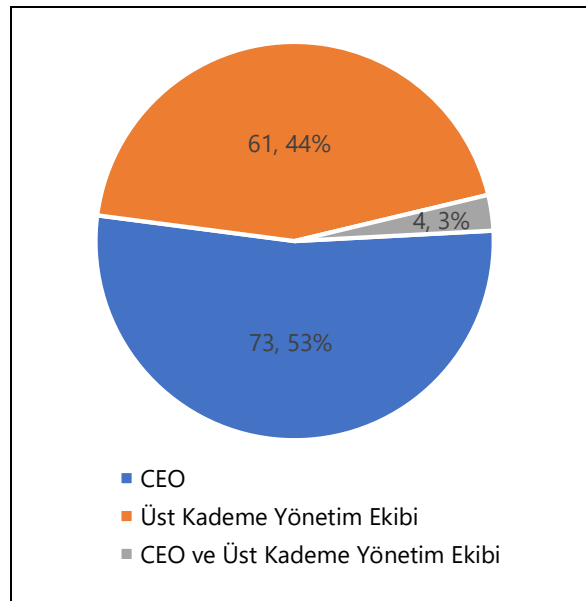
Web of Science taraması sonucu 180 sonuç elde edilmiştir. Analiz esnasında 180 makalenin 2'si özet veya tam metne ulaşamaması nedeniyle, 15'i ise yapılan incelemede alan dışı olduğu fark edilmesi nedeniyle analize dâhil edilememiştir. Bu durumda, analiz 163 makale üzerinden sürdürülmüştür. Söz konusu makalelerin 23'ü literatür taraması, teoriyi yeniden değerlendirme, teori üzerine bir tartışma ortaya koyma ve kavramsal inceleme niteliği taşımaktadır. 1 makale ölçek geliştirme, 1 makale ise teorinin güncellenmesine ilişkin bir model önerisi niteliğindedir. Geri kalan 138 makalede ise nicel, nitel veya karma yöntem kullanılarak bir araştırma yürütülmüş veya bir araştırma modeli sunulmuştur.

Grafik 2

Analize Dâhil Edilen Makalelerin Niteliğine Göre Sınıflandırılması

**Grafik 3**

Analize Dâhil Edilen Makalelerin Analiz Birimi Açısından Sınıflandırılması



4.2.3 Analize Dâhil Edilen Makalelerin Analiz Birimi Açısından Sınıflandırması

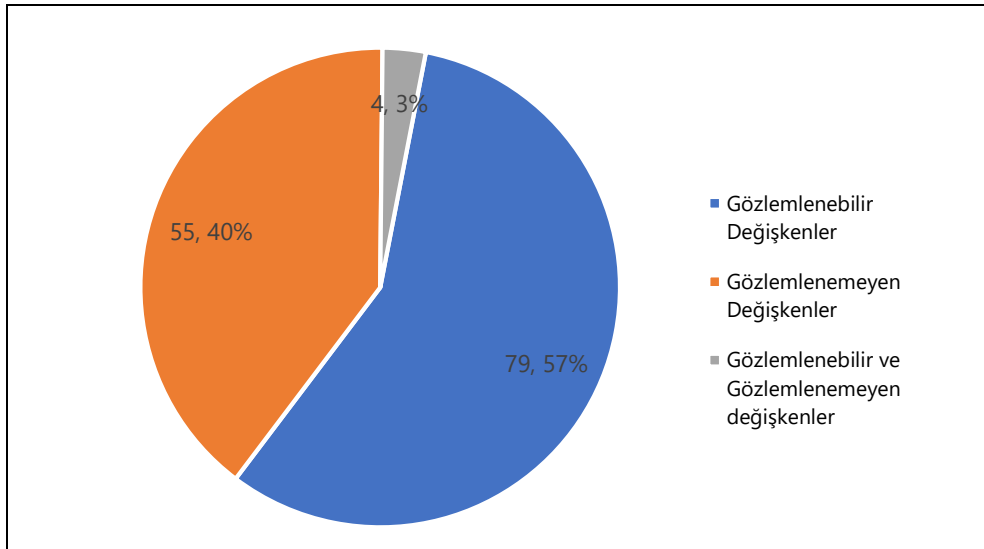
Üst kademe teorisine göre, örgütler yöneticilerinin bir yansıması olarak kabul edilmektedir (Hambrick & Mason, 1984). Üst kademe teorisine dair çalışmalarda, üst kademe yönetici (CEO) ve üst kademe yönetim ekibi (TMT) analiz birimi olarak kullanılmaktadır. Söz konusu literatür taraması sonucu olarak da, 138 makalenin 73'ünde analiz birimi CEO, 61'inde üst kademe yönetim ekibi, 4'ünde ise aynı çalışma içerisinde hem CEO hem üst kademe yönetim ekibi olarak kullanılmıştır.

4.2.4 Analize Dâhil Edilen Makalelerin Bağımsız Değişkenler Açısından Sınıflandırılması

Üst kademe teorisi örgütleri yöneticilerinin birer yansıması olarak kabul ederken, yöneticilerin örgütlere yansıyan özelliklerini gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen değişkenler olarak tanımlamıştır (Hambrick & Mason, 1984). Bu doğrultuda, 138 ampirik çalışma kullanılan değişkenler açısından da analiz edilmiştir. Söz konusu çalışmaların, 79'u gözlemlenebilir değişkenleri ele alırken, 55'i gözlemlenemeyen değişkenleri ele almıştır. 4 çalışmada ise aynı anda hem gözlemlenebilir hem gözlemlenemeyen değişkenler kullanılmıştır. Gözlemlenebilir değişkenleri ele alan makale sayısı gözlemlenemeyen değişkenleri ele alan makale sayısından daha fazladır. Üst kademe teorisi çalışmalarının gözlemlenemeyen yani psikolojik değişkenlerden ziyade gözlemlenebilir, demografik değişkenleri ele alarak ilerlediği konusuna yazında da rastlanmıştır. Bu durum, gözlemlenebilir yani demografik değişkenlere ilişkin verinin kolaylıkla toplanabiliyor olması ile açıklanmıştır (Carpenter vd., 2004). Psikolojik değişkenlerin ele alındığı çalışma sayısının az olmasının bir nedeni de, yöneticilerin bu eğilimleri açıklamaktan kaçınması olarak ifade edilebilmektedir. Bu kaçınmanın özellikle büyük örgütlerin yöneticilerinde görülmesi yazında var olan üst kademe teorisi ile ilgili çalışmalarda küçük ve orta ölçekli örgüt veya kâr amacı gütmeyen örgüt örnekleminin kullanılması sonucunu doğurmuştur (Cannella vd., 2009, ss. 51-52).

Grafik 4

Analize Dâhil Edilen Makalelerin Bağımsız Değişken Açısından Sınıflandırılması



Analize dâhil edilen makaleler analiz birimi açısından ayrıştırıldıktan sonra kullandıkları değişkenler açısından da kategorize edilmiştir. Gözlemlenebilir ve gözlemlenemeyen

değişkenleri kullanan makalelerde yer alan değişkenler ve makalelerde kullanılma sıklıkları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2

Analiz Birimi CEO ve TMT Olan Makalelerde Kullanılan Değişkenler

Analiz Birimi CEO Olan Makalelerde Kullanılan Gözlemlenebilir Değişkenler	<ul style="list-style-type: none">• Cinsiyet (n=3)• Sahiplik durumu (n=5)• Mesleki kıdem (n=6)• Pozisyon kıdem (n=8)• Yaş (n=11)• Finansal eğitim (n=2)• Kariyer basamağı (n=5)• Eğitim düzeyi (n=15)• Teknik deneyim (n=1)• Uyruk (n=3)	<ul style="list-style-type: none">• Uluslararası deneyim (n=5)• CEO ikiliği (n=1)• Cinsel yönelim (n=1)• Uzmanlık alanı (n=1)• Medeni durum (n=1)• Rol tanımı (n=2)• Son iş deneyimi (n=1)• Eğitim alınan alan (n=2)• Fonksiyonel geçmiş (n=6)
Analiz Birimi CEO Olan Makalelerde Kullanılan Gözlemlenemeyen Değişkenler	<ul style="list-style-type: none">• Bilişsel Özellikler (n=1)• Bilişsel Kapasite (n=1)• Karizma (n=2)• Bireysel Değerler (n=2)• Bilgi İşleme Yaklaşımı (n=1)• Narsisizm (n=3)• Kişilik Özellikleri (n=2)• Norm (n=1)• Kültürel Özellikler (n=1)• Yöneticilik Becerileri (n=5)• Girişimcilik Yönelimi (n=2)• Yenilikçilik (n=2)• Çevre Hassasiyeti (n=1)	<ul style="list-style-type: none">• Aşırı Güven (n=3)• Duygusal Regülasyon Becerisi (n=1)• Çocukluk Dönemi Geçim Sıkıntısı Deneyimi (n=1)• Çocukluk Dönemi Kaza Travması (n=1)• Öz Benlik Değerlendirme (n=1)• Karakter Özellikleri (Cesaret, Merak), (n=2)• İletişim Becerileri (n=3)• Algılanan Güç (n=2)• Takdir Alanı (n=1)• Hayat Felsefesi (n=1)• Liderlik Özellikleri (n=4)
Analiz Birimi TMT Olan Makalelerde Kullanılan Gözlemlenebilir Değişkenler	<ul style="list-style-type: none">• Demografik Çeşitlilik (n=13)• Cinsiyet çeşitliliği (n=16)• Etnisite (n=1)• Yaş (n=4)• Eğitim (n=8)• Kıdem (n=6)• Uluslararası Deneyim (n=4)	<ul style="list-style-type: none">• Rol Tanımı Çeşitliliği (n=4)• Fonksiyonel Çeşitlilik (n=3)• Uyruk Çeşitliliği (n=2)• Yabancı Yönetici Olup Olmadığı (n=1)• Terfi Alıp Almamış Olma Durumu (n=1)• Geçmiş Başarısızlıklar (n=1)
Analiz Birimi TMT Olan Makalelerde Kullanılan Gözlemlenemeyen Değişkenler	<ul style="list-style-type: none">• Bilişsel Çatışma (n=1)• Bilişsel Çeşitlilik (n=1)• Sosyal Ağ (n=1)• Yenilikçilik (n=1)• Entelektüel Sermaye (n=1)	<ul style="list-style-type: none">• Bütünleşme (n=1)• Bilgi İşleme Süreci (n=1)• Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (n=1)• Sosyal Zekâ (n=1)• Duygusal Zekâ (n=1)
Aynı Anda Hem CEO Hem TMT Analiz Birimini Kullanan Makalelerde Kullanılan Değişkenler	<ul style="list-style-type: none">• Örgütün Yedekleme Planı (n=1)• Kıdem (n=1)• Örgütün Büyüklüğü (n=1)• Duygusal Zekâ ve Stratejik Mutabakat (n=1)	

4.2.5 Analize Dâhil Edilen Makalelerin Bağımlı Değişken Açısından Sınıflandırılması

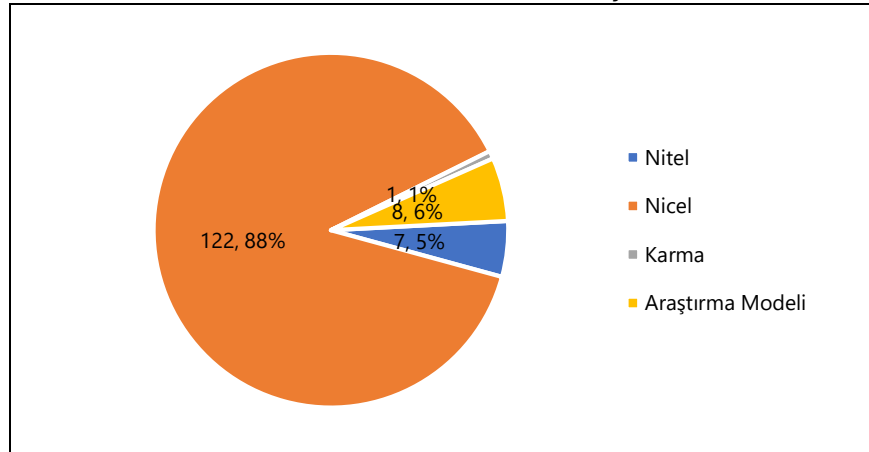
Firma performansı ve uluslararasılaşma bağımlı değişkenlerinin hem analiz birimi CEO olan hem üst kademe yönetim ekibi olan makalelerde sıklıkla kullanıldığı görülmüştür. Aynı zamanda, stratejik karar verme, kurumsal sosyal sorumluluk kararları, büyüme kararı gibi bağımlı değişkenlere de sıklıkla rastlanmıştır.

Tablo 3**Analize Dâhil Edilen Makalelerde Yer Alan Bağımlı Değişkenler**

Analiz birimi CEO olan makalelerde kullanılan bağımlı değişkenler	Analiz birimi TMT olan makalelerde kullanılan bağımlı değişkenler	Aynı Anda Hem CEO Hem TMT Analiz Birimini Kullanan Makalelerde Kullanılan Bağımlı Değişkenler
<ul style="list-style-type: none"> •Stratejik Yetenek Yönetimi Kararları (n=1) •Firma Performansı (n=14) •Yeşil Strateji (n=1) •Uluslararasılaşma (n=4) •Stratejik Karar Verme (n=3) •Vergiden Kaçınma (n=1) •Stratejik Değişim (n=2) •Yönetim Muhasebesi Teknikleri Kullanımı (n=2) •Yeşil İnovasyon (n=1) •Çevre Performansı (n=2) •Kurumsal Sosyal Sorumluluk (n=3) •Bilgi Transferi (n=1) •Dış Kaynak Kullanımı (n=2) •Stratejik Risk Alma (n=1) •Büyüme Kararı (n=2) •Strateji Belirleme Süreci (n=1) •Sürdürülebilirlik Performansı (n=2) •Yatırım Etkinliği (n=1) •İnovasyon Yoğunluğu (n=1) •Proje Performansı (n=1) •Kurumsal İnovasyon (n=1) •Risk alma (n=1) •Örgütsel Dayanıklılık (n=1) •Örgütsel Ustalık (n=1) 	<ul style="list-style-type: none"> •Şirket Birleşmesi Sonrası Finansal Performans (n=1) •İnovasyon (n=9) •Risk Alma (n=5) •Ekolojik İnovasyon (n=1) •Firma Performansı (n=13) •Büyüme Kararı (n=1) •Uluslararasılaşma (n=5) •Teknolojik Esneklik (n=1) •Kurumsal Sosyal Sorumluluk (n=1) •Firma Başarısızlığı (n=1) •Finansal Başarısızlık (n=1) •Stratejik Kararın Hızı ve Kapsamlılığı (n=1) •İnovasyon Performansı (n=1) •Şirket Birleşmesi Kararı (n=1) •Çevre Yönetim Standardı Adaptasyonu (n=1) •Performans Yorumlama Ve Stratejik Risk Alma (n=1) •Kapasite Kullanımı (n=1) •İstikrarlı Büyüme (n=1) •Dijitalleşme (n=1) •Stratejik Değişim (n=1) 	<ul style="list-style-type: none"> •Uluslararasılaşma (n=2) •Firma Performansı (n=1) •Stratejik Karar Verme (n=1)

4.2.6 Analize Dâhil Edilen Makalelerin Kullanılan Araştırma Yöntemi Açısından Sınıflandırılması

Diğer taraftan, analize dâhil edilen makaleler kullanılan araştırma yöntemi açısından da analiz edilmiştir. 138 makalenin 7'si nitel yöntemi, 122'si nicel yöntemi kullanırken yalnızca 1 makalede karma yöntemle rastlanmıştır. 8 makale ise bir araştırma modeli oluşturulmuş olup, bu araştırma modeli doğrultusunda literatür taraması yapılmış olan veya modelde yer alan ilişkilerin test edilmesine dair bir öneri geliştiren makalelerdir. Gözlemlenebilir yani demografik değişkenlere ilişkin veriler kolaylıkla nicel yöntemlerde kullanılabilir. Ancak gözlemlenemeyen değişkenlere ilişkin verinin toplanması konusunda zorluklar olduğu düşünülmektedir.

Grafik 5**Analize Dâhil Edilen Makalelerin Kullanılan Araştırma Yöntemine Göre Sınıflandırılması**

5. Sonuç

Bu çalışmada stratejik seçimleri ve eylemleri yöneticileri dikkate almaksızın açıklamaya çalışan çalışmaların yanı sıra stratejik seçim ve eylemlerin mikro temellerini açıklamaya çalışan üst kademe teorisi yazınının önemi, ilgili yazının mevcut durumu ve açıklanmaya açık alanları ortaya konmak istenmiştir. Bu doğrultuda yapılan literatür taraması sonucunda, üç nokta dikkat çekmiştir. Birincisi üst kademe teorisi yazınının demografik değişkenler kullanılarak yapılan çalışmalar ile ilerleme gösterdiği görülmüştür. Oysa psikolojik değişkenler ile stratejik kararlar ve eylemler arasındaki ilişkinin anlaşılması gerekmektedir. "Kara kutu" olarak ifade edilen yöneticilerin psikolojik değişkenlerinin stratejik eylemler açısından etkisinin açığa çıkarılması konusuna vurgu yapılmıştır (Finkelstein vd., 2009). Yönetisel biliş, değerler, kişilik gibi değişkenler kara kutunun içinde yer alan ve stratejik eylemler açısından önemini açığa çıkarılması ile alana katkı sağlanacağı vurgulanan değişkenlerdir (Neely vd., 2020). Bilişsel stil ve kişilik gibi değişkenlerin doğrudan birtakım ölçme araçları kullanılarak ölçülmesi de önerilmektedir (Abatecola & Cristofaro, 2020).

Diğer taraftan, üst kademe teorisi yazınında CEO ve üst kademe yönetim ekibini analiz birimi olarak kabul eden çalışmalara rastlanmıştır. Yazında analiz birimi açısından da bir ayrışma olduğu söylenebilmektedir. Üst kademe yönetim ekibinin analiz birimi olduğu makalelerde, üst kademe yönetim ekibinde görülen heterojeniteye dikkat çekilmiştir. Küreselleşme ve piyasalardaki değişimle birlikte üst kademe yönetim ekiplerinde yüksek düzeylerde heterojenite görülmektedir. Bu durumda, üst kademe yönetim ekiplerinin farklı demografik değişkenler açısından gösterdiği çeşitlilik de önemli bir araştırma değişkeni olmuştur (Kokot vd., 2021).

Son olarak, alanda yer alan makalelerde çok yoğun bir biçimde nicel yöntem kullanıldığı görülmüştür. Daha önce ifade edildiği gibi gözlemlenebilir yani demografik değişkenlerin daha sık kullanılması ve bu değişkenlerin kolaylıkla istatistiksel yöntemlere dâhil edilebilmesi üst kademe teorisi yazınının demografik değişkenler ve nicel yöntemler ile ilerlemesinin önünü açmıştır. Oysa psikolojik değişkenlerin nicel yöntemlerden ziyade nitel yöntemler kullanılarak derinlemesine anlaşılması gerekmektedir. Kara kutu olarak ifade edilen yönetici bilişi, değerleri ve kişilik özelliklerinin stratejik eylem ve stratejik kararları nasıl etkilediğinin anlaşılması gerekliliği yazında da vurgulanmıştır. "Nasıl" sorusu daha ziyade nitel yöntemler ile yanıtlanabilecektir.

Örgütlerin eylemlerini ve performansını anlamak için yalnızca yönetici bireylerin demografisini anlamının yanı sıra *kara kutu* olarak ifade edilen (Lawrence, 1997) yöneticilerin deneyimleri, değerleri, yanlılıkları, motivasyon değişkenleri ve bilişsel durumlarını da anlamının gerekli olduğuna vurgu yapılmaktadır (Hambrick, 2007, s. 38). Hambrick (2007)'de yönetisel özellikleri ifade eden kara kutu ile stratejik çıktılar arasındaki ilişkinin araştırılmasını önemli bulmaktadır. Son dönemde yönetim ve örgüt çalışmalarında yöneticilerin kara kutusu olarak ifade edilen mental süreçlerin anlaşılması ve mental süreçlerin davranışlara olan etkisinin açıklanmasına ilişkin çalışmaların arttığı görülse de (Hannah vd., 2013, s. 46) yönetisel özelliklerin stratejik eylemlere dönüşümünde psikolojik süreçlerin etkilerini ele alan çok sayıda araştırmaya rastlanamamaktadır (Kesner & Sebor, 1994'den akt. Herrmann & Datta, 2002; Hambrick, 2007). Oysa kara kutunun içine yönelik çalışmalar, güç ihtiyacı, belirsizlik toleransı, değerler ve inançlar gibi bireysel psikolojik faktörlerin açığa çıkarılmasını mümkün kılacaktır. Üst kademe teorisinde yer alan psikolojik değişkenlerin araştırılmasının kavramsal açıdan gelişim sağlayacak ve nedensel ilişkileri açıklayacak olmasına karşın, söz konusu değişkenleri ele alan çalışma sayısının az olması kara kutunun halen açıklığa kavuşturulmadığını ortaya koymaktadır.

Üst kademe teorisine dair yapılmış olan çalışmalar teoride yer alan ilişkilerin test edilmesine yöneliktir. Ancak yukarıda bahsedildiği gibi teoride yer alan henüz test edilmemiş birçok ilişki mevcuttur. Yöneticilerin bilişi, değerleri, inançları ve kişilik özellikleri gibi değişkenlerin stratejik seçimleri nasıl etkilediğinin anlaşılması önemli görülmektedir (Hitt & Tyler, 1991). Dolayısıyla, psikolojik değişkenlerin nitel yöntemler ile ele alındığı ve “nasıl” sorusunun cevaplanmaya çalışıldığı çalışmaların yapılmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

TEŞEKKÜR

—


FİNANSAL DESTEK


Yazarlar bu çalışma için herhangi bir finansal destek almadıklarını beyan etmiştir.

ETİK

Makalenin araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlandığı beyan edilmiştir.

YAZAR KATKI BEYANI

Ceyda Kavurmacı Aytaç  Kavram/fikir; Literatür taraması; Veri toplama/analiz; Veri/bulguların yorumu; Taslağın yazımı; Son onay ve sorumluluk. Genel katkı düzeyi %50

Füsun Çınar Altıntaş  Tasarım; Yönetme ve kontrol; Eleştirel inceleme; Son onay ve sorumluluk. Genel katkı düzeyi %50

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Kaynakça

Literatür taramasına dâhil edilen kaynaklar kaynakçada * ile işaretlenmiştir.

- *Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2016). Upper echelons and executive profiles in the construction value chain: evidence from Italy. *Project Management Journal*, 47(1), 13-26. <https://doi.org/10.1002/pmj.21562>
- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116-136. <https://doi.org/10.1108/JMH-02-2018-0016>
- *Abdulaziz-al-Humaidan, A., Ahmad, N. H., & Islam, M. S. (2022). Investigating the mediating relationship between sustainability orientations and sustainable performance in the SME context of Tunisia. *Vision*, 26(3), 369-381. <https://doi.org/10.1177/09722629211000481>
- *Acar, F. P., & Gozum, A. G. (2020). Gender Composition of the Upper Echelons and Firm Sustainability Performance: an Examination of Istanbul Stock Exchange Companies. *Corporate Social Responsibility In Developing and Emerging Markets: Institutions, Actors and Sustainable Development*.
- *Ahrens, J. P., Uhlaner, L., Woywode, M., & Zybur, J. (2018). "Shadow emperor" or "loyal paladin"? –The Janus face of previous owner involvement in family firm successions. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 73-90. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.11.003>
- *Aibar-Guzmán, B., & Frías-Aceituno, J. V. (2021). Is it necessary to centralize power in the CEO to ensure environmental innovation?. *Administrative sciences*, 11(1), 27. <https://doi.org/10.3390/admsci11010027>
- Alas, R., Ennulo, J., & Türnpuu, L. (2006). Managerial values in the institutional context. *Journal of Business Ethics*, 65(3), <http://doi.org/10.1007/s10551-005-5494-1>
- *Ali, A., Jiang, X., Ali, A., & Qadeer, A. A moderated mediation model linking entrepreneurial leadership to green innovation: An upper echelons theory perspective. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/caim.12538>
- *Ali, R., Rehman, R. U., Suleman, S., & Ntim, C. G. (2022). CEO attributes, investment decisions, and firm performance: New insights from upper echelons theory. *Managerial and Decision Economics*, 43(2), 398-417. <https://doi.org/10.1002/mde.3389>
- *Amin, M., Wu, J., & Tu, R. (2019). Signaling value of top management team: Evidence from Chinese initial public offerings on US markets. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0097>
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- *Bachrach, D. G., Guedes, M. J., Harms, P. D., & Patel, P. C. (2022). CEO narcissism, top management team transactive memory systems, and firm performance: an upper echelons perspective on CEO admiration and rivalry narcissism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 61-76. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1926989>

- *Bao, S., Fainshmidt, S., Nair, A., & Vracheva, V. (2014). Women in upper echelons of management, tenure and legal risk. *British Journal of Management*, 25(2), 388-405. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00847.x>
- *Bennat, T., & Sternberg, R. (2022). CEO characteristics and the Doing-Using-Interacting mode of innovation: a new upper echelons perspective. *Industry and Innovation*, 29(10), 1202-1230. <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2090319>
- *Bendoly, E., Bachrach, D. G., Esper, T. L., Blanco, C., Iversen, J., & Yin, Y. (2021). Operations in the upper echelons: leading sustainability through stewardship. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(11), 1737-1760. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2021-0502>
- *Berisha, V., & Miftari, I. (2022). CFO and CEO Characteristics and Managerial Accounting Techniques (MAT's) Usage: An Upper-Echelons Perspective. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 27(2), 348-375. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-2>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- *Bjornali, E. S., Knockaert, M., & Erikson, T. (2016). The impact of top management team characteristics and board service involvement on team effectiveness in high-tech start-ups. *Long Range Planning*, 49(4), 447-463. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.014>
- *Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- *Boone, C., Lokshin, B., Guenter, H., & Belderbos, R. (2019). Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms. *Strategic management journal*, 40(2), 277-302. <https://doi.org/10.1002/smj.2976>
- *Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, behavioral, and cognitive influences on upper echelons during strategy process: A literature review. *Journal of Management*, 42(1), 174-202. <https://doi.org/10.1177/0149206315617240>
- *Buyl, T., Boone, C., & Matthyssens, P. (2011). Upper echelons research and managerial cognition. *Strategic Organization*, 9(3), 240-246. <https://doi.org/10.1177/1476127011417345>
- *Camelo, C., Fernández-Alles, M., & Hernández, A. B. (2010). Strategic consensus, top management teams, and innovation performance. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/01437721011073373>
- *Camelo-Ordaz, C., Hernández-Lara, A. B., & Valle-Cabrera, R. (2005). The relationship between top management teams and innovative capacity in companies. *Journal of Management Development*, 24(8), 683-705. <https://doi.org/10.1108/02621710510613726>
- *Camors, C., Chavez, S. L., & Romi, A. M. (2020). The cannabis industry within the USA: the influence of gender on cannabis policy and sales. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2018-0330>
- Cannella, S. F. B., Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Cannella, A. A. (2009). Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards. *Strategic management*.
- *Cannella Jr, A. A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 36-42. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5229499>
- *Cannella, A. A., & Holcomb, T. R. (2005). A multi-level analysis of the upper-echelons model. In *Multi-level issues in strategy and methods* (Vol. 4, pp. 195-237). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(05\)04009-9](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(05)04009-9)
- *Cannella, A. A., & Holcomb, T. R. (2005). A multi-level analysis of the upper-echelons model: Planting seeds for future research. In *Multi-Level Issues in Strategy and Methods* (Vol. 4, pp. 263-273). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(05\)04012-9](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(05)04012-9)
- *Cao, G., & Zhang, J. (2021). Guanxi, overconfidence and corporate fraud in China. *Chinese Management Studies*, 15(3), 501-556. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2020-0166>
- *Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- *Carpenter, M. A. (2005). Moving (finally) toward a multi-level model of the upper echelons. In *Multi-Level Issues in Strategy and Methods*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(05\)04010-5](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(05)04010-5)
- *Carpenter, M. A., & Reilly, G. P. (2006). Constructs and construct measurement in upper echelons research. In *Research methodology in strategy and management*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(06\)03003-7](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(06)03003-7)
- *Cetindamar, D., & Pala, O. (2011). Chief technology officer roles and performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(10), 1031-1046. <https://doi.org/10.1080/09537325.2011.621297>
- *Cetindamar, D., & Pala, O. (2008, July). The relationship between CTO and performance. In *PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (pp. 42-49). IEEE.
- *Chakrabarty, S., & Whitten, D. (2011). The sidelining of top IT executives in the governance of outsourcing: Antecedents, power struggles, and consequences. *IEEE transactions on engineering management*, 58(4), 799-814.
- *Chang, J., Bai, X., & Li, J. J. (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. *Industrial marketing management*, 50, 18-29. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.014>

- *Chen, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2021). How CEO narcissism affects corporate social responsibility choice? *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 897-924. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09698-6>
- *Chen, W. H., Kang, M. P., & Butler, B. (2019). How does top management team composition matter for continual growth? Reinvestigating Penrose's growth theory through the lens of upper echelons theory. *Management Decision*, 57(1), 41-70. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0147>
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- *Chua, M., Ab Razak, N. H., Nassir, A. M., & Yahya, M. H. (2022). Dynamic capital structure in Indonesia: Does the education and experience of CEOs matter?. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 58-68. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.003>
- *Chuang, T. T., Nakatani, K., & Zhou, D. (2009). An exploratory study of the extent of information technology adoption in SMEs: an application of upper echelon theory. *Journal of Enterprise information management*. <https://doi.org/10.1108/17410390910932821>
- *Civera, A., Lehmann, E. E., & Meoli, M. (2022). The importance of team diversity for academic spinoff performance. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 14(4-5), 472-496. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2022.127438>
- *Corner, P. D., & Kinicki, A. J. (2004). An upper echelons explanation of acquisition outcomes. In *Advances in mergers and acquisitions* (Vol. 4, pp. 83-120). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-361X\(04\)04004-9](https://doi.org/10.1016/S1479-361X(04)04004-9)
- *Cuypers, I. R., Patel, C., Ertug, G., Li, J., & Cuypers, Y. (2022). Top management teams in international business research: A review and suggestions for future research. *Journal of International Business Studies*, 53(3), 481-515. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00456-9>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall.
- *Dalton, D. R., & Dalton, C. M. (2005). Upper echelons perspective and multi-level analysis: a case of the cart before the horse?. In *Multi-level issues in strategy and methods*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(05\)04011-7](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(05)04011-7)
- *Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., & Simonetti, B. (2020). Top management team diversity and high performance: An integrative approach based on upper echelons and complexity theory. *European Management Journal*, 38(1), 157-168. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.006>
- *Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., & Simonetti, B. (2015). Top management team's intellectual capital and firm performance. *European Management Journal*, 33(5), 322-331. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.03.004>
- *Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., & Paddison, B. (2015). Exploring the antecedents of firm performance in a Latin-American and European diverse industrial context. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 28(4), 502-522. <https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2015-0037>
- *Diáñez-González, J. P., & Camelo-Ordaz, C. (2016). How management team composition affects academic spin-offs' entrepreneurial orientation: The mediating role of conflict. *The Journal of Technology Transfer*, 41, 530-557. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9428-5>
- *Diáñez-González, J. P., del Carmen Camelo-Ordaz, M., & Ruiz-Navarro, J. (2016). Management teams' composition and academic spin-offs' entrepreneurial orientation: A theoretical approach. *Entrepreneurship-Practice-Oriented Perspectives*, 2, 65-99. <https://doi.org/10.5772/65270>
- *Dolz, C., Iborra, M., & Safon, V. (2015). Family-owned company, management teams, diversity, and ambidexterity in small and medium-sized enterprises/Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidestria en las PyMEs/Empresa familiar, equipos administrativas, diversidade e ambidestria em pequenas e medias empresas. *RAE*, 55(6), 673-688. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150606>
- *Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., & Helo, P. (2019). Supplier relationship management for circular economy: Influence of external pressures and top management commitment. *Management Decision*, 57(4), 767-790. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2018-0396>
- *Egerová, D., & Nosková, M. (2019). Top management team composition and financial performance: Examining the role of gender diversity. *Business Administration and Management*, 2(22), 129-143. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-2-009>
- *Eliwa, Y., Aboud, A., & Saleh, A. (2023). Board gender diversity and ESG decoupling: Does religiosity matter?. *Business Strategy and the Environment*, 1-22. <https://doi.org/10.1002/bse.3353>
- Eryılmaz, M. (2004). Stratejik seçim ve kurumsal bakış açılarının birlikteliği üzerine eğitim sektöründe bir araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 25-48.
- *Evans, R. W., & Butler, F. C. (2011). An upper echelons view of "Good to Great": Principles for behavioral integration in the top management team. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 89-97. <https://doi.org/10.1002/jls.20224>
- *Everaert, P., Sarens, G., & Rommel, J. (2010). Using transaction cost economics to explain outsourcing of accounting. *Small Business Economics*, 35, 93-112. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9149-3>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-Management-Team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503. <https://doi.org/10.2307/2393314>

- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- *Firk, S., Gehrke, Y., Hanelt, A., & Wolff, M. (2022). Top management team characteristics and digital innovation: Exploring digital knowledge and TMT interfaces. *Long Range Planning*, 55(3), 102-166. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102166>
- *Friedmann, C. B., Garg, R., & Holtbrügge, D. (2018). CEOs' cultural and demographic attributes and organisational performance of Indian SMEs: an upper echelon approach. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(5), 483-512. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.094606>
- *Friedman, Y., Carmeli, A., & Tishler, A. (2016). How CEOs and TMTs build adaptive capacity in small entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, 53(6), 996-1018. <https://doi.org/10.1111/joms.12184>
- *Fuentes-Henríquez, F., & Del Sol, P. (2012). Analogical foundation of the scope of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 163-185. <https://doi.org/10.1108/09534811211199646>
- *Gao, L., Wang, J., He, H., & Wang, S. (2022). Do motives contribute to sustainable supply chain management? A Motive – Ability – Opportunity triangle research perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(4-5), 694-708. <https://doi.org/10.1080/13675567.2021.1914565>
- *Garavan, T. N., Sheerin, C., Koukpaqi, S., O'Brien, F., Chami-Malaeb, R., MacKenzie, C., & Buckley, J. (2022). Strategic talent management in hotels during COVID-19: upper echelons and dynamic attention-based perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0516>
- *Garcés-Galdeano, L., García-Olaverri, C., & Huerta, E. (2021). Does one size fit all? CEO profiles and strategic management choices. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. 34(2), 244-269. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2020-0075>
- *García-Sánchez, I. M., & García-Meca, E. (2020). Do able bank managers Exhibit specific attributes? An empirical analysis of their investment efficiency. *Administrative Sciences*, 10(3), 44. <https://doi.org/10.3390/admsci10030044>
- *Garms, F. P., & Engelen, A. (2019). Innovation and R&D in the upper echelons: The association between the CTO's power depth and breadth and the TMT's commitment to innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 36(1), 87-106. <https://doi.org/10.1111/jpim.12441>
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2007). On the origin of strategy: Action and cognition over time. *Organization Science*, 18(3), 420–439. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0282>
- *Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2012). New directions on compensation and upper echelons. *Corporate Governance: An International Review*, 20(6), 519-525. <https://doi.org/10.1111/corg.12005>
- *Geyer, A., & Geyer, A. (2016). Variations in Strategic Choices Concerning Firm Growth—a Conceptual Framework and Its Application to the Context of Family Businesses. The Growth Behavior of Family Firms: Theoretical and Empirical Elaborations, 15-162. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13117-3_2
- *Geyer, A., & Geyer, A. (2016). The Influence of Executives' Membership in the FB Owner-Family on Firm Growth—the Central Role of Individual Growth Intentions. The Growth Behavior of Family Firms: Theoretical and Empirical Elaborations, 173-230. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13117-3_4
- *Glińska-Noweś, A., Barabasz, A., Escher, I., & Fu, Y. (2022). Defence mechanisms as predictors of trust and positive relationships in top management teams. *Human Systems Management*, 41(5), 567-581. <https://doi.org/10.3233/HSM-211562>
- *Gurkov, I., & Settles, A. (2013). A dominant archetype of the HRM system in Russian industrial companies in post-recession times. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3630-3643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.778315>
- *Hafiz, N., Latiff, A. S. A., Islam, M. A., Saif, A. N. M., & Wahab, S. A. (2022). Towards the underlying theories of small firm growth: A literature review. *FIIB Business Review*, 11(1), 36-51. <https://doi.org/10.1177/23197145211049627>
- *Haislip, J., Lim, J. H., & Pinsker, R. (2021). The impact of executives' IT expertise on reported data security breaches. *Information Systems Research*, 32(2), 318-334. <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0986>
- *Halder, A., Prügl, R., Kraiczy, N. D., & Hack, A. (2021). The family factor: How collaborative dialogue between owner managers and the owner family shapes firm-level outcomes. *Journal of Small Business Management*, 1-40. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844484>
- Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 5–15. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100703>
- *Hambrick, D. C., Humphrey, S. E., & Gupta, A. (2015). Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36(3), 449-461. <https://doi.org/10.1002/smj.2230>
- *Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- *Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343. <https://www.jstor.org/stable/20159303>

- *Hattke, F., & Blaschke, S. (2015). Striving for excellence: The role of top management team diversity in universities. *Team Performance Management: An International Journal*, 21(3/4), 121-138. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2014-0019>
- Hannah, S. T., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Jennings, P. L., & Thatcher, R. W. (2013). The Psychological and Neurological Bases of Leader Self-Complexity and Effects on Adaptive Decision-Making. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 393. <https://doi.org/10.1037/a0032257>
- *Hashim, M. Z., Chao, L., & Wang, C. (2022). The role of project managers' attributes in project sustainability management and project performance under China-Pakistan economic corridor. *Chinese Management Studies*, 16(3), 708-731. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2021-0333>
- *Hassan, H., Saleh, N. M., Kamaluddin, A., & Hamzah, N. (2015, November). The Role of Leadership on Intellectual Capital as Strategy Towards Hospitals' Performance. In *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning* (p. 363). Academic Conferences International Limited.
- *Heavey, C., & Simsek, Z. (2015). Transactive memory systems and firm performance: An upper echelons perspective. *Organization Science*, 26(4), 941-959. <https://www.jstor.org/stable/43661031>
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2002). CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: an empirical study. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 551-569. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491031>
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2006). CEO experiences: effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 755-778. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00610.x>
- *Heyden, M. L., Van Doorn, S., Reimer, M., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2013). Perceived environmental dynamism, relative competitive performance, and top management team heterogeneity: Examining correlates of upper echelons' advice-seeking. *Organization studies*, 34(9), 1327-1356. <https://doi.org/10.1177/0170840612470229>
- *Hiebl, M. R. (2017). Finance managers in family firms: an upper-echelons view. *Journal of Family Business Management*, 7(2), 207-220. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2016-0014>
- *Higgs, M. (2006). How do top teams succeed? Factors that contribute to successful senior management team performance. *Journal of General Management*, 32(2), 77-99. <http://eprints.soton.ac.uk/id/eprint/51414>
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120502>
- *Hoffmann, W. H., & Meusburger, L. (2018). How CEO values and TMT diversity jointly influence the corporate strategy making process. *Schmalenbach Business Review*, 70, 149-187. <https://doi.org/10.1007/s41464-017-0042-y>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
- *Ilaboya, O. J., & Aronmwan, E. J. (2023). Chief Executive Officer's attributes and tax avoidance: evidence from Nigeria. *International Journal of Disclosure and Governance*, 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41310-022-00168-y>
- *Issa, A., & Bensalem, N. (2022). Are gender-diverse boards eco-innovative? The mediating role of corporate social responsibility strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.2385>
- *Istipliler, B., Ahrens, J. P., Hauer, A., Steininger, D. M., & Woywode, M. (2022). Heroes of the Green Room –How Able Successors Revitalize and Reinvent Family Firms. *Journal of Small Business Management*, (tba), tba. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2161554>
- *Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Li, Z., & Li, Y. (2022). To walk in beauty: Sustainable leadership, frugal innovation and environmental performance. *Managerial and Decision Economics*, 43(3), 738-750. <https://doi.org/10.1002/mde.3415>
- *Javed, M., Akhtar, M. W., Husnain, M., Lodhi, R., & Emaan, S. (2020). A stakeholder-centric paradigm bids well for the “business case”-An investigation through moderated-mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2563-2577. <https://doi.org/10.1002/csr.1976>
- *Jaw, Y. L., & Lin, W. T. (2009). Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO-level and TMT-level roles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 220-233. <https://doi.org/10.1080/09585190802528797>
- *Ji, Y. Y. (2015). Top management team pay structure and corporate social performance. *Journal of General Management*, 40(3), 3-20. <https://doi.org/10.1177/030630701504000302>
- *Jiao, H., Wang, Y., & Liu, M. (2019). The effect of the social network of the top management team on innovation in cultural and creative industries: A study based on knowledge network embedding. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 10(1/2), 4-18. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-10-2018-0021>
- *Juravich, M., Salaga, S., & Babiak, K. (2017). Upper echelons in professional sport: The impact of NBA general managers on team performance. *Journal of Sport Management*, 31(5), 466-479. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0044>
- *Kanadli, S. B., Bankewitz, M., & Zhang, P. (2018). Job-related diversity: the comprehensiveness and speed of board decision-making processes—an upper echelons approach. *Journal of Management and Governance*, 22, 427-456. <https://doi.org/10.1007/s10997-017-9394-4>

- *Kaur, R., & Singh, B. (2021). The impact of CEOs' characteristics on corporate leverage: Indian scenario. *Vision*, 25(4), 428-438. <https://doi.org/10.1177/0972262920954596>
- *Kaur, R., & Singh, B. (2019). Do CEO characteristics explain firm performance in India? *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 409-426. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2019-0027>
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372. <https://doi.org/10.1177/014920639402000204>
- *Kim, J. W., & Higgins, M. C. (2007). Where do alliances come from?: The effects of upper echelons on alliance formation. *Research Policy*, 36(4), 499-514. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.02.017>
- Kokot, K., Tipurić, D., & Čalopa, M. K. (2021). Upper Echelon Theory: A Review And Future Research Agenda. 9. *International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship, Book Of Proceedings*, 123-135.
- *Kolev, K. D., & McNamara, G. (2022). The role of top management teams in firm responses to performance shortfalls. *Strategic Organization*, 20(3), 541-564. <https://doi.org/10.1177/1476127020962683>
- *Kortmann, S. (2015). The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 666-684. <https://doi.org/10.1111/jpim.12151>
- *Kraft, P. S. (2022). The double-edged sword of CEO narcissism: A meta-analysis of innovation and firm performance implications. *Journal of Product Innovation Management*, 39(6), 749-772. <https://doi.org/10.1111/jpim.12649>
- *Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). The relationship between top management team innovation orientation and firm growth: The mediating role of firm innovativeness. *International Journal of Innovation Management*, 19(01), 1550005. <https://doi.org/10.1142/S136391961550005X>
- *Kumar, A., & Paraskevas, J. P. (2018). A proactive environmental strategy: Analyzing the effect of SCM experience, age, and female representation in TMTs. *Journal of Supply Chain Management*, 54(4), 20-41. <https://doi.org/10.1111/jscm.12179>
- *Kunz, J., & Sonnenholzner, L. (2022). Managerial overconfidence: promoter of or obstacle to organizational resilience? *Review of Managerial Science*, 17, 1-62. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00530-y>
- *Kutzschbach, J., Tanikulova, P., & Lueg, R. (2021). The role of top managers in implementing corporate sustainability—A systematic literature review on small and medium-sized enterprises. *Administrative Sciences*, 11(2), 44. <https://doi.org/10.3390/admsci11020044>
- *La Rosa, F., Bernini, F., & Terzani, S. (2022). Does corporate and country corruption risk affect CEO performance? A study of the best-performing CEOs worldwide. *European Management Journal*, 40(2), 234-246. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.05.002>
- Lawrence, B. S. (1997). Perspective—the black box of organizational demography. *Organization Science*, 8(1), 1-22. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.1.1>
- *Lee, W. S., & Moon, J. (2016). Determinants of CEO strategic risk-taking in the airline industry. *Tourism Management Perspectives*, 18, 111-117. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.01.009>
- *Lee, W. S., Kim, I., & Moon, J. (2016). Determinants of restaurant internationalization: an upper echelons theory perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2864-2887. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2015-0048>
- *Li, P. Y., & Lo, F. Y. (2017). Top management teams' managerial resources and international diversification: the evidence under an uncertain environment. *Management Decision*, 55(9), 1999-2017. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2016-0364>
- *Li, C. R., Liu, Y. Y., Lin, C. J., & Ma, H. J. (2016). Top management team diversity, ambidextrous innovation and the mediating effect of top team decision-making processes. *Industry and Innovation*, 23(3), 260-275. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1144503>
- *Lin, T. C., Ku, Y. C., & Huang, Y. S. (2014). Exploring top managers' innovative IT (IIT) championing behavior: Integrating the personal and technical contexts. *Information & Management*, 51(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.002>
- *Li, Y., Tan, C. H., Teo, H. H., & Tan, B. C. (2006). Innovative usage of information technology in Singapore organizations: Do CIO characteristics make a difference?. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(2), 177-190. <https://doi.org/10.1109/TEM.2006.872250>
- *Lin, W. T., & Cheng, K. Y. (2013). The effect of upper echelons' compensation on firm internationalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 73-90. <https://doi.org/10.1007/s10490-011-9261-9>
- *Ling, Y. H. (2022). Leader, context and CSR: evidence from Taiwan. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(3), 569-588. <https://doi.org/10.1108/CCSM-07-2021-0132>
- *Liu, X., Zhang, L., Gupta, A., Zheng, X., & Wu, C. (2022). Upper echelons and intra-organizational learning: How executive narcissism affects knowledge transfer among business units. *Strategic Management Journal*, 43(11), 2351-2381. <https://doi.org/10.1002/smj.3406>
- *Liu, W., Gong, Y., & Liu, J. (2014). When do business units benefit more from collective citizenship behavior of management teams? An upper echelons perspective. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 523. <https://doi.org/10.1037/a0035538>

- *López-Muñoz, J. F., & Escribá-Esteve, A. (2017). An upper echelons perspective on information technology business value. *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 173-181. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.02.003>
- *Ma, S., Kor, Y. Y., & Seidl, D. (2022). Top management team role structure: A vantage point for advancing upper echelons research. *Strategic Management Journal*, 43(8), 01-028. <https://doi.org/10.1002/smj.3368>
- *Mai, Y., Xiong, C., & He, X. (2015). The effects of entrepreneurs' socioeconomic status and political characteristics on new ventures' establishment of formal political ties in China. *Chinese Management Studies*, 9(2), 130-149. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2013-0078>
- March, J. G., & Herbert, A. (1958). *Organizations*. John Wiley.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- *Molina-Garcia, A., Dieguez-Soto, J., Galache-Laza, M. T., & Campos-Valenzuela, M. (2022). Financial literacy in SMEs: a bibliometric analysis and a systematic literature review of an emerging research field. *Review of Managerial Science*, 1-40. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00556-2>
- *Mousa, F. T., Kim, S. K., & Rutherford, M. A. (2016). Top management team and IPO firms' acquisition activity. *Management Decision*, 54(3), 664-682. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0059>
- *Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 104-122. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0058>
- *Mungai, E. M., Ndiritu, S. W., & Rajwani, T. (2020). Raising the bar? Top management teams, gender diversity, and environmental sustainability. *Africa Journal of Management*, 6(4), 269-294. <https://doi.org/10.1080/23322373.2020.1830688>
- *Najmaei, A., & Sadeghinejad, Z. (2019). Metacognition, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance: An Upper Echelons View. *The Anatomy of Entrepreneurial Decisions: Past, Present and Future Research Directions*, 79-114. https://doi.org/10.1007/978-3-030-19685-1_5
- *Neely Jr, B. H., Lovelace, J. B., Cowen, A. P., & Hiller, N. J. (2020). Metacritiques of upper echelons theory: Verdicts and recommendations for future research. *Journal of Management*, 46(6), 1029-1062. <https://doi.org/10.1177/0149206320908640>
- *Neill, S., Wu, M., & Noel, T. W. (2022). Linking managerial capital with explorative strategy and growth in China. *Management Research Review*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2021-0702>
- *Neffe, C., Wilderom, C. P., & Lattuch, F. (2022). Emotionally intelligent top management and high family firm performance: Evidence from Germany. *European management journal*, 40(3), 372-383. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.007>
- *Oppong, S. (2014). Upper echelons theory revisited: The need for a change from causal description to casual explanation. *Management: journal of contemporary management issues*, 19(2), 169-183. <https://hrcaak.srce.hr/133229>
- *Orij, R. P., Rehman, S., Khan, H., & Khan, F. (2021). Is CSR the new competitive environment for CEOs? The association between CEO turnover, corporate social responsibility and board gender diversity: Asian evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 731-747. <https://doi.org/10.1002/csr.2084>
- *Ormiston, M. E., Wong, E. M., & Ha, J. (2022). The role of CEO emotional stability and team heterogeneity in shaping the top management team affective tone and firm performance relationship. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101543. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101543>
- *Peck-Ling, T., Nai-Chiek, A., & Chee-Seong, L. (2016). Foreign ownership, foreign directors and the profitability of Malaysian listed companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 580-588. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.037>
- *Polat, B. (2010). Resource acquisition and venture survival in the telecommunications industry. In *Strategic Reconfigurations*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849805629.00016>
- Popli, M., Ahsan, F. M., & Mukherjee, D. (2022). Upper echelons and firm internationalization: A critical review and future directions. *Journal of Business Research*, 152, 505-521. <https://doi.org/10.1002/jsc.2261>
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227. <https://doi.org/10.2307/1924589>
- *Purkayastha, A., Sharma, S., & Karna, A. (2020). Theoretical foundations of antecedents of internationalization and moderators in multinationality-performance relationship: What is missing? *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(2), 213-243. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2019-0055>
- *Rasheed, M. A., Shahzad, K., & Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation & Management Review*, 18(1), 69-89. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2020-0007>
- *Raziq, M. M., Benito, G. R., & Igoe, J. (2020). Subsidiary country managers and subsidiary development: Upper echelons and resource-based perspectives. *German journal of human resource management*, 34(3), 291-323. <https://doi.org/10.1177/2397002219898184>

- *Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). Effect of Manager's Characteristics on Budget Participation mediated by Perception of Procedural Justice/Efeito das Características dos Gestores na Participação Orcamentaria mediado pela Percepção de Justiça Processual. *Revista Contabilidade, Gestao e Governanca (CGG)*, 23(2), 256-276. <http://rebacc.crcrj.org.br/handle/123456789/6397>
- *Reutzel, C. R., & Belsito, C. A. (2012). Examining the relative influence of upper echelons ties on IPO underpricing. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0163-y>
- *Ribeiro, I., Serra, F. A. R., Marietto, M. L., & Serra, B. P. D. C. (2020). Strategic decision-making: research mapping from Exploratory Factor Analysis and Multidimensional Scaling. <http://rebacc.crcrj.org.br/handle/123456789/6538>
- *Rivas, J. L. (2012). Board versus TMT international experience: a study of their joint effects. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(4), 546-562. <https://doi.org/10.1108/13527601211270011>
- *Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Opening the black box of upper echelons: Drivers of poor information processing during the financial crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3), 212-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00796.x>
- *Salleh, S. S. M. M., Fareed, M., Yusoff, R. Z., & Saad, R. (2018). Internal and external top management team (TMT) networking for advancing firm innovativeness. *Polish Journal of Management Studies*, 18(1), 311-325. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.1.23>
- *Sambharya, R. B. (1996). Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 17(9), 739-746. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199611\)17:9<739::AID-SMJ846>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199611)17:9<739::AID-SMJ846>3.0.CO;2-K)
- *Schechowicz, R., & Sumilo, E. (2019). Interim managers in the CFO role in medium-sized companies: Literature overview, conceptual approach, and empirical study. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 4(2). <https://doi.org/0.24088/IJBEA-2019-42002>
- *Schmid, S., Wurster, D. J., & Dauth, T. (2015). Internationalisation of upper echelons in different institutional contexts: top managers in Germany and the UK. *European Journal of International Management*, 9(4), 510-535. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.070232>
- *Sekiguchi, T., Bebenroth, R., & Li, D. (2011). Nationality background of MNC affiliates' top management and affiliate performance in Japan: knowledge-based and upper echelons perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(05), 999-1016. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556774>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row.
- *Shahab, Y., Ntim, C. G., Chen, Y., Ullah, F., Li, H. X., & Ye, Z. (2020). Chief executive officer attributes, sustainable performance, environmental performance, and environmental reporting: New insights from upper echelons perspective. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 1-16. <https://doi.org/10.1002/bse.2345>
- *Shahi, R., & Parekh, N. (2022). Financing social enterprises: An upper echelon perspective. *FIIB Business Review*, 11(2), 235-250. <https://doi.org/10.1177/23197145211033092>
- *Shi, W., Pathak, S., Song, L. J., & Hoskisson, R. E. (2018). The adoption of chief diversity officers among S&P 500 firms: Institutional, resource dependence, and upper echelons accounts. *Human Resource Management*, 57(1), 83-96. <https://doi.org/10.1002/hrm.21837>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. 4th edn. Free Press.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- *Smith, A. L., Bradley, R. V., Bichescu, B. C., & Tremblay, M. C. (2013). IT governance characteristics, electronic medical records sophistication, and financial performance in US hospitals: An empirical investigation. *Decision Sciences*, 44(3), 483-516. <https://doi.org/10.1111/dec.12019>
- *Sosik, J. J., Gentry, W. A., & Chun, J. U. (2012). The value of virtue in the upper echelons: A multisource examination of executive character strengths and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 367-382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.010>
- *Steinbach, A. L., Gamache, D. L., & Johnson, R. E. (2019). Don't get it misconstrued: Executive construal-level shifts and flexibility in the upper echelons. *Academy of Management Review*, 44(4), 871-895. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0273>
- *Tan, M., & Xia, Q. (2022). Curious, unconventional and creative: CEO openness and innovation ambidexterity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2069007>
- *Taylor, J., Sahaym, A., & Vithayathil, J. (2022). Do CIOs Matter in the Face of Exogenous Shocks? An Examination Through Upper Echelon Theory. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2350005. <https://doi.org/10.1142/S0219877023500050>
- *Turner, L. A., & Merriman, K. K. (2022). Cultural intelligence and establishment of organisational diversity management practices: An upper echelons perspective. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 321-340. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12407>
- *Tretbar, T., Reimer, M., & Schäffer, U. (2016). Upper echelons in family firms: what we know and still can learn about family-TMT-involvement. *The Routledge companion to family business*, 120-147.
- *Troy, C., Smith, K. G., & Domino, M. A. (2011). CEO demographics and accounting fraud: Who is more likely to rationalize illegal acts? *Strategic Organization*, 9(4), 259-282. <https://doi.org/10.1177/1476127011421534>

- *Wagner, S. M., & Kemmerling, R. (2014). Supply chain management executives in corporate upper echelons. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(3), 156-166. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.01.006>
- *Waldman, D. A., & Javidan, M. (2013). Charismatic leadership at the strategic level: Taking a new look at upper echelons theory. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (Vol. 5, pp. 201-227). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005017>
- *Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The leadership quarterly*, 15(3), 355-380. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.013>
- *Wang, X., Zhang, Z., & Jia, M. (2022). Community norms and corporate philanthropy: the moderating role of women on board of directors. *International Journal of Manpower*, 43(5), 1239-1264. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2020-0118>
- *Wang, W. K., Lu, W. M., Kweh, Q. L., & Lee, J. J. (2021). Management characteristics and corporate performance of Chinese chemical companies: the moderating effect of managerial ability. *International Transactions in Operational Research*, 28(2), 976-995. <https://doi.org/10.1111/itor.12575>
- *Wang, K., Miao, N. N., & Xue, K. K. (2020). Does the technology background of the Party Committee Secretary affect firm's innovation efficiency? Evidence from listed state-owned enterprises in China. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(5), 489-502. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1668920>
- *Wang, T., Libaers, D., & Jiao, H. (2015). Opening the Black Box of Upper Echelons in China: TMT Attributes and Strategic Flexibility. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 685-703. <https://doi.org/10.1111/jpim.12152>
- *Wang, G., Holmes Jr, R. M., Oh, I. S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, 69(4), 775-862. <https://doi.org/10.1111/peps.12140>
- *Wang, D., Su, Z., & Guo, H. (2019). Top management team conflict and exploratory innovation: The mediating impact of market orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 87-95. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.014>
- *Weihong, C., Xi, Z., Lan, H., & Zhiyuan, L. (2020). "Accelerating" and "jumping" internationalization: CEO career horizon, board supervision ability and corporate internationalization process. *Chinese Management Studies*, 14(3), 587-612. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2019-0239>
- *Van Doorn, S., Heyden, M. L., Reimer, M., Buyl, T., & Volberda, H. W. (2022). Internal and external interfaces of the executive suite: Advancing research on the porous bounds of strategic leadership. *Long Range Planning*, 102214. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102214>
- *Van Veen, K., & Elbertsen, J. (2008). Governance regimes and nationality diversity in corporate boards: A comparative study of Germany, the Netherlands and the United Kingdom. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 386-399. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00698.x>
- *Vega-Jurado, J., Schmutzler, J., Manjarrés-Henríquez, L., & Vega-Cárcamo, J. (2019). Orchestrating absorptive capacity: organizational catalysts of TMT's influence. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/MRJAM-12-2018-0892>
- *Xia, Q., Tan, M., Cao, Q., & Li, L. (2023). The microfoundations of open innovation: CEO overconfidence and innovation choices. *R&D Management*, 53(1), 43-57. <https://doi.org/10.1111/radm.12544>
- *Yamak, S., Nielsen, S., & Escribá-Esteve, A. (2014). The role of external environment in upper echelons theory: A review of existing literature and future research directions. *Group & Organization Management*, 39(1), 69-109. <https://doi.org/10.1177/1059601113511663>
- *Yamak, S., Nielsen, S., Minichilli, A., & Esteve, A. E. (2013). Contextualising upper echelon research: The interactions of top management teams and CEOs. *European Journal of International Management*, 7, 1-5.
- *Yuan, X. N., Guo, Z., & Fang, E. (2014). An examination of how and when the top management team matters for firm innovativeness: The effects of TMT functional backgrounds. *Innovation*, 16(3), 323-342. <https://doi.org/10.1080/14479338.2014.11081991>
- *Zhao, S., Sheehan, C., De Cieri, H., & Cooper, B. (2019). A comparative study of HR involvement in strategic decision-making in China and Australia. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2018-0643>
- *Zhang, Y., Zheng, H., Lam, D., Fu, X. M., & Li, M. (2022). CEOs' marital status and corporate innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 39(5), 686-716. <https://doi.org/10.1111/jpim.12619>
- *Zhang, Z., Wang, X., & Jia, M. (2022). Poverty as a double-edged sword: how CEOs' childhood poverty experience affect firms' risk taking. *British Journal of Management*, 33(3), 1632-1653. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12515>
- *Zhou, Z., & Verburg, R. (2020). Open for business: The impact of creative team environment and innovative behaviour in technology-based start-ups. *International Small Business Journal*, 38(4), 318-336. <https://doi.org/10.1177/0266242619892793>
- *Zhu, D. H., & Shen, W. (2016). Why do some outside successions fare better than others? The role of outside CEOs' prior experience with board diversity. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2695-2708. <https://doi.org/10.1002/smj.2471>

Extended Abstract

Due to the inability to obtain all the information about the decision situation and the limits of the information processing capacity, the managers have to act irrationally, not rationally, in their decisions. At the same time, bounded rational decision-makers include behavioral components in the decision-making process. From this point of view, the upper-echelon theory sees the choices of decision-makers as a reflection of managerial characteristics. These managerial characteristics consist of observable and unobservable variables such as value, personality, cognitive structure, age, education level, and tenure. Hambrick and Mason (1984) their article titled "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", claimed that strategy was tried to be explained with techno-economic factors, and even the strategy process was examined by excluding the human factor. They accept organizational outputs as a reflection of the characteristics of the actors in the organization.

Upper echelon theory is based on the Carnegie School (Simon, 1947; March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963) and is opposed to the economics-based strategic view, which discusses issues such as industry structure, competitive advantage, pricing, and capacity decisions without involving the manager (Hambrick, 2007, p. 37). The basic discourse of the upper echelon theory is based on the idea that managers use their experiences, values, and personalities as a tool to make the situations they face intelligible. In other words, managers see the situations they face from the framework presented to them by their experiences, values, and personalities. The upper echelon theory is based on two main theses, namely that managers make choices using the personalized translations they create, and that personalized translations this study aims to perform a literature review on upper-level theory and to reveal the current state of the field. In the literature review, a categorization was made in terms of observable and unobservable variables emphasized by the upper-echelon theory. Afterward, the variables included in the studies are summarized. In addition, the studies were classified in terms of analysis units. There is also a divergence in the literature in terms of using the CEO and top management team as the unit of analysis. On the other hand, the dependent variables used in the studies are also summarized. Finally, the studies were categorized in terms of the research method used. It is expected that the literature review in question will provide a perspective on the field and will benefit researchers in the field. are a function of managers' experience, values, and personality.

As a result of the literature review, three points attracted attention. First, it has been seen that the literature on upper-level theory has made progress with the data collected on demographic variables. However, the relationship between psychological variables and strategic decisions and actions needs to be understood. Emphasis was placed on revealing the effect of managers' psychological variables, which are referred to as the "black box", in terms of strategic actions (Finkelstein et al., 2009). Emphasis was placed on revealing the effect of managers' psychological variables, which are referred to as the "black box", in terms of strategic actions (Finkelstein et al., 2009). Emphasis was placed on revealing the effect of managers' psychological variables, which are referred to as the "black box", in terms of strategic actions (Finkelstein et al., 2009). On the other hand, some studies accept the CEO and top management team as the unit of analysis in the upper-level theory literature. It can be said that there is a separation in terms of the unit of analysis in the literature. It is obvious that in large-scale organizations managed by a management team rather than a single top manager, the analysis unit should be the top management team. In the articles where the top management team is the analysis unit, attention was drawn to the heterogeneity of the top management team. With globalization and changes in markets, high levels of heterogeneity are seen in top management teams. In this case, the diversity of top management teams in terms of different demographic variables has also been important research (Kokot et al., 2021). Finally, it has been seen that the quantitative method is used extensively in the articles in the field. As stated before, the more frequent use of observable demographic variables and the easy inclusion of these variables in statistical methods paved the way for the literature of upper-level theory to progress with demographic variables and quantitative methods.

However, there is a need for an in-depth understanding of psychological variables using qualitative methods rather than quantitative methods. The necessity of understanding how executive cognition, values, and personality traits, which are expressed as black boxes, affect strategic actions and strategic decisions are also emphasized in the literature. On the other hand, the question of "how" can be answered with qualitative methods. Studies on the upper echelon theory are aimed at testing the relationships in the theory. However, as mentioned above, many relationships, in theory, have not been sufficiently tested yet. It is important to understand how variables such as managers' cognition, values, beliefs, and personality traits affect strategic actions.