

## YÖNETİCİ YEDEKLEME PLANI BİR ÖRGÜTÜN DEĞİŞİM KAPASİTESİNİ NASIL AZALTABİLİR? KURAMSAL BİR MODEL

Ayşe Karaevli  
*Sabancı Üniversitesi*

### ÖZET

Bu çalışmada yönetici yedekleme planının bir örgütün değişim kapasitesini nasıl azaltabileceğini gösteren kuramsal bir model geliştirilmiştir. Savunulan ana teze göre, üst düzey yönetici seçimi ve gelişiminde egemen olan “uyum” yaklaşımı ve var olan çeşitli sosyopolitik güçler, yönetici takımının benzeşikliğini (homojenliğini) arttırma ve yöneticilerin kariyer deneyimlerindeki çeşitliliği ve bilgi işleme yetkinliklerini azaltma eğilimi göstermektedir. Bu da, üst yönetim takımının bilgi, yetenek ve bakış açısı genişliğinde sınırlamalara neden olmakta, ve sonuç olarak, örgütlerin değişim kapasitesini azaltarak özellikle dinamik çevrelere uyum sağlamada başarısızlıklara yol açmaktadır. Ayrıca çalışmada, geliştirilen model ve önermelerin Türkiye’de yapılacak olan araştırmalar ve yönetsel uygulamalar için önemi tartışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Üst düzey yönetici yedekleme planı; Örgüt değişimi ve uyumu; Üst yönetim takımları; Yönetici kariyerleri

## HOW EXECUTIVE SUCCESSION PLANNING HINDERS AN ORGANIZATION’S CHANGE CAPACITY: A THEORETICAL MODEL

### ABSTRACT

This paper presents a theoretical model showing how succession planning can reduce the change capacity of an organization. It is argued that the dominant fit approach and sociopolitical processes in executive selection and development tend to increase the homogeneity of the executive team and to reduce the variety of executives' career experience and their information-processing capability. This, in turn, leads to the restriction of the breadth of top management team knowledge, skills, and perspectives, which lowers organizational adaptive capacity and leads to adaptation failures, particularly in dynamic environments. Finally, the paper discusses the implications of the model and the propositions for future research and managerial practice in Turkey.

**Keywords:** Executive succession planning; Organizational change and adaptation; Top Management Teams; Executive careers

Sosyal, ekonomik ve teknik alanlarda meydana gelen değişimler ile birlikte müşteri tercihlerindeki ve taleplerindeki değişiklikler, örgütlerde yüksek seviyelerde değişim kapasitesini gerekli kılmaktadır. Fakat ne yazık ki, büyük örgütler, çevresel değişimlere uyum sağlamada sık sık zorluk çekmektedirler (Tripsas ve Gavetti, 2000; Tushman ve Romanelli, 1985). Üst düzey yöneticilerin dış çevredeki olayları algılamaları, örgütlerin çevresel değişimlere karşı almış oldukları kararları büyük bir oranda etkilemektedir (Daft ve Weick, 1984; Hambrick ve Mason, 1984; Chattopadhyay ve diğerleri, 2001). Bu nedenle, değişen dış çevre şartlarına uyum sağlamanın bir yolu, örgütün değişen stratejik ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek yeni bilgiler, yetenekler ve bakış açısı getirebilecek yeni liderler seçmektir (Friedman ve Singh, 1989; Karaevli, 2007; Pfeffer ve Salancik, 1978).

Fakat, her ne kadar üst düzey yönetici değişimleri, örgütlerin geleceğini belirleyen önemli olaylar olarak tanımlansa da, araştırmacılar üst düzey yöneticilerin seçilme ve geliştirilme süreçlerine gereken dikkati göstermemişlerdir (Kesner ve Sebor, 1994). Bu nedenle bu çalışmada, üst düzey yönetici “yedekleme planı” adı verilen sürecin (üst düzey liderlik rolleri üstlenebilecek yüksek potansiyelli yöneticilerin seçimi ve geliştirilmesi), bir örgütün değişim kapasitesi (çevresel değişime ayak uydurmak için örgütün ana iş stratejisi ve yapısında önemli bir değişiklik yaratabilecek kapasite— Levinthal, 1994: 171) üzerindeki etkisini gösterecek kuramsal bir model geliştirilmektedir.

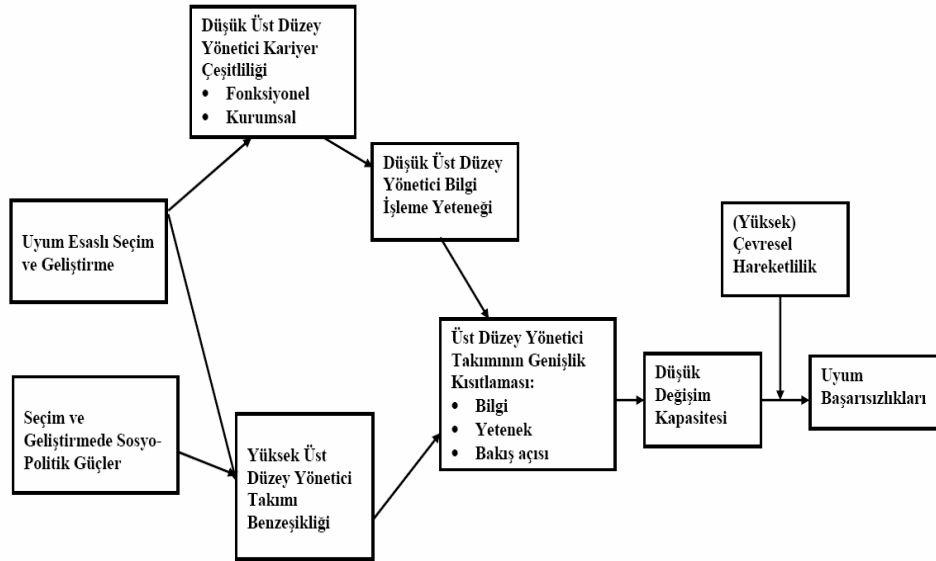
Mevcut kuramsal ve görgül araştırmalara dayanarak, özellikle büyük örgütlerde uygulanmakta olan üst düzey yönetici yedekleme planlarının, değişime uyumdan ziyade sürekliliğe karşı bir meyili olduğunu öngörülmektedir. Egemen olan uyum yaklaşımı (fit approach) ve üst düzey yönetici seçimi ve gelişiminde var olan çeşitli sosyopolitik güçler, etkili bir değişim için dahili (iç) bilgi kapasitesindeki “gerekli çeşitliliği” (requisite variety) kısıtlamaktadır. Bu nedenle, üst düzey yönetici yedekleme planlarının, örgütlerin çevrelerine uyum sağlamaları (veya sağlayamamaları) konusunda önemli bir rol oynadıklarını önerilmektedir. Pfeffer (1997) de, örgütlerdeki değişimin kaynağı olarak, üst düzey yönetici kariyer süreçlerinin incelenmesinin önemini vurgulamaktadır. Reed (1978) ve Stewman’ın (1988) tezine dayanarak, Pfeffer şunu iddia etmektedir:

“...Örgütlerin değişen durumlara uyum sağlayamamalarındaki önemli bir sebep, fırsat olanakları ve ödüllendirme sistemleridir (işe alım ve terfi politikaları gibi). Bunlar, genç yöneticilerin sorumluluklarını arttırabilecekleri ve stratejik karar alma süreçlerine yeni bakış açıları katabilecekleri yüksek mevkilere doğru ilerlemeleri sırasında belirgin bir gecikmeye neden olmaktadır” (1997: 86).

Bu çalışmada, öncelikle yedekleme planı süreçlerinin örgütlerdeki bilgi çeşitliliğini neden azalttığının açıklaması sunulacaktır. Bu, üst düzey yönetici takımının benzeşikliği (üst yönetim takımındaki kişilerin yaş, eğitim, fonksiyonel alan, örgüt ve endüstrideki kıdem yılı gibi demografik özellikler açısından benzerliği) arttırarak ve bireysel takım üyelerinin kariyer deneyimlerdeki çeşitliliği engelleyerek ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, örgütün dahili bilgi kapasitesindeki çeşitliliğin, sistemin değişim kapasitesi için neden önemli olduğunu tartışılmaktadır. İkinci olarak, yedekleme planı süreçlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan üst düzey yöneticilerin kariyerlerindeki çeşitliliğin (veya çeşit azlığının), bilgi işleme yetkinliklerini ne şekilde etkilediği konusuna açıklama getirilmektedir. Üçüncü olarak, üst yönetim takımının benzeşikliğinin artması ve bireysel takım üyelerinin kariyer deneyimlerdeki çeşitliliğin azalmasının; üst yönetim takımının bilgi, yetenek ve bakış açısı genişliğinde sınırlamalara yol açtığı ve bunun örgütlerin değişim kapasitesini düşürdüğü tartışılmaktadır. Son bölümde ise, geliştirilmiş olunan kuramsal model ve önermelerin Türkiye’de yapılacak olan araştırmalar ve yönetimsel uygulamalar için önemi yer almaktadır. Bu çalışmada geliştirilen kuramsal model, Çizelge 1’de gösterilmiştir.

### ÇİZELGE 1- Yönetici Yedekleme Planı Bir Örgütün Değişim Kapasitesini Nasıl Azaltabilir?

Yedekleme Planı Süreçleri → Azalan Bilgi Çeşitliliği → Azalan Değişim Kapasitesi → Uyum Başarısızlıkları



## YEDEKLEME PLANI VE DEĞİŞİM KAPASİTESİ

### Gerekli Bilgi Çeşitliliğinin Kısıtlanması

İnsan kaynakları planlama ve kariyer geliştirme süreçlerinin üst düzey seviyelerde uygulanma şekli, büyük oranda üst düzey yönetici yedekleme planları ile belirlenmektedir. Her ne kadar, kısa dönemli amaç yönetimsel işlerdeki planlı veya plansız boşlukların gerekli yetenek ve deneyime sahip kişilerle doldurulması olsa da, uzun dönemde yüksek potansiyel olarak görülen yetenekli çalışanların, düzenli ve seri bir şekilde iş deyi mi kazandırılarak, örgütlerdeki yüksek mevkiler için yetiştirilmesi amaçlanmaktadır (Hall, 1986; Kerr ve Jackofsky, 1989). Ancak, ana işlevlerinin yerine getirilmesi sırasında bu süreçlerin, örgütlerde mevcut bilginin *çeşitliliğini* azaltabileceği öngörülmektedir. Bu, üst yönetim takımının benzeşikliğinin artması ve takım üyelerinin kariyer deneyimlerindeki çeşitliliğin kısıtlanması ile meydana gelmektedir. Sutcliffe ve Huber de (1998), örgütsel seçim ve sosyalleşme mekanizmalarını, üst yönetim takımındaki görüşlerin benzeşikliğine neden olan önemli etkenler olarak tanımlamaktadırlar.

Güdümbilim (sibernetik) yazını, çeşitliliğin örgütsel sistemde değişim kapasitesi için neden önemli olduğunu açıklamaktadır. Ashby'nin (1956) "gerekli çeşitlilik" fikri, etkin bir değişim gerçekleşebilmesi için, dış çevrenin talep ettiği çeşitlilik ya da karmaşıklık ile uyum sağlayacak bir şekilde, örgütün dahili bilgi kapasitesinde yeterli derecede çeşitliliğin olması gerektiğini önermektedir. Eğer bir sistemde etkili olan çeşitlilik veya karmaşıklık, sistemdeki kişilerin yeteneklerindeki çeşitliliği aşar ise, kaza (Weick, 1987) veya uyum başarısızlıkları (McGrath, 2001) gibi çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir.

Bir örgüt içerisindeki dahili çeşitliliğin ana kaynaklarından bir tanesi, çoğunlukla yedekleme planı süreçleri ile sağlanan, örgütün yüksek seviyelerindeki kişilerin bilgi, bakış açısı ve yeteneklerinin kapsamıdır. Bu konuda, Prahalad ve Bettis (1986: 496) şunu öngörmektedir:

"Bir firmadaki yönetimsel bakış açısından 'gerçek farklılık', teknolojiadaki, pazarlardaki veya farklı işlerdeki çeşitlilikten değil, üst yönetim tarafından uygulanmakta olan temel anlayıştaki çeşitliliği gerekli kılan işler arasındaki stratejik farklılıktan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, üst yönetimdeki temel anlayışın çeşitliliği, takımın oluşumuna, takımdaki kişilerin deneyimlerine ve öğrenmeye karşı olan tutumlarına bağlıdır".

Şimdiye kadarki araştırma sonuçlarına dayanarak, üst yönetici takımının bilgi çeşitliliğini sağlayabilen iki ana kaynak olduğu düşünülmektedir. Birincisi, takım üyelerinin demografik ve kişilik özellikleri arasındaki farklılığın işaret eden üst yönetim takımının benzeşik olmamasıdır (heterojenliğidir). Bunun, hem olumlu hem olumsuz örgütsel çıktılarının olduğu bulunmuştur. Takıma geniş bir bilgi ve bakış açısı kazandırması nedeniyle benzeşik olmamanın, yüksek firma performansı (Murray, 1989; Norburn ve Birley, 1988), yenilikçilik (Bantel ve Jackson, 1989) ve stratejik değişim (Wiersema ve Bantel, 1992) ile yakından alakalı olduğu saptanmıştır. Ancak, benzeşik olmama özellikle durağan ortamlarda takım uyumsuzluğuna ve verimsizliğine neden olmaktadır (Smith ve diğerleri, 1994). Üst yönetim takımının benzeşik olmamasının (veya benzeşikliğinin) nasıl ortaya çıktığı sorusu önemli olsa da, bu konu stratejik yönetim ve örgütsel kuram yazınında maalesef ele alınmamıştır (Pfeffer, 1997). Bu nedenle, aşağıdaki bölümlerde ilk olarak yedekleme planı süreçlerinin üst yönetim takımının benzeşik olmamasını (ya da benzeşikliğini) ne şekilde etkilediği açıklanmaktadır.

İkinci olarak, *çeşitli* kariyer deneyimlerine sahip takım üyelerine sahip olmak, üst yönetim takımının benzeşik olmaması ile birlikte gelebilecek bazı yararların yanı sıra, benzeşik olmamanın getirebileceği olumsuz etkileri azaltmaktadır. Burada öne çıkan temel kavram, ilk olarak Karaevli ve Hall (2006) tarafından geliştirilen *kariyer çeşitliliği*dir. Kariyer çeşitliliği, daha önceki görevler ile elde edilen farklı kariyer deneyimlerinin birikimidir ve bu çeşitlilik farklı bilgi, yetenek ve bakış açısı üretmektedir (Karaevli ve Hall, 2006). Bir kişinin kariyer çeşitliliği arttıkça, o kişinin bilgi, yetenek ve bakış açısı daha fazla genişlemekte ve farklılaşmaktadır. Üst yönetim takımı gibi anahtar kişilerin oluşturduğu bir grup içerisindeki bilgi, yetenek ve bakış açılarındaki farklılığın artması, tüm örgütün içsel çeşitliliğinin de artmasına sebep olur. Bu da dış çevredeki belirsizliğin ve karmaşıklığın üstesinden gelebilme kapasitesini çoğaltır. Bartunek ve diğerleri, başarılı yöneticilerin, “mevcut olan durumdaki çeşitliliğin kendi anlayabilme kapasitesini oluşturan kavramlardaki çeşitliliğe eşit olacak şekilde örgütsel olayları anlama ve farklı yorumlar getirebilme yeteneklerini geliştirdiklerini” iddia etmişlerdir (1983: 273). Bu sebep ile, yönetici seçme ve geliştirme süreçlerinin, üst yönetim takımının benzeşik olup olmamasını etkilemesinin yanı sıra, yöneticilerin anlayışlarında çeşitlilik yaratan (ya da engelleyen) ve onların bilgi işleme yeteneklerini güçlendiren (ya da azaltan) kariyer deneyimleri birikimini nasıl etkiledikleri konusuna açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

**Uyum esaslı seçim ve geliştirme:** Uyum kavramı, çeşitli yazın alanlarında kuram geliştirme ve sınamada önemli bir yapıtaş haline gelmiştir (Venkatraman, 1989). Buna rağmen, araştırmacılar uyum kavramının tam bir tanımı üzerinde anlaşamamışlardır (Galbraith ve Nathanson, 1979; Van de Ven ve Drazin, 1985; Venkatraman, 1989). Çeşitli alanlardaki yazınlar

tarandığında, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında, birey-iş uyumu (person-job fit) ve birey-örgüt uyumu; örgüt kuramı alanında, yönetici-örgütsel çevre uyumu, ve strateji yönetimi alanında, yönetici-örgütsel stratejiler uyumu olarak yazına geçen bir yaklaşım gözlenmektedir. Bu çalışmada, “uyum esaslı seçme ve geliştirme” kavramı ile, birbiri ile ilişkili olmasına rağmen, şimdiye kadar birbirinden ayrı olarak gelişmiş yazınlardaki uyum kavramları bütünleştirilerek, yönetici yedekleme planı süreçlerinin, bir örgütün değişim kapasitesi üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik kuramsal ilişkilerin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

İnsan kaynakları ve örgütsel davranış yazınlarında yerleşmiş bir kavram olan birey-iş uyumu, bir bireyin yeteneklerinin ve belirli bir alandaki bilgi ve tecrübesinin, o işin başarı ile gerçekleştirilebilmesi için gereken özellikler ile uyumlu olması şeklinde tanımlanabilir (O'Reilly ve diğerleri, 1991). Birey-örgüt uyumu üzerindeki araştırmalar ise, daha çok bireyin temel kişilik özellikleri ve değer yargılarının, örgütün misyonu ve kültürü ile uyumuna dikkat çekmektedirler (Kristof, 1996). Strateji yönetimi ve örgütsel kuram yazınları, yöneticilerin demografik özelliklerinin çevresel koşullara ve örgüt stratejilerine uyum sağlamalarını “iyi uyum” olarak nitelemişlerdir (Pfeffer ve Salancik, 1978; Thompson, 1967). Tüm bunlardan yola çıkarak, bu çalışmada, “uyum esaslı seçme ve geliştirme” kavramı, örgütün bulunduğu çevre, mevcut stratejiler (Cascio, 1987) ve işe has özellikler (Dunnette, 1966) ile bireysel yetenek, bilgi ve değerler arasındaki uyuma sahip olan doğru kişiyi belirleme ve seçme süreçleri olarak tanımlanabilir. Buradaki temel tez, kişiler ve işler ile ilgili değişkenlerin belli bir süre için sabit kalmasıdır. Çünkü her iki tarafta beklenen değişim ile mevcut yetenek ve işin gereksinimlerini birleştirebilmek zor bir iştir (Kerr ve Jakoffsky, 1989).

Sürekli değişen bir ortamda, bugünün şartlarına tam olarak uygun olan bir kişi, yarın hiç uygun olmayabilir. Bu nedenle, örgütlerin yoğun bir şekilde uyum temeline dayanan doğru kişiyi belirleme ve seçme üzerine odaklanmaları, esnekliklerini kaybetmelerine neden olabilir. Örnek olarak, üst yönetimin özellikleri ile çevresel değişkenler arasında (endüstri yapısı gibi) uyumun gözlemlendiği firmalarda, bu uyum seviyesinin daha az olduğu firmalara kıyasla daha iyi bir üst düzey yönetici değişimi sonrası performans gözlemlendiği tezini savunan kural koyucu görüş için görgül destek çok fazla olmamıştır (Datta ve Rajagopalan, 1998: 848). Yönetimsel özelliklerin, ürün/pazar ya da kurumsal ortamın genel özellikleri ile uyum sağlayabilmesi, çevrenin durağan olması veya çok az değişiklik göstermesi esasına dayanır; çünkü yönetimsel özellikler çevresel durumlar kadar sık değişiklik göstermezler (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988).

Bu nedenle, çevresel değişkenler ile üst yönetim özellikleri arasındaki artan uyum, her zaman örgütün daha iyi ekonomik performans göstermesi ya da

örgütün daha rekabetçi bir duruma gelmesi anlamına gelmemektedir (Datta ve Rajagopalan, 1998). Lengenick-Hall ve Lengenick-Hall'un (1988: 457) iddiasına göre, yönetici seçimi ile ilgili olan uyum yaklaşımı, yetenek dağılımını azaltması ve yenilikçiliği kısıtlaması nedeniyle rekabet gücünü düşürebilmektedir. March ve March'ın (1977) yöneticiler ile yaptıkları araştırmaya göre de, uyum yaklaşımının çok fazla geçerliliği bulunmamaktadır; çünkü genel anlamda üst yöneticilerde başarıyı getiren özellikler örgütler arası fazla değişim göstermemektedirler. Bunların yanı sıra, üst yönetim takımı üyelerinin bilgi, yetenek ve bakış açıları arasındaki benzerlik, dar vizyon, gerekli olduğu halde stratejilerin değiştirilememesi ve örgütün rekabetçiliğinin azalması gibi örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Hambrick ve Brandon, 1988; Hambrick ve Mason, 1984).

Bu çalışmada daha çok yöneticilerin demografik özellikleri üzerine odaklanılmış olursa da, üst düzey yöneticilerin kişilikleri (personality) arasındaki aşırı benzerliğin örgüt üzerinde ne gibi olumsuz sonuçlarının olabileceği ile ilgili bazı araştırma sonuçlarına da yer vermek gerekir. *Doğru tip* üzerine çok fazla odaklanmanın örgütler için tehlikeli olduğunu vurgulayan ilk araştırmacı Argyris (1954, 1957)'tir. Schneider de (1983, 1987), uyumun olumsuz sonuçları üzerine bir model geliştirmiştir. Geliştirmiş olduğu çekim-seçim-bırakma (attraction-selection-attrition) modeline göre, örgütler zaman içerisinde doğal olarak kişilik özellikleri birbirine benzeyen kişileri bünyelerine çekerler, seçerler ve bu kişileri ellerinde tutmaya çalışırlar. Eğer kişi ve örgüt arasında hissedilen çekim, resmi olarak veya resmi olmayarak uyum odaklı seçim ile devam ederse ve uymayan kişilerin işi bırakması veya şirketin o kişilerin işine son vermesi ile sonlanırsa, bu örgüt, üyelerinin bakış açılarında uyum sağlayabilse de, çevresel değişimlere uyum sağlamada yetersiz kalabilir. Bu nedenle, Schneider (1987) kişilik özellikleri açısından da benzeşikliğin, geniş açıdan bakabilmeyi engellediğini önermektedir. Bu da sonuç olarak, örgütün çevresine etkili bir şekilde uyum sağlayabilmesi için gerekli olan değişikliklerle ilgili bilginin yetersiz kalmasına neden olmaktadır (Schneider ve diğerleri, 1995; Schneider ve diğerleri, 1998).

Bunlara ek olarak, örgütler kişileri seçerken ve atama yaparken, 2000'li yıllarda da, 20. yüzyılın son on yılında popülerliği artan yetenek modellerini temel alarak, bireyin geçmiş performansı ile belirlenen bireysel bilgi, yetenek, ve becerileri esas almaktadırlar (Briscoe ve Hall, 1999). "Geçmiş performans" ile, şu anki iş ile benzer başka işlerde göstermiş olduğu performansı destekleyen bir seçim süreci kastedilmektedir. Bu, kişinin geçmişte çalışmış olduğu işlerden farklı bir işte, sahip olduğu yetenek ve beceriler ile gelecekte alacağı rollerde iyi bir performans gösterebilme şansı tanıyan "potansiyel" esaslı seçme ile tezatlık göstermektedir. Bu nedenle eğer

bir örgüt, bir kişinin kendini geliştirme potansiyeli yerine, geçmiş performans üzerinde duruyor ise, riski azaltmayı tercih ediyor demektir ve böyle bir durumda örgütsel yaratıcılığa daha az fırsat verilmesi söz konusudur. Bu durum, örgütteki bilgi çeşitliliğini sınırlanmaktadır. Bu yüzden, örgütlerdeki yedekleme planı süreçlerinin, Denrell ve March'ın (2001: 535) bir sistemdeki bilgi kısıtlamasının uzun dönemde değişim ve uyum hatalarına yol açtığını savunan tezi ile benzer şekilde yürüdüğü söylenebilir:

“Temel uyum mekanizması güvenli alternatif sonuçları üretmeyi amaçlarken, bir yandan da daha önce başarıya götüren hareketlerin tekrarı yolu ile mevcut durumdaki statükoyu destekleyici şekilde işlemektedir. Bu mekanizma dahilinde sadece geçmişte iyi sonuçlar veren alternatiflere tekrardan şans verildiği için, yüksek potansiyelli ancak daha öncesinde başarısız olmuş olan alternatifler büyük bir olasılıkla gözardı edilecektir...Yeni alternatiflerin gerçek potansiyelini anlayabilmek için tecrübe edilmesi gerektiği için, bu alternatiflerin gerçek değerinin anlaşılmasının şansı çok azalacaktır. Bu nedenle, uzun vadede yeni ve riskli alternatiflerin getirisinin mevcut ve güvenilir alternatiflerden daha fazla olduğu durumlarda bile sistem, risk alma karşılığı ve değişime dirençli bir davranış sergilemektedir.”

Başka bir deyişle, örgütler bütünüyle mevcut iş için geçmiş performansı temel olarak doğru kişiyi bulmaya odaklandıkları zaman, gelecekte gelişime açık değişik deneyime sahip kişileri yöneticilerine alternatif olarak gösterme şanslarını azaltmış olurlar. Gabarro (1988), hedefi iyi eğitilmiş bir liderlik yetenek havuzu oluşturmak olan bir örgütün, yedekleme kararlarını, yöneticilerin kendilerini geliştirebildikleri ve deneyimlerini arttırabildikleri görevlere gelmelerini destekleyecek şekilde almaları gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak bu yöntem, bazı zamanlarda yöneticilerin gösterebilecekleri en iyi performandan daha az performans beklentisi olan görevlere getirilmesi anlamına gelebilir. Gupta da (1986), yöneticileri kariyerlerinin farklı dönemlerinde kendilerine tam olarak uymayan görevlere getirmenin uzun vadede örgütün performansını arttırdığını önermektedir. Bütün bu tartışmalara dayanarak şu önerilmektedir:

*Önerme 1:* Yönetici seçme ve geliştirme sürecinde uyum üzerine odaklanmak a) örgütün yüksek seviyeleri için düşünülen kişilerin benzeşikliğinin artmasına ve b) bu kişilerin kariyer deneyimindeki çeşitliliğin azalmasına neden olacaktır.



**Yönetici seçme ve geliştirmedeki sosyopolitik güçler:** Örgütsel politikalar ve kurumsal güç, üst düzey yönetici değişim kararlarında uzun yıllardır önemli bir rol oynamaktadır (Ocasio, 1999; Pfeffer ve Salancik, 1978). Benzer etkenlerin, yedekleme planı süreçlerinde de önemli bir rolü bulunmaktadır. Örneğin, yüksek potansiyel havuzunda bulunmak, kısmen iş biriminin gücüne ve kişinin ait olduğu sosyal ilişkilere (network) bağlıdır; çünkü güçlü iş birimlerinin kendi çalışanlarını yüksek potansiyel havuzuna dahil edebilme şansları daha yüksektir (Karaevli ve Hall, 2003). Görgül çalışmalar, birçok şirkette, CEO'ların kendilerinden önce gelen CEO'lara fonksiyonel görev alanı gibi birçok yönden benzerlikler gösterdiğine yönelik bir eğilim olduğunu göstermektedir. (Ocasio, 1999; Ocasio ve Kim, 1999; Smith ve White, 1987; Vancil, 1987). Ocasio ve Kim (1999) tarafından Amerika'da büyük üretim firmalarında yapılan uzun dönemli bir çalışmada, 275 CEO değişim vakasının 100'ünde, yeni CEO'ların fonksiyonel geçmişlerinde eski CEO ile birebir benzerlik gözlemlenmiştir. Ocasio (1994, 1999), kurumsal kontrolün yayılımı kuramına dayanarak, CEO'ların benzer fonksiyonel geçmişlere sahip olmasının, örgüt içerisindeki değişime engel olabilen "kurumsallaşmayı" gösterdiğini savunmaktadır.

Kanter (1977), otuz yıl önce, bir sosyal yapının kendini tekrardan üretmesi anlamına gelen "kendi gibisini yeniden üretme" ("homosocial reproduction") ile ilgili uyarılarda bulunmuştu. Hall (1986: 242) bunu "yönetici klonlama" süreci- "bir gurup kıdemli yöneticinin (çoğunlukla farkında olmadan) kendi kafalarında yarattıkları örgütün liderlik imajını gelecekte sürdürme amacıyla, kendilerine benzer kişileri seçme eğilimi" olarak tanımlamıştır. Bir bakıma, bu klonlama sürecinin altında yatan mantık, sadece stratejik yönde tutarlılığı sağlamak değil, aynı zamanda örgüt içerisindeki uyumu yakalamaktır (Vancil, 1987). Fakat, bu uyumun bedeli, firma içerisindeki bilgi çeşitliliği kaynaklarının azalması olarak ortaya çıkmaktadır.

Örnek olarak, kadınların birçok örgüt yönetiminde üst seviyelere çıkamamalarının bir nedeni, gelişime açık iş fırsatları ile erkeklerden daha az karşılaşmış olmaları olabilir (Ohlott ve diğerleri, 1994). Bu araştırmaya göre, erkekler ve kadınlar benzer kariyer çizgilerine sahip olup, bir örgütte benzer seviyelerdeki işlerde çalışmış olsalar bile, kadınlar kendileri ile benzer işlerde çalışan bu erkeklerle aynı sorumluluklara sahip olamamışlardır. Örgütün üst seviyelerinde, görevle ilgili birçok zorlukla mücadele edebilmek daha önemli bir konu haline geldiği için, Ohlott ve diğerleri (1994) kadınların zorluklarda ne şekilde hareket edeceklerini gösterme fırsatını bulamadıkları için aday havuzunun dışında kalabilecekleri sonucuna varmıştır. Diğer bir çalışmada ise, Ruderman ve diğerleri (1995), karar vericilerin kendilerini o adaylarla daha rahat hissettikleri için "kendilerine benzer" adayları seçtiklerini gözlemlenmiştir. Bu da erkek ve kadınların değerlendirilme kriterlerinin farklı

olması ve değerlendirmenin kadının kariyer gelişimini engelleyecek şekilde yapılabildiği anlamına gelmektedir.

Bilinçli ve bilinçaltı sosyopolitik güçler nedeniyle, yöneticilerin gelişimlerini hızlandırmaya yönelik görevler, üst yönetime uyumu ve benzerliği destekleyen geleneksel seçimlere bağlı olarak belirlendiği zaman, yüksek potansiyele sahip olan gurutpan ancak sınırlı sayıda kişinin, yüksek profilli bu tarz görevlere gelebilmesi söz konusudur. Bu da sonuç olarak, örgütlerdeki üst mevkiler için hazırlanan kişilerin farklılığını kısıtlayabilmektedir. Bu nedenle, aşağıda yer alan ikinci önerme sunulmaktadır.

*Önerme 2:* Eğer kişinin gelişmesine açık görevler örgüt içerisinde, üst yönetim ile uyumu ve benzerliği destekleyen geleneksel seçme kriterlerine bağlı olarak dağıtılsa, bu görevlere erişebilen kişiler arasındaki çeşitlilik azalacak ve bu anlamda üst yönetim takımının benzeşikliği artacaktır.

### **Üst Düzey Yönetici Kariyer Çeşitliliği ve Bilgi İşleme Yetkinliği**

Üst yönetim takımının benzeşik olmaması ile takımın bilgi, yetenek ve bakış açısı kapsamı arasındaki ilişki, ilgili alan yazınında geniş bir şekilde ele alınmıştır. (Bantel ve Jackson, 1989; Finkelstein ve Hambrick, 1996; Murray, 1989). Fakat, üst yönetim takımındaki kişilerin demografik özelliklerinin, bu yöneticilerin stratejik karar alma ve uygulamalarını nasıl etkilediği konusunda araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Carpenter ve Fredrickson, 2001). Bu nedenle, bu kısımda yedekleme planındaki seçme ve geliştirme süreçlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan yöneticilerin kariyer deneyimleri ile, onların stratejik düşünce ve davranışlarını etkileyen en önemli yetkinliklerden biri olan “bilgi işleme yetkinlikleri” (information-processing capability) arasındaki kuramsal bağlantı kurulmaya çalışılacaktır. Bilgi işleme yetkinliği, karar alabilmek için mevcut bilginin zenginliği ve karar almak üzere bilgiyi birleştirme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Hambrick ve Mason’ın (1984) üst düzey yöneticiler üzerine geliştirmiş olduğu kuramdan esinlenerek, stratejik üst yönetim takımı üzerine yapılan araştırmalarda, bireysel kavrama niteliklerinin, bireyin kariyer deneyimlerini de içeren demografik özelliklerinden yola çıkarak belirlenmesi sıkça rastlanan bir uygulamadır. Özellikle, yöneticilerin stratejik karar alma ve problem çözümleri üzerinde etkili olan çevrelerini nasıl agıladıkları, kariyerlerinin başlangıcındaki örgütsel deneyimlerinden derinden etkilenmektedir (Berlew ve Hall, 1966; Hambrick ve Mason, 1984; Mintzberg ve diğerleri, 1976; Starbuck ve Milliken, 1988; Wiersema ve Bantel, 1993). Daha üst seviyelerde, kavramsal yetenekler daha fazla önem

kazanmaktadır; çünkü üst düzey işler genel olarak karmaşık çevreler ile ilgilenmek, stratejik konuları analiz etmek ve uzun dönemli stratejik planlama yapmak gibi işlerden oluşmaktadır (Katz, 1974). Bir kişinin dünya görüşü, kişinin tüm deneyimleri, eğitimi ve kendisinin fonksiyonel alandaki geçmişi ile alakalıdır ve bütün bunlar kişilerin bilgiye bakışını ve onu işleyişini etkiler (Hambrick ve Mason, 1984; Ocasio, 1997).

Daha önceden de değinildiği gibi, “kariyer çeşitliliği”, farklı bilgi, yetenek ve bakış açısı edinmeyi sağlayan, daha önceden bulunulmuş görevler vesilesiyle kazanılan farklı kariyer deneyimlerinin bir birikimidir (Karaevli ve Hall, 2006). Üst düzey yönetici kariyer tipolojisi üzerine yapılan çalışmalara dayanarak, üst düzey yöneticilerin kariyer deneyimleri, “fonksiyonel alan” (üretim, satış, yönetim, finans ve hukuk gibi) ve “kurumsal ortam” (örgüt, endüstri, ulusal ortam gibi) olarak iki şekilde sınıflandırılabilir (Smith ve White, 1987; White ve diğerleri, 1994). Üst düzey yöneticilerin fonksiyonel alan ve endüstri geçmişleri, stratejik seçimlerini (Gunz ve Jalland, 1996) ve olayları nasıl kavradıklarını (Prahalad ve Bettis, 1986) etkileyen önemli değişkenler olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin kariyerleri süresince buldukları fonksiyonel alanlar ve endüstriler, bu yöneticilerin fonksiyonel ve endüstriyel bilgi, yetenek ve bakış açılarının genişliğini (ya da darlığını) yansıtmaktadır. Örneğin, son yıllarda çeşitli endüstrilerde yaşanan yıkıcı inovasyonlar genellikle endüstri dışında faaliyet gösteren şirketlerden gelmektedir (İngiltere’de parakendeci şirketi Tesco’nun sigorta endüstrisine yeni bir iş modeli ile girip, çok yüksek pazar payı elde etmesi gibi). Bunun nedeni de, aynı endüstride veya fonksiyonel alanda çok uzun yıllar çalışan uzmanlaşmış yöneticilerin derin bilgi sahip olmalarına rağmen, görüş açılarının daha dar olması ve yenilikler getiren stratejiler kurulamakta zorluk çekebilmeleridir (Karaevli, 2007).

Bu nedenlerle, fonksiyonel alanlardaki deneyimlerin yöneticilerin algılamaları üzerine olan etkisi yönetim alanında çalışan çok sayıda araştırmacının yıllardır ilgisini çekmiştir (Beyer ve diğerleri, 1997; Dearborn ve Simon, 1958; Walsh, 1988). Dearborn ve Simon (1958), fonksiyonel deneyimlerin yöneticilerin düşünce yapılarını etkilediğini ve kavramsal bir filtre işlevi görerek onların konu ile ilgili algılamalarını daralttığı konusunu uzun bir zaman önce öne sürmüşlerdir. Görgül bir çalışmada, CEO’ların farklı fonksiyonlarda deneyim sahibi olmalarının, bilgi, yetenek ve bakış açılarının genişliğini olumlu bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir (Rajagopalan ve Datta, 1996). Farklı fonksiyonlarda sahip olunan deneyimin, atama, maaş seviyesi, ve yetenek kazancı gibi alanlarda da olumlu bir etkisi bulunmuştur (Campion ve diğerleri, 1994).

Fonksiyonel alandaki deneyime ek olarak, geçmiş araştırmalar yönetimsel bir işin, iş, örgüt ve endüstri seviyesindeki bağlamsal bilgiyi gerekli kıldığını

önermektedir. Başka bir deyişle, yönetim uzmanlığı çok yönlü bir konudur ve çok farklı bağlamlardaki deneyimlerle edinilmektedir (Reuber, 1997). Bu nedenle, değişime uyum sağlamak, farklı ortamlarda kazanılan farklı deneyimlerle öğrenmenin gerçekleştiği “durumsal öğrenme” (situated learning) yaklaşımı ile daha ilgilidir (Tyre ve Von Hippel, 1997). Bu görüşte destek verir şekilde, yetişkin öğrenmesi ve gelişimsel yaklaşıma göre, Higgins ve Kram’ın (2001: 279) iddiası şu şekildedir: “Bireyin bulunduğu sosyal ortamların sayısının artması, kişinin sahip olduğu ilişki sayısını ve farklı endüstri, iş, örgüt veya pazarda edinilen bilgiyi öğrenme olasılığını arttırmaktadır. Bir kişi, kazanmış olduğu farklı deneyimler sayesinde, çevresindeki farklı bileşenleri birleştirme ve farklılaştırma yeteneğini geliştirmektedir”.

Bu çıkarım, deneysel bir çalışmanın bulguları ile desteklenmiştir. Thompson ve diğerlerinin (2000) yapmış olduğu bir çalışmada, yöneticilerin karşılaştıkları örgütsel problemler ve zorluklar karşısında bilgilerini aktarıp aktaramayacakları araştırılmıştır. Bu çalışmadaki denekler, mevcut problemi çözmek için gerekli yapısal bilgidен çok, yüzeysel bilgileri aktarma eğilimi göstermişlerdir. Diğer bir deyişle, yeni bir problemi çözmek için en çok gerekli olan bilgiyi hatırlamada zorluk çekmişlerdir. Bu araştırmacılar, kişilerin bireysel örneklerden yola çıkarak daha az bilgi aktarması yapabildikleri sonucuna varmışlardır. Fakat, dağarcığında birçok örnek olan deneklerin, bu değişik örnekleri kıyasladıklarında, bilgi aktarmalarını kolaylaştıran genel prensipleri hatırlamaları kolaylaşmıştır. Bu da, “stratejik olarak kavramsallaştırmak” ve önceden öğrenilenleri mevcut duruma etkin bir şekilde aktarabilmek ve deneyimlerden elde edilen genel prensipleri ya da dersleri ayırtılabilmek için, kişilerin yaşamış oldukları “çeşitli” deneyimler önemlidir şeklinde yorumlanmıştır (Neale ve Northcraft, 1989).

Yöneticilerin sahip oldukları çeşitli kariyer deneyimlerinin önemi, İngiltere’deki CEO’lar ve üst yönetim takımı üyeleri arasındaki farkları inceleyen başka bir çalışmada da vurgulanmıştır (Norburn, 1989). Norburn’ un çalışması bir açıdan oldukça ilginçtir; çünkü CEO ve diğer üst yönetim takımı üyeleri arasındaki farklılıklarda, kişisel liderlik özellikleri yerine, kurumsal etkiler ve şirket deneyimleri önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre, CEO’ları, diğer yönetim takımı üyelerinden ayıran ana özellik, CEO’ların diğer yöneticilere oranla çok daha farklı deneyimlerle kariyerlerinin daha erken aşamalarında karşılaşmış olmalarıdır. CEO’ların birbirinden farklı durumlarla karşı karşıya kalmaları önemli bir konudur çünkü bu deneyimler CEO’ların karmaşık ve farklı açılardan karar verebilme yeteneklerinin gelişmesi konusunda yarar sağlamaktadır (Norburn, 1989).

Bu nedenle, uzmanlaşmak ile alakalı olarak ortaya çıkan, mevcut yetenekler üzerine sürekli yatırımlar yaparak, bunları değişmesi zor hale getirmek (core rigidity) (Leonard-Barton, 1992; Levinthal ve March, 1993), kavramsal düşünmede esneklik kaybına yol açar (Abernathy ve Wayne, 1974). Eğer bir

kişi kariyerini tek bir alanda geçirirse, bu kişinin yeni bir duruma, yeni bir alana veya yeni bir teknolojiye uyum sağlaması güç olmaktadır. Hall (1986: 247) bu durumu “kariyer rutini” olarak tanımlamaktadır. Kariyerini tek bir endüstride geçirmiş olan yöneticiler, farklı deneyimlere sahip kişilerle kıyaslandığında, sınırlı bilgi ve beceriye sahip olmakta ve yeni bilgi için sadece sınırlı derecede araştırma yapmaktadırlar (Cyert ve March, 1963). Bu araştırmalardan yola çıkarak, kişilerin birçok değişik fonksiyonel ve kurumsal deneyim sayesinde, kavramsal olarak geniş ve esnek düşünebilme yeteneğine hakim olduğu ve bunun da onların bilgiyi daha kolay ve etkin bir şekilde işlemelerine yardımcı olduğu sonucuna varılabilir. Buradaki tartışmaları esas alarak, aşağıdaki önerme geliştirilmiştir.

*Önerme 3:* Üst düzey bir yöneticinin kariyer çeşitliliği (fonksiyonel ve kurumsal alanlardaki deneyimlerinin çeşitliliği) ve bilgiyi işleme yetkinliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

### **Üst Yönetim Bilgi İşleme Yetkinliği ve Örgütsel Değişim Kapasitesi**

Daha önceki araştırmalardan, örgütlerdeki yedekleme planı dahilindeki yönetici seçme ve geliştirme süreçlerinin yüksek kariyer çeşitliliği ve bilgi işleme yetkinlikleri olan yöneticiler ortaya çıkarması durumunda, bunun örgütsel değişime ve performansa olumlu bir katkısı olduğu sonucu çıkarılmaktadır (Dollinger, 1984; Smith ve diğerleri, 1991). Örnek olarak, Datta ve Rajagopalan (1998: 836), üst yönetimin bilgiyi işleme yetkinliği için gerekli olan bilgi kapsamı konusunu ve çeşitli örgütsel çıktıları şu şekilde vurgulamaktadır:

“Bir kişinin sahip olduğu bilginin türü, o kişinin bilgiyi işlemesini, alternatif geliştirmesini ve tercih etme davranışlarını kısıtlayabilmektedir. Kişinin bilgi seviyesi belli bir alana yoğunlaştıkça, bir probleme daha dar bir açıdan bakma eğilimi ve odaklanmış bilgi ile alakalı seçimler yapma eğilimi artmaktadır. Bunun aksine, kişinin bilgi çeşitliliğinin kapsamı genişledikçe, seçenekler yaratma tabanının daha geniş olma olasılığı çoğalmaktadır. Genel olarak, CEO’ların sahip olduğu kavramsal nitelikler ve bilgi türündeki çeşitlilik, yaptıkları stratejik seçimlerin ve aldıkları rekabetçi eylemlerin çeşitliliğine neden olmaktadır”.

Diğer bir deyişle, üst düzey yöneticilerin kariyer deneyimlerindeki çeşitliliğin, örnek olarak CEO’ların farklı fonksiyonel alanlarda sahip oldukları ve onların bilgi, yetenek ve bakış açılarının genişliği anlamına gelen farklı deneyimlerinin, özellikle yüksek hızla büyüyen endüstrilerde

olumlu sonuçları olduğu görüşünü destekleyen görgül araştırmalar bulunmaktadır (Rajagopalan ve Datta, 1996). Buna benzer olarak, bireysel takım üyelerinin kariyerlerindeki çeşitliliğin artması, üst düzey yönetici takımının bilgi, yetenek ve bakış açısı bakımından çeşitliliğinin ve zorluklarla mücadele etme ve değişime ön ayak olma kapasitelerinin de artmasına yardımcı olmaktadır.

Fonksiyonel ve kurumsal deneyimlerindeki çeşitlilik konusunda daha detaylı olmak gerekirse, daha önceki çalışmalar, üst düzey yöneticilerin farklı fonksiyonel alanlarda sahip oldukları deneyimlerin, örgütün performansı ve büyümesi açısından çok büyük öneme sahip olduğunu göstermektedir (Burke ve Steensma, 1998). Bunderson ve Sutcliffe'in (2002) yapmış olduğu bir araştırmada, çeşitli fonksiyonel alanlarda sahip olunan kariyer deneyimlerinin, iş ünitesi takımı üyeleri arasında bilgi paylaşımında ve iş ünitesi performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra, üst yönetimin, örgüt, endüstri ya da ulusal ortam gibi kurumsal olarak sınıflandırılan deneyimlerindeki çeşitliliğin, örgüt açısından önemli stratejik sonuçları bulunmaktadır. Genel olarak, herhangi bir örgüt veya endüstriye ait kişilerin bakış açıları, örgüt ve endüstri üyeliklerinden etkilenmektedir (Sutcliffe ve Huber, 1998). Örneğin, Geletkanyecz ve Hambrick (1997) yaptıkları bir araştırmada, üst düzey yöneticilerin aynı endüstrideki ilişki sayısının stratejik uyum ile, endüstri dışındaki ilişkilerinin sayısının ise alışılmışın dışındaki stratejileri benimseme ile alakalı olduğunu bulmuşlardır. Carpenter ve Fredrickson (2001) ise, çeşitli uluslararası deneyime sahip üst yönetim takım üyelerinin bulunduğu firmaların küresel olmaya daha yakın olduklarını dile getirmişlerdir.

Bütün bu tartışmaları esas alarak, aşağıdaki önerme sunulmaktadır.

*Önerme 4:* Fonksiyonel ve kurumsal alanlarda çeşitli deneyime sahip üst yönetim takım üyelerinin bulunduğu örgütlerin değişim kapasiteleri, üst düzey yöneticilerinin kariyer çeşitliliğinin daha düşük seviyelerde olduğu örgütlere göre daha fazladır.

#### **TÜRKİYE'DE YAPILACAK OLAN ARAŞTIRMALAR VE YÖNETİMSEL UYGULAMALAR İÇİN ÇIKARIMLAR**

Küreselleşme sonucu, Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerdeki hükümetlerin ekonomik serbestlik ve yabancı yatırımı destekleyen politikalara doğru kayması, diğer bir deyişle, makroekonomik, kurumsal ve sosyal çevrenin değişmesi ile birlikte, örgütlere eski çevre şartlarında rekabet gücü sağlayan etkenler değerini yitirmeye başlamıştır. Türkiye'de başlatılan yenilikçilik gibi değişim süreçleri, örgütlerin bu değişen çevre şartlarında

sürdürülebilir rekabet gücü kapasitelerini geliştirmeyi hedeflemektedir (Rekabet Kongresi, 2006; Ulusal İnovasyon Çerçeve Raporu, 2006). Bu bağlamda, örgütlerin değişen çevreye uyum sağlamasında (ya da sağlayamamasında) rol oynayan etkenlerin anlaşılmasının önemli bir araştırma konusu olduğu dile getirilmiştir (Hoskisson ve diğerleri, 2000).

Bu sebeplerle, Türkiye'deki egemen örgüt biçimleri olan işletme grupları gibi bu çalışmanın odaklandığı büyük örgütlerde, yönetici yedekleme planlarının örgüt değişim kapasitesi üzerindeki etkisinin araştırılması önem kazanmıştır. Geleneksel olarak Türkiye'deki aile holdinglerinde, akrabalık bağları, ailelerin kontrolü elinde tutma istekleri doğrultusunda, üst düzey yöneticilerin seçilmesinde en önemli etkenlerin başında gelmiştir (Buğra, 1994). Bu nedenle, Türkiye'deki büyük örgütlerde üst düzey yöneticilerin halefleri genellikle akraba üyelerinden seçilmektedir. Aile üyelerinin birbirlerine demografik özellikler ve dolayısı ile düşünce sistemi açısından benzeme olasılığının daha yüksek olması nedeniyle, bu makalede ve yazında var olduğu şekli ile uzun vadeli planlanmış yedekleme süreçleri Türkiye'deki örgütlerde çok yerleşik olmasa dahi, yönetici seçme ve yetiştirme süreçleri burada bahsedilen yedekleme planlarına benzer sonuçlar doğurabilmektedirler. Ayrıca, Türkiye'deki büyük örgütlerin üst yönetimleri, aile üyelerine yakınlıkları ile tanınan ve genellikle iç atamalarla gelen, bu yüzden de "çekirdekten yetiştirme" denilen uzun yıllarını aynı örgütte ve endüstride geçiren kişilerden oluşmuştur. Üst yönetimlerde kadınların temsil oranı da birçok ülke ortalamasının daha altındadır (Platin, Mart 2007). Bütün bunlarla beraber modernleşme süreci dahilinde, yönetsel bilgi ve beceri donanımlarının daha iyi olma olasılığı ile giderek daha çok maaşlı profesyonel yöneticiler seçilmeye başlanmıştır (Yıldırım ve Üsdiken, 2006). Bu sebeplerle, Türkiye'deki büyük örgütlerde planlanmış yedekleme süreçlerinin yerleşmeye başlaması ile birlikte, bu makalede önerilen model (Çizelge 1) ve önermelerin Türkiye için önemi giderek artmaktadır.

Bunların dışında, üst düzey yönetici yedekleme planlarının örgütlerin değişim kapasitesi üzerindeki etkilerinin anlaşılması Türkiye ortamının yarattığı çevresel dinamizm bağlamında düşünülmelidir. Çevresel dinamizm, çevresel değişimin hızı ve değişkenliği olarak tanımlanmaktadır (Child, 1972; Dess ve Beard, 1984; Simerly ve Li, 2000). Çevresel dinamizmin derecesi, yönetsel işin karmaşıklığını (Haleblian ve Finkelstein, 1993) ve bu nedenle de üst yönetimin bilgi işleme gereksinimini arttırmaktadır (Carpenter ve Westphal, 2001; Daft ve diğerleri, 1988; Mintzberg, 1973). Bu yüzden, Türkiye gibi çok dinamik olan çevrelerde, karar vericiler, karar vermek için gerekli olan bilginin eksikliği sebebiyle oluşan belirsizlik ile mücadele edebilmek için etkin bilgi işleme yetkinliklerini geliştirme ihtiyacındadırlar (Milliken, 1987, Volberda, 1996). Eğer örgütsel yetkinlikler çevresel değişimlere ayak uyduracak hızda değişemiyorsa ve örgüt

esnekliğini kaybetmişse, “stratejik sürüklenme” meydana geliyor demektir (Volberta, 1996: 368). Lundberg de (1986), üst düzey yönetici yedeklemesinin seçme, geliştirme ve ölçümlene boyutlarının, örgütlerin içinde buldukları dinamik ortama uygun olmadığı sürece, örgütlerin çevreye uyumlarında başarısızlıklar yaşayacaklarını savunmaktadır.

Bu nedenlerle, var olduğu takdirde yedekleme planının nasıl kurgulandığının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi özellikle hızla gelişen endüstrilerde daha yüksektir. Üst düzey liderlik rolleri için düşünülen kişilerdeki ve deneyimlerindeki çeşitliliği kısıtlayacak şekilde yedekleme planı kurgulayan örgütlerin, dinamik çevrelerde uyum başarısızlıkları yaşama olasılığı yüksektir. Bunun etkisinin özellikle Türkiye’de hızla gelişen endüstrilerde gözlemlenmesi beklenmelidir. Tüm bu tartışmalardan yola çıkarak, şu önerme geliştirilmiştir.

*Önerme 5:* Yedekleme planı süreçlerinin örgütsel uyum başarısı üzerinde, dinamik çevrelerde durağan çevrelere göre daha güçlü bir etkisi bulunmaktadır.

Bu çalışma ile, üst düzey yönetici yedekleme planının örgütlerin değişim kapasitelerini nasıl etkileyebileceğini daha iyi anlamak için, kariyer ve sosyobilişsel (cognitive) bireysel öğrenme kuramlarının mikro açısı ve örgüt-çevre uyum kuramının makro açısını bir araya getirecek yeni bir araştırma alanı oluşturulmaya çalışılmıştır. Burada geliştirilen kuramsal önermelerin görgül olarak sınanmasının yanısıra, gelecekteki araştırmalar için şu konuların çalışılmasının önemli olduğu düşünülmektedir:

Bu araştırmanın odak noktası, bir örgütün üst düzey yönetici takımının benzeşikliğini arttırmaya ve bireysel takım üyelerinin kariyer deneyimlerindeki çeşitliliği kısıtlamaya yol açabilecek örgüt *içi* faktörler olmuştur. Gelecekteki araştırmalar için önemli bir alan ise, üst yönetim takımının demografik özelliklerini ve üst düzey yönetici kariyer çeşitliliğini etkileyebilecek *dış* faktörleri incelemektir. Çeşitli dış kaynakların, yedekleme planı süreçlerini ve üst yönetim takımı oluşumunu ne şekilde etkilediğine dair daha fazla araştırmaya ihtiyacımız bulunmaktadır. Örnek olarak, harici işçi pazarının durumları, ulusun ve endüstrilerin genel ekonomik sağlığı, yabancı rekabet, endüstri yaşam devri (büyüme, olgunluk ya da düşüş, v.s) ve kurumsal güçler, potansiyel olarak üst yönetim takımının demografik oluşumunu, bireysel takım üyelerinin deneyimini ve bunların örgütün değişim kapasitesi ile ilgili sonuçlarını etkileyebilmektedir. Bütün bu harici yönetici işgücü piyasaları, bu çalışmanın odaklandığı üst düzey yönetici yedekleme planlarını nasıl etkilemektedir? Örneğin, ekonomik açıdan gerilemenin olduğu bir dönemde, üst düzey yönetici arzının fazla olduğu bir zamanda, bir örgüt benzer işlerdeki yüksek performansı mı, yoksa öğrenmeye



yönelik motivasyonu ve hareketliliği mi destekleyecek? Türkiye'nin geçirdiği makro ekonomik ve sosyal değişimler, ve geçmiş yıllardaki çalkantılar göz önüne alındığında, bu gibi soruları cevaplamaya yönelik araştırmaların özellikle bu bağlamda önemli olacağı düşünülmektedir.

Kariyer çeşitliliğine ek olarak, *çeşitliliğin derecesinin* de üst düzey yönetici bilgi işleme yetkinliği üzerinde etkileri bulunmaktadır. Daha önceden bu çalışmada önerildiği gibi, çok fazla yeniliğin olduğu durumlarda, kişiler çok fazla rutin davranışlar gösteremedikleri için, onların yeni düşünce sistemleri ve davranışlar öğrenme olasılıkları kaçınılmaz olmaktadır (Nicholson, 1984). Kişilerin rahat oldukları alanların dışında hedefler belirlemeleri, onların motivasyonunu, performansını ve yaratıcılığını arttırdığı bulunmuştur (Thompson ve diğerleri, 1997). Bu tarz görevlerin çoğu, yöneticilerin daha önceki öğrenimleri ile ilgisiz olan işlerdir. Birbiri ile ilgisiz çeşitlilik, bir kişiyi ana işinden bazı zamanlarda uzaklaşma şansı vererek kişinin öğrenmesini ve öğrendiği şeyler üzerine düşünmesini sağlamaktadır. Bu süreç psikolojide, "dağıtma uygulaması" (distributive practice) olarak adlandırılmakta ve bu süreç öğrenen kişiye, görevin altındaki genel prensipleri görebilmek için gerekli olan süreci derinleştirebilmek ve ayrıntıları görebilmek için zaman kazandırmaktadır (Mumford ve diğerleri, 1994; Schilling ve diğerleri, 2003). Bu nedenle, gelecek çalışmalar için bir başka olası alan ise farklı derecelerdeki çeşitliliğin bireysel ve örgütsel öğrenme, bilgi işleme yetkinliği ve değişim kapasitesi üzerine olan etkilerinin araştırılmasıdır.

Burada önerilen kuramsal modelin (Çizelge 1), Türkiye'deki yöneticilerin kariyer planlaması ve üst yönetim pozisyonlar için işe alma gibi örgütsel uygulamalar bakımından önemli çıkarımları olması hedeflenmektedir. Değişik deneyimlere sahip yönetici havuzuna öğrenmeyi, hareketliliği ve değişimi görevlerinin bir parçası olarak gören kişiler katabilmek, örgüte esneklik ve değişen çevrede uyumluluk kazandıracaktır. Değişimin hızla yaşandığı Türkiye ortamında gelecekte hangi yeteneklere ve kişisel özelliklere ihtiyaç duyulacağını bilmesi zor olduğu için, kişinin deneyimlerinden öğrenme yeteneğinin gelişmesi de önemli bir konudur.

Burada geliştirilmiş olunan kuramsal model ve önermeler, yüksek kapasiteli bir üst düzey yönetici takımının nasıl ortaya çıkacağını ve üst düzey yönetici takımı üyelerinin gelişiminin bir örgütün değişim kapasitesini nasıl arttırabileceğini daha iyi anlamaya yönelik konularda ilk adımları atmaya yöneliktir. Son yıllarda hem dünyada hem de Türkiye'de stratejik liderlik ve örgütsel değişime verilen önemin arttığı düşünülürse, bu çalışmada geliştirilen kuramsal model (Çizelge 1) ve önermelerin görgül olarak sınanması, bu alandaki kuramsal gelişme ve uygulama yönünden önem taşıyacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abernathy, W. J. ve Wayne, K. 1974. Limits of learning curve. *Harvard Business Review*, 52(5): 109-119.
- Argyris, C. 1954. Human relations in a bank. *Harvard Business Review*, 32: 63-72.
- Argyris, C. 1957. *Personality and organization*. New York, NY: Harper.
- Ashby, W. R. 1956. *An introduction to cybernetics*. London: Chapman and Hall.
- Bantel, K. A. ve Jackson, S. E. 1989. Top management and innovations in banking: Does the composition of the team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.
- Bartunek, J. M., Gordon, J. R. ve Weathersby, R. P. 1983. Developing complicated understanding in administrators. *Academy of Management Review*, 8: 273-285.
- Berlew, D. E., ve Hall, D. T. 1966. The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, 11: 207-223.
- Beyer, J. M, Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W. H., Ogilvie, D.T. ve Pugliese, D. 1997. The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal*, 40: 716-737.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. 1999. Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, Autumn, 37-52.
- Buğra, A. 1994. *State and business in modern Turkey: A comparative study*. New York, NY: State University of New York Press.
- Bunderson, J. S. ve Sutcliffe, K. M. 2002. Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45: 875-893.
- Burke, L. A. ve Steensma, H. K. 1998. Toward a model for relating executive career experiences and firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 10: 86-102.
- Campion, M.A., Cheraskin, L. ve Stevens, M. J., 1994. Career related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37: 1518-1542.
- Carpenter, M. A. ve Fredrickson, J. W. 2001. Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44: 533-545.
- Carpenter, M. A. ve Westphal, J. D. 2001. The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44: 639-660.
- Cascio, W. 1987. *Applied psychology in personnel management* (3<sup>rd</sup> ed.). Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H. ve Huber, G. P. 2001. Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal*, 44: 937-955.
- Child, J. 1972. Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6: 2-22.
- Cyert, R. ve March, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Daft, R. D. ve Weick, K. E. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9: 284-295.

- Daft, R. L., Sormunen, J. ve Parks, D. 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9: 123-140.
- Datta, D. K. ve Rajagopalan, N. 1998. Industry structure and CEO characteristics: An empirical study of succession events. *Strategic Management Journal*, 19: 833-852.
- Dearborn, D. C. ve Simon, H. A. 1958. Selective perceptions: A note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, 21: 140-144.
- Denrell, J. ve March, J. G. 2001. Adaptation as information restriction: The hot stove effect. *Organization Science*, 12: 523-538.
- Dess, G. G. ve Beard, D. W. 1984. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29: 52-73.
- Dollinger, M. J. 1984. Environmental boundary spanning and information-processing effects on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27: 351-368.
- Dunnette, M. D. 1966. *Personnel selection and placement*. Belmont, CA: Wadsworth Pub. Co.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D. C. 1996. *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St Paul, MN: West Publishing Company.
- Friedman, S.D. ve Singh, H. 1989. CEO succession and stockholder reaction: The influence of organizational context and event content. *Academy of Management Journal*, 32: 718-744.
- Gabarro, J. J. 1988. Executive leadership and succession: The process of taking charge. D. C. Hambrick (Der.), *The executive effect: concepts and methods for studying top managers*: 237-268. Greenwich, CT: JAI Press.
- Galbraith, J. R., ve Nathanson, D. 1979. The role of organizational structure and process in strategy implementation. D. Schendel ve C. W. Hofer (Der.), *Strategic management: A new view of business policy and planning*: 249-283. Boston, MA: Little, Brown.
- Geletkanycz, M. A. ve Hambrick, D. C. 1997. The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, 42: 654-681.
- Gunz, H. P. ve Jalland, R. M. 1996. Managerial careers and business strategies. *Academy of Management Review*, 21: 718-756.
- Gupta, A. 1986. Matching managers to strategies: Point and counterpoint. *Human Resource Management*, 25: 214-239.
- Haleblian, J. ve 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: 844-863.
- Hall, D. T. 1986. Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25: 235-265.
- Hambrick, D. C., ve Brandon, G. L. 1988. Executive values. D. C. Hambrick (Der.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*. Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.

- Higgins, M. C. ve Kram, K. E. 2001. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26: 264-289.
- Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C. M. ve Wright, M. 2000. Strategy in emerging economies, *Academy of Management Journal*. 43: 249-267.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Karaevli, A. 2007. Performance consequences of new CEO "outsiderness": Moderating effects of pre-and post-succession contexts. *Strategic Management Journal*, 28: 681-706.
- Karaevli, A. ve Hall, D. T. 2003. Growing leaders for turbulent times: Is succession-planning up to the challenge? *Organizational Dynamics*, 32(1): 62-79.
- Karaevli, A. ve Hall, D. T. 2006. How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 359-373.
- Katz, R. L. 1974. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Kerr, J. L., ve Jackofsky, E. F. 1989. Aligning managers with strategies: Managerial development versus selection. *Strategic Management Journal*, 10(special issue): 157-171.
- Kesner, I. F. ve Sebor, T. C. 1994. Executive succession: Past, present, and future. *Journal of Management*, 20: 327-373.
- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1):1-48.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-126.
- Lengnick-Hall, C. A. ve Lengnick-Hall, M. L. 1988. Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13: 454-470.
- Levinthal, D. 1994. Surviving Schumpeterian environments: An evolutionary perspective. J. Baum ve J. Singh (Der.), *Evolutionary dynamics of organizations*: 167-168. USA:Oxford University Press.
- Baum, J. A. C. ve Singh, J. V. (Der.). *Evolutionary dynamics of organizations*. 167-178. New York: Oxford University Press.
- Levinthal, A. A. ve March, J. G. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- Lundberg, C. 1986. The dynamic organizational context of executive succession: Considerations and challenges. *Human Resource Management*, 25: 287-303.
- March, J. C. ve March, J. G. 1977. Almost random careers: The Wisconsin school superintendency, 1940-1972. *Administrative Science Quarterly*, 22: 377-409.
- McGrath, R. G. 2001. Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44: 118-131.
- Milliken, F. J. 1987. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12: 133-143.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. 1976. The structure of "unstructured"

- decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21: 246-275.
- Mumford, M. D., Costanza, D. P., Baughman, W. A., Threlfall, K. V. ve Fleishman, E. A. 1994. Influence of abilities on performance during practice: Effects of massed and distributed practice. *Journal of Educational Psychology*, 86: 134-144.
- Murray, A. I. 1989. Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.
- Neale, M. A. ve Northcraft, G. B. 1989. Experience, expertise, and decision bias innegotiation: The role of strategic conceptualization. B. Shepard, M. Bazerman, ve R. Lewicki (Der.), *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Nicholson, N. 1984. A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29: 172-191.
- Norburn, D. 1989. The chief executive: A breed apart. *Strategic Management Journal*, 10: 1-15.
- Norburn, D. ve Birley, S. 1988. The top management team and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 9: 225-237.
- Ocasio, W. 1994. Political dynamics and the circulation of power: CEO succession in U.S. industrial corporations, 1960-1990. *Administrative Science Quarterly*, 39: 285-312.
- Ocasio, W. 1995. The enactment of economic diversity: A reconciliation of theories of failure-induced change and threat-rigidity. L. L. Cummings ve B. M. Staw (Der.), *Research in organizational behavior*, 17: 287-331. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ocasio, W. 1997. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(special issue), 187-206.
- Ocasio, W. 1999. Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession. *Administrative Science Quarterly*, 44: 384-416.
- Ocasio, W. ve Kim, H. 1999. The circulation of corporate control: Selection of functional backgrounds of new CEOs in large U.S. manufacturing firms, 1981-1992. *Administrative Science Quarterly*, 44: 532-562.
- Ohlott, P. J., Ruderman, M. N. ve McCauley, C.D., 1994. Gender differences in manager's developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37: 46-67.
- O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. ve Caldwell, D. F.. 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-506.
- Pfeffer, J. 1997. *New directions for organization theory*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations*. New York, NY: Harper & Row.
- Platin*. 2007. *İş dünyası "eşitlik diyor"*. Türkmedya Magazin, Mart.

- Prahalad, C. K. ve Bettis, R. A. 1986. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7: 485-501.
- Rajagopalan, N. ve Datta, D. K. 1996. CEO characteristics: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 39: 197-215.
- Reed, T. L. 1978. Organizational change in the American Foreign Service, 1925-1965: The utility of cohort analysis. *American Sociological Review*, 43: 404-421.
- Rekabet Kongresi.** 2006. Rekabet gücü ve inovasyon. TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Kasım.
- Reuber, R. A. 1997. Management experience and management expertise. *Decision Support Systems*, 21: 51-60.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. ve Kram, K. E. 1995. Promotion decisions as a diversity practice. *Journal of Management Development*, 14: 6-23.
- Schilling, M. A., Vidal, P., Ployhart, R. E. ve Marangoni, A. 2003. Learning by doing something else: Variation, relatedness, and organizational learning. *Management Science*, 49: 39-57.
- Schneider, B. 1983. Interactional psychology and organizational behavior. B. M. Staw ve L. L. Cummings (Der.), *Research in Organizational Behavior*, 5: 1-31. Greenwich, CT: JAI Press.
- Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437-454.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., ve Smith, D. B. 1995. The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48: 747-774.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S. ve Fleener, C. 1998. Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83: 462-470.
- Simerly, R. L. ve Li, M. 2000. Environment and capital structure. *Strategic Management Journal*, 21: 31-49.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., ve Chen, M-J. 1991. Organizational information-processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34: 60-85.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, Jr. H. P., O'Bannon, D. P. ve Scully, J. A. 1994. Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.
- Smith, M., ve White, M. C. 1987. Strategy, CEO specialization, and succession. *Administrative Science Quarterly*, 32: 263-280.
- Starbuck, W. ve Milliken, F. J. 1988. Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. D. Hambrick (Der.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*: 35-65, Greenwich, CT: JAI Press.
- Stewman, S. 1988. Organizational demography. *Annual Review of Sociology*, 14: 173-202.
- Sutcliffe, K. M. ve Huber, G. P. 1998. Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment. *Strategic Management Journal*, 19: 793-807.
- Thompson, J. A. 1967. *Organizations in action*. New York, NY: McGraw Hill.
- Thompson, L., Gentner, D. ve Loewenstein, J. 2000. Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical training more powerful than individual case training. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82: 60-75.
- Thompson, K. R., Hochwarter, W. A. ve Mathys, N. J. 1997. Stretch targets: What makes them effective. *Academy of Management Executive*, 11(3): 48-60.

- Tripsas, M. ve Gavetti, G. 2000. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21: 1147-1161.
- Tushman, M. L. ve Romanelli, E. 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. L. Cummings ve B. Staw (Der.), *Research in organizational behavior*, 7: 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tyre, M. J. ve Von Hippel, E. 1997. The situated nature of adaptive learning in organizations. *Organization Science*, 8: 71-81.
- Ulusal İnovasyon Çerçeve Raporu**. 2006. TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu.
- Vancil, R. F. 1987. *Passing the baton: Managing the process of CEO Succession*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Van de Ven, A. H. ve Drazin, R. 1985. The concept of fit in contingency theory. L. L. Cummings ve B. M. Staw (Der.), *Research in organizational behavior*: 7: 333-365. Greenwich, CT: JAI Press.
- Venkatraman, N. 1989. The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3):423-444.
- Volberda, H. W. 1996. Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7: 359-374.
- Walsh, J. P. 1988. Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information-processing. *Academy of Management Journal*, 31: 873-896.
- Weick, K. E. 1987. Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29(2): 112-128.
- White, M. C., Smith, M. ve Barnett, T. 1994. A typology of executive career specialization. *Human Relations*, 47: 473-482.
- Wiersema, M. F. ve Bantel, K. A. 1992. The top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.
- Wiersema, M. F. ve Bantel, K. A. 1993. Top management team turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment. *Strategic Management Journal*, 14: 485-504.
- Yıldırım, Ö. ve Üsdiken, B. 2006. Institutional duality: Professionalization versus sustaining the family-centric character in Turkish family business groups. *EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management) Workshop on Family Firm Management Research*, EDHEC Business School, Nice, France, 1-2 June.

**Yrd. Doç. Dr. Ayşe Karaevli**, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesinde öğretim üyesidir. Araştırma alanları, büyük şirketlerdeki stratejik yeniden yapılanma ve çevresel adaptasyon, çeşitlendirme stratejileri, stratejik liderlik ve yönetici kariyerleri üzerine odaklanmıştır. Sabancı Üniversitesine katılmadan önce Northwestern Üniversitesinde doktora üstü çalışmalarını ve Boston Üniversitesinde Yönetim Bilimleri üzerine doktora çalışmalarını tamamlamıştır. E-posta: akaraevli@sabanciuniv.edu