

Üst Kademe Teorisi'ni Yeniden Düşünmek: Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri & Teorik Açından Kapsamı ve Önemi

İbrahim Taha Dursun

Sakarya Üniversitesi, Ali Fuat Cebesoy Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi,
Sakarya. Email: tdursun@sakarya.edu.tr

Yakup Köseoğlu

Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi,
Sakarya. Email: ykoseoglu@sakarya.edu.tr

ÖZET: Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim literatüründe önemli bir yeri bulunan Üst Kademe Teorisi'ni demografik ve bilişsel özellikler çerçevesinde yeniden değerlendirmektir. Üst yönetim ekiplerini inceleme konusu olarak ele alan üst kademe teorisinde yöneticilerin özellikleri önemli rol oynamaktadır. Yöneticilerin yaş, eğitim, iş geçmişi ve görev süresi demografik özellikleri; yöneticinin değerleri ve bilişsel yapıları da bilişsel özellikleri oluşturmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalarda demografik özelliklerin daha çok dikkate alındığı, bilişsel özelliklerin ise detaylı olarak değerlendirilmediği görülmektedir. Bununla birlikte, üst kademe teorisinin dayandığı bu iki özellik grubunun birlikte incelenmesi ve aralarındaki kuramsal ilişkinin kapsamlı olarak düşünülmesi teorinin daha iyi anlaşılması açısından kaçınılmaz görünmektedir.

Anahtar Kelimeler: Üst kademe teorisi, Üst yönetim ekipleri, Demografik ve bilişsel özellikler.

JEL Kodu: M1,M12, M19

Rethinking Upper Echelons Theory: Top Management Teams' Cognitive Characteristics and Its Theoric Content and Significance

ABSTRACT: The aim of this study is to rethinking Upper Echelons Theory, which has a significant importance in strategic management literature, by examining demographic and cognitive characteristics. These characteristics have a great importance on upper echelons theory which takes top management teams as a subject of a research. Demographic characteristics include age, education, tenure and functional background. Therefore executive values and cognitive structure form cognitive characteristics of top managers. However, considering these two groups of characteristics together and examining the conceptual relationship seem to be inevitable for a better understanding of this theory.

Keywords: Upper echelons theory, Top management teams, Demographic and cognitive characteristics.

JEL Code: M1,M12, M19

1. Giriş

Türkçeye üst kademe teorisi olarak çevirebileceğimiz “Upper Echelons Theory” işletme literatüründe örgütlerin üst düzey yönetim kademesinde görev yapan CEO, genel müdür, bölüm müdürleri, işletme temel fonksiyonlarını icra eden müdürler ve diğerlerinin demografik özelliklerinin örgütsel performans, örgütsel süreç gibi konulara etkilerinin olup olmadığını araştıran bir alt dal olarak gelişme göstermektedir. Üst kademe teorisi ile ilgili kapsamlı ilk çalışma Hambrick ve Mason'un 1984 yılında kaleme aldıkları “*Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*” adlı makaledir. Hambrick ve Mason'n makalelerinde değindikleri temel düşünce; örgütlerin, üst düzey yöneticilerin bir yansıması olduğudur. Dolayısıyla yöneticiler güçlü aktörler olarak örgütlerin stratejik tercihlerini etkilemektedir (Hambrick & Mason, 1984). Firmalarda görev yapan üst düzey yöneticiler

gerek örgütün bütününe ilgilendiren kararları almada gerekse de bu kararların uygulanmasını sağlama noktasında etkileri büyük olan aktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle üst düzey yöneticiler sahip oldukları güçten dolayı firmaların gelecekteki başarılarını etkileyen stratejik tercihlerinde söz sahibi olmaktadır.

Üst kademe teorisi ile ilgili yapılan çalışmalar üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin firma performansına etkileri, üst yönetim ekiplerinin çeşitliliğinin nedenleri, ekiplerin heterojen olmasının etkileri gibi konuları ele almaktadır. Bu çalışma, üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin kapsamını ve birbirleri ile ilişkisini ele almaktadır. Bu çerçevede, çalışma içerisinde üst kademe teorisinin kapsamı, üst yönetim ekiplerinin heterojenliği ve homojenliği konusunun önemi, üst kademe teorisi ile demografik ve bilişsel özellikler arasındaki ilişki ele alınmaya çalışılacaktır.

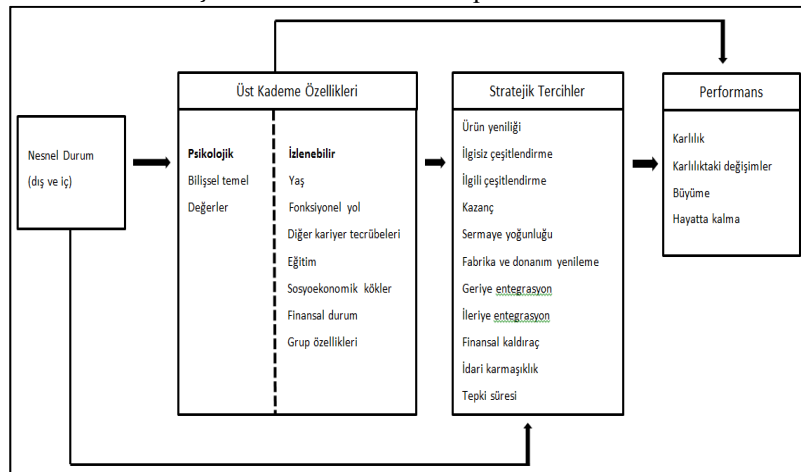
2. Üst Kademe Teorisi

Üst kademe teorisi örgütlerde yer alan üst düzey yöneticileri araştırma konusu yapmaktadır. Üst kademe teorisi ile ilgili Donald C. Hambrick'in P.A. Mason ile birlikte 1984 yılında kaleme aldığı "Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers" çalışmasında üst kademe teorisinin ana fikrinde birbirine bağlı iki temel fikre dayanmaktadır. Bu ana fikirlerden ilkinin, yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları stratejik durumları belirlerken kendi kişisel yorumları temelinde hareket etmesi ve eylemde bulunması oluşturmaktadır. İkinci ana fikir ise, bu kişisel yorumlamaların; yöneticilerin tecrübeleri, değerleri ve karakterlerinin bir işlevi olmasıdır (Hambrick, 2007). Dolayısıyla kişisel yorumlamaların temelinde yöneticilerin tecrübeleri, değerleri ve karakterleri yatmaktadır. İki yorumlamadan hareketle üst kademe teorisi modelleştirilmiş ve stratejik yönetim literatüründeki yerini almıştır.

Hambrick ve Mason (1984) üst kademe teorisi için hazırladıkları grafikte üst kademe özellikleri ile stratejik seçimlerin örgütün performans düzeyinin saptanmasında birbirini etkilediklerini savunmaktadır. Üst kademe özelliklerinin psikolojik ve gözlemlenebilir (izlenebilir) olmak üzere ikiye ayrıldığı modelde, gözlemlenebilir özellikler yaş, eğitim, sosyoekonomik köken, finansal durum, grup özellikleri, diğer kariyer tecrübeleri olarak sıralanırken; psikolojik özellikler de bilişsel temel (yöneticilerin gelecekteki olaylar hakkındaki tahminleri, alternatif bilgileri) ve değerler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Stratejik seçimler/tercihler ise, ürün yenileme, sermaye gücü, yer ve ekipmanların yeniliği, finansal kaldıraç v.b.dir. Bu iki ana özellik örgütün performansını oluşturan karlılık, büyüme, hayatta kalma gibi göstergelerin oluşmasında ve değerlendirilmesinde kolaylıklar sağlamaktadır. Bununla birlikte modele göre, üst kademe özelliklerinin örgütün performansında etkisi olduğu savunulmaktadır.

Örgütün performansında, yapılan tercihler önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla tercihlerin sonucunu oluşturan karlılık, büyüme, sürdürülebilirlik gibi performans sonuçlarında üst düzey yönetici özelliklerinin büyük bir önemi bulunmaktadır.

Şekil 1: Üst Kademe Perspektifi Modeli



Kaynak: Hambrick & Mason (1984)

Üst kademe teorisi, başlıca üç önemli ilkeye sahip bulunmaktadır. Bu üç önemli özellik üst kademe teorisini tanımlamaktadır (Carpenter vd., 2004). Üst kademe teorisini tanımlayan birinci özellik, örgütlerin stratejik tercihlerin, firma içerisindeki güçlü aktörlerin bilişsel esaslarının (cognitive bases) ve değerlerinin bir sonucu olduğudur. Dolayısıyla örgüt içerisindeki güçlü konumda olan üst düzey yöneticilerin sahip olduğu değerler ve bilişsel esaslar stratejik tercihlerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bilişsel esaslar, karar vericilerin gelecek olaylar hakkındaki varsayımları ya da bilgileri, alternatif bilgileri ve alternatiflere bağlı sonuçların bilgilerinden oluşmaktadır (Hambrick & Mason, 1984:195). İkinci özellik bu bilişsel esaslar ve değerler eğitim, iş tecrübesi gibi yöneticilerin gözlenebilir, ölçülebilir özelliklerinin bir fonksiyonudur. Önemli örgütsel sonuçların bu güçlü aktörlerin özelliklerinin gözlenebilmesi ile açıklanması da üçüncü önemli özelliği oluşturmaktadır. Üst kademe teorisinin ana ilkelerini oluşturan bu üç özellik ile organizasyonların tercihleri ve sonuçları arasında ilişki de üst kademe teorisini tanımlamaktadır. Teorinin geliştirildiği yıldan günümüze değin bu alanda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Hambrick ve Mason'ın modellediği üst kademe teorisinin temelinde üst yöneticilerin bilişsel yapıları, sahip oldukları değerler, algılar ve onların stratejik tercih sürecine ve ortaya çıkan performans sonuçlarına olan etkileri yer almaktadır (Carpenter vd., 2004:750).

Üst kademe teorisini sorgulamanın ve araştırmanın 3 önemli faydası olabilir. Bunlardan birincisi, üst kademe yaklaşımı, mevcut tercih edilen teorilerden farklı olarak örgütsel sonuçların tahmininde bilim insanlarına büyük ölçüde daha büyük kuvvet sağlayacaktır. İkinci önemli fayda ise, üst düzey yöneticilerin gelişmesi ve seçiminde olacaktır. Üçüncü faydayı ise, rakiplerin hareketlerini ve yapacakları karşı hamleleri tahmin etmede örgütlere ve yöneticilerine faydalı olacaktır (Hambrick & Mason, 1984:193). Hambrick ve Mason (1984) tarafından modelleştirilen üst kademe teorisi ile ilgili birçok araştırma, makale çalışması ve doktora tez çalışması yapılmıştır. Bu sebeple üst kademe teorisi çalışmalarından oluşan geniş bir literatürden söz etmek mümkündür.

2.1. Üst Yönetim Ekipleri Ve Kapsamı

Üst düzey yöneticiler üzerine yapılan çalışmalarda, araştırmacıların sadece CEO'ları değil, aynı zamanda üst yönetim ekiplerini de araştırma konusu yaptıkları görülmektedir. Esasen bir işletmenin başarısında CEO'nun dışında üst yönetim ekiplerinin de önemli katkıları bulunmaktadır (Dooley & Fryxell, 1999). İşletmelerin başarısında tek başına CEO'ların başarısının yanında üst yönetim ekipleri içerisinde yer alan kişilerin de önemli rolleri bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar işletmelerin başarısını değerlendirirken tek başına CEO'ları düşünmemişler, buna ek olarak üst yönetim ekiplerini de bu sürece dahil ederek değerlendirmenin kapsamını genişletmişlerdir. Üst yönetim ekipleri CEO'nun dışında diğer üst düzey yöneticileri de içine almaktadır. Her yönetici deneyim ve aldıkları eğitim anlamında zengin bir birikime sahiptir ve bu şekilde işletmenin başarısına ve performansına ayrı ayrı katkıda bulunabilmektedir. Her yöneticinin sahip olduğu yetenekler ve birikimler birbirinden farklılık gösterdiğinden, bu farklılıklar işletmeye zenginlik katmakta ve bu zenginlikler karar almada örgüte fayda da getirebilmektedir. Üst kademe teorisine dair yapılan çalışmalarda üst yönetim ekiplerinin değerlendirilmesinde birçok husus yer almaktadır. Üst yönetim ekiplerini tanımlayan özelliklerden bir tanesi karşılıklı ve müşterek hareket alanlarının olmasıdır. Üst yönetim ekiplerinin faaliyetlerinde, önemli oranda bilgi paylaşımları, işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı oluşturmaları ve ortak karar almalarını gerektirmektedir (Hambrick, 1995). Buna ek olarak üst yönetim ekibini oluşturanlar elde edilen başarılı ve başarısız durumlar ile ilgili birbirlerine karşı sorumludurlar (Katzenbach, 1998). Üst yönetim ekibini oluşturan gruba kimlerin dahil edilmesi konusunda tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Genel olarak yönetim kurulunda yer alan yöneticilerden daha geniş bir kadronun üst yönetim ekibini oluşturduğu yönünde bir görüş kabul görmektedir. Bu çerçevede genel müdüre veya CEO'ya direkt sorumlu olan ve ona karşı rapor veren kişileri üst yönetim ekipleri içerisinde değerlendirmek mümkündür (Besler, 2004; Auden, 2005). İşletmelerin yönetim faaliyetleri hakkındaki kararları genellikle üst yönetim ekibi aldığı için bu kararları anlamada yalnızca CEO'yu incelemek yerine bütün üst yönetim ekibini ele almak araştırmacılara daha elverişli bir yol sunmakta ve bu kararlar genellikle üst yönetim ekibi tarafından alınmaktadır (Ginzel vd.,1993; Russ, 1991).

2.2. Üst Yönetim Ekipleri Heterojenliği ve Homojenliği

Üst kademe teorisi, yöneticilerin kendi deneyimleri ve görüşleri doğrultusunda stratejik tercihlerde (seçimlerde) bulunduğu ve yöneticilerin demografik özelliklerinin ise bu tercihleri anlamada önemli bir bilgi oluşturduğu varsayımına dayanmaktadır. Üst yönetim ekipleri karar alma süreçlerinin her aşamasında etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Finkelstein ve Hambrick'in (1996) geliştirdiği modelde çevresel faktörlerin işletmenin üst yönetim ekibinin yapısını, kapsamını ve süreçlerini etkilediğini göstermektedir. Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri iletişim, sosyal entegrasyon ve bunun gibi süreçleri içine alan ekip süreçlerini etkilemekte ve bu etkileşim örgütsel sonuçlara yansımaktadır (Smith vd, 1994).

Üst yönetim ekiplerinin niteliği, yapısı ve süreci üst yönetim ekibi içerisindeki etkileşimi etkilemektedir. Üst yönetim ekibinin heterojenliği bu ekibin niteliğinden etkilenmekte ve bu durum da ekip üyelerinin demografik olarak ne ölçüde benzer ya da farklı olduklarını belirlemektedir (Auden, 2005:36). Üst yönetim ekipleri üzerine gerçekleştirilen çalışmaların bu konulara odaklanmalarının iki sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden ilkinin üst yöneticilerin demografik özelliklerinin araştırmasının Hambrick ve Mason'ın (1984) ilk önerisi için temel oluşturması. İkinci olarak da verilerin nispeten kolay bir şekilde alınabilmesidir.

Üst yönetim ekiplerinin farklı demografik özelliklere sahip olması heterojenlik kavramı ile anlatılmaktadır. Heterojenlik bir ekibin kavramsal temelindeki farklılıkları tanımlamaktadır (Besler, 2006:82). Heterojen bir ekip, değişik kaynaklardan bilgi toplayan ve farklı yorum ve yaklaşımlara sahip olan bireylerden oluşan (Hambrick & Mason, 1984) bir yapıyı tanımlamaktadır. Üst yönetim ekiplerinin demografik özelliklerinin heterojen olması örgüt içindeki yenilikleri, değişimi ve bilgi kaynaklarının çeşitliliğini olumlu etkilemekte, farklı perspektifleri ve yaklaşımları bir arada bulundurmakta, olaylara farklı yaklaşım sergilemeleri sağlamak ve bilgi anlamında donanımlı, yüksek kalitede kararlar geliştirmektedir (O'Bannon, 1997). Bazı araştırmalarda ekiplerin heterojenliğinin ekip içerisindeki yöneticilerin değişik perspektiften bakabilmelerine olanak sağlamasına yardımcı olacağı da belirtilmektedir (Haleblian & Finkelstein, 1993; Carpenter, 2002). Buna ek olarak, problemlere nitelikli çözümler üretebilme ve yaratıcılığı geliştirme imkanına da sahip olabilmek diğer özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Besler, 2006:82). Bununla birlikte araştırmacılar heterojen ekiplerin daha fazla beceriye, bilgiye, perspektife sahip olduklarını tartışmaktadırlar. Ayrıca heterojen ekipler daha yaratıcı, çevreye daha rahat uyum sağlayan ve yenilikçi özelliklere sahip olan ekipler olarak görülmektedirler (Angriawan, 2009:26).

Üst yönetim ekiplerinin heterojen olmasının olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Heterojen ekipler içerisinde sosyal etkileşim zayıflamakta (Zenger & Lawrence, 1989), çatışma artmakta ve örgütsel bağlılık azalmaktadır (O'Reilly vd., 1993; Michel & Hambrick, 1992). Buna ek olarak ekip içerisindeki üyeler arasında tatminsizliğe neden olması, üyeler arasında olaylar ve kararların alınma aşaması öncesinde uyumsuzluk görülmesi ve yönetici devir oranını artıracığı (Besler, 2006:82) diğer olumsuz etkiler arasında gösterilmektedir. Dolayısıyla bu olumsuzluklar firma performansını etkilemektedir.

Şekil 2: Heterojen ekiplerin olumlu ve olumsuz yönleri

Olumlu Yönler	Olumsuz Yönler
<ul style="list-style-type: none">• Örgüt içindeki yenilik ve değişime katkı sunma,• Bilgi kaynaktan çeşitliliğini sağlama,• Yöneticilerin olaylara farklı yaklaşım sergilemelerine yardımcı olma,• Problemlere nitelikli çözümler üretebilmeye olanak sağlama,• Yaratıcılığı geliştirme,• Ekip üyelerinin daha fazla bilgiye ve beceriye sahip olmaları,• Çevresel değişikliklere daha rahat uyum sağlama,	<ul style="list-style-type: none">• Ekip üyeleri arasında sosyal etkileşimin zayıflaması,• Üyeler arasında çatışma ortamına fırsat oluşturması,• Yönetici devir oranını artırması,• Karar alma öncesinde üyeler arasında görülebilecek uyumsuzluklar,

Üst yönetim ekiplerinin heterojenliğinin yanı sıra homojenliği ile ilgili de çalışmalar yapılmıştır. Üst yönetim ekibinin homojenliğinden kasıt, ekip özelliklerinin aynı seviyede ve doğrultuda olmasıdır. Ekip üyelerinin yaş, eğitim, iş geçmişi ve görev süresi gibi demografik özelliklerinin benzer nitelikte taşınması ekibin homojen olmasını sağlamaktadır. Ekibin homojenliği grubun birbirine karşı bağlılığını destekleme ve alınması gereken belirli kararlarda bir ortak görüş birliğinin oluşmasını sağlamada yardımcı olmaktadır. Bunun yanında ise üst yönetim ekiplerinin heterojen olması işletmenin kurumsal stratejisinde değişiklikler yapma gücünü geliştirmesini sağlamaktadır (Wiersama & Bantel, 1992). Böylelikle üst yönetim ekiplerinin heterojenliğinin ve homojenliğinin farklı açılardan işletmelere katkıları bulunmaktadır.

Küresel rekabetin günümüz ekonomisinde git gide önemini artırması işletmelerin daha etkin olmasını zorunlu kılmaktadır. Rekabet şartlarının ağırlığı işletmelerin yönetiminde söz sahibi olan üst yöneticilerin sorumluluklarını artırmaktadır. Bu durum dikkate alındığında üst yönetim ekiplerinin heterojen olması bir avantaj olarak görünmektedir. Esasen işletmeler günümüzde uluslararası bir nitelik kazanmaya başladıkları için farklı ülkelerdeki firmalarla işbirliği yapmaya çalışmaktadır. Böyle bir ortamda üst düzey yöneticilerin farklı deneyimlere, yönetim yeteneklerine ve hatta hayat görüşlerine sahip olması, farklı kültürden yöneticilerle işbirliği yapmasını kolaylaştıran bir etken olarak değerlendirilmektedir (Besler, 2006: 82).

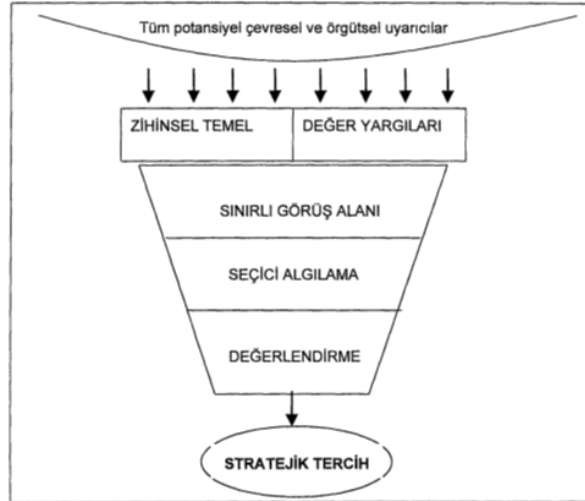
3. Üst Kademe Teorisi Ve Bilişsel Özellikler İlişkisi

Üst düzey yöneticiler karar alırken ya da yönetirken birçok farklı alternatif arasından bir seçim yaparlar. Buna ek olarak, birçok belirsizliğin olduğu bir ortamda da karar almaktadırlar. Farklı durumlarda karar alırken ise sınırlı bir rasyonellik hâkimdir çünkü stratejik durumlar bilinebilir değil yorumlanabilir bir özelliğe sahiptir (Finkelstein & Hambrick, 1996).

Finkelstein ve Hambrick (1996) yöneticilerin olayları yorumlarken ya da değerlendirirken yalnızca belli bir bölümünü algılamalarına neden olan bu süreci anlamak için belli bir model sunmaktadır. Bu modele göre, yöneticiler, stratejik bir durumu analiz ederken, kendi çevresel algıları, değerleri doğrultusunda gerçeği inşa etmektedirler. Buna paralel olarak bir “yöneticinin eğilimi”, psikolojik özellikleri ve gözlemlenebilir deneyimlerinin bileşimi ile oluşmaktadır. Dolayısıyla da bir yöneticinin eğilimi, içinde bulunduğu stratejik duruma getirdiği yoruma göre şekillenmektedir.

Sınırlı rasyonellik kavramı yöneticilerin kişisel özelliklerinin stratejik karar alma süreci ve firma performansını üzerindeki etkilerini anlamak açısından önem taşımaktadır. Bu kavrama göre, üst düzey yöneticiler, anlayabileceklerinden çok daha fazla karmaşık, birbiriyle çelişkili uyarıcı olay ya da durum ile karşı karşıya kalmaktadır (Finkelstein & Hambrick, 1996:41). Bu olaylar karşısında bir tutum belirlerken ise, üç farklı aşamadan oluşan bir filtreleme süreci ile sınırlı bir görüş alanına sahiptirler. Bu sınırlı görüş alanı, yöneticilerin stratejik durumları seçici bir algı ile yorumlamalarına neden olmaktadır.

Şekil 3: Sınırlı Rasyonellik ve Stratejik Tercih İlişkisi



Kaynak: Hambrick & Mason (1984:185)

Sınırlı görüş alanı aşamasında bir yönetici bir olayın belli bir bölümü ile karşı karşıya kalmaktadır. Esasen bazı yöneticiler çevresel etkenleri değerlendirirken daha çok firma içi dinamiklerini dikkate alırken, diğer yöneticiler ise, firma dışından gelen raporları ve tavsiyeleri daha çok önemsemektedirler. Buna ek olarak üst düzey yöneticilerin görüş alanının şekillenmesinde sahip oldukları örgüt içindeki ve/veya dışındaki geniş bağlantılar ağının da etkili olduğu görülmektedir (Finkelstein & Hambrick, 1996:43).

Seçici algı ise; filtreleme sürecinin ikinci aşamasını oluşturur ve bu aşamada ise; yöneticiler görüş açıları içindeki uyarıcıların belli bir bölümünü seçerek algırlar. Kendisine sektörle ilgili bir rapor sunulan bir yönetici raporun sayfalarını dikkatli bir şekilde incelese de, dikkatinin yoğunlaştığı noktalar kendi ilgi alanına göre değişiklik gösterecektir (Finkelstein & Hambrick, 1996). Yine aynı şekilde, bir sunuma ya da toplantıya katılan yöneticinin görüş alanına bazı bilgiler daha sağlam bir şekilde kaydedilirken, diğerleri ise, yöneticinin dikkatinden tamamıyla kaçacaktır.

Yorumlama ise, filtreleme sürecinin üçüncü aşamasıdır ve bu aşamada yönetici uyarıya bir anlam yükleyerek yorum getirir. Yöneticiler bazı durumları tehdit olarak algımlarken bazı durumları ise fırsat olarak görmektedirler. Bu aşamada yöneticiler olaylara anlam katmakta, açıklamakta ve anlamaya çalışmaktadırlar. Böylelikle üç aşamalı olan bu filtreleme sürecinin sonucunda belli bir gerçek inşa edilmiş olmaktadır ve yöneticilerin stratejik tercihleri ve eğilimleri şekillenmektedir. Sonuç olarak da filtreleme süreci örgütsel performans üzerinde etkili olmaktadır. Stratejik tercihleri ve örgütsel performansı anlamak istiyorsak üst düzey yöneticileri anlamamız gerekmektedir.

Yöneticinin Eğilimi

Yöneticilerin eğilimlerini iki temel kişisel özellik oluşturmaktadır. Birincisi psikolojik özelliklerdir ve bunları değerler, bilişsel model ve kişiliğin diğer faktörleri oluşturmaktadır. Bu özellikler doğrultusunda yöneticiler olayları yorumlamakta ve belli tercihlere yönelmektedirler. İkinci özellik grubu ise gözlemlenebilir özelliklerdir. Bu özellikler iş geçmişini, görev süresini ve yöneticilerin eğitimi ve yaşı kapsamaktadır. Örnek vermek gerekirse iş geçmişlerinde genellikle büyük stratejik değişimlere karar veren yöneticiler daha sonra da aynı şekilde karar verme eğilimi göstermektedirler (Finkelstein & Hambrick, 1996:46; Hambrick & Fukutomi, 1991). Bununla birlikte işletmeye dışarıdan gelen yöneticilerin işletme içinden yükselerek yöneticiliğe geçiş yapmış kişilere göre daha fazla değişiklik yapma eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir (Hambrick & Fukutomi, 1991).

Psikolojik özellikleri temel almak, yöneticilerin davranışlarını ve tercihlerini açıklamak açısından ve kavramsal açıdan net ve daha anlamlı bir yöntemdir. Bununla birlikte, psikolojik özellikleri ele almak belli zorlukları da beraberinde getirmektedir. İlk olarak, özellikle de büyük firmalarda çalışan üst düzey yöneticiler, psikolojik özelliklerinin incelenmesi noktasında tutucu bir yaklaşım sergilemektedir. (Finkelstein & Hambrick, 1996:46). Bu nedenle de bu alanda yapılan çalışmalar genellikle küçük ve orta ölçekli firmalarda çalışan yöneticilerden elde edilen verilere dayanmaktadır. İkinci olarak ise, yöneticilerin psikolojik özelliklerinin stratejik tercihlere ve performansa olan etkilerini incelemek isteyen araştırmacıların, elde edilen psikolojik verilerin bekletilerek belli bir süre ya da daha fazla süreyle performans ve stratejik tercih üzerindeki etkisini incelemesi gerekir. Bu da son derece maliyetli ve çok uzun bir araştırma programı oluşturmayı gerektirmektedir. Üçüncü olarak ise, bazı psikolojik özellikler, üst düzey yöneticilere uygulandığında, çalışmanın geçerliliğini tehlikeye sokmaktadır. Esasen kişilikle ilgili geleneksel ölçüm yöntemlerinin çok genel kaldığı iddia edilmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin deneyimlerinin ölçülmesi ise farklı zorluklar ve kolaylıklar içermektedir. Farklı ülkelerdeki ve farklı özellikteki şirketler için uzun bir zaman dilimini kapsayan deneyimlerle ilgili veriler oldukça fazladır (Finkelstein & Hambrick, 1996:47). Bununla birlikte, yöneticilerin psikolojik özellikleri ve deneyimleri birbirleri ile karşılıklı olarak bağımlıdır. Esasen, deneyimler psikolojik özellikleri etkilemektedir. Uzun süredir görevde olan bir yönetici statükoyu koruma eğilimi gösterebilir. Bunun yanı sıra temel psikolojik özellikler de yöneticilerin deneyimlerini etkilemektedir (Finkelstein & Hambrick, 1996). Risk almaktan kaçınan yöneticiler, çalışanları sıklıkla değiştirmezler. Böylece, psikolojik özellikler ve deneyimler birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedir.

Yönetici Değerleri

Yöneticiler kendileri, çalıştıkları firma, çalışanları ve toplumla ilgili sahip oldukları değerlere göre farklılık göstermektedir. Değerler, yöneticilerin diğer psikolojik özelliklerini büyük ölçüde belirlemektedir. Hofstede'e göre değerler, belli durumları diğerlerine tercih etme eğilimidir (Hofstede, 1980:19). Bu alanda çalışan teorisyenlerin büyük çoğunluğu değerleri sosyal ve kişisel değerler olmak

üzere ikiye ayırmaktadır. Kişisel değerler, bireyin ulaşmak istediklerinin, eğitim, zenginlik, şöhret vb., tasavvurlarıdır (Finkelstein & Hambrick, 1996:49). Sosyal değerler ise, kişinin diğerlerinde ve kendini çevreleyen sosyal sistem içinde sahip olmak istediklerini (hayırseverlik, cesaret, cömertlik) ifade etmektedir. Buna ek olarak, iyilik, yardımseverlik gibi bazı değerler araç; eşitlik, adalet, özgürlük vb. bazı değerler ise amaç niteliği taşımaktadır. Her değer belli bir değerler sisteminin bir parçasını oluşturmaktadır ve hepsi farklı ölçüde önem taşımaktadır. Esasen, yöneticiler belli bir durumla karşı karşıya kaldıklarında taşıdıkları değerlerin öncelik derecesine göre bir tercihte bulunmaktadır. Değerler kişilerin davranışlarını belirlediği ve kısıtlayabildiği gibi değişebilmektedir (Rokeach, 1973).

Değerlerin kökeni: Değerler belli bir sosyal sistem içinde düzenli olarak belli kural, model ve kalıplara maruz kalan bireyler için söz konusudur. Sosyal sistem denildiğinde, ulusal kültür, bölgesel toplum, aile, istihdam örgütleri gibi kişisel değerleri etkileyen bağlamlar anlaşılmaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1996:49). Ulusal kültürün yöneticilerin değerlerini nasıl etkilediğini araştıran birçok çalışma, yöneticilerin görevlerine yansıtıkları değerlerin büyük çoğunluğunun ulusal sistemden kaynaklandığını vurgulamaktadır (Finkelstein & Hambrick, 1996). Bu alanda çalışmalarını yoğunlaştıran Hofstede (1980) ise aynı şekilde, uluslararası bir şirkette çalışan yöneticiler üzerinde ulusal kültürün çok önemli ölçüde etkili olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak, sınıf, ırk, dini eğitim gibi ailesel faktörlerin de yine değerler üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Rokeach & Parker, 1970). Yine aynı şekilde, kişilerin meşguliyetlerinin de değerlerini etkilediği bilinmektedir (Rawls & Nelson, 1975). Esasen meşguliyetler, belli normların ve kalıpların sürekli tekrar ederek belli değerlerin güçlenmesinde rol oynamaktadır (Blau & McKinley 1979). Bu sayede bazı değerler bu meşguliyetlerin sağladığı sosyalleşme süreciyle birlikte oluşmaktadır. İstihdam örgütleri ise yine değerler üzerinde etkili olabilmektedir. Esasen, örgütler kendi değerleriyle uyuşan çalışan adayları aramaktadır. Buna paralel olarak, örgüt içinde örgütsel değerleri taşıyarak önemli başarılar sağlayan üyeler de bu değerlere özel bir bağlılık gösterecektir (Finkelstein & Hambrick, 1996:50).

Değerlerin Boyutları: Yönetici davranışlarını inceleyen teorisyenler yönetici değerleriyle ilgili birbiriyle uzlaşmayan ve çok kullanılmayan birçok farklı boyut sunmaktadır. Literatürdeki bu sorunun üstesinden gelmek için Hambrick & Brandon (1988) değerleri sınıflandıran altı farklı boyut içeren bir model sunmaktadır. Bu modelde değerlerle ilgili boyutlar şunlardır: kolektivizm, görev, rasyonellik, yenilikçilik, materyalizm, güç.

Tablo 1: Yönetici Değerleri Boyutları

Kolektivizm	Herkese saygı çerçevesinde sosyal sistemlere değer vermek.
Görev	Karşılıklı ilişkilere, zorunluluklara değer vermek.
Rasyonellik	Gerçekleri temel alan, heyecandan uzak, kararlara ve hareketlere değer vermek.
Yenilik	Değişime, yeni ve farklı olana değer vermek.
Materyalizm	Zenginliğe ve maddiyata sahip olmaya değer vermek.
Güç	Durumları ve insanları kontrol etmeye değer vermek.

Kaynak: Hambrick & Brandon (1988: 14).

Hambrick ve Brandon'un yaptığı bu sınıflandırma yöneticilerin taşıdığı değerlerin temel boyutlarını özetlemektedir. Buna göre, kolektivizm herkese saygı çerçevesinde sosyal sistemlere değer vermektir. Görev, karşılıklı ilişkilere, zorunluluklara değer vermektir. Rasyonellik, gerçekleri temel alan heyecandan uzak kararlara ve hareketlere değer vermektir. Yenilikçilik, değişime, yeni olana değer vermektir. Materyalizm, zenginliğe ve sahip olamaya değer vermektir. Güç ise, durumları ve insanları kontrol etmeye değer vermektir.

Değerlerin tercihler üzerindeki etkileri: Literatürde değerlerin yöneticilerin hareketlerini nasıl etkilediğini araştıran çok fazla çalışma bulunmamaktadır. England (1967) değerlerin direkt ve dolaylı olarak yöneticilerin tercihlerini etkilediğini belirtmektedir. Yöneticiler bir davranışı, tercih ettikleri değerlerden ötürü sergilediklerinde değerler yöneticinin hareketlerini direkt olarak etkilemektedir.

Buna göre, bir kişi bir olayın bütün yönlerini anlar ve kendi değerleri doğrultusunda hareket etmektedir. Diğer taraftan, değerler yöneticilerin hareketlerini dolaylı olarak etkilemektedir. Bu dolaylı etkileme durumunda ise, değerler, yöneticilerin görüş alanını, yani bir olayda önem verdiği noktaları, algısını ve ona yüklediği anlamı şekillendirmektedir.

Bilişsel Model

Sınırlı rasyonellik kavramı, stratejik karar alma sürecinde yöneticilerin zihinsel bazı sınırlara sahip olduğunu göstermektedir. Buna paralel olarak, her yöneticinin neyi ve nasıl algılayıp zihnine kodlayacağı bir bilişsel ya da zihinsel modeli bulunmaktadır. Bilişsel model üç elemanı kapsamaktadır. Bunlar bilişsel içerik, bilişsel yapı ve bilişsel tarzdır (Finkelstein & Hambrick, 1996: 57).

Bilişsel İçerik: Bir yöneticinin bilişsel modelinin temelini oluşturan bilgi ve inanışlar bilişsel içeriğin elemanları arasında yer almaktadır. Buna ek olarak, bir yöneticinin bilişsel içeriği, yakın geçmişte yaşanan olayları, yönetimle ilgili kavramlara, becerilere aşinalığı, belli verileri ve algıları da kapsamaktadır. Yöneticilerin sahip oldukları bilgi, deneyim ve tecrübeler yeni elde edilen bilginin nasıl anlaşılacağını ve değerlendirileceğini de belirlemektedir.

Bilişsel Yapı: Bilişsel yapı, yöneticinin zihninde, bilişsel içeriğin nasıl düzenlendiğini, bağlantı kurduğunu ve yerleştiğini ifade etmektedir. Isenberg (1984), “alan yapıları” kavramını kullanarak bireylerin örgütsel kaynaklar, müşteriler, rakipler hakkındaki algılarının yer aldığı belli boyutlara işaret etmektedir. Buna göre, bir yönetici bilişsel olarak belli elemanları birbirinden ayırabilir ya da yan yana koyarak onları birbirine benzer olarak değerlendirebilir (Finkelstein & Hambrick, 1996:59). Yine yöneticilerin rakipleri hakkında zihinsel haritalarını inceleyen Gripsrud ve Graunhaug (1985) ise, perakende firmalarının yöneticilerinin yalnızca coğrafi olarak kendilerine yakın ve büyük olan mağazaları kendilerine rakip olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Buna karşın, yöneticilerin direkt rakibi olan bazı küçük mağazaları görmezden geldikleri tespit edilmiştir. Aynı şekilde bir yöneticinin bilişsel yapısı belli gözlemlerden çıkardığı sonuçları ve genellemeleri de kapsamaktadır. Buna paralel olarak, yöneticilerin bilişsel yapıları, kişisel olarak olaylara bakışlarını yansıtmaktadır ve tarafsız değildir (Finkelstein & Hambrick, 1996:61).

Bilişsel Tarz: Bilişsel tarz, bir kişinin kafasının nasıl çalıştığını ve bir bilgiyi nasıl saklayıp ele aldığını göstermektedir (Finkelstein & Hambrick, 1996:64). Yöneticilerin bilişsel tarzlarını ele alan farklı çalışmalar bulunmaktadır. Mintzberg (1976) yöneticilerin bilişsel tarzlarının beyin iki tarafından birinin güçlü ya da zayıf olmasına bağlı olarak biyolojik nedenlerden dolayı farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Esasen, sol beyin güçlü olan bireyler, planlama konusunda başarılı iken, sağ beyin güçlü olan bireyler ise, bilgiyi işleme, yönetme konusunda başarılı olmaktadır. Bu çalışma, yöneticilerin bilişsel tarzlarını biyolojik özelliklerinin bir sonucu olarak ele almakta ve psikolojik bir yaklaşım sergilemektedir. Bu çalışmaya ek olarak, bilişsel tarzı inceleyen teorisyenlerden Carl Jung’un çalışması (Taggart & Robey 1981; Hurst vd., 1989), bilişsel tarzın iki boyutu olduğunu göstermektedir. Buna göre, algılama yani bilgiyi toplama ve yargılama yani bilgiyi işleme bu iki boyutu oluşturmaktadır. Algılama, beş duyu organımızla algıladığımız fiziki uyarılar yani duyuya da uyarılar arasında kurulan ilişkiler yani sezgi yoluyla gerçekleşmektedir. Yargılama ise düşünme yani fikirleri mantık kullanarak birbirine bağlama ya da hissetme yani kişi ve grup değerleri ile ilgili temel değerlendirme yoluyla gerçekleşmektedir. Finkelstein ve Hambrick (1996) bu kavramları temel alarak gösterdikleri eğilimler ve bilgiyi işleme yöntemlerine göre, yöneticilerin sahip olabilecekleri dört bilişsel tarzdan bahsetmektedir: idareci, stratejist, koç ve vizyoner.

Buna göre, *idareci* bilişsel tarza sahip yöneticiler gerçeğe odaklı, kişisellikten uzak, pratik ve düzenli bir görünüm sergilemektedir. Ayrıca bu tarzdaki yöneticiler, gözlem yapmaya, yazılı ve formel olan bilgi kaynaklarına büyük önem vermektedir. Bilişsel yapıları ise, ampirik gerçeklere tekabül etmektedir.(Finkelstein & Hambrick, 1996:66). Bilişsel tarzı *vizyoner* olan yöneticiler, olasılıklara odaklı, heyecanlı, kişisel ve olaylara vakıf bir yaklaşıma sahiptir. Vizyonerler, yazılı ve formel olmayan bilgi kaynaklarına önem vermektedirler. Bunun yanı sıra, bilişsel yapıları ampirik gerçeklere değil, özel kişisel durumlara karşılık gelmektedir. Bilişsel tarzı *koç* olan yöneticiler, gerçeklere odaklı, arkadaş canlısı, kişisel ve doğaçlama bir yaklaşıma sahiptir. Gözleme yapmaya, sözel ve enformel bilgi kaynaklarına önem vermektedirler ve bilişsel yapıları ise, ampirik gerçeklere tekabül etmektedir. Bilişsel tarzı *stratejist* olan yöneticiler, olasılıklara odaklı, heyecanlı, kişisel olmayan, yaratıcı ve bütünleştirici bir yaklaşıma sahiptir. Stratejistler, yazılı ve formel bilgi

kaynaklarına önem vermektedirler. Bunun yanı sıra, bilişsel yapıları ampirik gerçeklerden ziyade, özel kişisel durumlara karşılık gelmektedir.

Tablo 2: Yöneticilerin Sahip Olacağı Dört Farklı Bilişsel Tarz Algılama Tarzı

	Duyu (D)	Sezgi (S)
Yargı Tarzı	DH: Koç <ul style="list-style-type: none">Gerçeğe odaklı,Kişisel,Arkadaş canlısı,Olduğu gibi (doğaçlama), eğilimi vardır Bilgi Yönelimi <ul style="list-style-type: none">Gözleme önem verme,Sözlü olan ve biçimsel olmayan haber kaynaklarına fazla güvenme,Ampirik gerçekleri temel alan bilişsel yapıları vardır.	SH: Vizyoner <ul style="list-style-type: none">Olasılıklara odaklı,Kişisel,Hevesli, coşkulu,Anlayışlı. olma eğilimi vardır. Bilgi Yönelimi <ul style="list-style-type: none">Gözleme az önem verme,Öncelikli olarak sözlü ve biçimsel olmayan haber kaynaklarına fazla güvenme,Ampirik gerçeklere az önem veren, içe dönük kendine özgü bilişsel yapıları vardır.
	Düşünme (D) <ul style="list-style-type: none">Gerçeğe odaklı,Kişisel olmayan,Pratik,Düzenli, eğilimi vardır. Bilgi Yönelimi <ul style="list-style-type: none">Gözleme önem verme,Yazılı olan ve biçimsel haber kaynaklarına fazla güvenme,Ampirik gerçekleri temel alan bilişsel yapıları vardır.	SD: Stratejist <ul style="list-style-type: none">Olasılıklara odaklı,Kişisel olmayan,Marifetli ve becerikli,Bütünleştirici, eğilimi vardır. Bilgi Yönelimi <ul style="list-style-type: none">Gözleme az önem verme,Öncelikli olarak yazılı ve biçimsel olan haber kaynaklarına fazla güvenme,Ampirik gerçeklere az önem veren, içe dönük kendine özgü bilişsel yapıları vardır.

Kaynak: Finkelstein & Hambrick, 1996: 66.

Diğer Kişilik Özellikleri

Yöneticilerin değerleri ve bilişsel modelleri dışında kişilik özellikleri de üst düzey yönetici ekipleri hakkında yapılan araştırmalara konu olmaktadır. Bu bağlamda Gupta ve Govindarajan (1984) yöneticilerin risk alma konusundaki istekliliğini incelemektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, risk alma konusunda isteklilik, pazar payını oluşturmak isteyen işletmeler için mevcut pazar payını koruyarak kazanç elde etmek isteyen işletmelere nazaran örgütsel performansı daha artırıcı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Buna ek olarak, riske tahammül (Wally & Baum, 1994), belirsizliğe tahammül (Gupta & Govindarajan, 1984) üst düzey yöneticiler üzerine yapılan araştırmalarda incelenen diğer kişilik özellikleri arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, karizma ve yöneticilerin kontrol odağı ile bağlantılı kişilik özellikleri iki önemli araştırma alanı olarak dikkat çekmektedir.(Finkelstein & Hambrick, 1996:69).

Kişilik ve Karizma: Karizma kendi başına kişilik olmamakla birlikte kişilik tarafından etkilenen bir özellik olarak görülmektedir. Karizmatik yöneticiler, özgüveni olan, kendisini takip edenlerin

değerlerine ve ihtiyaçlarına vakıf ve inandırıcı söz ve hareketlerle bu ihtiyaç ve değerleri karşılayan kişilerdir (Bass, 1995). House, Spangler ve Woycke (1991) kapsamlı mali verilerden yararlanarak Amerikan başkanları üzerine araştırma yapmıştır. Karizmayla ilişkili olan kişilik özelliklerini incelemek için yapılan araştırmanın sonuçları dikkat çekmektedir. 1) Karizmatik güçlü bir kişilik geliştirmenin temelinde güçlü olma ihtiyacı yatmaktadır. 2) Karizması ön planda olan yöneticiler kişisel başarıdan çok kurumsal ve kolektif başarıya önem vermektedir. Bu araştırma şu açıdan büyük önem taşımaktadır. Esasen yöneticilerin yalnızca stratejik tercihleri yoluyla değil, ayrıca örgüt içindeki diğer kişiler üzerindeki etkileri yoluyla da örgüt üzerinde etkilidir.

Kontrol Odağı: Kontrol odağı, karizma gibi yöneticilerin kişilik özellikleri üzerine yapılan araştırmalarda konu edilmektedir. Rotter (1966) iç ve dış yönelimli olmak üzere iki tür kontrol odağından bahsetmektedir. Buna göre, içsel bireyler, hayatlarındaki olayların kendi kontrollerinde olduğuna inanmaktadır. Dışsal bireyler ise olayların kendi kontrolleri dışında olduğuna inanmaktadır. Bu açıdan dışsal bireyler pasif, yeniliğe kapalı bir görünüm sergilemektedir. İçsel bireyler tarafından yönetilen ekiplerin dışsal bireyler tarafından yönetilen ekiplere göre performansının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Anderson & Schneier, 1978).

Buna ek olarak, eğer çevresel ve örgütsel faktörler, yöneticilerin geniş bir takdir kullanma imkanı verirse, içsel kontrol odağı olan bir yönetici bunu değerlendirerek, örgütsel yenilikler yaparak örgüt performansına katkı sağlamaktadır (Finkelstein & Hambrick, 1996:73). Eğer çevresel ve örgütsel faktörler değişirse ya da geniş takdir kullanma imkanı azalırsa, dışsal kontrol odağına sahip bir yönetici çok yenilik gerçekleştiremez ve düşük performansı da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, örgütsel ve çevresel faktörler, yöneticilerin takdir kullanma gücünü ve kontrol odağını etkilemekte ve kontrol odağı ise, örgütsel yeniliği etkilemektedir. Örgütsel yenilik ise, örgütsel performans üzerinde rol oynamaktadır. Bu faktörler arasında döngüsel bir ilişki bulunmaktadır (Finkelstein & Hambrick, 1996:74). Bu çalışmanın bir sonraki kısmında üst kademe teorisinin diğer bir boyutu olan demografik özellikler ele alınacak ve bilişsel özellikler ile arasındaki kuramsal ilişki değerlendirilecektir.

4. Üst Kademe Teorisinin Diğer Boyutu: Demografik Özellikler

Üst kademe Teorisi temelde örgütsel sonuçlar ile üst düzey yöneticilerin tercihlerini birbirine bağlamakta ve firma performansı ile stratejilerini üst düzey yöneticilerin aldığı kararların bir sonucu olduğunu savunmaktadır. Psikolojik ve gözlemlenebilir özellikler bireylerin bilişsel temelini oluşturmaktadır. Üst kademe Teorisi ise bu gözlemlenebilir özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Hambrick & Mason, 1984). Demografik özelliklerin objektif ve daha kolay bir şekilde test edilebilir olması (Besler, 2006:81) üst kademe teorisinde bu özelliklere odaklanmayı artırmaktadır. Bilindiği gibi psikolojik özelliklerin ölçülmesi zor ve meşakkatli olduğundan, demografik özellikler üst düzey yöneticilerin değerleri ve algılarındaki farklılıkları anlamak açısından dikkate alınmaktadır (Carpenter vd., 2004). Üst düzey yönetici ekiplerinin yaşlarının homojen olması, iş geçmişlerinin heterojenliği, eğitim aldıkları alanın heterojenliği ve görev sürelerinin heterojenliği, üst düzey yöneticilerin sahip oldukları değerler, yönetim bilgileri ve zihinsel yönlendirmeleri üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu için öne çıkan demografik özellikler arasında görülmektedir (Finkelstein & Hambrick, 1996:80-81). Üst kademe teorisi çeşitli gözlemlenebilir özellikler üzerinde durmaktadır. Bu çalışma kapsamında örgütteki görev süresi – kıdem, yaş, eğitim ve iş deneyimi olmak üzere 4 demografik özellik ele alınacaktır. Bu özelliklerin açıklaması aşağıda yer almaktadır.

4.1. Yaş

Yapılan birçok araştırmada yöneticilerin yaşı risk alma ya da firmanın stratejik yönünü değiştirme isteği arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Vroom & Pahl, 1971). Özellikle üst kademe teorisi ile ilgili literatür incelendiğinde yaşlı yöneticilerin hızlı bir değişim ve yenilik gerektiren bir çevrede görev yaparken risk almaktan kaçınmalarının önemli bir risk oluşturduğu görülebilir (Jones, 2009:56). Genç yöneticilerin ise risk alma konusunda daha rahat davrandıkları (Hambrick & Mason, 1984) ve stratejik değişimler yapma konusunda daha istekli hareket ettikleri görülmektedir (Wiersama, 1992). Genç yöneticiler, teknik bilgileri daha taze olduğu için uzun yıllardır görev yapan eski yöneticilere nazaran daha fazla güncel bilgilere ve yeteneklere sahip olabilmektedirler (Bantel & Jackson, 1989). Yaşları birbirinden farklı olan yöneticiler ise farklı değer ve görüşlere sahip oldukları için sorun yaşayabilmektedirler. Yaşları birbirine yakın yöneticiler ise benzer deneyimlere sahip oldukları için daha çok ortak değer, davranış ve inanışa sahiptir (Rhodes &

Doering, 1983). Dolayısıyla yöneticiler arasında yaş farklılığı artış gösterdikçe grup içerisindeki uyumun ve karar alma hızının azalacağını, yaş farklılığı azaldıkça da daha uyumlu kararlar alınabileceği düşünülebilir. Örneğin yaşları heterojen olan üst düzey yönetici ekipleri davranış, değer ve iletişim konularında da farklılıklar gösterebilmektedir.

4.2. Eğitim

Eğitim üst kademe teorisi kapsamında değerlendirilen demografik özelliklerden bir diğerini oluşturmaktadır. Yapılan birçok araştırma bireylerin aldıkları eğitim ve yeniliğe açık olmaları ve daha karmaşık durumlara baş etme yeteneği arasında bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Becker, 1970). Buna ek olarak üst düzey yöneticilerin eğitim seviyesi ve örgütsel yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğu birçok araştırmacı tarafından tespit edilmiştir (Barbosa, 1985; Thomas vd., 1991). Bu bağlamda eğitim seviyesi arttıkça üst düzey yöneticilerin daha yenilikçi ve daha farklı inisiyatifler ortaya koyma konusunda daha istekli olacağı düşünülebilir. Üst yönetici ekiplerinin eğitim anlamında heterojen olmaları bireylerin yeni bir bilgiyi öğrenmeleri, pekiştirmeleri ve bilgiyi uygulamaları üzerinde önemli bir rol oynadığı belirtilebilir.

4.3. İş Geçmişi

İş geçmişi ve örgütsel performans arasındaki ilişki birçok çalışmanın konusu olmuştur. Örneğin, bir şirketin yenilikçi stratejiler izlemesi ve geliştirmesi ve bu firmanın yöneticilerinin sahip olduğu pazar deneyimi arasında bir ilişki olduğu söylenebilir (Barbosa, 1985). Yine aynı şekilde firmaların araştırma ve geliştirme faaliyetleri firma performansı ve farklı yenilikçi stratejiler geliştirmeleri yöneticilerin sahip olduğu deneyim ve tecrübeyle ilişkili olmaktadır (Beal & Yasei-Arkadani, 2000). Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin iş geçmişlerinin çeşitlilik göstermesi olumlu ve olumsuz farklı etkilere neden olabilmektedir. Olumlu etkiler arasında yenilikçilik ve rekabet kapasitesinden bahsedilebilir. Görüş farklılıkları ve üst düzey yöneticiler arasında yaşanabilecek çatışma da olumsuz etkiler arasında gösterilebilir.

İş geçmişi birbirinden farklı olan üst düzey yönetici ekipleri karşılaştıkları çevresel tehditler karşısında oldukça zengin alternatif çözümler üretebilmektedirler (Carpenter vd., 2004; Bunderson & Sutcliffe, 2002). Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin iş geçmişlerinin birbirinden farklı olması daha yaratıcı çözümler üretmelerini sağlamakla birlikte ekip içerisindeki uzlaşmanın sağlanmasını zorlaştırabilir (Bantel & Jackson, 1989).

Yapılan çalışmalar üst yönetim ekiplerinin iş geçmişinin heterojen olmasının kariyerlerini ve firmanın elde ettiği sonuçları etkileyebileceğini göstermektedir (Auden, 2005). Bu bağlamda üst yönetici ekibinin iş deneyimi ve firma performansı arasında bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Michel & Hambrick, 1992). İş geçmişi heterojen olan ekiplerde farklı sektörler, farklı iş alanları ve rakip şirketlerle ilgili farklı deneyimler bulunmaktadır. Çünkü ekip içerisinde iş geçmişi farklı olan yöneticilerin deneyimleri ve yetenekleri birbirinden farklılıklar göstereceğinden örgütsel yönetim anlamında yeni perspektiflerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla iş geçmişi farklılıkları şirkete zenginlik katabilecektir. Bununla birlikte yöneticilerin iş geçmişi ve deneyimlerinin sahip oldukları bakış açısı ve bilgiyi şekillendirdiği görülmektedir (Hambrick & Mason, 1984).

4.4. Görev Süresi

Üst kademe Teorisine göre üst düzey yöneticilerin görev süreleri aldıkları kararlar üzerinde etkili olan demografik özelliklerden sonuncusunu oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar genel olarak üst düzey yöneticilerin bir örgütte yeni göreve başladıklarında daha çok değişiklik yapma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Gabarro, 1987). Uzun süredir aynı görevi icra eden yöneticiler ise işlerinde daha rutin hareketlerde bulunmaktadır. Bununla birlikte iş geçmişi ve performans arasında da bir ilişki olduğunu yapılan araştırmalar desteklemektedir (Schwenk, 1993). Üst yönetici ekiplerinin görev sürelerinin heterojen olması, ekip içerisinde yer alanların farklı örüslere sahip olmasına neden olabilmektedir. Bu yaklaşım farklılığı rekabetle ilgili yaklaşımları da etkilemekte ve firma performansını olumlu bir şekilde etkileyebilmektedir (Auden, 2005:21). Bu bağlamda bir örgütte görev süresi uzadıkça aynı stratejiler uygulanmaya devam edilmekte ve çevrenin gerektirdiği yeni çözümler üretmek gittikçe zorlaşmaktadır.

5. Bilişsel Özellikler Ve Demografik Özellikler Arasındaki Kuramsal İlişki

Hambrick ve Mason (1984)'un geliştirdiği üst kademe teorisi, rasyonel analizlerden ziyade, çoğunlukla davranışların karmaşık kararların alınmasında rol oynadığını belirtmektedir. Esasen, üst düzey yöneticiler bir durum hakkında yaptıkları değerlendirmelere dayanarak karar vermektedir. Bu değerlendirme ise, sınırlı bir rasyonellik, seçici algılama ve yorumlamadan oluşan bir filtreleme sürecinin sonucunda oluşmaktadır. Bu filtreleme süreci ise, örgütsel sonuçları etkileyecek stratejik kararların alınmasını sağlamaktadır.

Üst kademe teorisi en temelde gözlemlenebilir özellikler ve onunla ilişkili olan davranışların yöneticilerin hareketlerini şekillendirdiğini belirtmektedir. Pfeffer (1983), demografik özelliklerin sosyal dinamikleri dolayısıyla da örgütsel sonuçları etkilediğini ileri sürmektedir. Bununla beraber, sosyal elemanların yanında bilişsel özellikler de önemli bir rol oynamaktadır. Zira, Hambrick ve Mason (1984), üst düzey yöneticilerin bilişsel özelliklerinin temelinde demografik özelliklerin yer aldığını ifade etmektedir. Bilişsel özellikler, piyasa ve rakiplerle ilgili elde edilen bilgilerin nasıl analiz edildiğini doğrudan etkilediği için örgütsel davranışı ve performansı etkilemektedir. Üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri ve onun firma performansı üzerindeki etkisini anlamak açısından bilişsel özellikler teorik bir temel de sunmaktadır (O'bannon, 1997).

Üst kademe teorisi, yöneticilerin bilişsel özellikleri ya da yönetici eğilimiyle uyumlu kararlar alacaklarını öngörmektedir (Finkelstein & Hambrick, 1996). Yöneticinin eğilimi ise, değerler, bilişsel model ve diğer kişilik özelliklerini içine alan psikolojik özellikler ve gözlemlenebilir deneyimlerin birleşmesiyle oluşmaktadır. Üst kademe teorisi, gözlemlenebilir deneyimlerin sistematik olarak, yöneticinin eğiliminin bilişsel ve psikolojik faktörleriyle ilişkili olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda, üst kademe alanında çalışan araştırmacılar, gözlemlenebilir demografik özelliklerin yöneticinin eğilimini şekillendirdiğini düşünmektedirler. Yöneticinin eğilimi ise, bir filtreleme ya da algılama süreci yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bu süreç sonucunda ise, yönetsel algılamalar (Finkelstein & Hambrick, 1996) ya da inşa edilmiş gerçek (Hambrick & Mason, 1984) oluşmaktadır. Diğer taraftan ise, yönetsel algılamalar, stratejik tercihleri ve yönetici hareketlerini etkilemektedir.

Çeşitliliğin bulunduğu ve derin bilgiye sahip üst yönetim ekipleri, daha geniş çaplı bilgi edinme imkanına sahiptir (Hambrick & Mason, 1984). Esasen, farklı iş geçmişine sahip olan üyelerden oluşan ekipleri, çevresel şartları daha iyi değerlendirebilir ve daha kapsamlı ve çeşitli türde bilgiye ulaşmakta ve böylelikle piyasadaki konumlarını daha iyi değerlendirmektedir (O'bannon, 1997). Elde edilen bilgilere bir anlam yüklenmesi gerekmektedir. Yeteneklerin, bilişsel özelliklerin ve perspektiflerin çeşitli olması üst yönetim ekiplerinin kararlarını zenginleştirmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Böylece, bilişsel çeşitlilik, karmaşık bilgilerin analiz edilmesi noktasında yöneticilere önemli bir katkı sağlamaktadır (Bantel & Jackson, 1989).

Michel ve Hambrick (1992) etkin bir yönetici ekibinin iki temel yeteneğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre, ekip içerisindeki bilişsel çeşitliliğe dayanan kapsamlı bilgi birikimi ve ekibin uyumluluğunu sağlayacak yeterli düzeyde bağlılık iki temel yeteneği oluşturmaktadır. Bu bağlamda, iş geçmişi, eğitim ve görev süresi gibi demografik özellikler ve bilişsel çeşitlikle ilişkilidir. Bu demografik özellikler yöneticilerin işle ilgili olaylara dair varsayımlarını, bilgilerini ve stratejik faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Buna paralel olarak, bu demografik özelliklerin heterojen olması, belirsizliğin hakim olduğu çevrede ve karmaşık görevler söz konusu olduğunda gerekli olan bilişsel özelliklerin bir arada bulunmasına imkan vermektedir. Üst yönetim ekipleri üzerine çalışan araştırmacılar iş geçmişi ve eğitimin, bilişsel çeşitliği etkilediğini savunmaktadır (Hambrick & Mason, 1984; Bantel & Jackson, 1989; Murray, 1989; Wiersema & Bantel, 1992).

Örgütsel demografi teorisi, işle ilgili ve işle ilgili olmayan olmak üzere iki çeşit ekibin demografik özelliğinden bahsetmektedir. Demografik özelliklerin bu iki boyutu duygusal çatışma ve temel çatışma ile ilişkilidir. Buna göre, bir yöneticinin iş geçmişi, eğitimi ve görev süresi işle ilgili olan demografik özellikleri oluşturmada ve yöneticilerin işleri ve çalıştıkları firma hakkındaki görüşlerini şekillendirmektedir. Bu demografik özelliklerin her biri yöneticilerin psikolojik ya da bilişsel özellikleriyle ilişkilidir.

Sırasıyla değerlendirmek gerekirse, görev süresi yöneticilerin psikolojileri üzerinde belli etkilere sahiptir. Bu çerçevede Hambrick ve Fukutomi (1991) "bir CEO'nun görev süresinin mevsimleri"ni kapsamlı bir model olarak sunmaktadır. Bu modele göre göreve yeni başladığında bir CEO zihinsel olarak öncelik verdiği değerlere sıkı bir bağlılık göstermektedir. Belli başarılar elde

ettiklerinde ise kısa bir dönem bilişsel anlamda daha esnek bir yaklaşım sergilemektedir. Fakat, görevde buldukları yıllar içerisinde psikolojik olarak hangi model daha uygun ise, ona bağlılıkları artmaktadır. İkinci olarak, görev süresi devam ederken bir CEO'nun bilgi kaynakları gitgide daha kısıtlı ve sınırlı hale gelmektedir. Esasen, belli bir rutine, bilgi kaynağına alışmış olmak bu durumu oluşturmaktadır. Üçüncü olarak, görev süresi ilerlerken, yöneticiler örgüt içindeki görevleriyle ilgili bilgileri görevin başında çok hızlı öğrenirken, zamanla bilgi edinme hızları yavaşlamaktadır. Dördüncü olarak, yöneticiler göreve ilk başladıklarında büyük ilgi duymakla beraber, zaman içerisinde bu ilgi zayıflamaktadır. Son olarak ise, yöneticiler görevde bulunduğu süre uzadıkça sahip oldukları güç ve etki artmaktadır.

Yöneticilerin iş geçmişinin algılamaları ve psikolojileri üzerindeki etkisini inceleyen Dearborn ve Simon (1958) belli bir fonksiyonda görev yapan yöneticilerin karmaşık iş ortamında belli bilgileri elde etmeye yönlendireceği için bu yöneticilerin ellerindeki bilgiyi kendi iş geçmişleri doğrultusunda yorumlayacağını ortaya koymaktadır. Yirmi üç yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada yöneticilere okuttukları şirket faaliyetleri arasından en önemli gördükleri sorunu ifade etmelerini istediğinde, yöneticilerin kendi iş geçmişleriyle paralel sorunlara odaklandıklarını görmektedir. Walsh (1986) ise, MBA programında eğitim alan 121 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada Dearborn ve Simon (1958)'in yaptığı gibi yöneticilere belli firma faaliyetleri sunarak bu firmaların karşı karşıya kaldıkları temel sorunu bulmaları istemektedir. Fakat Walsh'ın araştırması sonucunda yöneticiler kendi iş geçmişlerini yansıtan sorunlara odaklanmamaktadır. Bu aşamada Finkelstein ve Hambrick (1996) iş geçmişinin yönetici psikolojisi üzerindeki etkisini inceleyen bu iki çalışmanın birbirine zıt olan sonuçlarını uzlaştırmayı hedefleyen bir yaklaşım sunmaktadır. Esasen, genel yönetimin ön plana çıktığı kültürel iş ortamında yöneticilerin iş geçmişi ve stratejik uyarılara getirdikleri yorum arasındaki ilişki zayıf kalmaktadır (Finkelstein & Hambrick 1996:94). Yine aynı şekilde, yöneticilerin genel yönetimle ilgili eğitimi daha yoğun ise, iş geçmişleri ve stratejik uyarıcılarla kurdukları ilişki de o ölçüde zayıf olmaktadır. Esasen MBA programında eğitim gören yöneticiler genellikle firmalarda genel yönetimle ilgili pozisyonlar için yetişen potansiyel elemanlardır.

Yöneticilerin eğitiminin bilişsel özellikleri üzerindeki etkilerini inceleyen Wally ve Baum (1994) eğitim düzeyi ve bilişsel karmaşıklık arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, eğitim düzeyi, bir bireyin bilişsel yeteneğini, açık görüşlülüğünü ve yeniliğe açık olmasını yansıtmaktadır (Becker 1970). Aynı şekilde, Bantel ve Jackson (1989) yöneticilerin eğitim düzeyinin, örgütsel yenilikle pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan Wiersema ve Bantel (1992), üst düzey yöneticilerin eğitim düzeyinin stratejik değişmeyi olumlu etkilediğine işaret etmektedir. Yöneticilerin eğitiminin bilişsel özellikler üzerindeki etkilerini inceleyen Kimberly ve Evanisko (1981) yönetim alanında eğitim gören yöneticilerin ve örgütsel yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmemektedir. Grimm ve Smith (1991) ise, strateji değiştiren firmaların yöneticileri arasında MBA eğitimi almış kişilerin daha fazla bulunduğu dikkat çekmektedir. Hambrick, Black ve Frederickson (1992) ise, MBA eğitimi almış CEO'ların başında bulunduğu firmalarda daha formel ve merkezi kontrol bulunduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, MBA eğitiminin yenilikçilikle direkt bir ilişkisinin bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte MBA eğitimi almış yöneticilerin hızlı bir değişim yapılması gerektiğinde ve örgüt içindeki kontrolde etkin rol oynadıkları gözlemlenmektedir (Finkelstein & Hambrick 1996:103).

6. Sonuç

Stratejik yönetim literatüründe önemli bir yer edinen üst kademe teorisi, örgütlerin üst yönetiminde çalışan üst yönetim ekiplerini inceleme konusu yapmaktadır. Üst yönetim ekiplerinin özelliklerini ele alarak ekiplerin örgüte olan etkileri incelenmektedir. Yöneticilerin yaş, eğitim, iş geçmişi ve görev süresi demografik özellikleri; yöneticilerin değerleri, bilişsel yapıları ve kişilik özellikleri de bilişsel özelliklerini oluşturmaktadır.

Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özelliklerinin kapsam ve önemini değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmada üst kademe teorisi ve üst yönetim ekiplerinin heterojenliği ve homojenliği konuları ele alınmıştır. Ekibin heterojenliği, üst yönetim ekibinin kavramsal temeldeki farklılıklarını ifade etmektedir. Heterojen ekipler, örgütün yer aldığı çevredeki yenilikleri takip etmekte, değişimi ve bilgi kaynaklarının çeşitliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Buna ek olarak heterojen nitelikte özellik gösteren ekipler olaylara farklı perspektifte bakabilme olanağına da sahip olabilmektedir. Bunun

yanında homojen ekipler ise heterojen ekiplere göre ortak bir görüşe sahip olabilme ve grup içerisindeki üyelerin birbirine karşı bağlılığını destekleme noktalarında özellikler göstermektedir. Bunun yanı sıra homojen ekipler işletmenin kurumsal stratejisinde değişiklikler yapma gücünü geliştirmektedir.

Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri, yöneticilerin değerleri, bilişsel yapıları ve kişilik özelliklerinden meydana gelmektedir. Yöneticilerin değerleri, çalıştıkları firma, çalışanlar ve içinde yaşadıkları topluma dair sahip oldukları değerlere göre değişebilmektedir. Her firma aynı değeri göstermemekte, tersine firmaların kendine has değer boyutları bulunabilmektedir. Değerler gerek kişisel gerekse de sosyal olabilmektedir. Zenginlik, şöhret, hayırseverlik, cesaret, cömertlik, iyilik, yardımseverlik gibi değerler yöneticilerin tercih ve karar alma süreçlerinde etkili olmaktadır. Yöneticiler bir durumla karşı karşıya kaldıklarında sahip oldukları ve taşıdıkları değerlerin öncelik sırasına göre bir tercihte bulunmaktadırlar. Hambrick ve Brandon (1988)'ın yaptığı sınıflandırma yöneticilerin taşıdığı değerlerin temel boyutlarını göstermesi açısından önem taşımaktadır. Hambrick ve Brandon'ın (1988) bu boyutları kolektivizm, görev, rasyonellik, yenilik, materyalizm ve güç başlıkları şeklinde belirlemektedir. Bilişsel özelliklerin değerler haricindeki diğer önemli kısmını ise bilişsel yapı ve tarz oluşturmaktadır.

Bilişsel yapı yöneticinin zihninde bilgi ve inanışlarının nasıl düzenlendiğini, bilgi ve inanışlar arasında nasıl bağlantı kurulduğunu ifade etmektedir. Bir yöneticinin bilişsel modelinin temelini oluşturan bilgi ve inanışlar, bilgiyi değerlendirme ve işleme konularında yöneticiye yardımcı olmaktadır. Mintzberg (1976) yöneticilerin bilişsel tarzlarının beynin iki tarafından birinin güçlü ya da zayıf olmasına bağlı olarak biyolojik nedenlerden dolayı farklılık göstereceğini belirtmektedir. Sol beyni güçlü olan yöneticiler planlama konusunda başarılı iken, sağ beyni güçlü olan kişiler ise bilgiyi işleme konusunda daha başarılı olabilmektedirler. Finkelstein ve Hambrick (1996), bilişsel yapıdan hareketle yöneticilerin sahip olabilecekleri dört bilişsel tarzdan bahsetmektedir.

Yöneticilerin sahip olabileceği dört bilişsel tarz; koç, vizyoner, idareci ve stratejist başlıklarını taşımaktadır. Her bir tarzın kendine has özellikleri bulunmaktadır. İdareci bilişsel tarza sahip yöneticiler gerçeğe odaklı, kişisellikten uzak, pratik ve düzenli bir görünüm sergilemektedir. Ayrıca bu tarzdaki yöneticiler, gözlem yapmaya, yazılı ve formel olan bilgi kaynaklarına büyük önem vermektedir. Bilişsel yapıları ise, ampirik gerçeklere tekabül etmektedir (Finkelstein & Hambrick, 1996:66). Bilişsel tarzı vizyoner olan yöneticiler, olasılıklara odaklı, heyecanlı, kişisel ve olaylara vakıf bir yaklaşıma sahiptir. Vizyonerler, yazılı ve formel olmayan bilgi kaynaklarına önem vermektedirler. Bunun yanı sıra, bilişsel yapıları ampirik gerçeklere değil, özel kişisel durumlara karşılık gelmektedir. Bilişsel tarzı koç olan yöneticiler, gerçeklere odaklı, arkadaş canlısı, kişisel ve doğaçlama bir yaklaşıma sahiptir. Gözlemeleme yapmaya, sözel ve enformel bilgi kaynaklarına önem vermektedirler ve bilişsel yapıları ise, ampirik gerçeklere tekabül etmektedir. Bilişsel tarzı stratejist olan yöneticiler, olasılıklara odaklı, heyecanlı, kişisel olmayan, yaratıcı ve bütünleştirici bir yaklaşıma sahiptir. Stratejistler, yazılı ve formel bilgi kaynaklarına önem vermektedirler. Bunun yanı sıra, bilişsel yapıları ampirik gerçeklerden ziyade, özel kişisel durumlara karşılık gelmektedir.

Demografik özellikler üst kademe teorisinde inceleme konusu yapılan diğer bir boyutu oluşturmaktadır. Yaş, eğitim, iş geçmişi ve görev süresi gibi gözlemlenebilir unsurlardan oluşan demografik özellikler objektif ve kolay bir şekilde test edilebildiğinden araştırmacılar tarafından sıkça tercih edilmektedir. Oysaki demografik özellikler kadar bilişsel özellikler de üst düzey yöneticilerin kararlarını, şirketle ilgili belirlediği stratejileri etkilediği için aynı oranda dikkate alınması gerekmektedir. Bu çalışmada Üst Kademe Teorisi'nin genellikle daha az değerlendirilen ve analizlerde göz ardı edilen bilişsel özellikler boyutu üzerinde durmayı ve üst yönetim ekipleri araştırmaları açısından taşıdığı önemi vurgulamaya çalıştık. Gelecekte yapılan çalışmaların daha derinlikli sonuçlara ulaşması açısından yöneticilerin bilişsel özelliklerinin kapsamını ve önemini dikkate alması yararlı olacaktır.

Kaynaklar

- Anderson, C. R., Schneier, C. E. (1978). *Locus Of Control, Leader Behaviour And Leader Performance Among Management Student*. Academy of Management Journal, 21(4): 690-698.
- Angriawan, A. (2009). *Top Management Team Heterogeneities and Firm Performance: The Moderating Role of Board Composition*. Unpublished Unpublished Ph.D. dissertation, Southern Illinois University Carbondale, Illinois.

- Auden, W. C. (2005). The Implication of International Risk Management Factor for The Relationship Between Top Management Team Demographic Composition and Firm Performance. Unpublished Unpublished Ph.D. dissertation, Touro University International, California.
- Bantel, K. A., Jackson, S. E. (1989). *Top Management And Innovations In Banking: Does The Composition Of The Top Team Make A Difference?*, Strategic Management Journal, 10(1): 107-124.
- Beal, R. M., Yasai, A. M. (2000). *Performance Implications Of Aligning Ceo Functional Experiences With Competitive Strategies*, Journal of Management, 26(4): 733-762.
- Becker, H. S. (1970). *Sociological Work: Method and Substance*, Chicago: Aldine Transaction.
- Barbosa, R. R. (1985). Innovation in a mature industry, Unpublished Unpublished Ph.D dissertation, Columbia University, New York.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Besler, S. (2006). *Üst Yönetim Ekip Heterojenliğinin Örgütsel Süreç ve Sonuçlar Üzerindeki Etkileri*, İktisat İşletme ve Finans, Eylül: 80 – 97.
- Blau, J. R., Mckinley, W. (1979). *Ideas, Complexity and Innovation*, Administrative Science Quarterly, 24(2): 200-219.
- Bunderson, S. J., Sutcliffe, K. M. (2002). *Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects*, Academy of Management Journal, 45(5): 875-893.
- Carpenter, M. A. (2002). *The Implications of Strategy and Social Context for The Relationship Between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance*, Strategic Management Journal, 23: 275-284.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., Sanders Gerard, Wm. (2004). *Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition*, Journal of Management, 30(6): 749-778.
- Dearborn, D. C., Simon, H. A. (1958). *Selective perception: A Note on the Department Identifications of Executives*, Sociometry, 21: 140-144.
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E. (1999). *Attaining Decision Quality and Commitment From Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams*, Academy of Management Journal, 42(4): 389-402.
- England, G.W. (1967). *Personal Value Systems of American Managers*, Academy of Management Journal, 10(1): 53-68.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership Top Executives and Their Effects on Organizations*, Minneapolis: West Publishing.
- Gabarro, J. J. (1987). *The Dynamics Of Taking Charge*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ginzel, L.E., Kramer, R. M., Sutton, R. I. (1993). Organizational Impression Management As A Reciprocal Influence Process: The Neglected Role Of The Organizational Audience. In Cummings L.L., Staw, B., Research in Organizational Behavior, 15: 227-266, Greenwich: JAI Press.
- Grimm, C. M., Smith, K. G. (1991). *Management and Organizational Change: A Note on the Railroad Industry*, Strategic Management Journal, 12(7): 557-562.
- Gripsrud, G., Gronhaug, K. (1985). *Strategy and Structure in Grocery Retailing: A Sociometric Approach*, Journal of Industrial Economics, 33(3): 339-347.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V. (1984). *Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implamentation*, Academy of Management Journal, 27(1): 25-41.
- Haleblian, J., Finkelstein, S. (1993). *Top-Management Team Size, Ceo Dominance, And Firm Performance: The Moderating Roles Of Environmental Turbulence And Discretion*, Academy of Management Journal, 36(4): 844-863.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, Academy of Management Review, 9(2): 193-206.
- Hambrick, D. C., Brandon, G. L. (1988). Executive Values, In Edt. Hambrick D. C., The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Manager, London: JAI Press, 3-35.

- Hambrick, D. C., Fukutomi, G. D. (1991). *The Seasons of a CEO's Tenure*, Academy of Management Review, 16(4): 719-742.
- Hambrick, D. C., Sylvia, B., Frederickson, J. W. (1992). Executive Leadership of the High-Technology Firm: What is Special About It? In *Advances in Global High-Technology Management*, Ed. L. R. Gomez-Mejia and M.W. Lawless, Greenwich: JAI Press.
- Hambrick, D. C. (1995). *Fragmentation And The Other Problems Ceos Have With Their Top Management Teams*, California Management Review, 37(3): 110-127.
- Hambrick, D. C. (2007). *Upper Echelons Theory: An Update*, Academy of Management Review, 32(2): 334-343.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hurst, D. K., Rush, J. C., White, R. E. (1989). *Top Management Teams and Organizational Renewal*, Strategic Management Journal, 10, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership, 87 – 105.
- Isengerg, D. J. (1984). *Manager's Knowledge Structures*, Working Paper, Harvard Business School.
- Jones, C. D. (2009). *The Effects of CEO and Top Management Team Heterogeneity on Competitive Aggressiveness*, Unpublished Unpublished Ph.D. dissertation, Arizona State University.
- Katzenbach, J. R. (1998). *Teams At The Top: Unleashing The Potential Of Both Teams And Individual Leaders*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kimberly, J. R., Evanisko, M. J. (1981). *Organizational Innovation: The Influence Of Individual, Organizational, and Contextual Factors On Hospital Adoption Of Technological and Administrative Innovations*, Academy of Management Journal, 24(4): 689-713.
- Michel, J. G., Hambrick, D. C. (1992). *Diversification Posture and Top Management Team Characteristics*, Academy of Management Journal, 35(1): 9-37.
- Mintzberg, H. (1976). *Planning On The Left Side And Managing On The Right*, Harvard Business Review, 54(4): 49-58.
- Murray, A. I. (1989). *Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance*, Strategic Management Journal, 10, 125-141.
- O'bannon, D. P. (1997). *Top Management Team Composition: A Strategic Decision Making Perspective On The Homogeneity-Heterogeneity Paradox*, University of Maryland, College Park.
- O'Reilly, C. A., Snyder, R. C., Boothe, J. N. (1993). Executive team demography and organizational change. In G. P. Huber and W. H. Glick (eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, New York: Oxford University Press, 147–175.
- Pfeffer, J. (1983). *Organizational Demography*, In L.L. Cummings – Barry B. Staw (eds), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 5, Greenwich: CT: JAI press, 299 – 357.
- Rhodes, S. R., Doering, M. (1983). *An Integrated Model Of Career Change*, Academy of Management Review, 8(4): 631-639.
- Rokeach, M., Parker, S. (1970). *Values as Social Indicators of Poverty and Race Relations in America*, Annals of the American Academy of Political and Social Science, 388: 97-111.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press.
- Rotter, J. B. (1966). *Generalized Expectancies For Internal Versus External Control of Reinforcement*, Psychological Monographs: General & Applied, 80(1): 1-28.
- Russ, G. (1991). *Symbolic Communication And Image Management In Organizations* In Giacalone, & Rosenfeld, *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions*, Newbury Park: Sage.
- Schwenk, C. R. (1993). *Management tenure and explanations for success and failure*. Omega – The International Journal of Management Science, 21(4): 449-456.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P. Jr, O'bannon, D. P., Scully, J. A. (1994). *Top Management Team Demography And Process*, Administrative Science Quarterly, 39(3): 412-438.
- Taggart, W., Robey, D. (1981). *Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management*, Academy of Management Review, 6(2): 187-195.

- Thomas, A. S, Litschert, R. J., Ramaswamy, K. (1991). *The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination*, Strategic Management Journal, 12(7): 509-522.
- Wally, S., Baum, R. J. (1994). *Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making* Academy of Management Journal, 37(4): 932-956.
- Wiersama, M. F., Bantel, K. A. (1992). *Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change*, Academy of Management Journal, 35(1): 91-121.
- Vroom, V. H., Pahl, B. (1971). *Relationship Between Age And Risk Taking Among Managers*, Journal of Applied Psychology, 55(5): 399-405.
- Zenger, T. R., Lawrence, B. S. (1989). *Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication*, Academy of Management Journal, 32(2): 353-376.