



**KURUMSAL MANTIK DEĞİŞİMİ: ÖRGÜTLERDE PROFESYONEL
YÖNETİCİLİK MANTIĞINA GEÇİŞ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Zeynep BAYSAL

Doktora Tezi

Eskişehir 2023

**KURUMSAL MANTIK DEĞİŞİMİ: ÖRGÜTLERDE PROFESYONEL
YÖNETİCİLİK MANTIĞINA GEÇİŞ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Zeynep BAYSAL

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Nisan 2023

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Zeynep BAYSAL'ın “Kurumsal Mantık Değişimi: Örgütlerde Profesyonel Yöneticilik Mantığına Geçiş Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tezi 28/04/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği”nin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme** Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Hatice Zümrüt Tonus	
Üye : Prof. Dr. Deniz TAŞÇI	
Üye : Doç. Dr. Üyesi Onur DİRLİK	
Üye : Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ	
Üye : Doç. Dr. Umut KOÇ	

.....

Enstitü Müdürü

ÖZET

KURUMSAL MANTIK DEĞİŞİMİ: ÖRGÜTLERDE PROFESYONEL YÖNETİCİLİK MANTIĞINA GEÇİŞ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Zeynep BAYSAL

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2023

Danışman: Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS

Kurumsal mantıklar kuramı çerçevesinde şirket mantığının bir yansıması olarak örgütlerde geleneksel olarak kurucuların yönetimde tek söz sahip olduğu kurucu-yönetici mantığından, örgüt yönetiminde yetkinin mesleği yönetmek olan profesyonel yöneticilere devredildiği profesyonel yönetici mantığına geçiş süreci bu çalışmanın temel araştırma konusunu oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı örgütlerde şirket mantığının bir yansıması olarak profesyonel yönetim uygulamalarına geçiş sürecinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktır. Nitel araştırma yöntemlerinin tercih edildiği çalışmanın amacı doğrultusunda süreç çalışması deseni kullanılmıştır. Çalışmanın öznesi olarak profesyonel yönetime geçiş sürecinde farklı deneyimler yaşamış iki işletme seçilerek kurumsal mantık değişimi sürecinde neler yaşadıkları araştırılmıştır. Nitel veri toplama ve analiz yöntemlerinin uygulandığı çalışmada kurumsal mantık değişimini tetikleyen örgüt içi ve dışı unsurlar, mantık değişimi sürecinin aşamaları ve örgüt içinde farklı düzeylerde nasıl gerçekleştiği sorularına cevap aranmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel düzeyde mantık değişimine ilişkin bir model önerisi sunulmuş ve söz konusu süreçte özellikle orta düzey yönetimin etkisi vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal mantıklar, Şirket mantığı, Profesyonel yöneticilik

ABSTRACT

CHANGE IN INSTITUTIONAL LOGICS: A STUDY ON TRANSITIONING INTO PROFESSIONAL MANAGEMENT LOGIC IN ORGANIZATIONS

Zeynep BAYSAL

Department of Business Administration

Management and Organization Program

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, April 2023

Supervisor: Prof. Dr. Hatice Zümür TONUS

In the framework of the institutional logics theory, the process of transitioning from the traditional institutional logic where the founder is the only manager of the organization into the institutional logic where the management is handed over to the professional managers whose occupation is to manage as a reflection of the corporation logic comprises the main research topic of this study. The aim of this study which employs the theory of institutional logics is to contribute in understanding the process of transitioning into the professional management logic in organizations. In line with the purpose of this qualitative study, process study method was used. Subjects of the study were selected among two businesses which had different experiences in the process of transitioning into professional management logic and their experiences in this transitioning process were examined. In this study which utilized qualitative data collection and analysis methods, efforts were made to answer the questions of which organizational and institutional factors triggered the logic change, what are the steps of the logic change process and how it occurs among different organizational levels. Results of the study include a model suggestion for the organizational-level logic change process and the role of middle management on the process was emphasized.

Keywords: Institutional logics, Corporation logic, Professional management

ÖNSÖZ

Her şeyden önce, uzun soluklu tez sürecimde her konuda bana destek olan, bilgi ve tecrübeleriyle yoluma ışık tutan danışmanım Sayın Prof. Dr. H. Zümrüt Tonus’a teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda tüm tez sürecimi yakından ilgiyle takip eden, her tez izleme komitesinde çalışmamı daha da geliştirmemi sağlayan hocalarım Sayın Prof. Dr. Deniz Taşçı ve Sayın Doç. Dr. Onur Dirlik’e ve kıymetli katkıları ile tezimin gelişmesini ve çok daha iyi bir hale gelmesini sağlayan kıymetli hocalarım Sayın Doç. Dr. Ozan Ağlargoç ve Sayın Doç. Dr. Umut Koç’a da teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca bu süreçte yanımda olan ve her daim desteğini hissettiğim Ostim Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Sayın Prof. Dr. Mustafa Polat’a ve her zaman “Önce tez!” diyerek beni teşvik eden ve yüreklendiren Ostim Teknik Üniversitesi İşletme Bölüm Başkanı Doç. Dr. Hamide Özyürek’e özellikle teşekkür ediyorum. Sizlerin gösterdiği anlayış olmadan belki bu tezi bitirmem hiç mümkün olmayacaktı.

Çalışmamın en kıymetli verilerini sağlayan ancak kendilerine gizlilik sözü verdiğim için isimlerini zikredemediğim, görüşmelerim için zaman ayıran tüm katılımcılara da en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Yaşadıkları deneyimleri tüm içtenlikleriyle benimle paylaşmaları sayesinde bu çalışmanın ortaya çıkması mümkün oldu.

Son olarak bitmek bilmeyen eğitim serüvenimde her zaman yanımda olan aileme, uyumadan geçirdiğim günler ve geceler sonrasında çeşitli aksiliklerime katlanan ve bir an olsun şikâyet etmeyen eşime ve ben bu satırları yazarken masamın altında arabalarıyla oynayan ve benden ilgi bekleyen oğluma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Sizler olmadan bugün burada olamazdım.

Yıllarımı verdiğim bu çalışmanın bir kişiye bile olsa katkı sağlaması benim için en büyük mutluluk olacaktır. Emeklerimin faydaya dönüşmesi dileğiyle.

..../..../2023

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....
(İmza)

Zeynep BAYSAL

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar /ÇİZELGELER DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMA SORUSU VE ÖNEMİ	4
1.1. Araştırma Amacı ve Sorusu	4
1.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı	5

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1. Kurumsal Mantıklar.....	9
2.1.1. Kurumsal mantıklar kuramının sosyolojik temelleri	10
2.1.2. Kurumsal mantıklar kuramının öncü kuramsal çalışmaları ve temel kavramları.....	14
2.1.2.1. Kurumsal mantık değişimi	20
2.1.2.2. Çoklu ve çatışan kurumsal mantıklar	23
2.1.3. Toplumsal düzeyde kurumsal mantıklar ve şirket mantığı	25
2.1.4. Kurumsal mantıklar kuramının öncü ampirik çalışmaları	26
2.1.5. Kurumsal mantıklar kuramında çerçeve yaklaşımı	33
2.2. Profesyonel Yönetim ve Profesyonel Yöneticilik	35
2.2.1. Profesyonel yönetici kavramı	35
2.2.2. Profesyonel yönetimin kuramsal temelleri	37
2.2.3. Profesyonel yönetici kararının öncülleri	38
2.2.4. Türkiye bağlamında profesyonel yöneticilik	40

2.2.5. Aile ve profesyonel yönetici arasındaki çatışmalar	46
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE DESENİ	48
3.1. Araştırma Yöntemi	48
3.2. Araştırma Deseni	50
3.3. Araştırma Örnekleme	51
3.4. Araştırmanın Kısıtlılıkları	53
3.5. Verilerin Toplanması.....	53
3.5.1. İkincil veri analizi.....	54
3.5.2. Görüşmeler	54
3.6. İçerik Analizi	58
3.7. Geçerlik ve Güvenirlik	59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	64
4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere İlişkin Genel Bilgiler	64
4.1.1. A Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.....	64
4.1.2. B Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.	67
4.2. Araştırma Bulguları.....	70
4.2.1. Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsal mantık değişiminde yaşadıkları deneyimlere ilişkin bulgular	70
4.2.1.1. A Gıda Sanayi ve Ticaret A. Ş. 'de yaşanan sürece ilişkin bulgular ..	72
4.2.1.2. B Makine Sanayi ve Ticaret A. Ş. 'de yaşanan sürece ilişkin bulgular	80
4.2.2. Araştırma sorularına yönelik bulgular	90
4.2.2.1. Mantık değişimini tetikleyen kurumsal baskılar.....	92
4.2.2.2. Mantık değişimini tetikleyen örgütsel unsurlar	94
4.2.2.3. Kurumsal mantık değişimi süreci ve aşamaları	96
4.2.2.4. Mantık değişiminin başlangıcı ve yönü.....	107
4.2.3. Alt kurumsal çerçeveler.....	111
4.2.4. Duygusal temalar, kişisel yorumlar ve metaforlar.....	115
4.3. Değerlendirme	121
SONUÇ	128
KAYNAKÇA.....	136

EKLER
ÖZGEÇMİŞ



TABLolar /ÇİZELGELER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1.4.1. Kurumsal Mantıklar Kuramının Başlıca Ampirik Çalışmaları....	27
Tablo 2.2.3.1. Akademik Literatüre Göre Profesyonel Yönetici Tercihini Açıklayan Öncüller	40
Tablo 3.1.1. Nitel Araştırmaların Varsayımları	49
Tablo 3.3.1. Örneklem Seçim Ölçütleri	52
Tablo 3.5.2.1. Görüşme yapılan kişilere ilişkin bilgiler.....	56
Tablo 3.7.1. Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik Yöntemleri	59
Tablo 3.7.2. Kodlayıcılar arası tutarlılık	62
Tablo 4.2.1.1. Alıntılarda bahsedilen kişilere ilişkin kodlar	71
Tablo 4.2.2.1. Genel kod kategorileri	91
Tablo 4.2.2.2. Kuramsal kod kategorileri	92
Tablo 4.2.2.1.1. Kurumsal mantık değişimini tetikleyen kurumsal baskılar	93
Tablo 4.2.2.2.1. Kurumsal mantık değişimini tetikleyen örgütsel unsurlar.....	94
Tablo 4.2.2.3.1. İşletme A'da kurumsal mantık değişimi süreci aşamaları	96
Tablo 4.2.2.4.1. İşletme A'da kurumsal mantık değişiminin başlangıcı ve yönü..	107
Tablo 4.2.2.4.2. İşletme B'de kurumsal mantık değişiminin başlangıcı ve yönü...	109
Tablo 4.2.3.1. İşletme A ve B'de gözlemlenen alt kurumsal çerçeveler	111
Tablo 4.2.3.2. En sık kullanılan kodların frekansları ve yüzdeleri	112
Tablo 4.2.4.1. Katılımcıların İşletme A'ya ilişkin duygu ve düşünceleri.....	115
Tablo 4.2.4.2. Katılımcıların İşletme A'daki yöneticilere ilişkin duygu ve düşünceleri	116
Tablo 4.2.4.3. Katılımcıların İşletme B'ye ilişkin duygu ve düşünceleri.....	116
Tablo 4.2.4.4. Katılımcıların İşletme B'deki yöneticilere ilişkin duygu ve düşünceleri	117
Tablo 4.2.4.5. Katılımcılar tarafından kullanılan metaforlar	118

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1.1.1. Sosyal Gerçekliğin İnşası	11
Şekil 2.1.2.1. Kültürel Repertuarın Mantığa Dönüşmesi	19
Şekil 2.1.2.1.1. Misangyi vd. (2008)'nin Amaçlı Mantık Değişimi Modeli	21
Şekil 2.1.3.1.2. Ocasio vd. (2015)'nin Kurumsal Mantık Değişimi Modeli	22
Şekil 2.1.2.1.3. Kurumsal Mantık Değişimi Türleri	23
Şekil 4.1.1.1. İşletme A'nın tarihçesi	65
Şekil 4.1.2.1. İşletme B'nin Tarihçesi	68
Şekil 4.1.2.2. İşletme B'de 2000'li yıllarda kullanılan üst yönetim örgüt şeması...	69
Şekil 4.1.2.3. İşletme B'de 2023 yılı itibariyle kullanılan üst yönetim örgüt şeması	69
Şekil 4.2.1.1.1. İşletme A'da yaşanan değişim sürecine ilişkin süreç analizi	79
Şekil 4.2.1.2.1. İşletme B'de yaşanan değişim sürecine ilişkin süreç analizi	89
Şekil 4.3.1. Örgütsel düzeyde kurumsal mantık değişimi süreci modeli	123

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

CEO : Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)

EBRD : European Bank for Reconstruction and Development (Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası)



GİRİŞ

Örgütler, temelleri karşılıklı güven ve çıkar ilişkilerine dayanan dinamik sosyal yapılardır. Bu yapılar içerisinde çeşitli güç dengeleri bulunmakta ve bu dengeler de örgüt içindeki ilişkileri ve dolaylı olarak da örgüt başarısını etkilemektedir. Güç dengelerini doğrudan belirleyen ve şekillendiren başlıca unsurlardan biri örgüt içerisindeki yasal yetki devridir. Geleneksel olarak, örgütü yönetme yetkisi o örgütü kuran kişinin elinde bulunmaktadır ve bu yetki devredilene kadar bu pozisyonda korunmaktadır. Kurucu-yönetici olarak adlandırılan bu kişiler örgütün kuruluşunda kilit rol alan ve örgütün yönetim süreçlerinde kontrolü elinde bulunduran kişilerdir. Bununla beraber, özellikle örgüt belirli bir büyüklüğe ulaştığı zaman bir duraklama dönemine girilmekte ve örgütler büyümek için ihtiyaç duydukları kaynakları kendileri sağlayamaz ve ellerindeki kaynakları da etkin bir şekilde yönetemez hale gelmektedirler. Dolayısıyla da örgütler bu eşiği aşabilmek için dışarıdan yönetim desteği almaya ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak, özellikle aile işletmelerinde, profesyonel yönetici olarak adlandırılan ve aile ile herhangi bir akrabalık bağı bulunmayan bu kişilerin dışarıdan yalnızca örgütü yönetmek amacıyla görevlendirilmesi, örgütü ve içindeki bireyleri etkileyen tüm uygulamalar, değerler, varsayımlar ve kuralların, yani hâkim kurumsal mantığın da değişmesini gerekli kılmaktadır. Çalışmanın amacı, şirket mantığının yansıması olarak örgütlerde meydana gelen kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçişin nasıl gerçekleştiğinin araştırılmasıdır.

Birinci bölümde araştırma sorusu, amacı, neden önemli olduğu ve literatüre sağlayacağı katkılara yer verilmektedir. Bu bölümde araştırmanın temel sorusu olan “Örgütlerde kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçiş nasıl gerçekleşmektedir?” sorusu ve bu temel soru altında yer alan alt araştırma soruları ortaya koyulmaktadır. Çalışmanın tamamı için bir çerçeve oluşturacak olan bu bölümde ayrıca profesyonel yöneticilik konusunun neden tercih edildiği Ulusal Tez Merkezi’nde yayınlanan tezler ve Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildirileri üzerinden yapılan ön tarama sonuçlarına dayandırılarak gerekçelendirilmektedir. Çalışmanın kurumsal mantıklar kuramı açısından da örgütsel düzeyde bir mantık değişimi süreci çerçevesi çizmesi, görüşmelere dayanan veri toplama yöntemi ve literatürde azınlıkta

kalan mikro süreçlere odaklanması ile sağlayacağı kuramsal katkılar da bu bölümde ifade edilmektedir.

İkinci bölümde çalışmanın dayandığı kuramsal çerçeve detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Araştırmanın dayandığı temel kuram, kökenleri Weber, Parsons ve Merton gibi sosyologlara dayandırılmakla beraber (Özen, 2015; Scott, 2017) örgütler bağlamında genel çerçevesi 1970'li yıllarda Meyer ve Rowan (1977), Zucker (1977) ve DiMaggio ve Powell (1983) gibi araştırmacıların çalışmalarıyla çizilen kurumsal kuram ile bu kuramın meta kuramı olan ve Friedland ve Alford (1991), Scott (1995) ve Thornton & Ocasio (1999) tarafından tanımlanan ve geliştirilen kurumsal mantıklar kuramıdır. Ayrıca bu temel kuramlar çatısı altında kurumsal mantık değişimi ve çatışan kurumsal mantıklar alanlarında geliştirilen kuramlar da bu çalışmanın dayanak noktalarını oluşturmaktadır. İlgili bölümde kuramsal temellerin yanı sıra çeşitli sektörler ve alanlarda uygulanan ampirik çalışmalardan da örneklerle yer verilmektedir. Öte yandan çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan bir diğer alan da profesyonel yöneticilik konusunda yapılan çalışmalardır. Profesyonel yönetici kavramı, çalışma genelinde örgüt yönetimindeki kişilerle bir akrabalık bağı olmaksızın yalnızca örgütü yönetmesi amacıyla örgüt dışından çalıştırılan kişileri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu bölümde öncelikle profesyonel yöneticilik kavramı ve kuramsal temelleri incelenmektedir. Daha sonra işletmelerdeki profesyonel yönetici kararının öncülleri ele alınmakta ve Türkiye'deki aile işletmeleri özelinde profesyonel yöneticilik ve kurumsal mantık değişiminin en önemli unsurlarından biri olarak değerlendirilen aile ve profesyonel yönetici arasındaki çatışma konusu irdelenmektedir.

Üçüncü bölümde, çalışmada kullanılan araştırma yöntemine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Bu çerçevede, kullanılan araştırma yöntemi, araştırma deseni, araştırma örnekleme ve araştırmanın kısıtlılıkları sırasıyla ele alınmakta ve bu tercihler gerekçeleriyle birlikte açıklanmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi, araştırma deseni olarak da süreç çalışması (process study) deseni tercih edilmiştir. Araştırma örnekleme amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kritik durum örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve profesyonel yöneticilik uygulamalarına geçiş sürecinde farklı deneyimler yaşayan iki işletme süreç çalışmasının özneleri olarak seçilmiştir. İncelenen işletmelere ilişkin veri toplanması için görüşmeler gerçekleştirilmiş ve eş zamanlı olarak ikincil veriler (yazılı basın kaynakları) derlenerek

analiz edilmiştir. İçerik analizi ile incelenen veriler üzerinden ayırıcı ve döngüsel kodlama gerçekleştirilmiş, analizlerde MAXQDA programı kullanılmıştır. Genel kodlamanın yanı sıra kuramsal kodlama, duygu ve metafor kodlama yöntemleri de kullanılmıştır. Bölümün son kısmında yapılan analizlerin geçerlik ve güvenirlik düzeylerinin geliştirilmesi için kullanılan yöntemler de detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, öncelikle araştırılan işletmelere ilişkin genel bilgiler verilmekte daha sonra da yapılan incelemeler ve görüşmelerden elde edilen bulgular ve bu bulgulara dayanarak geliştirilen çıkarımlar ve yorumlar ifade edilmektedir. Veriler öncelikle iki işletmenin yaşadığı süreçlerin aktarılması şeklinde sunulmuştur. İncelenen işletmelerin ilgili süreçte yaşadıkları tarihsel bir akış içerisinde aşamalı olarak verilmiştir. Daha sonra elde edilen bulgular araştırma sorularına bağlı kalınarak sunulmuş ve aynı zamanda tespit edilen alt mantıklar da irdelenmiş, ayrıca duygusal kodlamalar ve metafor kodlamalara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda profesyonel yöneticilik alanındaki kurumsal mantık değişimini tetikleyen kurumsal baskılar ve örgütsel unsurlar, örgütsel düzeydeki mantık değişimi sürecinin aşamaları ve mantık değişiminin örgüt içinde farklı kademelerde (üst-orta-alt) nasıl başlayıp yayıldığı sorularına cevap vermeye çalışılmıştır. Bölümün ikinci kısmında elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler literatürdeki çalışmalar da dikkate alınarak sunulmuş ve örgütsel düzeyde mantık değişimi sürecine ilişkin bir model önerisine yer verilmiştir.

Sonuç bölümünde ise çalışmanın geneline ve elde edilen sonuçlara ilişkin bir özet sunulmaktadır. Çalışmanın başından sonuna kadar gerçekleştirilen tüm araştırmalar, veri toplama ve analiz süreçleri kısaca açıklanmış ve elde edilen sonuçlar özetlenmiştir. Sonuç bölümünün son kısmında ise yapılan araştırmanın ışığında, gelecekte yapılabilecek çalışmalara ilişkin öneriler sunularak çalışma sonlandırılmaktadır. Gerçekleştirilen tez çalışmasının kurumsal mantıklar ve profesyonel yöneticilik alanlarındaki kuramsal tartışmalara ve aynı zamanda da uygulayıcılara katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMA SORUSU VE ÖNEMİ

Araştırma amacı ve sorusunun çalışmanın başında net bir şekilde ortaya koyulması, çalışma için belirgin bir çerçeve çizilmesine ve daha bütüncül bir bakış açısı sunulmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu bölümde araştırmanın amacı, temel araştırma sorusu ve alt soruları ile araştırmanın önemi ve katkı sağlaması beklenen alanlar ele alınacaktır.

1.1. Araştırma Amacı ve Sorusu

Araştırmanın amacı, kurumsal mantıklar kuramı çerçevesinde şirket mantığının yansıması olarak örgütlerde kurucuların yönetimde tek söz sahip olduğu kurucu-yönetici mantığından, örgütün üst yönetiminde yetkinin mesleği yönetmek olan profesyonel yöneticilere devredildiği profesyonel yönetici mantığına geçişin nasıl gerçekleştiğinin araştırılmasıdır. Geçiş sürecinin aşamalarıyla irdelenmesi ve bu değişim üzerinde etkisi olan bağlamsal ve örgütsel unsurların araştırılması planlanmaktadır. Dolayısıyla, var olan bir gerçekliğin somut delillerle ortaya koyulmasından ziyade bahsedilen süreçlerde yer alan kişilerin deneyimlerinin ve öznel bakış açılarının incelenmesi ve örgütlerde yaşanan mantık değişimlerinin ve bu süreçlerde aktörlerin ve çevrenin üstlendiği rolün anlaşılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın dayandığı temel soru şudur:

"Şirket mantığının yansıması olarak örgütlerde kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçiş nasıl gerçekleşmektedir?"

Bu temel soru bağlamında aşağıdaki alt araştırma sorularına cevap aranacaktır:

- Şirket mantığının yansıması olarak kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçişte değişimi tetikleyen kurumsal baskılar nelerdir?
- Şirket mantığının yansıması olarak kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçişte değişimi tetikleyen örgütsel unsurlar nelerdir?
- Şirket mantığının yansıması olarak kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçiş yaşayan örgütlerde bu süreç hangi aşamalarla ilerlemiştir?

- Şirket mantığının yansıması olarak kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçiş örgütün hangi düzeyinde (üst-orta-alt yönetim) başlamaktadır ve hangi yöne doğru yayılmaktadır?

Süreç çalışmalarının neden-sonuç ilişkisi odaklı varyans çalışmalarından farklı olduğunu ve yalnızca süreçlere ve olaylara odaklanması gerektiğini ileri süren görüşlerin yanı sıra (Mohr, 1982) süreçlerde bazı değişkenlerin etkilerinin göz ardı edilmemesi gerektiğini ileri süren görüşler de mevcuttur (Langley, 1999). Dolayısıyla araştırma soruları hazırlanırken yalnızca süreçlerin ve olayların incelenmesine odaklanılmamış aynı zamanda bu süreçleri tetikleyen ve şekillendiren değişkenlere ilişkin de bir analiz gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Temel araştırma sorusu çatısı altında listelenen alt araştırma soruları ile şirket mantığının bir yansıması olarak profesyonel yöneticilik uygulamalarına geçiş sürecinin hem bağlamsal hem de örgütsel açılardan irdelenmesi, bu değişimin aşamalarının ortaya koyulması ve özellikle literatürde son yıllarda daha çok incelenmeye başlanan (Powell & Rerup, 2017; Tchalian, 2019) mikro düzeydeki etkilerin derinlemesine araştırılması amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Araştırmanın önemi ve katkısı, örgüt kuramı alanında güncel bir konu olan kurumsal mantıklar kuramını temel alması ve özellikle kuramsal temel açısından daha az araştırılmış olduğu ifade edilebilecek bir alan olan profesyonel yöneticilik konusuna odaklanmasından kaynaklanmaktadır. Anlamlı bir çalışma ortaya koymanın ve kurama veya uygulamaya katkıda bulunmanın ilk şartı güncelliğini koruyan konular seçilmesi ve çalışmanın sonunda yeni bilgiler veya değerlendirmeler ortaya koyulması olarak ifade edilmektedir (Saruhan & Özdemirci, 2016). Çalışmaya konu olan kurumsal mantıklar ve profesyonel yöneticilik alanlarının her ikisinin de bu kriterleri sağladığı, güncelliğini korumakla beraber hala araştırılması gereken yönlerinin olduğu düşünülmektedir.

Özellikle örgüt kuramı çalışmalarında, kurumsal kuram son yıllarda en çok dikkat çeken ve çalışmalara en sık konu olan kuramların başında gelmektedir. Bununla beraber, kurumsal mantıklar konusunun da araştırmacıların dikkatini çektiği ve hem mikro hem makro bakış açılarına bir arada yer vermesi (Reay & Hinings, 2009; Thornton & Ocasio, 2008) nedeniyle pek çok alanda uygulandığı görülmektedir. Kurumsal mantıklar

alanındaki uluslararası çalışmaların 2011 yılından itibaren büyük bir artış gösterdiği ve bu artışın her geçen sene hızlanarak bu alanda kayda değer düzeyde bir literatür oluştuğu ifade edilmektedir (Ocasio vd., 2017). Türkiye’de de alanın önde gelen kongrelerinden biri olan ve 1993 yılından beri düzenlenen Yönetim ve Organizasyon kongresinde 2010-2020 yılları arasında kurumsal mantıklar alanında 25 adet bildiri yayınlanmıştır (Eroğlu, 2020) Dolayısıyla kurumsal mantıklar konusu güncelliğini koruyan, araştırmaya değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan çalışmanın kurumsal mantıklar alanındaki tartışmalara üç açıdan katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Birinci katkı, örgütsel düzeyde mantık değişimini aşamalı bir süreç olarak ele alan bir yaklaşım geliştirilmesidir. Kurumsal mantıklar literatüründe sıklıkla mantık değişiminin kaynakları (Marquis & Lounsbury, 2007; Ocasio vd., 2015), değişimi başlatan kurumsal girişimciler (Fligstein, 1997; Suddaby & Greenwood, 2005) veya mantık değişiminin türleri üzerinde durulmuştur. Literatürde yer alan mantık değişimi türleri Ocasio vd. (2017) tarafından dönüştürücü olan ve dönüştürücü olmayan (gelişimsel) olarak iki grupta kategorize edilmiş bu başlıklar altında çeşitli değişim türleri ele alınmıştır. Söz konusu çalışmalarda aşamalı bir süreç olarak mantık değişimi modeline rastlanmamakla beraber, hibrit mantıklara değinilmiş ancak bu mantıklar genelde bir sonuç olarak ele alınmıştır (Glynn & Lounsbury, 2005; Thornton vd., 2005). Literatürde toplumsal veya sektörel düzeydeki sıralı olayların mantıklar üzerindeki etkilerinin araştırılmasını kapsayan “olay sıralaması (event sequencing)” kavramı geliştirilmiş olmasına karşın (Thornton vd., 2005) örgütsel düzeyde bu süreçlerin araştırıldığı çalışmalara rastlanmamıştır. Dolayısıyla, kurumsal mantık değişimini sıralı olaylardan meydana gelen aşamalı bir süreç olarak ele alan bir bakış açısı geliştirilmesinin bu anlamda bir kuramsal katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İkinci katkı, kullanılan araştırma yöntemi ile sağlanacaktır. Özellikle yerli literatürde, kurumsal mantıklar konusu sıklıkla yalnızca ikincil verilere dayanarak araştırılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Eroğlu, 2020; Önder & Üsdiken, 2016; Ünal, 2017). Bu çalışmada ikincil veri analizinin süreç çalışmasıyla ve bu bağlamda yüz yüze görüşmelerle zenginleştirilmesi ile alana yöntemsel katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Üçüncü katkı ise çalışmanın odaklandığı analiz düzeyinin farklılığı ile sağlanmaktadır. Literatürde bir boşluk olarak değerlendirilebilecek bu husus, kurumsal mantıklara ilişkin çalışmaların genelde makro bakış açısına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Genelde sektörel

(Leblebici vd., 1991; Lounsbury, 2002; Önder & Üsdiken, 2016) ve hatta toplumsal (Friedland & Alford, 1991) düzeye odaklanan çalışmalara karşın, örgüt içi mikro süreçlerin ve aktörlerin etkisinin araştırılması gerektiği ifade edilmektedir (Reay vd., 2006). Dolayısıyla, örgüt içi mikro süreçlere ve aktörlerin (özellikle de orta ve alt düzey yöneticilerin) mantık değişimi üzerindeki etkilerine odaklanan bir çalışmanın bu alanda anlamlı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada incelenen bir diğer konu olan profesyonel yöneticilik ise Türkiye’de yaygın olarak uygulanmasına karşın hakkında çok kısıtlı çalışma yapılmış bir alan olarak ifade edilmektedir (Üsdiken vd., 2015). Yerel literatürde ağırlıklı olarak işletmelerde profesyonel yönetici ihtiyacı ve kullanımı (Börü, 1997; Çınaroğlu, 2012; Kalkan, 2018; Yıldırım, 2019) ile profesyonel yöneticilerin hangi özelliklerine göre seçildiği (Taş & Çavuş, 2010; Üsdiken vd., 2015) konularının ele alındığı görülmektedir. Alandaki uluslararası literatüre bakıldığında ise, profesyonel yöneticilik alanındaki çalışmalarda sıklıkla kurucu-yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler ile profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerin karşılaştırılması konu edilmekle beraber (Birley & Norburn, 1987; Daily & Dalton, 1992), daha çok profesyonel yöneticiliğe geçiş aşamasında olan, ya da literatürdeki ifadeyle “eşikte” yer alan işletmeler (threshold companies) incelenmiştir (Barnes & Hershon, 1976; Clifford, 2000; Flamholtz vd., 2007; Gedajlovic vd., 2004). Özetle profesyonel yöneticilik alanındaki çalışmaların çoğunlukla sonuç odaklı olduğu ve yönetim tarzında meydana gelen bu önemli değişimin nasıl ve neden ortaya çıktığı, hangi unsurlardan etkilendiği ve örgüt içinde nasıl benimsendiği sorularına cevap vermediği görülmektedir.

Araştırılan konunun güncelliğini ve anlamlılığını tespit etmek amacıyla seçilen konuya ilişkin daha önce yapılan araştırmalara ilişkin bir ön araştırma gerçekleştirilmiştir. Ancak konunun çok geniş kapsamlı ve uzun bir geçmişe sahip olması nedeniyle araştırma yalnızca konuyla ilgili Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi’nde yayınlanan tezler ve Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan bildiriler olarak sınırlandırılmıştır. Tezlerin yönetim alanında genellikle ilk araştırmalarını yapan yeni araştırmacıların bakış açısını yansıtması, Kongre’de sunulan bildirilerin ise alana yön veren ve bir kurum olarak kabul edilen kongrenin (Özen, 2000) Türk yönetim ve organizasyon alanındaki hâkim paradigmanın yıllar içinde nasıl bir değişim gösterdiğini ortaya koyması amaçlanmıştır. Analize dahil edilen 19 tez ve 30 bildiri üzerinden yapılan

Çalışmada literatürde yer alan ölçekler ve ölçütlerden faydalanılmıştır. Değerlendirmede paradigma sınıflandırmasına ilişkin temel kaynakların (Burrell & Morgan, 1979) yanı sıra, yöneme odaklanan (Özen, 2000) ve içeriğe odaklanan (Sayılar, 2005) çalışmalar ile bunları sentezleyen çalışmalardan (Koç vd., 2013; Sezerel & Tonus, 2016) faydalanılmıştır. Değerlendirmede kullanılan ölçütler, incelenen tez ve bildirilere ilişkin bilgiler ve analiz sonuçları EK-2’de verilmiştir. Tezler ve kongre bildirilerine yönelik gerçekleştirilen ön çalışma sonucunda özellikle tezlerde kuramsal temelin yetersiz olduğu, profesyonel yöneticilik konusunun kuramsal bir temel ile zenginleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda nitel çalışmaların hem tezlerde hem de kongre bildirilerinde azınlıkta kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla yapılan çalışmanın kuram temelli ve nitel bir çalışma olması bu alandaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır. Öte yandan içerik bakımından bakıldığında da profesyonel yöneticiliğin sıklıkla bir değişken veya sonuç olarak ele alınması ve profesyonel yöneticiliğin bir süreç olarak ele alındığı ve bu sürecin nasıl gerçekleştiğine ilişkin çalışmaların da azınlıkta kalması da çalışmanın bu bakımdan anlamlı bir katkı sağlayacağı şeklinde değerlendirilebilir.

Bahsedilen bu sebeplerden dolayı yapılan araştırmanın bu alanlardaki boşluğu doldurması ve hem akademik literatüre hem de uygulayıcılara fayda sağlaması hedeflenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Genel anlamda kuramlar bir olgunun ne olduğunu anlamamıza ve o alanda gelecekte neler olabileceğini tahmin etmemize yardımcı olan rehberler olarak tanımlanabilir (H. Keskin vd., 2016). Kuramsal bir çerçeve olmaksızın yapılan uygulama, temeli olmayan bir bina gibi yükselmeden çökmeye mahkumdur. Dolayısıyla her araştırmanın öncelikle sağlam bir kuramsal temel üzerinde inşa edilmesi gerekir. Bu bölümde, araştırmanın temelini oluşturan iki konu olan kuramsal mantıklar ve profesyonel yöneticilik alanlarında geliştirilen kuramlar detaylarıyla ele alınacaktır.

2.1. Kurumsal Mantıklar

Kurumsal mantıklar kavramı ilk kez Alford ve Friedland (1985, s. 428) tarafından kullanılmış ve tanımlanmıştır. İlgili çalışmada kullanılan tanımıyla kurumsal mantıklar, davranışları düzenleyen açık normların, bir yaptırımı olan yasal bir kuralın ve tüm sosyal ilişkilere işleyen üstü kapalı bir eylem ön kabulünün ampirik ve tarihsel açıdan geçerli birleşimi olarak ifade edilmektedir. Bu tanım daha sonra çeşitli çalışmalarla geliştirilerek (Friedland & Alford, 1991; Scott, 2014a; Thornton & Ocasio, 1999) günümüzde yaygın olarak kullanıldığı halini almıştır. Daha net bir ifadeyle, kurumsal mantıklar bireylerin ve örgütlerin davranışlarını etkileyen fakat aynı zamanda da belirli ölçüde onlardan etkilenen ve neyin meşru olup neyin olmadığını belirleyen hâkim uygulamalar, normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve kurallardır.

Araştırmanın dayandığı temel kuram, **kurumsal mantıklar kuramı**dır. Kurumsal mantıklar kuramı, kökenleri Weber, Parsons ve Merton gibi sosyologlara dayandırılmakla beraber (Özen, 2015; Scott, 2017) örgütler bağlamındaki temel çalışmaları 1970'li yıllarda Meyer ve Rowan (1977), Zucker (1977) ve DiMaggio ve Powell (1983) gibi araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen kurumsal kuramın **meta kuramı** olarak tanımlanmaktadır. Bu meta kuram, kurumların altta yatan eylem mantıkları yoluyla bireyler ve örgütlerin heterojenliğini, durağanlığını ve değişimlerini nasıl şekillendirdiğini açıklamaktadır. Kurumsal kuramdan ayrılan en önemli özelliği, odak noktasının eşbiçimsellik değil, farklılaşmış kurumsal mantıkların çeşitli bağlamlardaki bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri olmasıdır (Thornton & Ocasio, 2008). Öte yandan,

Friedland ve Alford (1991, s. 243-244)’a göre, yeni kurumsal kuram, kurumsal alanların sahip oldukları örüntülere neden sahip olduklarını ve yeni kurumsal biçimlerin hangi koşullar altında ortaya çıktığını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Kurumsal mantıklar kuramı bu boşlukları doldurmaya çalışmakta ve bu amaç doğrultusunda kurumların hem somut uygulamalar hem de sembollerden meydana geldiğini ve birbiriyle çatışan birçok kurumsal mantıktan meydana gelen toplumsal bağlamın bireyin davranışlarını açıklamada vazgeçilemez bir rol oynadığını ileri sürmektedir (Friedland & Alford, 1991).

Örgüt kuramlarının neredeyse hepsinde olduğu gibi, kurumsal mantıklar fikrinin ilk tohumları da toplumsal yaşamı anlamaya ve açıklamaya çalışan sosyolojik kuramlar ile atılmıştır. Kuramı ortaya atan ilk çalışmaları incelemeden önce, dayandıkları sosyolojik temellerin irdelenmesi yerinde olacaktır.

2.1.1. Kurumsal mantıklar kuramının sosyolojik temelleri

Kurumsal mantıklar kuramının öncü çalışmalarının 1980’li ve 1990’lı yıllarda ortaya çıkmış olmasına karşın, bireyler ve örgütlerin içinde bulundukları bağlam içerisinde hâkim olan uygulamalar, değerler, inançlar ve kurallardan etkilenmesi fikri geçmişi çok daha eskiye dayanan ve çeşitli disiplinler tarafından ele alınmış olan bir konudur. Toplumların birçok alt sistemden meydana gelmesi nedeniyle, toplumsal düzeydeki değişimler de bu sistemlerin birbirini etkilemesi yoluyla ortaya çıkmaktadır. Örneğin ekonomide meydana gelen değişimler kültürü ve politikayı etkilemekte ancak aynı zamanda kültür ve politikadaki değişimler de ekonomiyi etkilemektedir (Kumar, 2013, s. 83). Özellikle sosyoloji bilim dalında çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından toplum düzeyinde ele alınan bu konu, kurumsal mantıklar kuramının da temelini oluşturan önemli varsayımların ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Kurumsal kuramın ve kurumsal mantıkların temelinde belki de en derinde yer alan varsayım dış dünyanın ve içindeki kurumların sosyal olarak inşa edilmiş olduğu görüşüdür. Birçok araştırmacı tarafından kurumsal kuram ve kurumsal mantıkların çıkış noktası olarak kabul edilen bu varsayım (H. Keskin vd., 2016; Sargut & Özen, 2015; Tolbert & Zucker, 1999), Berger ve Luckmann (1966) tarafından yazılan “The Social Construction of Reality” (*Gerçekliğin Sosyal İnşası*) eserine dayanmaktadır. Sosyal inşacı yaklaşımın ilk olarak Max Weber, Max Scheler ve Alfred Schutz tarafından geliştirilen fikirlerle ortaya çıkmasına karşın kapsamlı bir şekilde ele alınarak kavramsallaştırılması

Berger ve Luckmann'ın eseri ile olmuştur (H. Keskin vd., 2016). Sosyal gerçeğin dışarıda var olduğunu kabul eden realist ontolojiye karşı, sosyal inşacı yaklaşım sosyal gerçeğin bireyler tarafından oluşturulduğu varsayımını ileri sürmektedir. Kurumsallaşma ve meşrulaşma süreçlerini detaylı bir şekilde ele alan Berger ve Luckmann (1966) bu süreçlerde alışkanlıkların, rutinlerin, sembollerin ve dilin önemini vurgulamaktadır. Sosyal inşacı yaklaşıma göre toplum hem nesnel hem de öznel bir gerçekliğe sahiptir ve bu gerçeklikler dışsallaştırma, nesnelleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç aşamada meydana gelmektedir. Söz konusu aşamalar Şekil 2.1.1.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1.1.1. Sosyal Gerçeğin İnşası (Berger&Luckmann, 1966)

İlk aşamada kurumsal dünya birey tarafından dışsallaştırılmakta yani kendisinden bağımsız olarak dışarıda var olduğu şeklinde algılanmakta, ikinci aşamada nesnelleştirilmekte yani kişiden kişiye değişmeyen, objektif bir özellik kazanmakta, üçüncü aşamada ise yeniden içselleştirilmekte yani birey tarafından anlamlı kabul edilerek meşru hale gelmektedir. Burada vurgulanan en önemli husus bunların bireyin eylemleri sonucu olması, yani sosyal dünyanın, kurumların ve meşruluğun insanın bilişsel süreçleri sonucunda inşa edilmesidir (Berger & Luckmann, 1966, s. 78-79).

Kurumsal mantıkların temellerini oluşturan görüşler ortaya koyan bir diğer sosyolog da bürokrasiyi yalnızca devlet yönetimi ile ilgili bir kavram olmaktan çıkararak örgütlere uygulayan Max Weber'dir (H. Keskin vd., 2016). Toplumsal fenomenleri anlamaya odaklanan Weber kültürel semboller ve somut uygulamaların altında yatan alternatif anlamların önemini vurgulamıştır. “Verstehen” (Almanca “anlamak”) kelimesi ile kavramsallaştırılan bu yaklaşım, sanılanın aksine yalnızca fenomenlerin sübjektif bir şekilde yorumlanmasına değil, gerçek anlamın ortaya çıkarılabilmesi için sistematik ve kapsamlı araştırmalar yapılmasını gerektirmektedir (Ritzer & Stepnisky, 2014; Thornton vd., 2014). Weber tarafından sosyolojiye ve yöntem bilime yapılan en önemli katkılardan

biri de kurumsal mantıklar alanında da sıkça kullanılan ideal tipler yöntemidir. Olgular arasında karşılaştırma yapılmasını kolaylaştıran bu yorumsamacı analiz yöntemi literatürde sıklıkla iki kurumsal mantığın temel özellikleri açısından birbiriyle karşılaştırılması için kullanılmıştır (Durand vd., 2013; Rao vd., 2003; Thornton & Ocasio, 2008).

İşlevselci görüşün temsilcilerinden biri olarak kabul edilen Durkheim da her ne kadar toplumun sahip olduğu gücü ve etkiyi vurgulayarak bireyi belirlenimci bir konumda değerlendirmiş olsa da kurumsal mantıklar kuramına katkı sağlayan birtakım varsayımlar da ileri sürmüştür. Toplumu maddi (somut) ve maddi olmayan (sembolik) iki tür olgudan meydana gelen bir yapı olarak değerlendiren Durkheim, özellikle maddi olmayan olguların önemini belirterek kurumsal mantıklar literatüründe sıkça topluma ilişkin temel varsayımlardan biri olarak değerlendirilen bu bakış açısını (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008) ilk ortaya koyan kişilerden olmuştur (Ritzer & Stepnisky, 2014).

Örgütleri büyük ölçüde kurumsal çevreleri tarafından koşullandırılan yapılar olarak gören Parsons da kurumsal kuramın ve kurumsal mantıklar kuramının ortaya çıkışında önemli rol oynayan sosyologlardan biridir (Meyer & Rowan, 1977). Yapısal işlevselci gelenekten gelen ve örgütleri genelde toplumda büyük bir işleve katkı sağlayan bir amaca ulaşmaya çalışan sosyal sistemler olarak tanımlayan Parsons, örgütleri söz konusu amaçlarını tanımlayan ve meşrulaştıran, kurumsallaşmış bir değer sistemi açısından analiz etmektedir (Parsons, 1956). Parsons tarafından ileri sürülen görüşler daha sonra öğrencisi olan Merton tarafından geliştirilmiştir. Meslektaşlarıyla birlikte örgütlerin modern toplumsal süreçlerde rol alan bağımsız sosyal aktörler olarak görüldüğü ilk çalışmalardan birini ortaya koyan Merton, örgütlerin sosyal değişim dinamiklerini inceleyerek o zamana kadar göz ardı edilen ve daha sonra kurumsal mantık değişimi literatürünün de temelini oluşturacak alanlara ışık tutmaya çalışmıştır (H. Keskin vd., 2016; Tolbert & Zucker, 1999).

Giddens tarafından ortaya koyulan yapılaşma kuramı da kurumsal mantıkların altında yatan temel fikirlerden birini oluşturmaktadır. Parsons ve Merton gibi yapısal işlevselci kuramcılarının aksine Giddens eyleyen-yapı ikiliğini ele almakta ve yapıların bireylerin davranışlarını etkilediğini ancak aynı zamanda da bireylerin de yapıları ve kurumları şekillendirdiğini ve yeniden ürettiğini ileri sürmektedir (Giddens, 1976, 1984).

Kurumsal mantıklar kuramının temel varsayımlarından biri olan gömülü eyleyenlik (Thornton & Ocasio, 2008) kavramının dayanağını oluşturan bu görüş, kurumsal mantıkların hem kısıtlayan hem de mümkün kılan özelliğini yansıtmaktadır. Öte yandan toplumun birbiriyle bağlantılı birçok sosyal sistemden meydana gelir şekilde tanımlanması da makro kurumsal mantıklar kuramı ile paralellik göstermektedir (Giddens, 1984). Giddens'in yapılaşma kuramının temel savlarından biri olan düşünümSELLİK (refleksivite) kavramı, yani sosyal pratiklerin bir döngü içinde sürekli incelenmesi ve yeniden üretilmesi de kurumsal mantıkların kavramsallaştırılmasında faydalanan bakış açılarından biridir (Giddens, 1984; Ritzer & Stepnisky, 2014; Scott, 2008).

Kurumsal mantıklar literatürünün temelini oluşturan sosyolojik yaklaşımlar arasında adı sıkça anılan bir diğer sosyolog da Pierre Bourdieu ve ortaya koymuş olduğu “habitus” kavramıdır. Ortaya koyduğu fikirler ile yönetim ve organizasyon alanında pek çok konuya ışık tutan Bourdieu tarafından bir “eğilimler sistemi” olarak tanımlanan (Bourdieu & Wacquant, 1992) habitus kavramı kişilerin sosyal alanları tarafından oluşturulan ve bilinçaltlarına işleyerek eğilimlerini ve bu eğilimler doğrultusunda verecekleri kararları şekillendiren ve yönlendiren bir sistem olarak açıklanmaktadır (Karakışlak, 2019). Kişinin içinde bulunduğu çevre tarafından şekillendirilen habitus bir kurumsal mantığa benzer şekilde kişinin eğilimlerini belirlemektedir. Örneğin daha çocuk yaşta aile işletmesinde çalışmaya başlayan ikinci nesil bir aile üyesi aile yönetimini koruma habitusuna sahip iken yurtdışında eğitim gören ve aile işletmesinde ancak eğitimi tamamlayıp bir yetişkin olduğunda çalışmaya başlayan ikinci nesil aile üyesinin profesyonel yönetime eğilim gösteren bir habitusa sahip olması daha olasıdır. Bu ve benzeri yaklaşımlarını ele aldığı *Outline of a Theory of Practice* (Pratik Teorisinin Ana Hatları) adlı eserinde Bourdieu, Pratik Teorisi olarak adlandırılan teorisini açıklarken hem yapıyı hem de eyleyeni dikkate alarak toplumun ve kültürün oluşumunda her ikisinin de rolünü vurgulamaktadır (Bourdieu, 1977). Yapı, eyleyenlik, kurumsal alanlar ve bu alanları etkileyen mantıkların açıklanmasında önemli bir sosyolojik temel sağlayan Pratik Teorisi, kurumsal mantıklar literatürünün ilk yazarlarından olarak kabul edilen Friedland (2009) tarafından da “amaçsız bir şekilde nesnel olarak anlamlı, kurallar olmaksızın bir örüntüye sahip ve mantık tarafından yönetilmeyen bir eylem mantığı” olarak tanımlanmıştır.

Sosyologların ortaya koyduğu çalışmalar temelinde geliştirilen kurumsal mantıklar kuramının örgüt kuramları açısından ele alınmaya başlanması 1980’li yıllardan sonra gerçekleşmiştir. Bu bağlamda öncelikle toplumsal düzeyde ele alınan mantıklar daha sonra diğer analiz düzeylerinde de irdelenmeye başlamış ve böylelikle bir örgüt kuramı olarak kurumsal mantıklar kuramının öncü çalışmaları ortaya çıkmıştır.

2.1.2. Kurumsal mantıklar kuramının öncü kuramsal çalışmaları ve temel kavramları

Sosyolojik yaklaşımların kurumsal mantıklar fikrinin ortaya çıkmasını sağlayan analizleri, varsayımları ve iddialarını bir araya getirerek ilk kavramsallaştıran ve bu isim altında ortaya koyan ilk çalışma R. R. Alford ve R. Friedland tarafından 1985 yılında yazılan “*Powers of Theory: Capitalism, the State and Democracy*” (Kuramın Güçleri: Kapitalizm, Devlet ve Demokrasi) adlı eserdir. **Bireyin davranışlarının örgütsel ve toplumsal faktörler dikkate alınmadan açıklanamayacağı iddiasını** savundukları bu çalışmada, Alford ve Friedland **bireyler üzerinde etki sahibi olan ve birbiriyle çatışan üç kurumsal düzen olarak kapitalizm, devlet bürokrasisi ve demokrasiyi** ele almaktadırlar (Alford & Friedland, 1985). Kurumsal mantıklar ifadesinin ilk kez kullanıldığı ve bu fikrin ilk kez kavramsallaştırıldığı bu çalışma kuramın çıkış noktası olarak kabul edilmektedir.

Kurumsal mantıklar kavramına ilişkin öncü çalışmalardan biri de R. Jackall tarafından yazılan ve ilk basımı 1988 yılında gerçekleştirilen “*Moral Mazes: The World of Corporate Managers*” (Ahlaki Labirentler: Kurumsal İşletme Yöneticilerinin Dünyası) (Jackall, 2010) adlı eserdir. Eserde **kurumsal mantıklar dünyanın nasıl işlediğine ilişkin sosyal olarak oluşturulmuş ve paylaşılan bir anlayış** olarak özetlenmiştir. Çalışma boyunca sıkça kullanılan kavram daha sonra detaylı bir şekilde şu tanımla açıklanmıştır:

“Halihazırda birçok kez kullanmış bulunduğum kurumsal mantık kavramı, kullandığım şekliyle, bireylerden ziyade örgütler veya sistemlerin bir şekilde tabiatında var olan bir tür kör işlevsel gereklilik anlamına gelmez. Bunun yerine, belirli bir bağlamdaki erkekler ve kadınların davranışları ve beraberinde gelen bakış açılarının belirli bir ölçüde düzenlenmesini ve öngörülebilir olmasını sağlayacak biçimde yarattıkları ve yeniden yarattıkları karmaşık, deneysel olarak oluşturulmuş ve dolayısıyla koşullara bağlı bir dizi kural, ödül ve yaptırımı kastediyorum. Kısa ve öz bir ifadeyle, kurumsal mantık belirli bir sosyal dünyanın işleyiş

biçimidir; elbette, her ne kadar bireyler kurumların mantıklarını şekillendirmede rol alsalar da sıklıkla bu mantıkları nesnel bir dizi norm olarak deneyimlerler.” (Jackall, [1988], 2010, s.118)

Yorumsamacı bir yaklaşımla işletme yöneticilerinin mesleki etik değerlerini analiz eden çalışmada üç işletmedeki çeşitli pozisyonlara ve özelliklere sahip kişilerle görüşmeler gerçekleştirilerek bu kişilerin davranışlarını etkileyen unsurlar ele alınmıştır. Çalışmada kurumsal mantıklar örgütler düzeyinde değerlendirilmiş ve her ne kadar bir ölçüde bireyler tarafından şekillendirilseler de daha çok örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen bir normlar ve kurallar dizisi olarak kavramsallaştırılmıştır (Jackall, 2010; Thornton & Ocasio, 2008).

Kuramın ilk tohumlarının atıldığı bu çalışmalardan sonra, 1991 yılında, kurumsal mantıkların detaylı bir şekilde ele alındığı ve neredeyse tüm araştırmacılar tarafından yaklaşımın dayandırıldığı temel çalışma olan “*Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions*” (Toplumu Tekrar Konuya Dahil Etmek: Semboller, Uygulamalar ve Kurumsal Çelişkiler) isimli çalışma yine R. Friedland ve R. R. Alford tarafından yayınlanmıştır (Friedland & Alford, 1991). Önceki çalışmalarını geliştiren yazarlar bu eserde sosyal bilimlerde toplumun göz ardı edilmesini eleştirerek, **bireyi, örgütü ve toplumu iç içe geçmiş ve her biri aynı derecede** gerekli analiz düzeyleri olarak ele almaktadırlar. Çalışmada toplumun – daha doğrusu kapitalist Batı toplumunun – temelde beş merkezi kurumu olduğu ileri sürülmekte bunlarının her birinin merkezinde bir kurumsal mantık olduğu ifade edilmektedir. Bahsedilen kurumlar; 1) Kapitalist Piyasa, 2) Bürokratik Devlet, 3) Demokrasi, 4) Çekirdek Aile ve 5) Hristiyanlık Dinidir. Kişilerin bireyselliğini, tercihlerini ve özgürlüğünü şekillendiren bu kurumların merkezinde yer alan kurumsal mantıklar, sembolik temellere sahip, örgütsel olarak yapılandırılmış, siyasi olarak savunulan ve teknik ve somut bir şekilde kısıtlanan ve dolayısıyla belirli tarihi sınırlara sahip olan bir dizi somut uygulama ve sembolik yapı olarak ifade edilmektedir. Eser genelinde yapılan vurgu kurumların hem somut uygulamalardan hem de bunun yanında sembolik sistemlerden meydana geldiği yönündedir. Friedland ve Alford örnek olarak bireylerin çalışmak istemesinin veya oy kullanma davranışının yalnızca materyalist bir yaklaşımla ve sonuç odaklı (para kazanmak veya ülke yönetiminde söz sahibi olmak) bir bakış açısıyla açıklanamayacağını ileri sürerek bu davranışların ancak beraberinde getirdiği sembolik anlamlar bakımından değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler (Friedland & Alford, 1991).

Friedland ve Alford (1991)'ın ileri sürdüğü ve daha sonra çatışan kurumsal mantıklar literatürünün ortaya çıkmasını sağlayan temel görüşlerden biri de **toplumun potansiyel olarak birbiriyle çatışma içinde olan kurumlararası bir sistem** olarak betimlenmesidir. Kurumların ve merkezlerinde yer alan mantıkların tek başlarına değerlendirilemeyeceği, bunların birbirine bağlı fakat aynı zamanda da birbiriyle çatışma içinde olan sistemler olarak analiz edilmesi gerektiği ileri sürülmüştür (s. 241). Bu değerlendirmeler yapılırken de bireyler, örgütler ve toplum olarak ifade edilen üç analiz düzeyinin her birine eşit önem verilerek analizlere dahil edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Yazarlara göre bireyin en önemli görüldüğü yaklaşımlar her sosyal etkileşimde dünyanın yeniden şekillendiği aşırı nesnel ve soyut görüşler ortaya koymakta; örgütün temel alındığı yaklaşımlar her şeye ve her yere hakim, yalnızca maddi kaynaklara erişim sayesinde stratejik kararlar alma konusunda olağanüstü serbestliğe sahip yapıları abartmakta; topluma odaklanan yaklaşımlar ise toplumun bireyler ve örgütler üzerinde belirlenimci etkiye sahip olduğu yapısal işlevselci bir görüş ileri sürmektedirler. Tek analiz düzeyine odaklanan bakış açılarının aksine Friedland ve Alford birey, örgüt ve toplum olmak üzere üç düzeyin iç içe geçmiş şekilde ele alınması gerektiğini savunmaktadırlar (s. 241-242). Bireylerin ve örgütlerin davranışları kurumsal olarak kısıtlanmakta fakat belirlenmemektedir ve dolayısıyla birçok analiz düzeyinin ve çatışan kurumsal mantıkların bir arada kullanılması işlevselci yaklaşıma karşı bir duruş sergilenmesini sağlamaktadır (s. 256).

Kurumsal mantıklar kuramına ilişkin en temel çalışmanın toplumsal düzeydeki kurumsal mantıklara odaklanmış olmasına karşın, daha sonra yapılan çalışmalarda odak noktası toplumdan uzaklaşarak örgütsel alanlara ve sektörlerle doğru kaymıştır (Ocasio vd., 2017). Yükseköğretim yayınlarından sağlık hizmetlerine, Fransız mutfağından muhasebe ve finans sektörlerine kadar çok çeşitli alanlarda yapılan ampirik çalışmaların ardından, kuramın genel çerçevesinin çizilmesini amaçlayan temel kuramsal çalışmalardan biri Thornton ve Ocasio (2008) tarafından ortaya koyulmuştur. Yazarlara göre **kurumsal mantıklar meta-kuramının temelini oluşturan beş ilke** bulunmaktadır: 1) Gömülü eyleyenlik, 2) Kurumlararası bir sistem olarak toplum, 3) Kurumların somut ve kültürel temelleri, 4) Çoklu düzeyde kurumlar ve 5) Tarihsel koşul bağımlılık (s. 103-109).

Gömülü eyleyenlik (embedded agency) kavramı, bireyler ve örgütlerin çıkarları, kimlikleri, değerleri ve varsayımlarının hâkim kurumsal mantıkların içine gömülü olduğu varsayımına dayanmaktadır (Thornton & Ocasio, 2008, s. 103-104). Gömülü olma durumu eyleyenin bir oda içinde olması şeklinde ifade edilebilir; eyleyen hareket edebilir ancak hareketleri odanın duvarları tarafından sınırlandırılır. Kurumsal mantıkları makro yapısalci yaklaşımlardan uzaklaştıran gömülü eyleyenlik varsayımı, bireysel ve örgütsel eylemlerin kurumlardan etkilenmekle beraber aynı zamanda kurumların da bireyler ve örgütler tarafından oluşturulduğu görüşüne dayanmaktadır (bkz. Sosyal İnşacı Yaklaşım, Berger & Luckmann, 1966). Bu durum kurumsal kuram araştırmacıları tarafından sıklıkla bir paradoks olarak ele alınmış ve bireyler ve örgütlerin kurumsal çevreleri tarafından şekillendirilirken söz konusu kurumları ve dolayısıyla kurumsal mantıkları nasıl değiştirebilecekleri sorusuna cevap aranmıştır (Battilana & D’unno, 2009).

Kurumlararası bir sistem olarak toplum yaklaşımı ise, toplumun birçok kurumsal düzenden ve kurumsal mantıktan oluşan bir sistem olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir. Friedland ve Alford (1991) tarafından kapitalist piyasa, bürokratik devlet, demokrasi, çekirdek aile ve Hristiyanlık dini olarak ifade edilen bu mantıklar, daha sonra geliştirilerek yedi temel makro kurumsal mantık olarak kategorize edilmiştir: 1) Aile (Family), 2) Topluluk (Community), 3) Din (religion), 4) Piyasa (Market) , 5) Devlet (State), 6) Meslekler (Professions) ve 7) Şirket (Corporation) (Thornton vd., 2014; Thornton & Ocasio, 2008). Toplumun kurumlararası bir sistem olarak kavramsallaştırılması bireylerin ve örgütlerin çoklu mantıklardan ve bu mantıklar arasındaki çatışmalardan nasıl etkilendiğinin araştırılmasına ve homojenlik ve eşbiçimlilik yerine heterojenlik ve eyleyenliğin vurgulanmasına imkan sağlamaktadır (Thornton & Ocasio, 2008, s. 104).

Kurumların somut ve kültürel temellerinin vurgulanması da Friedland ve Alford (1991) tarafından ileri sürülen fikre dayanmaktadır. Thornton ve Ocasio (2008) bu durumu aile ve dinin normalde ekonomik çevrelerin bir parçası olarak değerlendirilmemesine karşın ürün ve hizmet üretimi, dağıtım ve tüketimini doğrudan etkilemesi ile örneklemiştir. Aynı durum piyasaların normalde kültürel açıdan değerlendirilmemesine karşın aslında kültürel ve sosyal yapıdan doğrudan etkilenmesi açısından da geçerlidir. Thornton ve Ocasio (2008)’nin bu varsayımına yaptıkları katkı, kültürel ve sembolik açıklamalara normların önemini eklemeleridir. Yazarlara göre

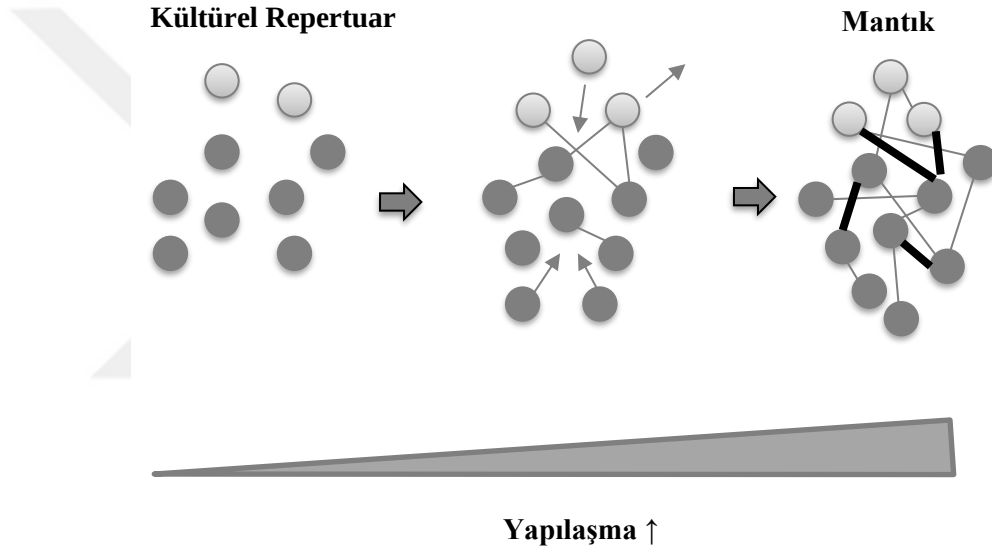
kurumlar sosyal aktörlere bir dizi koşul bağımlı sosyal normlar sunmakta ve aktörlerin davranışları sonuçlar tarafından değil bu normlara uygun olup olmama mantığı tarafından şekillendirilmektedir (Thornton & Ocasio, 2008, s. 106).

Thornton ve Ocasio (2008) tarafından ileri sürülen diğer iki ilke de çoklu düzeyde kurumlar ve tarihsel koşul bağımlılıktır. Yazarlara göre, kurumsal mantıklar kuramı çeşitli analiz düzeylerinde kuram geliştirilmesine ve araştırma yapılmasına imkân sağlamaktadır. Toplum, örgüt, endüstri ve örgütsel alan düzeylerinde yapılan çalışmalardan verilen örneklerle kuramın bu kapasitesi açıklanmaya çalışılmıştır (s. 108). Öte yandan kuramın tarihsel koşul bağımlılığı da vurgulanan bir diğer özelliğidir. Buna göre, yapılan araştırmalar kurumsal mantıkların etkilerini ortaya koyarken, aynı zamanda da sahip oldukları etkinin ve önemin zaman içinde değişkenlik gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Çeşitli makro ekonomik değişkenlerin kontrol değişkeni olarak kullanıldığı bu çalışmalarda kurumsal mantıkların zaman içinde değiştiği ve dolayısıyla içinde bulunduğu dönemin bağlamı içerisinde değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (s. 108-109).

Çalışmada detaylı bir şekilde ele alınan konulardan biri de **kurumsal mantıkların bireysel ve örgütsel eylemleri nasıl şekillendirdiğidir** (Thornton & Ocasio, 2008). Yazarlara göre kurumsal mantıkların bireyler ve örgütleri etkilemek için kullandığı mekanizmalardan biri ortak kimliklerle özdeşleşmedir. Meslekler, etnik gruplar ve örgütler gibi sosyal grupların sahip olduğu ortak (collective) kimlikler kurumsallaştığında kendi kurumsal mantıklarını oluşturmakta ve aktörler bu mantıklar ile kendilerini özdeşleştirmektedir (s. 111). Kurumsal mantıkların etkilediği bir diğer alan da güç ve statüdür. Örgütlerde güç ve statünün kazanılmasını, korunmasını ve kaybedilmesini sağlayan kurallar ve ilişkiler kurumsal mantıklar tarafından şekillendirilmektedir (s. 112). Kurumsal mantıkların etkileri aynı zamanda sınıflandırmalar ve kategoriler üzerinden de kendini göstermektedir. Örneğin örgütsel düzeydeki mantıklar, normalde doğada olmayan ve sosyal olarak inşa edilmiş CEO, insan kaynakları, bölgelere göre ayrılmış örgüt yapıları gibi kategoriler oluşturarak bireysel ve örgütsel davranışları etkilemektedirler (s. 113). Son olarak, kurumsal mantıklar örgütlerdeki karar vericilerin neye önem ve dikkat vereceklerini belirleyerek bireyler ve örgütler üzerinde etki yaratmaktadır. Buna göre hâkim kurumsal mantık örgütteki karar vericilerin hangi sorunlara ve çözümlere öncelik vereceğini belirleyen bir dizi kural ve düzenleme ortaya

koymakta ve bu şekilde yalnızca hâkim mantıkla tutarlılık içinde olan sorunların dikkate alınmasını sağlamaktadır (s.114).

Kurumsal mantıklara ilişkin güncel kuram geliştirme çabalarından biri de **kurumsal mantıkların nasıl ortaya çıktığını** inceleyen Weber vd. (2013) tarafından ortaya koyulmuştur. Mantıkların içsel dinamiklerini ve zaman içinde nasıl yapılandıklarını inceleyen çok az çalışma olduğunu ileri süren araştırmacılar, mantığın inşasını anlamak için mantığı oluşturan kültürel kategorilerin belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedirler (s. 356). Değişim süreci Şekil 2.1.2.1’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1.2.1. Kültürel Repertuarın Mantığa Dönüşmesi (Weber vd., 2013)

Geliştirilen kuramın hayvancılık sektöründe yapılan karma yöntemli bir çalışmayla da test edildiği bu çalışmaya göre, bir kültürel sistemin mantık olabilmesi için dört unsuru sağlaması gerekmektedir. Bunlar mantığın yayılma kapasitesi, içerdiği unsurların birbiriyle bağlılığı, iç yapı ve örgütlenmenin kapsamı ve sistemin daha geniş bir bağlam içinde ayırt edici olmasıdır (Weber vd., 2013, s. 357-358).

Kurumsal mantıklara ilişkin genel kuramlar ve varsayımların yanında, ilgili literatürün daha büyük bir kısmının daha kısıtlı araştırma alanlarına odaklandığı görülmektedir. Özellikle kurumsal mantık değişimi ve çoklu ve çatışan kurumsal mantıklar konuları literatürde oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

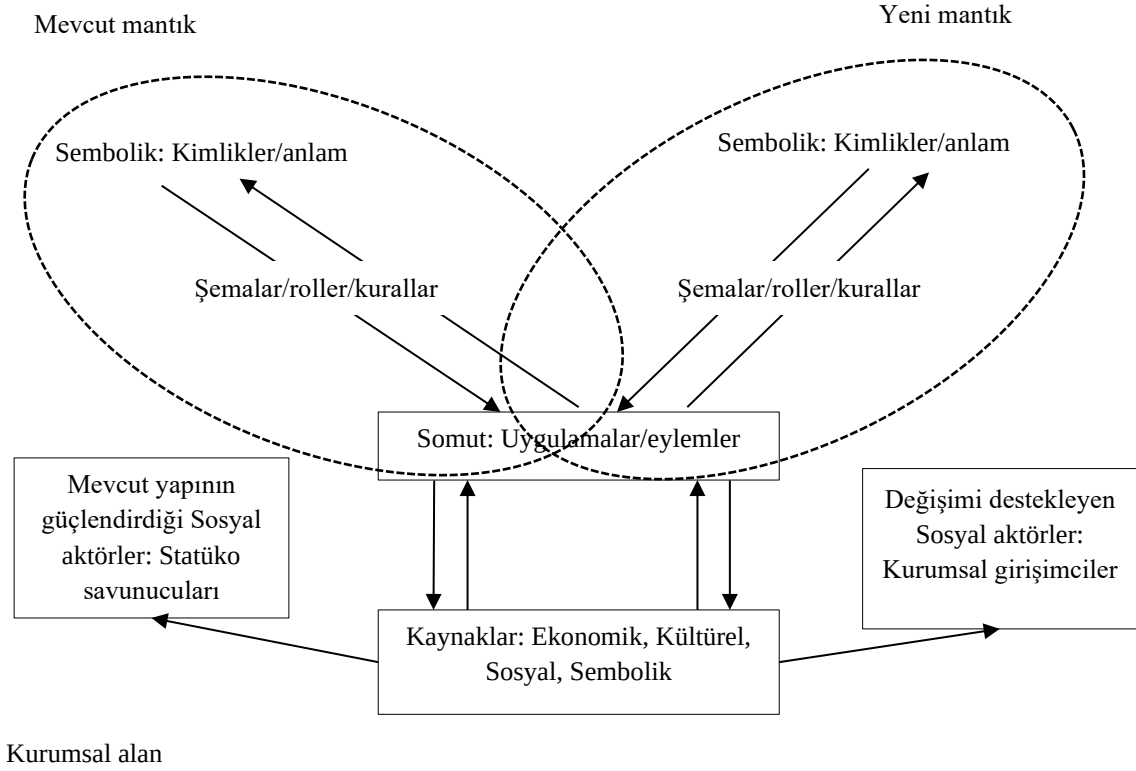
2.1.2.1. Kurumsal mantık değişimi

Kurumsal mantıklardaki değişim konusu bireyleri, örgütleri ve hatta toplumları etkileyen büyük çaplı dönüşümler yaratması nedeniyle birçok araştırmanın ilgisini çekmiştir. İlgili çalışmalarda sıklıkla kurumsal mantık değişiminin nedenleri ve sonuçları açıklanmaya çalışılmaktadır ancak kurumsal dönüşümleri açıklamada ne belirsizlik ne de güç kendi başına yeterlidir. Kurumsal dönüşümler dünyanın aynı zamanda hem somut hem de sembolik olarak dönüşümü ile gerçekleşmektedir (Friedland & Alford, 1991, s. 246).

Thornton, Jones ve Kury (2005)'e göre kurumsal mantık değişimi üç mekanizma aracılığıyla meydana gelmektedir. Bunlar kurumsal girişimciler (institutional entrepreneurs), yapısal örtüşme (structural overlap) ve olay sıralaması (event sequencing) olarak ifade edilmektedir (Thornton vd., 2005; Thornton & Ocasio, 2008). Yazarlara göre kurumsal girişimciler kurumsal mantıklar arasındaki çatışmalardan doğan fırsatları değerlendirerek değişimi başlatan bireysel veya örgütsel aktörler olarak tanımlanmaktadır. Yapısal örtüşme ise örneğin işletme satın almaları ve birleşmelerinde meydana geldiği gibi önceden birbirinden ayrı olan bireysel ve örgütsel roller ve yapıların bir araya gelmek zorunda kalması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu da farklı mantıkların bir araya gelmesine ve sıklıkla çatışmalarına veya hibrit mantıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Son olarak, olay sıralaması da yapıları sarsan ve dönüştüren ve sıralı olarak meydana gelen olayları ifade etmektedir. Bir kartopunun büyüerek bir çığa dönüşmesine benzetilebilecek bu kavram, olayların tarih içerisinde birbirini izleyerek adım adım kurumsal mantıkları değiştirmesi sürecini kavramsallaştırmaktadır.

Kurumsal mantık değişimine ilişkin en kapsamlı modellerden biri de Misangyi vd. (2008) tarafından geliştirilmiştir. Diğer kurumsal mantık değişimi kuramlarından farklı olarak amaçlı/bilinçli mantık değişimini araştıran ve bu bağlamda yolsuzluk konusunu ele alan araştırmacılar, kurumsal değişimde temelde üç unsurun önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu unsurlar kurumsal mantıklar, kaynaklar ve sosyal aktörlerdir. Kurumsal değişimin amaçlı bir şekilde, yani istenerek gerçekleştirilebileceğini ileri süren araştırmacılara göre, kurumsal değişim kurumsal girişimcilerin ekonomik, kültürel, sosyal ve sembolik kaynakları kullanması yoluyla mevcut mantığı değiştirmesi şeklinde meydana gelmektedir. Bu süreç içerisinde değişimi

savunan kurumsal girişimciler aynı zamanda mevcut düzenden fayda sağlayan statüko savunucuları ile de karşılaşacaklardır. Geliştirilen model Şekil 2.1.2.1.1’de verilmiştir.

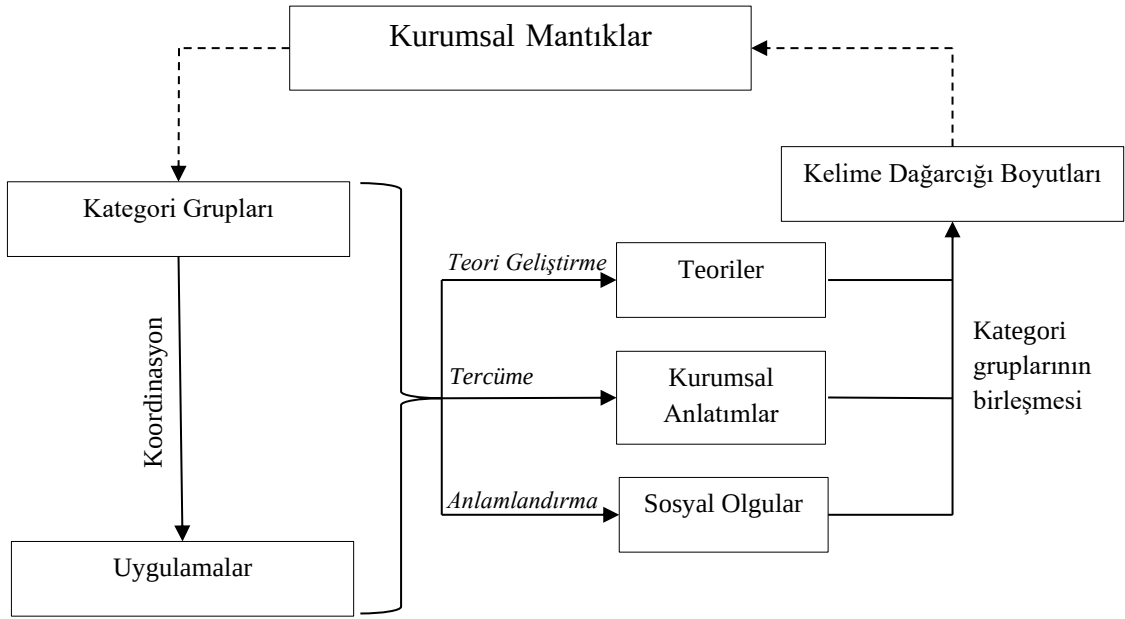


Şekil 2.1.2.1.1. Misangyi vd. (2008)'nin Amaçlı Mantık Değişimi Modeli

Şekilde dikkat çeken bir unsur da eski ve yeni mantıkların birbiriyle kesişiyor olmasıdır. Modele göre yeni mantıklar eski mantık temelinde gelişmektedir ve özellikle bazı uygulamaların her iki mantıkta da görülmesi mümkündür. Burada farklı olan, ilgili davranışın iki mantıkta farklı şekillerde yorumlanmasıdır. Bunu yolsuzluk üzerinden açıklayan araştırmacılara göre, örneğin bir örgütte adam kayırma statüko savunucuları tarafından sadakat olarak görülürken kurumsal girişimciler tarafından nepotizm olarak yorumlanmaktadır (Misangyi vd., 2008). Bu çalışmaya göre, kurumsal mantık değişimi bilinçli ve amaçlı olarak gerçekleştirilebilecek bir süreçtir ve bunun için de sorunun teşhis edici (diagnostic), öngörücü (prognostic) ve motive edici (motivational) şekillerde çerçevelenmesi, yani öncelikle sorunun ve soruna neden olan kişilerin belirlenmesi, sorunun çözülmesi için neler yapılması gerektiğinin ortaya koyulması ve bu çözümlerin nasıl ve neden işe yarayacağı konusunda ilgili tarafların ikna edilmesi gerekmektedir.

Misangyi vd. (2008) bu noktada özellikle motive edici çerçeveleme yollarının altını çizmekte ve gerçek bir değişim sağlanması için yeni kimlikler oluşturulması ve bunların hem sembollere hem de uygulamalara yansıtılması gerektiğini ifade etmektedirler.

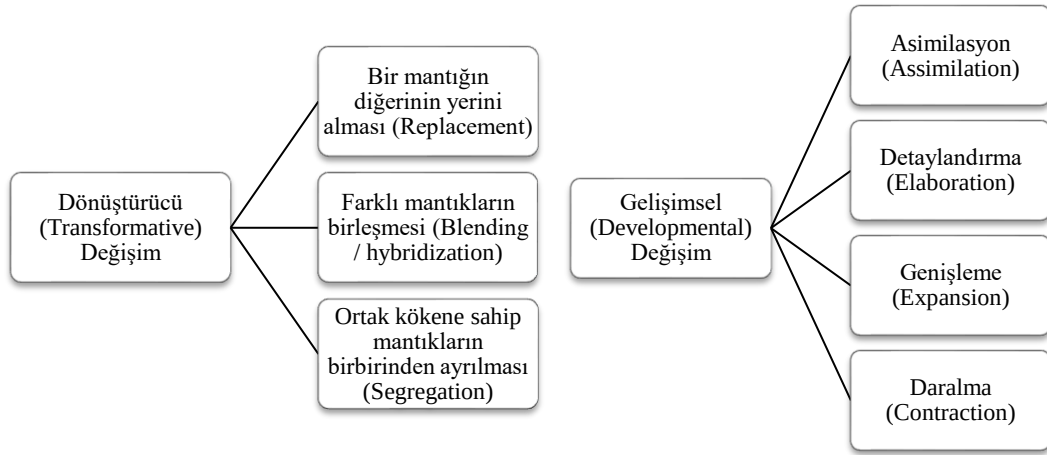
Kurumsal mantık değişimine ilişkin temel modellerden biri de Ocasio, Loewenstein, & Nigam (2015) tarafından geliştirilen modeldir. Bu modelde iletişimin kurumsal mantıkları oluşturan temel ilkeleri değiştirmede nasıl kullanılabileceği ele alınmaktadır. Yazarların geliştirdiği model Şekil 2.1.3.1.2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1.2.1.2. Ocasio vd. (2015)'nin Kurumsal Mantık Değişimi Modeli

Ocasio vd. (2015) kurumsal mantıkların değiştirilmesinde ve yeniden üretilmesinde iletişimin, özellikle de kelime kullanımlarının önemini vurgularken bu bağlamda koordinasyon, teori geliştirme, tercüme ve anlamlandırma olmak üzere dört sürecin altını çizmişlerdir.

Kurumsal mantıkların değişimi üzerine literatürde geliştirilmiş olan modelleri ele alarak bir tipoloji oluşturan Ocasio vd. (2017) bu değişim türlerini Şekil 2.1.2.1.3’te gösterildiği şekilde özetlemiştir.



Şekil 2.1.2.1.3. Kurumsal Mantık Değişimi Türleri (Ocasio vd., 2017)

Yazar tarafından geliştirilen tipolojiye göre, sol taraftaki üç değişim türü köklü dönüşümler sağlayan türler iken, sağ taraftaki gelişimsel olarak sınıflandırılan değişim türleri dönüştürücü olmayan türler olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, asimilasyon dış unsurların mevcut mantığa eklenmesini; detaylandırma içsel teşvik sonucu oluşan süreçleri; genişleme değişimin diğer alanlara doğru yayılmasını; daralma ise değişimin kapsamının daralmasını ifade etmektedir (Ocasio vd., 2017)

2.1.2.2. Çoklu ve çatışan kurumsal mantıklar

Kurumsal mantıklar literatürünün bir diğer önemli konu başlığı da çoklu ve çatışan kurumsal mantıklar olarak ifade edilebilir. Sosyal yapı içerisinde yer alan neredeyse tüm aktörlerin ve örgütlerin birden fazla kurumsal mantığa maruz kaldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Makro kurumsal mantıklar olarak ifade edilen aile, topluluk, din, piyasa, devlet, meslek ve şirket mantıklarının (Thornton vd., 2014; Thornton & Ocasio, 2008) tüm bireyleri ve örgütleri etkilemesinin yanı sıra, daha dar bir analiz düzeyinde de (örn. sektör bazında) birden fazla mantığın etkili olması mümkündür. Çoklu kurumsal mantıklar birbirini tamamlayıcı olabileceği gibi birbiriyle çatışan nitelikte de olabilmektedir ve bu durum da örgütler ve aktörlerin çatışan mantıkların getirdiği farklı taleplerle nasıl başa çıktığı konusunu ele alan kurumsal karmaşa kavramını ortaya çıkarmaktadır (Ocasio vd., 2017).

Özellikle örgütler açısından ele alındığında, çoklu kurumsal mantıkların varlığı ve bu mantıkların çatışması sıkça rastlanan bir durumdur. Örneğin aile işletmelerinde aile mantığı ile piyasa mantığının çatıştığı görülürken (Drencheva & Au, 2023) bazı

işletmelerde ise bu aile mantığı ile devlet mantığının çatışması şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Greenwood vd., 2010). Öte yandan literatürde sıkça görülen araştırma türlerinden biri de sektörel düzeyde var olan çoklu ve çatışan mantıkların incelenmesidir. Bu çerçevede bankacılık sektöründe (Marquis & Lounsbury, 2007), sağlık sektöründe (Reay & Hinings, 2009), yüksek öğretim sektöründe (Grossi vd., 2020), yatırım fonları sektöründe (Lounsbury, 2007), askeriyede (Kalemci vd., 2015) ve daha pek çok sektör ve alanda yapılan çatışan kurumsal mantıklar konulu çalışmaya rastlamak mümkündür.

Çoklu kurumsal mantıklar sıklıkla çatışan mantıklar çerçevesinde ele alınmakla beraber, söz konusu mantıkların bir arada bulunduğu ve hibrit yapılar oluşturduğu pek çok örnekten de söz etmek mümkündür (Marquis & Lounsbury, 2007; Reay & Hinings, 2005). Örneğin mikro finans alanındaki hibrit yapıları inceleyen Battilana ve Dorado (2010) sürdürülebilir yeni tür hibrit örgütlerin farklı mantıklar arasında dengeyi sağlayan ortak bir örgütsel kimlik oluşturmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca çoklu mantıkların örgütleri farklı şekillerde etkilemesi de mümkündür. Bazı örgütlerde çoklu mantıklar örgütlerin temel misyonu ve stratejilerini etkilerken, bazı sektörlerde veya örgütsel alanlarda birden fazla mantığın bir arada bulunmasına karşın bir mantığın daha baskın olduğu, diğer mantıkların ise örgütleri kısıtlı düzeyde etkilediği görülebilmektedir (Besharov & Smith, 2014).

Literatürde kendine yer bulan çalışma alanlarından biri de örgütlerin kurumsal **mantıklar arasındaki çatışma ile başa çıkmak için neler yapabilecekleri** konusunda önerilerde bulunan çalışmalardır (Aysan, 2017). Bu bağlamda Oliver (1991) boyun eğme, uzlaşma, kaçınma ve meydan okuma yöntemlerini önerirken Smets vd. (2015) bölümlere ayırma (segmentasyon), köprü kurma ve sınırlama olmak üzere üç mekanizma ortaya koymuştur. Buna göre bölümlere ayırma çatışan mantıkların nerede ve ne zaman uygun olduklarına göre ayrı ayrı değerlendirilmesini, köprü kurma mantıklar arasında geçici kısa süreli bağlantılar kurulmasını, sınırlama ise her mantığın sınırının belirlenerek birbirleri ile çatışmalarının engellenmesi olarak ifade edilmektedir (Smets vd., 2015). Çatışan mantıklarla başa çıkmak için önerilen bir diğer yol ise Pache ve Santos (2013) tarafından “Truva Atı” olarak adlandırılan yöntemdir. Yazarlar bu yöntemi bir mantığa bağlı olan ancak özellikle meşrulaşmak için başka hâkim veya meşru mantıktan faydalanmak isteyen örgütlerin bilinçli olarak kendilerini o mantığa uyum sağlamış gibi göstermeleri olarak ifade etmektedirler.

Kurumsal mantıklar yazını çok çeşitli konulara değinmekle beraber çalışmaların büyük çoğunluğunun kurumsal mantık değışimi ve bağlantılı konusu olan çoklu ve çatışan mantıklar konusu üzerine yoğunlaştığı görölmektedir. Kuramsal temeller ve yaygın kullanılan kavramların ardından bir sonraki bölümde toplumsal düzeydeki kurumsal mantıklara değinilerek çalışma açısından özellikle öneme sahip olan şirket mantığı daha detaylıca ele alınacaktır.

2.1.3. Toplumsal düzeyde kurumsal mantıklar ve şirket mantığı

Temelleri Alford ve Friedland (1985) tarafından atılan kurumsal mantıklar daha sonra yine aynı yazarlar tarafından beş temel kurum çerçevesinde ele alınmıştır (Friedland & Alford, 1991). Bürokratik devlet, kapitalist piyasa, çekirdek aile, demokrasi ve Hristiyanlık dini olarak ifade edilen bu toplumsal düzeydeki kurumsal mantıklar daha sonra Thornton ve Ocasio (2008) tarafından yeniden düzenlenerek piyasa, şirket, meslek, devlet, aile ve din olmak üzere altı temel toplumsal düzeyde mantık olarak sınıflandırılmıştır. En son yine Thornton vd. (2012) tarafından topluluk mantığının da eklenmesi ile birlikte toplumsal düzeydeki mantıklar temelde yedi mantık olarak literatürde kabul görmüştür.

Toplumun kurumlararası bir sistem olarak tanımlandığı kurumsal mantıklar kuramında her bir kurumsal düzenin ileri sürdüğü ve örgütsel ve bireysel davranışları şekillendiren ilkeler, uygulamalar ve semboller bulunmaktadır (Thornton vd., 2012). Toplumsal düzeydeki kurumsal mantıkların davranışları şekillendirdiği varsayımı yapının eyleyenliğin önünde tutulduğu ve toplumsal düzeydeki kurumsal mantıkların bireyin rasyonelliğini sınırladığı görüşüne dayanan bir yaklaşımdır (Haveman & Gualtieri, 2017). Ancak yine de gömülü eyleyenliği göz ardı etmeyen bu bakış açısında aktörlerin toplumsal düzeydeki mantıklardan etkilendiği ama aynı zamanda da bu mantıkları etkileme kabiliyetine sahip olduğu ileri sürölmektedir. Toplumsal düzeydeki kurumsal mantıklar çoğu zaman bir arada var olurken bazı durumlarda söz konusu mantıkların çatışması da söz konusudur. Örneğin aile işletmelerinde sıkça görölen bir durum işletmenin üzerinde etki sahibi olan aile ve piyasa mantıklarının (Drencheva & Au, 2023) veya aile ve topluluk mantıklarının (Venkataraman vd., 2016) çatışması ve işletmedeki önemli kararları etkilemesidir. Aile ve topluluk mantıkları birlikteliği, sadakati ve duyguları ön plana çıkarırken piyasa mantığının kâr ve rekabet odaklı olması

işletmelerde çatışmaya yol açabilmekte, yöneticilerin söz konusu mantıkları dengelemek için bilinçli bir çaba göstermelerini gerektirebilmektedir.

Kurumsal mantıkların tamamının işletmeler üzerinde çeşitli düzeylerde etkilere sahip olmasına karşın profesyonel yönetim konusu özelinde bakıldığında daha detaylı ele alınması gereken mantıklardan belki de en önemlisi şirket mantığı (corporation logic) olarak ortaya çıkmaktadır. şirket mantığı temelinde hiyerarşik ve bürokratik yönetim ve sonuçların net bir şekilde ölçülmesi yoluyla yüksek performans ve yönetsel etkinliğı sağlamayı hedefleyen bir mantıktır (Xia vd., 2023). Dünya genelinde 20. Yüzyılın sonlarında ortaya çıkan ve işletmeleri etkisi altına alan neo-liberal akımın da etkisiyle piyasa ve şirket mantıklarının etkisi güçlenmiş ve piyasalarda ortaya çıkan serbestleşme işletmeleri rekabet güçlerini koruyabilmek için söz konusu mantıkları benimsemeye teşvik etmiştir (Peck, 2013). şirket mantığının bir yansıması olarak ifade edilebilecek profesyonel yöneticilik kavramı da neo-liberal akım ile birlikte ortaya çıkan yönetimcilik (managerialism) akımının bir bileşeni olarak ortaya çıkmış ve işletmelerin profesyonel yöneticiler ve kurumsal yönetişim teknikleri kullanılarak daha iyi ynetileceğı fikrinin yerleşmesini sağlamıştır (Ağlargo, 2019; Al-Twal, 2022; Xia vd., 2023). şirket mantığının özellikle aile işletmeleri üzerinde oluşturduğu etkili yönetim, yüksek kârlılık ve rekabet üstünlüğü baskısı işletmelerde aile yönetimi ile bu sonuçlara ulaşılamayacağı ve profesyonel yönetimin bir gereklilik olduğu algısını oluşturmakta ve bunun sonucunda da aile işletmeleri özellikle sahip oldukları kaynakları kendileri yönetemez hale geldiklerini düşündükleri noktada profesyonel yöneticiler ile çalışmaya karar vermektedirler.

Toplumsal düzeydeki kurumsal mantıkların tamamının işletmeler açısından öneme sahip olmasına karşın özellikle profesyonel yönetim konusu açısından bakıldığında şirket mantığının özellikle ön plana çıktığı görülmektedir. Kurumsal mantıklar kuramına ilişkin kuramsal bilgilerin ardından bir sonraki bölümde kuramın uygulandığı ampirik çalışmalara yer verilecektir.

2.1.4. Kurumsal mantıklar kuramının nc ampirik alışmaları

Kurumsal mantıklar her ne kadar kuram ağırlıklı bir araştırma alanı gibi görünse de kuram çerçevesinde çok çeşitli ampirik çalışmalara rastlamak mümkündür. Sıklıkla sektörel düzeyde gerçekleştirilen araştırmalar görülmekle beraber daha makro ve mikro

düzeylerde çalışmalar da literatürde geniş bir yer kaplamaktadır. Alandaki uygulamalı çalışmalardan örnekler Tablo 2.1.4.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1.4.1. Kurumsal Mantıklar Kuramının Başlıca Ampirik Çalışmaları

Yazar(lar)	Yıl	Analiz Düzeyi	Araştırma Alanı
Leblebici vd.	1991	Sektör	Radyo Yayıncılığı
Haveman & Rao	1997	Sektör	Tasarruf Ofisleri (Thriffs)
Thornton & Ocasio	1999	Sektör	Yükseköğretim Yayıncılığı
Scott	2000	Örgüt, Toplum, Örgütsel Alan	Sağlık Hizmetleri
Bhappu	2000	Örgüt	Japon Firmalarında Kurumsal Ağlar ve Yönetim
Lounsbury	2002	Sektör	Finans
Rao vd.	2003	Örgütsel Alan	Mutfak Kültürü
Thornton vd.	2005	Sektör	Muhasebe, Mimarlık, Yayıncılık
Reay & Hinnings	2009	Örgütsel Alan	Sağlık Hizmetleri
Durand vd.	2013	Sektör	Endüstriyel Tasarım
Ansari vd.	2013	Uluslararası (Transnational) Alan	İklim Değişikliği
Önder & Üsdiken	2016	Örgütsel Alan	İşçi Sendikaları
Sadeh & Zilber	2019	Örgüt & Ulusal	Milletlerarası Çatışma ve Uyum
Vismara	2019	Örgütsel Alan	Kitle fonlama
Gümüşay, Smets & Morris	2020	Sektör	Bankacılık, Din
Frenken, Vaskelainen, Fünfschilling & Piscicelli	2020	Örgütsel Alan	Esnek Ekonomi (Gig Economy)
Shin, Lee & Bansal	2021	Sektör	Üretim Sektörü
Ponte & Pesci	2021	Örgüt	Bilişim
Levanen, Lindeman, Halme, Tervo & Lyytinen	2022	Ulusal & Sektör	Ormancılık, Yoksullukla Mücadele
Gerlitz, Gerken & Hülsbeck	2023	Sektör	Aile İşletmeleri
Fonseca, Chimenti & Campos	2023	Örgütsel Alan	Dijital Platformlar

Kurumsal mantıklar kuramının sektörel anlamda kullanıldığı ilk çalışmalardan biri Leblebici vd. (1991) tarafından yapılan ve Amerika Birleşik Devletleri’nde radyo yayıncılığı sektöründeki kurumsal mantık değişiminin incelendiği çalışmadır. Çalışmada

örgütlerarası bir alandaki kurumsal uygulamaların zaman içinde nasıl değiştiği ele alınmıştır. Radyo yayıncılığı sektörünü doğuşundan olgunlaşma dönemi olarak ifade edilen 1960'lı yıllara kadar inceleyen çalışma sektördeki kurumsal ve yapısal dönüşüme odaklanmıştır. Sektördeki kurumsal değişimin iç güçlerden kaynakladığı ve her ne kadar bilinçli olarak oluşturulsalar da kurumların kurumsal değişim açısından farkında olmadan çeşitli sonuçlara yol açtığı da çalışmada ileri sürülen tespitler arasındadır.

Örgütler ve kurumların birlikte evrimini (co-evolution) ele alan ve Haveman & Rao (1997) tarafından yapılan çalışmada ise Amerika Birleşik Devletleri'nde görülen bir örgüt türü olan "tasarruf ofisleri" (thrifts) üzerinden bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Kuruldukları ilk yıllarda bireylere tasarruf etmeleri ve birikimleri ile kendilerine ev alabilmeleri konusunda yardım sağlayan bu yapılar zaman içinde değişime uğramış, önce yükseliş göstermiş sonra düşüşe geçmiş ve daha sonra da evrim geçirerek farklı formlara bürünmüştür. Kurumsal kuram ile örgütsel ekoloji kuramının harmanlandığı çalışmada söz konusu sektörde adaptasyondan ziyade seçilimin ön plana çıktığı ve varlığını sürdüremeyen eski örgüt formlarının yok olarak yerlerine yenilerinin geldiği tespit edilmiştir.

Thornton ve Ocasio (1999) tarafından yükseköğretim yayıncılığı sektöründe gerçekleştirilen çalışmada 1958-1990 yılları arasında hakim mantığın nasıl değiştiği ve bu değişimin bu sektördeki firmalarda yönetimin devredilmesi süreçlerini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Buna göre ilk zamanlarda, yani editör mantığının hâkim olduğu zamanlarda kişisel özellikleri ile ön plana çıkan kurucu-editörler görülürken, 1970'li yıllara gelindiğinde piyasa mantığının baskın hale gelmesi ile gücü bulunduğu pozisyondan gelen CEO'lar ortaya çıkmıştır. Yönetimin devredilmesi süreçlerinin de bu hâkim mantık tarafından şekillendirileceği hipotezi üzerinden yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, mantığın değişmesi ile birlikte yöneticilerin odaklandığı sorunlar ve amaçlar da değişmekte (örn. Önceden itibar ve ilişki odaklı iken daha sonra rekabet ve piyasa odaklı hale gelmek) ve bu da yeni seçilecek yöneticilerin bu kriterlere uygun olanlar arasından seçilmesine neden olmaktadır.

Benzer şekilde Scott vd. (2000) tarafından yapılan ve sağlık sektöründeki kurumsal mantık değişimini ve bu değişimin örgütsel alan düzeyinde etkilerini inceleyen çalışmada da Amerika Birleşik Devletleri'nin California eyaletinin San Francisco Bay Area isimli bölgesinde yer alan hastaneler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada meslekte uzmanlık mantığından profesyonel yönetim mantığına geçiş yapılaşma (structuration) ve yapı-bozum (destructuration) kavramları bağlamında ele alınmıştır.

Bhappu (2000) tarafından yapılan çalışmada ise Japonya'daki aile işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilerek Japon aile mantığının kurumsal ağlar ve Japon yönetim uygulamaları üzerinde etkili olduğu gösterilmiştir. Yapılan araştırmada Japon hükümetinin ailelerin işletmeler üzerindeki etkisini azaltma çabalarına karşın halâ baskın bir şekilde var olması nedeniyle bu durumun örgütlerin bilinçli bir tercihi olduğu sonucuna varılmıştır.

Finans sektöründeki kurumsal dönüşüme odaklanan bir çalışma da Lounsbury (2002) tarafından gerçekleştirilmiş ve alandaki düzenleyici (regulatory) mantık yerine bir piyasa mantığının yerleşmesi profesyonel finans dernekleri/birlikleri (associations) üzerinden araştırılmıştır. Piyasa mantığının yerleşmesinde profesyonelleşmenin öneminin de incelendiği çalışmada mantık değişiminin hem sonucu hem öncülü olarak yeni mantığa uygun meslek dallarının ortaya çıkışı da ele alınmıştır.

Sektörel düzeyde yapılan bir diğer çalışmada Rao vd. (2003) tarafından Fransız mutfağı araştırılarak Fransa'da yeni aşçılık akımının ("nouvelle") klasik mutfak anlayışının terk edilmesinde nasıl bir rol oynadığı incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda kurumsal mantık değişiminin yanı sıra toplumsal hareketler ve sosyal kimlik inşası konuları açısından da çıkarımlarda bulunulmuştur.

Üç ayrı sektörde kurumsal mantık değişiminin araştırıldığı bir çalışma gerçekleştiren Thornton vd. (2005) ise muhasebe, mimarlık ve yayıncılık sektörlerini araştırma odağına alarak kapsamlı bir çalışma ortaya koymuşlardır. Kurumsal girişimciler, yapısal örtüşme ve olay sıralaması kavramları üzerinde durulan çalışmanın sonucunda muhasebe sektörünün devlet mantığından, mimarlık sektörünün meslekleşme mantığından, yayıncılık sektörünün de piyasa mantığından etkilendiğini tespit etmişlerdir.

Çatışan kurumsal mantıklar üzerine Reay ve Hinnings (2009) yapılan çalışmada da çatışan kurumsal mantıkların nasıl yönetileceği konusu araştırılmıştır. Çalışmada çatışan mantıkların bir arada var olabilecekleri ve mantıklar arasındaki çatışmanın aktörler tarafından yönetilebileceği ileri sürülmüştür. Kurumsal mantıklar arasındaki

çatışmanın yönetilmesi için dört mekanizma sunan araştırmacılar söz konusu süreçte işbirliği ilişkileri geliştirmenin önemini vurgulamışlardır.

Durand vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada ise görgül araştırma alanı olarak 1989-2003 yılları arasında Fransız endüstriyel tasarım sektörü ele alınmış ve örgütlerin kurumsal mantıkları stratejik amaçları doğrultusunda kullandıkları görüşü ileri sürülmüştür. Çalışmanın vurgu yaptığı noktalardan biri de üst düzey aktörlerin kurumsal değişimden olumsuz etkilenme ihtimalleri olmasına karşın değişimi neden başlattıkları paradoksudur.

Daha makro bir bakış açısından bakılan bir çalışmada ise Ansari vd. (2013) uluslararası (transnational) düzeye odaklanarak iklim değişikliği ile ilgili mantık değişimini ele almışlardır. Bir ekonomi kuramı olan “ortak varlıkların/malların trajedisi (*tragedy of the commons*)” kuramı temelinde iklim değişikliği konusunda yaptıkları çalışmada yazarlar kırk yıllık bir dönemi inceleyerek makro düzeyde etki sahibi mantıkların değişmesi için mikro düzeyde bireylerin düşünce yapılarının nasıl değişmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Türkiye bağlamında gerçekleştirilen bir çalışmada ise Önder & Üsdiken (2016) Türkiye’de işçi sendikalarının 1947-1980 yılları arasındaki tarihsel gelişimini inceleyerek bu alandaki mantık değişimini üç ayrı dönemde ele almışlardır. Çalışmada bir örgütsel alanda meydana gelen kurumsal mantık değişiminin içsel ve çevresel faktörlerden nasıl etkilendiği incelenmiş ve yeni bir kurumsal mantığın hâkim mantığın yerini alma süreci özellikle örgüt altyapılarının etkisi bakımından araştırılmıştır.

Sadeh ve Zilber (2019) tarafından kurumsal mantıklar kuramı bağlamında tek bir örgüt üzerinden gerçekleştirilen çalışmada ise İsrail ve Filistin arasındaki etnik kökenli çatışmalar duygular ve güç bağlamında incelenmiş ve söz konusu örgütün bölgedeki hakim etno-milliyetçi mantığı değiştirme konusundaki başarıları ve başarısızlıkları ele alınmıştır. Çoklu kurumsal mantıklara örgütsel düzeyde verilen tepkilerin duygulara ve güce dayalı dinamiklerinin irdelendiği çalışmada bireylerin kurumsal mantıklar üzerindeki etkileri ile toplumsal düzeydeki mantıklar arasında bağlantı kurulmaya çalışılmıştır.

Öte yandan özellikle girişimcilik literatüründe kendine önemli bir yer bulan güncel bir konu olan kitle fonlama (crowdfunding) konusunu kurumsal mantıklar bakış

açısıyla incelediği çalışmada Vismara (2019) yatırımcıların kitle fonlama faaliyetlerine yönelik tutum ve davranışlarını ele almıştır. Sürdürülebilirlik konulu kitle fonlama faaliyetlerine odaklanan çalışmada profesyonel yatırımcıların piyasa mantığı ile hareket ettiği ancak daha küçük çaplı ve kısıtlı (restricted) yatırımcıların, yani profesyonel yatırımcılara kıyasla varlıklarının daha küçük bir kısmını yatırmayı tercih eden yatırımcıların topluluk mantığı ile hareket ettiği ve sürdürülebilirlik odaklı çağrılara daha çok yanıt verdiği sonucuna varılmıştır.

Almanya’da kurulan ilk İslami banka üzerinden gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise Gümüşay, Smets ve Morris (2020) tarafından literatürde diğer mantıklara kıyasla daha az yer bulduğu ifade edilen din mantığı ele alınırken bir yandan da din mantığı ve piyasa mantığı arasındaki çatışma ve bu çatışmanın örgütsel ve bireysel düzeydeki yansımaları incelenmiştir. Polisemi (çok anlamlılık) ve polifoni (çok seslilik) kavramlarına dayandırılan çalışmada incelenen örgütün çalışanlarında meydana gelebilecek kurumsal gerginlikleri çözmek için kullandığı yöntemler ortaya koyulmuş ve aynı zamanda da elastik hibridite (elastic hybridity) kavramı geliştirilerek iki mantığın (din ve piyasa) hibrit bir yapı oluşturduğu örgütte çalışanların çatışan mantıklarla başa çıkmak için nasıl güçlendirildiği araştırılmıştır.

Son yıllarda yaygınlığı giderek artan, kısa süreli sözleşmelere dayanan işlerden meydana gelen esnek ekonomi (gig economy) konulu çalışmalarında Frenken, Vaskelainen, Fünfschilling ve Piscicelli (2020) söz konusu işler için kullanılan çevrimiçi platformlar üzerinden gerçekleştirdikleri çalışmada şirket ve piyasa mantıklarının bu tür platformları güçlendirdiğini ancak aynı zamanda da bu platformlarda yer alan kişilerin girişimciliğini kısıtladığını ortaya koymuşlardır. Yazarlar söz konusu sorunun çözümü için makro-kurumsal düzeyde bir reform gerektiğini ileri sürmektedirler.

Shin, Lee ve Bansal (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise Enron Skandalı sonrası ABD’de üretim sektöründeki işletmelerin yönetim uygulamalarındaki hissedar odaklı mantıktan paydaş odaklı mantığa geçiş incelenmiştir. Araştırılan bu çerçeve kapsamında işletmelerde CEO’ların işten çıkarılmasında etkili olan faktörlerin zaman içindeki değişimi ele alınmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk gibi paydaş odaklı uygulamaların 2000’li yıllardan sonra aranana uygulamalar haline gelmesi ve eksikliklerinin CEO’ların işten çıkarılmasına yol açabilmesi sektörde meydana gelen mantık değişiminin bir göstergesi olarak ifade edilmiştir.

Bağlamsal unsurlar olarak yer ve zamanın örgütsel değişimler üzerindeki etkisinin araştırıldığı Ponte ve Pesci (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da bağlamsal unsurların örgüt üzerindeki kurumsal mantık baskılarının yorumlanması ve mikro düzeydeki değişimlerin yönetilmesi için nasıl kullanılabileceği sorularına odaklanılmıştır. İtalya’da bulunan ve çoklu mantıkların (topluluk mantığı ve piyasa mantığı) etkisi altında bulunan bir bilişim firması üzerinden yapılan araştırmada işletmenin jeopolitik konumu ve içinde bulunduğu tarihsel zaman çerçevesinin yeni bir güç dengesi yaratması ve işletmenin tek bir mantığın (topluluk mantığı) etkisi altına girerek dönüşmesi süreci incelenmiştir.

Çoklu ve çatışan mantıkların dolaylı şekilde yoksulluğu sürdürdüğü gözleminden yola çıkılan bir diğer çalışmada ise Levanen vd. (2022) tarafından Tanzanya’daki ormancılık sektörü üzerine yapılan araştırma sonucunda birbiriyle çatıştığı ifade edilen üç ayrı mantık arasında köprü kurulabilmesi ve böylelikle yoksulluğun azaltılabilmesi için çeşitli yöntemler önerilmiş ve bu yöntemlerin nasıl uygulanabileceği detaylıca açıklanmıştır.

Literatürde aile işletmelerinde çevresel sürdürülebilirlik konusunda aile mantığı veya şirket mantığının baskın olması gerektiği konusunda yanlış bir varsayım olduğunu ileri süren Gerlitz, Gerken ve Hülsbeck (2023) de Alman aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda aile ve şirket mantıkları arasındaki işbirliği ve etkileşim olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla aile işletmelerinde bu iki mantıktan birinin baskın olmasının gerekmediği, aksine bu tür işletmelerde “aile şirketi” mantığı olarak adlandırdıkları yeni bir mantığın etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Son olarak da yakın zamanda yayınlanmış ve girişimcilik ve kurumsal mantıkların bir arada ele alındığı bir çalışmada Fonseca vd. (da Fonseca vd., 2023) bir dijital yayın platformu olan YouTube üzerinde yer alan iki milyona yakın yorum üzerinden nicel yöntemler kullanarak bir analiz gerçekleştirmiş ve söz konusu platformda bir girişimcilik ekosistemi oluştuğunu ve piyasa mantığı ile birlikte topluluk mantığının hakim olduğunu ortaya koymuşlardır. Video sahiplerinin diğer girişimcileri yorum yapmaya teşvik etme becerilerinin kendi işlerini geliştirmelerine katkı sağladığı da bulgular arasındadır.

Kurumsal mantıklar kuramı kapsamında bu bölümde oldukça kısıtlı bir kısmının açıklanabildiği ampirik çalışmalar literatürü, sunulan örneklerin yanı sıra çok çeşitli

sektör ve örgütsel alanlarda ve analiz düzeylerinde çalışmaları içinde bulunduran zengin bir alandır. Örneğin devlet tarafından gerçekleştirilen sağlık reformunda çatışan kurumsal mantıkların rolü (Reay & Hinings, 2005), finans sektöründe çatışan mantıkların uygulamaların farklı lokasyonlarda yayılımı üzerindeki etkisi (Lounsbury, 2007), bankacılık sektöründe çatışan mantıkların kurumsal değişime direnci kolaylaştırması (Marquis & Lounsbury, 2007), tıp eğitiminde çoklu kurumsal mantıkların varlığı (Dunn & Jones, 2010), uyuşturucu davalarına bakan mahkemeler üzerinden çoklu mantıkların günlük hayatta kullanımları (McPherson & Sauder, 2013), kurumsal mantıkların bireylerin özel yaşamları ve ilişkilerini açıklamadaki rolü (Friedland vd., 2014), sağlık sektöründe farklı düzeylerdeki aktörlerin kurumsal mantıkları yorumlama ve eyleme geçme düzeyleri arasındaki farklar (Currie & Spyridonidis, 2016), Türk sağlık alanında kurumsal mantık değişimi sürecinde çeşitli aktörler arasındaki mücadelenin zaman içerisindeki değişimi (Ozseven vd., 2016), psikologların meslek mantığı ve yönetim mantığı arasındaki kooptasyon (iki mantığın birbirinden unsurlar alması) süreçleri (Andersson & Liff, 2018), aile işletmelerinde çoklu kurumsal mantıklarla başa çıkmada bireylerin ve resmi ve gayri-resmi ortamların etkisi (Boers & Andersson, 2021), bir örgütsel alan olarak teknoparklarda çatışan kurumsal mantıkların nasıl bir arada var olabildiği (Vähä-Savo vd., 2022) ve sınır ötesi şirket satın almalarında iki mantığın çatışması ve değişmesi (Cheng vd., 2023) bahsedilen çalışmaların ele aldığı konulardan sadece bir kısmını oluşturmaktadır.

Verilen örneklerde görüldüğü üzere kurumsal mantıklar kuramı çok çeşitli sektörlerde ve düzeylerde uygulanabilen bir kuramdır. Kuramın farklı analiz düzeylerinde uygulanmış daha çok örneği bulunmakla beraber burada yalnızca çok kısıtlı bir kısma yer verilebilmiştir. Kuramın bu kadar geniş kapsamlı ve farklı düzeylerde uygulanması zengin bir literatür oluşmasını sağlamakla beraber bu durum bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiş ve neyin kurumsal mantık olup neyin olmadığı konusunda karışıklığa neden olduğu ileri sürülmüştür (Purdy vd., 2019). Söz konusu eleştiriler kurumsal mantıklar literatüründe kurumsal mantık olarak tanımlanan bazı şemaların aslında birer “çerçeve” (frame) olarak ifade edilmesi gerektiğini ileri süren çalışmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bir sonraki bölümde kurumsal çerçeve yaklaşımı ve kurumsal mantıklardan farkı ele alınacaktır.

2.1.5. Kurumsal mantıklar kuramında çerçeve yaklaşımı

Kurumsal mantıklar kuramının çok çeşitli örgütsel alanlar ve analiz düzeylerinde kullanılması ile birlikte araştırmacılar tarafından neyin kurumsal mantık olduğu, kurumsal mantıkların nasıl ortaya çıktığı ve nasıl kurumsallaşarak meşru hale geldiği soruları sorulmaya başlanmıştır. Kurumsal mantık kavramının gereğinden fazla kullanıldığını ileri süren Purdy vd. (2019) literatürde bireysel düzeyde, örgütsel düzeyde ve örgütsel alan düzeyinde var olduğu iddia edilen çeşitli mantıkların gerçekten mantık olarak ifade edilip edilemeyeceği, kurumsal mantıkların nasıl belirlenip tanımlandığı ve değiştirilip değiştirilemeyecekleri konusunda belirsizlikler bulunduğu ifade ederek bu sorunların çözümü için çerçeve (frame) yaklaşımını önermişlerdir. Daha alt düzeylerdeki mantıkların literatürde ifade edilen temel yedi toplumsal düzeydeki mantık (Friedland & Alford, 1991; Scott, 2014a; Thornton & Ocasio, 2008) ile bağlantılı olup olmaması gerektiğini de sorgulayan yazarlar bazı mantıkların temel toplumsal mantıklardan kopup gelen “yukarıdan aşağıya” bir şekilde ortaya çıktığını, bazılarının ise bireysel ya da örgütsel düzeyden başlayarak “aşağıdan yukarıya” hareket ederek mantık haline geldiğini ileri sürmüşlerdir.

Kurumsal mantık kavramından farklı olarak çerçeve yaklaşımı analiz düzeyine odaklanmaksızın aktörlerin bulundukları ortam içerisinde ortaya çıkan anlamları kapsamakta ve zaman içinde ortaya çıkan veya değişen anlamların daha iyi anlaşılmasını sağlayan mikro süreçlere ilişkin daha derinlemesine bir kavrayış sunmaktadır. Burada önemli olan hususlardan biri aktörlerin gerçekleştirdikleri etkileşimlerde üst düzey toplumsal mantıklarla bağlantı kurulmasını gerektirmemesidir (Purdy vd., 2019). Temelleri Goffman (1974) tarafından atılan çerçeve yaklaşımı literatürde kurumsal mantıklar ile bağlantılı olarak da kullanılmış ve çerçeveleme süreci özellikle aktif, sürece dayalı bir fenomen olarak tanımlanarak aktörlerin bu gerçekliğin inşası sürecinde sahip olduğu etkiye, bir diğer ifadeyle eyleyenliğe vurgu yapılmıştır (Benford & Snow, 2000; M. Lounsbury vd., 2003). Kurumların mikro temellerine ve aktörlerin eyleyenliğine yönelik son yıllarda artan ilgiye rağmen (Boxenbaum, 2019; Smets vd., 2017; Tchalian, 2019), kurumsal mantıklar kuramının örgütsel ve bireysel düzeydeki etkileşimleri yeterince derinlemesine inceleyemediği ve çerçeve yaklaşımının bu boşluğu doldurarak kurumsal mantıklar kuramını zenginleştirdiği ifade edilmektedir (Purdy vd., 2019). Örneğin aile işletmeleri açısından bakıldığında, kurumsal mantıklar kuramı aile işletmelerini incelerken toplumsal düzeydeki temel mantıklar olan aile ve piyasa

mantıklarının birbiriyle etkileşimini, uyumunu veya çatışmalarını ele almakta, çerçeveler ise örgüt içinde meydana gelen örgüte ve o örgütün aktörlerine özgün süreçleri ve etkileşimleri irdelemektedir. Dolayısıyla çerçeveler mikro düzeyde anlam yaratma süreçlerini destekleyerek örgütlerde meydana gelen değişimlerin daha iyi anlaşılabilmesi için birer araç sunmaktadır.

Kurumsal mantıklar kuramının temelleri, güncel yaklaşımlar ve kurumsal mantıklar kuramını temel alarak yapılan çalışmaların incelenmesinin ardından bir sonraki kısımda çalışmanın dayandığı ve katkı sağlamayı amaçladığı bir diğer literatürü olan profesyonel yönetim ve profesyonel yöneticilik ile ilgili kavram ve çalışmalar ele alınacaktır.

2.2. Profesyonel Yönetim ve Profesyonel Yöneticilik

Örgütlerde, özellikle küçük ölçekli olanlarda, yönetimde kontrolün kurucunun elinde bulunması karakteristik bir özelliktir. Bununla beraber, kurucu-yöneticiler tarafından yönetilen örgütler yaşamlarının bir noktasında duraklama dönemine girmekte ve ihtiyaç duydukları kaynakları kendileri karşılayamamakta veya ellerindeki kaynakları kendileri yönetemez hale gelmektedirler. Bu durum da sıklıkla profesyonel yönetici olarak ifade edilen örgüt dışından kişilerin yönetimde görevlendirilmesi ile sonuçlanmaktadır (Daily & Dalton, 1992; Gedajlovic vd., 2004). Profesyonel yönetim mantığının anlaşılabilmesi için öncelikle profesyonel yönetici kavramının kökenleri ve ne anlama geldiği ele alınmalıdır.

2.2.1. Profesyonel yönetici kavramı

Profesyonel yönetici kavramı, kökeni “profession” yani “meslek” olan kelimedenden gelmekte ve dolayısıyla mesleği yöneticilik olan kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Yöneticiliğin bir meslek olup olmadığı konusu hala tartışılan bir konu olmakla beraber özellikle Türk işletme yöneticiliği literatüründe profesyonel yöneticilik kavramı çalıştığı işletme ile doğrudan veya akrabalık yoluyla sahiplik bağı bulunmayan yöneticileri ifade etmektedir (Üsdiken vd., 2015). Adam Smith tarafından “kendilerinin değil başkalarının parasını yöneten kişiler” olarak tanımlanan profesyonel yöneticilere (Smith, 1776/2010), günümüzde özellikle kurumsallaşmış kabul edilen işletmelerde sıklıkla rastlanmaktadır. Profesyonel yönetici kavramı, yabancı literatürde bazen

dışarıdan yönetici (outside/external manager) şeklinde kullanılmakla beraber (Peng, 2004; Yu vd., 2018) sıklıkla Türkiye'deki kullanıma benzer şekilde “profesyonel yönetici” (professional manager) kavramının da kullanıldığı görülmektedir (Daily & Dalton, 1992; Gedajlovic vd., 2004). Kelime anlamı itibariyle profesyonelleşme meslekleşme, bir işte uzmanlaşma anlamında kullanılmaktadır. Yönetim özelinde ise bir kişinin yöneticilik alanında uzmanlaşması, yöneticiliği mesleği olarak icra etmesi olarak ifade edilebilir (İ. Özkul, 2016; Yıldırım, 2019). Sıklıkla aile işletmeleri açısından ele alınan profesyonel yöneticilik konusu, beraberinde pek çok diğer unsuru da getirmekle beraber genellikle işletmede aile dışından kişilerin yönetici olarak görevlendirilmesi olarak değerlendirilmektedir (Dekker vd., 2015; Üsdiken, 2020).

Profesyonel yöneticilik alanındaki çalışmalarda sıklıkla yönetimi profesyonelleşmiş ve profesyonelleşmemiş işletmelerin karşılaştırılması (Birley & Norburn, 1987; Daily & Dalton, 1992) ile profesyonel yöneticiliğe geçiş aşamasında olan, yani literatürdeki ifadeyle “eşikte” yer alan işletmeler konu edinilmiştir (Barnes & Hershon, 1976; Clifford, 2000; Flamholtz vd., 2007; Gedajlovic vd., 2004). Öte yandan, Dekker vd. (2015) aile işletmelerinde profesyonelleşmenin literatürde ağırlıklı olarak dışarıdan yönetici ile çalışma olgusu ile özdeşleştirildiğini fakat bunun yetersiz olduğunu ve dışarıdan yöneticilerin profesyonelleşmenin yalnızca bir ögesi olduğunu ileri sürmektedir. Bu görüşü destekleyen bir diğer çalışmada da Flamholtz (2007) bir işletmenin profesyonel olarak yönetilmesinin operasyonel ve yönetsel sistemlerin profesyonelleşmesinin yanı sıra girişimcilerin yani işletmeyi kuran kişilerin düşünce yapısında da bir değişimi gerekli kıldığı ifade etmektedir. Literatürde yer verilen bir diğer bakış açısı da aile üyelerinin de profesyonelleştirilebileceği yönündedir (Camfield & Franco, 2019). Buna göre işletmede profesyonel yöneticilik yalnızca dışarıdan görevlendirilecek yöneticilerle değil aynı zamanda aile üyelerinin yönetimde profesyonelleşmesi yoluyla da sağlanabilir. Literatürde farklı bakış açıları bulunmasına karşın, bu çalışma genelinde “profesyonel yönetici” kavramı örgütü kuran ve yöneten kişiler (genelde aile) ile herhangi bir akrabalık bağı olmaksızın yalnızca yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi amacıyla görevlendirilen kişileri ifade edecek şekilde kullanılmıştır.

2.2.2. Profesyonel yönetimin kuramsal temelleri

Profesyonel yöneticilik kavramının açıklanabilmesi için öncelikle işletmelerde yetki ve güç devri konusunun ele alınması gerekmektedir. Örgütlerde yetki ve güç devri konusunu ele alan başlıca kuramlardan biri **vekalet kuramı**dır. İlk kez Berle ve Means (1932) tarafından ortaya atılan ve daha sonra Ross (1973), Jensen ve Meckling (1976) ve Williamson (1963) tarafından geliştirilen kuram örgütlerde mülkiyet ve kontrolün ayrılmasını ele almakta ve dolayısıyla da bu çalışmada irdelenen profesyonel yöneticilik konusuna ışık tutmaktadır. Vekalet kuramı örgütlerde işletme sahipleri ile maaşlı yöneticiler arasındaki ilişkiyi irdelerken sıklıkla bu ilişkiden doğan sorunlara vurgu yapmaktadır (Meydan & Çetin, 2017). Kurama göre asil (mülk sahibi) ve vekil (maaşlı yönetici) arasındaki ilişki, iki tarafın sahip olduğu ve aktardığı bilgilerin ve risk alma eğilimlerinin farklı olması sebebiyle bazı sorunlara ve çatışmalara yol açabilmektedir. Kuram kapsamında daha sonra yapılan çalışmalarda ise üst yönetimin profesyonelleşmesi bir ihtiyaç olarak görülmüş ve işletmede kontrolü elinde bulunduracak yöneticilerin işletmenin tüm bileşenlerinin ihtiyaçlarına cevap verecek düzeyde gerçek profesyoneller olması gerektiği ifade edilmiştir (Wren & Bedeian, 2021).

Profesyonel yöneticilik kavramı ele alınırken kaçınılmaz olarak değinilmesi gereken bir diğer literatür de aile işletmeleri literatürüdür. Bir işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanabilmesi için sağlaması gereken şartlar hala tartışma konusu olmakla beraber, üstünde ortak kaniya varılan en temel unsur işletmenin üst yönetiminde hakim sermayeye sahip aileden bir kişi bulunması ve işletmede aynı aileden birden fazla kişinin veya en az iki neslin yönetimde olması olarak ifade edilmektedir (Aslan, 2021). Aile üyelerinin katılımının yanı sıra, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bazı karakteristik özellikleri de söz konusudur. Bunların başlıcaları yetkinin merkezde toplanması, yönetimde ataerkillik, rollerin çatışması ve aile bireyleri arasındaki rekabet olarak ifade edilebilir (Gazioğlu & Oralhan, 2021). Söz konusu özellikler aile işletmelerinin özellikle işletmenin büyümesine paralel olarak yönetimde sıkıntılar yaşamasına yol açabilmektedir. Profesyonel yöneticilik kavramının en önemli çıkış noktası da bu aşamada ortaya çıkan sorunlara bir çözüm sunma potansiyeline sahip olması olarak değerlendirilebilir. Aile işletmeleri literatürü ağırlıklı olarak stratejik süreçler, yönetişim, insan kaynakları ve halefiyet kavramlarına odaklanmaktadır (Basco & Pérez Rodríguez, 2009). Strateji genellikle aile işletmelerinin ailenin de etkisiyle belirlemekte zorlandığı ve bazen de göz ardı ettiği bir unsur olarak ele alınırken, yönetişim aile

işletmelerinde sıkça rastlanan yönetim ve icra kurullarının birbirinden ayrılması şeklinde ortaya çıkmakta, insan kaynakları ve halefiyet konuları ise işletmede üst yönetimde ve diğer pozisyonlarda aile içinden ve dışından kişilerin görevlendirilmesi konusundaki kararlara ışık tutmaktadır.

2.2.3. Profesyonel yönetici kararının öncülleri

Bir işletmenin profesyonel yöneticiyle çalışma kararı tüm örgütsel yapıyı etkileyecek köklü bir değişim yaratan önemli bir karardır. Ancak bu aynı zamanda neredeyse tüm işletmeler için kaçınılmaz bir süreçtir. Rekabetçi piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler hayatta kalabilmek için devamlı gelişme ve büyüme baskısı altındadırlar ve bu da işletmelerin büyüme odaklı stratejiler geliştirmesi ile sonuçlanmaktadır. İşletme büyüdükçe ve yaşlandıkça kurucu örgütün ve çevrenin taleplerini yerine getiremez hale gelmekte ve bu noktada bir karar vermek zorunda kalmaktadır. Söz konusu aşamaya gelen kurucunun önünde bulunan dört seçenekten söz edilebilir (Flamholtz & Randle, 2016):

- **Eylemde bulunmama kararı:** Kurucunun konu ile ilgili hiçbir şey yapmamaya karar vermesi ve en iyisini umması durumudur. Eylemde bulunmama stratejisi devekuşlarının başlarını kuma gömmesine benzetilerek “devekuşu stratejisi” olarak anılmaktadır ve genellikle işletmenin iflas etmesi ile sonuçlanmaktadır.
- **İşletmeyi satma ve yeniden başlama kararı:** Kurucunun yaratıcı iş fikirlerine sahip olduğu ancak yönetim becerisine sahip olmadığı durumlarda tercih edebileceği bir stratejidir. Söz konusu durumda kurucu mevcut işletmesini satarak yönetimden çekilmeyi ve yeni bir işletme kurmayı tercih etmektedir.
- **Profesyonel bir yöneticiyle çalışma kararı:** Kurumsallaşma yoluna giren pek çok işletmede olduğu gibi bu stratejide yönetici yönetim kuruluna çekilerek icra kurulu başkanlığını (CEO) profesyonel bir yöneticiye bırakmaktadır. Söz konusu durumda kurucu çoğunlukla yönetim kuruluna çekilerek yalnızca en üst düzey stratejilerle ilgilenmeyi, operasyonel süreçlerin yönetimini ise profesyonellere bırakmayı tercih etmektedir.

- **Davranışlar, beceriler ve rolleri değiştirme kararı:** İşletmeyi yönetme konusunda sıkıntılar yaşadığını fark ve kabul eden kurucunun sahip olduğu bir diğer seçenek de kendisini daha iyi bir yönetici olma konusunda yetiştirmeyi ve değiştirmeyi denemesidir. Kurucunun işletmenin yönetimini üstlenmeye devam etmeyi tercih ettiği bu alternatifte yöneticiler sıklıkla yönetim danışmanlığı veya koçluğu gibi dışarıdan destek mekanizmalarına başvurmaktadır.

Kısacası, işletmenin varlığını sürdürmeyi amaçlayan kurucu-yöneticinin yöneticilik konusunda kendisini geliştirmek veya dışarıdan profesyonel destek almak dışında fazla seçeneği bulunmamaktadır. Karar aşamasında işletmenin en üst düzey yöneticisinin aile üyesi olmasının getirdiği avantajlar ve dezavantajlar göz önünde bulundurulmalıdır. Söz konusu avantajlardan bazıları şunlardır (Bennedsen vd., 2006):

- Aile üyesi yöneticinin yalnızca parasal ödül odaklı olmaması ve işletmenin başarısını kişisel bir amaç olarak benimsemesi,
- Aile üyesi yöneticinin dışarıdan gelen yöneticilere kıyasla işletmeye ilişkin gizli ve erişilmesi zor bilgilere daha kolay ulaşabilmesi,
- Aile üyesi yöneticinin sahip olduğu kişisel ilişkiler ile kilit paydaşların güvenini kazanmış olması,
- Aile üyesi yöneticinin başka bir işletmeye geçmeyi düşünmemesi nedeniyle uzun vadeli planlar yapabilmesi ve işletmenin sürdürülebilirliğini amaçlaması,

Öte yandan, üst düzey yöneticinin aile üyesi olmasının getirdiği bazı dezavantajlar da şu şekildedir (Bennedsen vd., 2006; Gedajlovic vd., 2004):

- Aile üyesi yöneticinin aile ile işletme arasındaki gerginliklerden daha çok etkilenmesi,
- Aile üyesi yöneticinin yalnızca aile üyelerinden oluşan kısıtlı bir yetenek havuzundan seçilmesi,
- Aile üyesi tarafından yönetilen işletmede hem mülkiyetin hem de yönetim yetkisinin tek yerde toplanması nedeniyle aşırı merkeziyetçi bir kontrol düzeni bulunması ve kurucu-yöneticinin kontrolü bırakma veya karar alırken başkalarına danışma konusunda isteksiz olması,

- Aile üyesi yöneticinin duygusal bağları nedeniyle işletmeyi ve dolaylı olarak da aileyi koruma güdüsüyle riskten kaçma davranışı göstermesi ve bunun sonucunda işletmeyi büyütme, dış pazarlara açılma ve dışarıdan yatırımcılar kabul etme gibi konularda çekimser kalması.

İşletmelerin çoğu bu aşamada artık meşru bir uygulama olarak yaygın bir şekilde kabul edilen profesyonel yönetici ile çalışma kararına yönelmektedir. Literatüre göre söz konusu kararın temelini oluşturan öncüller Tablo 2.2.3.1’de özetlenmiştir.

Tablo 2.2.3.1. Akademik Literatüre Göre Profesyonel Yönetici Tercihini Açıklayan Öncüller

Profesyonel	Açıklama	Çalışma
Yönetici	İşletmenin devamlılığını sağlamak	(Barnes & Hershon, 1976)
Tercihinin	Piyasadaki değişim (piyasaların büyümesi ve	(Chandler, 1977)
Öncülleri	teknolojik gelişmeler)	
	Paydaşların çıkarlarının korunması için sahiplik ve kontrolün ayrılmasını teşvik eden yasal düzenlemeler (gelişmiş ekonomilerde)	(Zhang & Ma, 2009)
	Akrabalar arası uyumsuzluk ve çıkar çatışmaları	(Gazioğlu & Oralhan, 2021)
	İşletme operasyonlarının sayıca artması ve karmaşıklaşması	(Dekker vd., 2015)
	İkinci neslin gereken yetkinliklere sahip olmaması	(Gazioğlu & Oralhan, 2021)

Görüldüğü üzere işletmelerin profesyonel yönetici ile çalışma kararının temelinde örgüt içi veya örgüt dışı faktörler etkili olabilmektedir. Kararın temelinde kurucunun işletmenin devamlılığını sağlama konusunda bilinçli olması ve işletmenin geleceğini düşünerek hareket etmesi olabildiği gibi diğer durumlarda da iç ve dış faktörler işletmenin hayatta kalabilmesi için üst yönetimin profesyonelleşmesini zorunlu kılabilir.

2.2.4. Türkiye bağlamında profesyonel yöneticilik

Örgütler içinde bulundukları örgütsel alan ve aynı zamanda ulusal ve küresel bağlam içerisinde anlam kazanan ve söz konusu bağlam tarafından şekillendirilen yapılardır. Dolayısıyla örgütsel düzeyde değişimlerin anlaşılabilmesi için örgütün içinde bulunduğu bağlamın da incelenmesi gerekmektedir. Özellikle kurumların mikro

temellerinin anlaşılmasına yönelik çalışmaların son yıllarda artış göstermesine karşın (Boxenbaum, 2019; Powell & Rerup, 2017; Smets vd., 2017) mikro temellerin anlaşılabilmesi için makro etkenlerin de dikkate alınması gerektiği de sıkça vurgulanan bir husustur (Lok & Willmott, 2019; Tchalian, 2019). Şirket mantığının bir yansıması olarak profesyonel yöneticiliğin daha iyi anlaşılabilmesi için Türkiye’de nasıl ortaya çıktığı, hangi akımlardan etkilendiği ve nasıl yaygınlaştığı sorularının da cevaplanması gerekmektedir.

2.2.4.1. Türkiye’de özel sektörün gelişimi

Profesyonel yöneticilik uygulamaları dünya genelinde olduğu gibi Türkiye bağlamında da çeşitli faktörler ve akımların etkisi ile ortaya çıkmış ve yaygınlaşmıştır. Profesyonel yöneticiliğin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle Türkiye’de özel sektörün nasıl ortaya çıktığı ve geliştiği sorusuna cevap aranmalıdır.

Cumhuriyet öncesi döneme bakıldığında, Osmanlı Devleti döneminde batıda gerçekleşen sanayileşme süreçlerinden geri kalan ülke, çoğunlukla el sanatlarına dayanan küçük işletmelerin bulunduğu, askeriye ve tarıma önem verilen bir yapıdadır. Söz konusu dönemde ticaretin büyük ölçüde gayrimüslim azınlıkların elinde olduğu ve Türk girişimcilerin bir özel sektör oluşturabilecek düzeyde faaliyet göstermedikleri ifade edilmektedir (Buğra, 2021). Cumhuriyet ile birlikte liberal ekonomik politikalara geçiş yapılmasına rağmen ilk zamanlarda istenen sanayileşme ve özel sektörde gelişme sağlanamamıştır (Arslan, 2008). 1930’lu yıllarda dünya genelindeki ekonomik kriz ve 1940’larda uygulanan Marshall Planı ile birlikte de Türkiye’de özel sektörün ve sanayinin gelişimi yavaşlamıştır. Aynı dönemde uygulanmaya başlayan Devletçilik ile birlikte devletin sektörler üzerindeki kontrolü artmış, Devlet Sanayi Ofisi ve Teşvik-i Sanayi Kanunu gibi girişimler özel sektörde memnuniyetsizliğe neden olmuştur. Bu dönemde devletin özel sektörü devre dışı bırakmak gibi bir amacı olmadığı ancak özel sektör üzerindeki kontrolü ve baskısının sektörün gelişimini etkilediği ifade edilmektedir (Altıparmak, 2002; Buğra, 2021). Buna rağmen söz konusu dönemde özel sektör gelişmeye başlamış, 1950’li yıllarda ise aile şirketlerinin ortaya çıkmasıyla daha liberal bir yapı hâkim olmuş, 1960’lara gelindiğinde de şehirleşmenin de artmasıyla özel sektör ve aile şirketlerinin güçlenmeye ve büyümeye başladığı bir dönem yaşanmıştır (Arslan, 2008). Bu yıllarda yönetim ve yöneticilik kavramlarının da ön plana çıkmasıyla beraber

yönetimin daha etkili ve verimli olmasını sağlayacağına inanılan yöntemlerin Türkiye'ye ithal edilmeye başlandığı görülmektedir (Ağlargöz, 2019).

1980'li yıllarda küreselleşme ve neo-liberalizmin etkisiyle Türkiye'de rekabetin arttığı, özel sektörün güçlenerek çeşitlendiği ve devletin dışa dönük politikalar benimsediği bir dönem yaşanmıştır. 24 Ocak Kararları olarak bilinen 24 Ocak 1980 tarihli İstikrar Programı'nın devreye girmesi ile birlikte devletin ekonomiye müdahalesinin en aza indirilmesi ve serbest piyasa uygulamalarına geçilmesi planlanmıştır (Öztürk & Özyakışır, 2005). Neoliberalizm yalnızca Türkiye'de değil tüm dünyada ticareti, ekonomileri ve özel sektörü etkilemiş ve ekonomide deregülasyon, ticaret ve sanayilerde serbestleşme ve devlete ait kurumların özelleştirilmesi ile sonuçlanmıştır (Ganti, 2014). Söz konusu dönemde profesyonel yöneticilerin de sayısında artış görülmüş (Arslan, 2008) dünya genelinde yaygınlaşan yönetimsel (managerialistic) anlayış Türkiye'de de etkili olmaya başlamıştır (U. Keskin, 2016). Neo-liberalizmin etkileri 1990'lı yıllarda da devam etmiş ve Türkiye'nin Avrupa Birliği aday ülkesi olarak kabul edilmesi ile birlikte özelleştirmelerin artması, kamu harcamalarının azaltılması ve sanayi ve ticaret politikalarının serbestleştirilmesi ile sonuçlanmıştır. Benzer politikalar 2000'li yıllarda da uygulanmaya devam etmiş ve özel sektörü şekillendirmede rol oynamıştır.

Türkiye'de özel sektörün tarihini şekillendiren ve önemini belirleyen başlıca gelişmelerden biri de holding yapılarının ortaya çıkmasıdır. Japonya'da "Keiretsu", Kore'de "Chaebol", Türkiye'de de holding olarak adlandırılan bu yapılar hukuken bağımsız şirketlerden oluşmasına rağmen genellikle bir aile kontrolünde bulunan ve aralarında iktisadi bir eşgüdüm bulunan işletme topluluklarıdır (Çolpan & Hikino, 2010). Türkiye'de 1960'lı yıllardan itibaren görülmeye başlanan holding yapıları profesyonel yöneticilik anlayışının da yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamıştır (Buğra, 2021). Bununla beraber Türkiye'deki holding yapılarında ailelerin baskın olmaya devam ettiği ve bazı profesyonel yöneticilerin "iç halkaya" dahil olabilmelerine karşın (Üsdiken vd., 2015) profesyonel yöneticilerin bir danışman konumunda kaldığı ve ailenin son sözü söyleyen taraf olduğu da ifade edilmektedir. Yine de holding yapılarının Türkiye'de profesyonel yönetimin yaygınlaşmasında ve meşrulaşmasında çok önemli bir rol oynadığı yadsınamaz bir gerçektir.

Özel sektörün tarihçesi içerisinde profesyonel yöneticiliğin yerine bakıldığında ise, Türkiye'de profesyonel yöneticilik uygulamalarının ilk örneklerinin 1930'lu yıllarda

görüldüğü ifade edilmektedir (Taş & Çavuş, 2010). Söz konusu dönemde girişimcilerin özellikle devlette tecrübe sahibi kişileri profesyonel yönetici olarak işe aldıkları görülmektedir. 1960'lı yıllarda özel sektörün gelişmesi ve rekabetin artması ile birlikte profesyonel yöneticilere olan talep artmış ve profesyonel yönetici seçiminde güven unsuru ön plana çıkmıştır (Buğra, 2021; Taş & Çavuş, 2010). Tercih edilen profesyonel yöneticilerin bu dönemde genellikle aile ile yakın ilişki içerisindeki kişiler olduğu görülmektedir. 1980'lerden sonraki döneme bakıldığında ise küreselleşme ve neo-liberal akımın da etkisiyle artan uluslararası rekabetin bir sonucu olarak tercih edilen profesyonel yöneticilerde güven ihtiyacının yanı sıra yöneticilerin uluslararası deneyim sahibi olması da tercih sebebi olmuştur (İ. Özkul, 2016; Taş & Çavuş, 2010).

Toplulukçu (kolektivist) bir kültüre sahip olarak ifade edilen Türkiye'de (Hofstede, 2011) toplumun temelini oluşturan aile kültürü işletme yöneticiliğine de yansımaktadır. Ailenin bireyden önce geldiği bu tür toplumların karakteristik özellikleri aileye düşkünlük ve aile dışından olanlara güvenmeme olarak tanımlanmakta ve bu özellikler bu tarz toplumların işletme yöneticiliği anlamındaki yaklaşımlarını da derinden etkilemektedir (Zhang & Ma, 2009).

Türk aile kültürünün merkeziyetçi ve ataerkil yapısına bakıldığında, işletmelerde de benzer bir yapının görüldüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Her ailede bir lider (genellikle baba) olduğu gibi aile işletmelerinde de işletmenin kurucusu olan aile üyesi (yine genellikle baba) kontrolü elinde bulunduran kişidir. Bu durum sıklıkla mikro yönetim olarak tanımlanan durumun ortaya çıkması ile sonuçlanmaktadır. Mikro yönetim (micromanagement) yöneticinin tüm yönetim süreçlerine müdahil olması, çalışanları rahatsız edecek düzeyde tüm süreçleri kontrol etmek istemesi ve yetki devrinden kaçınarak işletme içinde alınacak en alt düzey kararlara kadar her sürece katılmak istemesi olarak tanımlanabilir (Chambers, 2009). Türkiye'deki aile işletmelerinde sıkça görülen bu durum, aslında kurucu ve en üst düzey yönetici olan kişinin bir orkestra şefi olması gerekirken orkestrada yer alan tüm enstrümanları aynı anda çalmaya çalışmasına benzetilebilir (Flamholtz & Randle, 2016). Dolayısıyla, özellikle işletme büyüdükçe kurucunun bu düzeni sürdürmesi mümkün olmayacak ve kaçınılmaz olarak yönetim konusunda destek alma ihtiyacı ortaya çıkacaktır.

Türkiye'de işletmelerin yaklaşık %90'ının aile işletmesi olmasına karşın (Deloitte, 2020), aile işletmeleri denildiğinde akla öncelikle aile holdingleri gelmektedir.

Yasal olarak bağımsız işletmeler olmalarına karşın aralarında bağlar bulunan ve genellikle bir aileye ait holding işletme tarafından yönetilen işletme grupları Türkiye’deki profesyonel yöneticilik mantığının gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. 1940’lı yılların sonlarına doğru ortaya çıkan aile holdingleri sahipliği ve yönetimi genellikle bir aileye ait olması ile karakterize olmasına karşın holdinglerin çeşitlenme ve büyüme süreçlerinin sürmesi sonucunda 1960’lı ve 1970’li yıllarda profesyonel yöneticilerin de işletmelerin yönetiminde söz sahibi olmaya başladığı görülmüştür (Üsdiken vd., 2015).

Türkiye’de özel sektörün gerçek anlamda ortaya çıkışı ve gelişimi ancak 1950’li yıllardan sonra gerçekleşebilmiştir. Ülkenin ticari geçmişine bakıldığında, iş dünyasında önemli etki sahibi olan ve bazıları hala varlığını sürdüren büyük işletmelerin çok büyük bir kısmının İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra kurulduğu görülmektedir (Buğra, 2021). Özel sektörün gelişmesi ile birlikte işletmeler de büyümüş ve profesyonel yöneticilik serbest piyasada rekabet edebilirliğini korumak isteyen işletmeler için alternatif bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Profesyonel yöneticiliğin bir meslek olarak ortaya çıkışı ve meşrulaşması sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için bir sonraki bölümde Türkiye’de yöneticilik eğitiminin tarihçesi ele alınacaktır.

2.2.4.2. Türkiye’de yöneticilik eğitimi

Profesyonel yöneticilik kavramı incelenirken ele alınması gereken hususlardan biri de profesyonel yöneticilerin nasıl yetiştirildiğidir. Kullanılan kelimeler itibariyle mesleği yönetmek olan kişileri ifade eden profesyonel yönetici kavramı, beraberinde bu mesleğin nasıl ortaya çıktığı ve bu mesleğe mensup olarak tanımlanabilecek kişilerin nasıl bir eğitim aldığı konularının irdelenmesini gerekli kılmaktadır.

Küresel bağlamda bakıldığında, amacı yöneticiler yetiştirmek olan işletme okullarının (business schools) ilk ortaya çıkışı Avrupa’da 1819 yılında Paris’te kurulan Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP) ile, Amerika Birleşik Devletleri’nde ise 1881 yılında University of Pennsylvania bünyesinde kurulan Wharton School ile olmuş, ilk yüksek lisans düzeyinde yöneticilik eğitimi veren program (MBA) ise ABD’de 1900 yılında Tuck School of Business tarafından açılmıştır (Kaplan, 2014; Khurana, 2007). İlk işletme eğitimlerinin Avrupa’da verilmeye başlanmasına rağmen İkinci Dünya Savaşı’nın ardından ABD’nin işletme eğitiminde baskın hale geldiği ve Avrupa’daki okulları da asimile ederek müfredatlarını değiştirdiği ifade edilmektedir. İşletme eğitimi

dendiğinde dünya genelinde ilk akla gelen okullardan biri olan Harvard Business School ise 1908 yılında kurulmuş ve İşletme Yüksek Lisansı (MBA) programında başlangıçta yalnızca 59 öğrencisi bulunan okul 1922 yılına gelindiğinde 300 kişinin başvurduğu bir eğitim kurumu haline gelmiştir (Khurana, 2007). İşletme eğitiminin ve bir meslek olarak yöneticiliğin yaygınlaşmasında önemli rol oynayan işletme okullarının sayısı dünya genelinde hızlı bir artış göstermiş ve 1916 yılında kurulan AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business – Üniversite Düzeyindeki İşletme Okullarını Geliştirme Derneği) gibi yapılar sayesinde de işletme okulları ve bir meslek olarak yöneticilik küresel düzeyde meşru hale gelmeye başlamıştır (AACSB, 2023).

Türkiye’de ise temelleri bazı araştırmacılar tarafından Osmanlı dönemindeki medreselere dayandırılan (A. S. Özkul, 2012) işletme ve yöneticilik eğitime yönelik ilk adımlar Tanzimat sonrası 1840’lı yıllarda yüz öğrencinin Paris’e ticaret ve yöneticilik eğitimi almak üzere gönderilmesi ve bu kişilerin 1850 yılında Napolyon'dan tercüme ettikleri “Kanunname-i Ticaret”i yayınlamaları ile başlamaktadır. Atılan bu ilk adımın ardından Osmanlı Bankası da dahil olmak üzere çeşitli işletmeler kurulmuş ve 1883 yılında ise bugünkü Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi olan Hamidiye Ticaret Mektebi lisans düzeyindeki ilk işletme okulu olarak hayata geçirilmiştir (Güvemli, 2018). Devlete idareci yetiştirmek amacıyla 1859 yılında kurulan Mülkiye Mektebi de işletme eğitiminde atılan ilk adımlardan biridir (A. S. Özkul, 2012). Türkiye’de Fransız etkisi ile başlayan işletme eğitimi daha sonra Alman ve Amerikan ekollerinden etkilenecek şekilde şekillenmiş ve değişmiştir (Pazarcık, 2016). Birinci Dünya Savaş yıllarında Türkiye’ye gelen öğretim elemanlarının da etkisiyle işletme adı altında olmasa da üniversite müfredatlarına işletme, iktisat ve yönetim ile ilgili dersler eklenmiştir. 1936 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’nin kurulması ile ikinci bir işletme eğitimi kurumu ortaya çıkmış ve 1950 yılına gelindiğinde İstanbul Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İzmir Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu ve Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi olmak üzere yükseköğretim düzeyinde işletme eğitimi veren dört eğitim kurumu Türkiye bağlamında işletme eğitiminin şekillenmesinde büyük rol oynar hale gelmiştir (Güvemli, 2018). Yine aynı dönemde ABD’nin işletme ve yöneticilik eğitimini dünya geneline yayma girişimleri doğrultusunda Türkiye’de Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü ve Türk Sevk ve İdare Derneği kurulmuştur (Pazarcık, 2016). Açılan bu

kurumlar Türkiye’deki işletme eğitimini şekillendirmiş ve bugün hem lisans hem de lisansüstü düzeyde verilen işletme eğitimi müfredatlarının şekillenmesinde büyük rol oynamıştır. İstanbul Üniversitesi bünyesinde bulunan İşletme İktisadi Enstitüsü’nde 1957 yılında verilmeye başlanan “İşletmecilik İhtisas Programı” ilk lisansüstü işletme eğitimi programı olurken, ilk Yöneticiler için İşletme Yüksek Lisans Programı (Executive MBA) 1998 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi’nde, ilk çevrimiçi/uzaktan işletme yüksek lisans programı (e-MBA) de yine aynı yıl İstanbul Bilgi Üniversitesi’nde açılmıştır.

Yöneticiliğin bir meslek olarak meşrulaşmasında önemli rol oynayan özellikle lisansüstü düzeyde (MBA) işletme eğitimi, profesyonel yönetici tercihinde aranan niteliklerden biri haline gelmiştir. Dünyanın hemen her yerinde üniversitelerde lisans ve lisansüstü düzeyde ve diğer eğitim kurumlarında kurslar şeklinde sunulan işletme ve yöneticilik eğitimleri aynı zamanda aile işletmelerinde özellikle ikinci nesil yöneticilerin de profesyonel yöneticiler haline gelebilecekleri anlayışının da ortaya çıkmasını sağlamıştır (Buğra, 2021). Yönetici yetiştirme amacı doğrultusunda işletme okullarının ne kadar etkili olduğu veya yeterli olup olmadığı hala tartışılmakla beraber (Ağlargoğlu, 2019) bu okulların profesyonel yönetici kavramının ortaya çıkması ve benimsenmesinde oynadığı rolün göz ardı edilemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Türkiye bağlamında profesyonel yöneticilik anlayışının ortaya çıkmasını ve bugünkü şeklini almasını sağlayan bağlamsal unsurların ardından bir sonraki kısımda aile ve profesyonel yöneticiler arasındaki çatışmalara değinilecektir.

2.2.5. Aile ve profesyonel yönetici arasındaki çatışmalar

Özellikle aile işletmeleri özelinde bakıldığında, söz konusu profesyonel yöneticinin aile üyeleri veya aile üyeleri ile çalışmaya alışmış olan diğer aile-dışı üyelerin direnci ile karşılaşması olasıdır. Örgüt kültürü literatüründe de sıkça ifade edildiği üzere örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biri işletmenin kurucusudur. Schein (2004)’a göre örgüt kültürü; 1) Örgüt kurucusunun inançları, değerleri ve varsayımları, 2) Örgütün gelişim sürecince grup üyelerinin yaşadığı öğrenme deneyimleri ve 3) Yeni üyeler ve liderlerin getirdiği yeni inançlar, değerler ve varsayımlar tarafından oluşturulmaktadır. Dolayısıyla kurucunun işletmeye yansıttığı inançları, değerleri ve varsayımları işletmedeki diğer çalışanlar tarafından benimsenmekte ve meşrulaştırılmaktadır ancak yeni gelenlerin de kültürü etkileme gücü bulunmaktadır. Bu durumda dışarıdan yeni gelen

yöneticinin var olan kültür karşısında, kültüre uyum sağlamak veya kültürü değiştirmek olmak üzere iki seçeneği bulunmaktadır. Özellikle köklü ve esnek olmayan bir kültüre sahip olan örgütlerde dışarıdan gelen yöneticinin bu kültüre uyum sağlaması da bu kültürü değiştirmesi de mümkün olmayabilir. Flamholtz ve Randle (2016) tarafından aktarılan örnek olayda dünya genelinde binlerce şubesi bulunan bir kahve zincirinin dışarıdan gelen ve örgüt kültürüne uyum sağlayamayan bir CEO'yu bu nedenle işten çıkardığı ve işletmenin halka açık bir şekilde artık dışarıdan gelen ve örgütün kendine özgü kültürünü derinden anlamayan bir yöneticiyi görevlendirmeyeceğini duyurduğu belirtilmiştir.

Kâr odaklı bir bakış açısıyla bakıldığında, ailenin baskın olduğu işletmelerde bu durumun işletmenin büyümesine engel olacağı görüşü yaygın olsa da bunun aksini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Basco ve Pérez-Rodriguez (2009) tarafından yapılan araştırmaya göre hem aile hem de işe önem veren ve hatta aileye biraz daha fazla önem veren işletmeler aileyi yönetim kararlarından tamamen uzak tutan işletmelere kıyasla daha başarılı olmaktadır. Aile üyelerinin işletmeyi ve dolayısıyla da aileyi koruma isteği ve ailenin getirdiği duygusal bağlılık doğru yönetilebildiğinde işletmenin geleceği açısından olumlu bir etki sağlama potansiyeline sahiptir.

Özetle, profesyonel yönetici ile çalışma kararı örgüt üzerindeki tüm etkileri ile dikkate alınması gereken çok boyutlu bir karardır. Bir sonraki kısımda profesyonel yönetici kararının öncülleri, kararın örgüt içerisindeki etkileri ve benimsenme sürecinin daha iyi anlaşılması amacıyla gerçekleştirilen çalışmaya yer verilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE DESENİ

Her araştırmanın konusu, amacı ve hedef kitlesine uygun olarak kendine özgü bir yöntemi bulunmaktadır. Araştırma yöntemi veri toplama ve analizinde kullanılacak genel yaklaşımı ifade ederken araştırma deseni bu yaklaşım kapsamında başvurulacak olan teknikleri tanımlamaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri nitel, nicel ve karma olarak üç ana başlıkta toplanmakta ve bu başlıklar altında da çeşitli araştırma desenleri yer almaktadır. Bu bölümde çalışmada kullanılan araştırma yöntemi, araştırma deseni ve araştırma örnekleme ile ilişkin bilgi verilecektir.

3.1. Araştırma Yöntemi

Çalışma genelinde benimsenen temel araştırma yöntemi nitel araştırma yöntemidir. Doğası gereği karmaşık bir yapıda olan kurumsal mantıkların anlaşılması ve çözümlenmesi için zengin veri setine ve veri oluşturma araçlarına ihtiyaç olduğu ortadadır. Kurumsal mantıklar alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde, ağırlıklı olarak yorumsamacı yöntemlerin kullanıldığını söylemek mümkündür (Ocasio vd., 2017; Sandberg & Alvesson, 2021; Thornton & Ocasio, 2008). Alanda yapılan çalışmalarda sıklıkla etnometodoloji, söylem analizi, içerik analizi gibi yöntemler ile görüşmeler, odak grupları, arşiv verileri ve kayıtları gibi veri kaynaklarına başvurulmaktadır. Gerçekleştirilen tez çalışmasının ele aldığı kurucu-yönetici mantığından profesyonel mantığa geçiş sürecinin, tıpkı diğer kurumsal mantık çalışmalarında olduğu gibi karmaşık bir fenomen olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle örgüt içerisinde yaşanan değişim sürecini kapsamlı bir şekilde irdelemeyi hedefleyen bu çalışmada, niteliksel araştırmaların sunduğu zengin veri oluşturma yöntemlerini kullanmak çalışmanın temel araştırma sorusunun cevaplanması için uygun görünmektedir. Çalışmanın temel dayanağı olan kurumsal mantıklar kuramı, örgüt içerisindeki süreçlerin farklı mantıklar tarafından biçimlendirildiğini ifade etmektedir. Bahsi geçen mantıklar insan yaratısı ve sosyal olarak yapılandırılmışlardır. Sosyal olarak inşa edilen yapıların anlaşılması ve çözümlenebilmesi için çalışmada, araştırmacının da paradigmatik duruşuyla uyumlu olarak, nitel yöntemler tercih edilmiştir.

Nitel araştırma yöntemleri belirli varsayımlar temelinde geliştirilmektedir. Creswell (2007) iyi bir nitel araştırmada bu varsayımların açıkça ifade edilmesi gerektiğini ya da en azından bu varsayımların araştırmayı nasıl etkilediğinin farkında olunması gerektiğini belirtmektedir. Söz konusu varsayımlar ontolojik, epistemolojik, aksiyolojik (değerbilimsel), retorik ve metodolojik olarak beş ana başlık altında incelenebilir. Tablo 3.1.1’de bu varsayımlar örnekleri ile verilmiştir.

Tablo 3.1.1. Nitel Araştırmaların Varsayımları (Creswell, 2007)

Varsayım	Soru	Özellikler	Uygulama Örneği
Ontolojik	Gerçeğin doğası nedir?	Gerçek katılımcıların gördüğü gibi öznel ve birden fazladır.	Araştırmacı katılımcıların kelimelerini içeren alıntılar ve temalar kullanır ve farklı bakış açılarından kanıtlar sunar.
Epistemolojik	Araştırmacı ile araştırılan arasındaki ilişki nedir?	Araştırmacı araştırılan özne ile arasındaki mesafeyi azaltmaya çalışır.	Araştırmacı işbirlikleri yapar, sahada katılımcılarla zaman geçirir ve onların “içinden biri” haline gelir.
Aksiyolojik	Değerlerin rolü nedir?	Araştırmacı araştırmanın değer yüklü olduğunu ve yanlılıkların bulunduğunu idrak eder.	Araştırmacı anlatımları şekillendiren değerleri açıkça tartışır ve katılımcıların yorumları ile birlikte kendi yorumunu da katar.
Retorik	Araştırmanın dili nasıldır?	Yazar kişisel ifade tarzıyla edebi ve resmi olmayan bir dil kullanır ve nitel terimlere ve az sayıda tanıma yer verir.	Araştırmacı ilgi çekici bir dil kullanır, birinci tekil şahıs ile yazabilir, nitel araştırma dilini tercih eder.
Metodolojik	Araştırma süreci nasıldır?	Araştırmacı tümevarımsal mantık kullanır, konuyu bağlamı içinde ele alır ve gelişen yapıda bir tasarım uygular.	Araştırmacı genellemelerden önce detaylarla ilgilenir, araştırma bağlamını detaylıca tanımlar, sahadan edindiği deneyimlerle sorularını sürekli gözden geçirir.

Nitel araştırma yöntemlerinin tercih edildiği bu çalışma genelindeki yaklaşım Creswell (2007) tarafından özetlenen bu varsayımlar doğrultusunda şekillendirilmiştir.

Açıklamak gerekirse, çalışmada *ontolojik* olarak gerçeğin sosyal olarak inşa edilen öznel bir yapıda olduğu kabul edilerek farklı bakış açılarına yer verilmiş; *epistemolojik* olarak görüşülen kişilerle mümkün olduğunca samimi bir ortam yaratılmaya çalışılmış; *aksiyolojik* olarak katılımcıların duyguları ve değerleri dikkate alınarak çalışmaya dahil edilmiş; *retorik* olarak samimi bir dil kullanılmış; ve *metodolojik* olarak da bağlama dikkat edilerek her görüşme sonrasında sorular güncellenerek bir sonraki görüşmede kullanılmıştır.

3.2. Araştırma Deseni

Kurumsal mantık değişimi konusunu araştırmayı amaçlayan bu çalışma kapsamında araştırma deseni olarak **süreç çalışması (process study)** yöntemi tercih edilmiştir. Çeşitli kaynaklarda süreç çalışması veya süreç araştırması olarak ifade edilen bu yöntem, örgütsel bağlamda yaşanan değişimlerin veya verilen kararların bir neden-sonuç ilişkisi içinde değerlendirilmesi yerine olayların zaman içerisinde nasıl ve neden gerçekleştirildiğini ve aktörlerin bu süreçteki etkisini ve süreçten nasıl etkilendiklerini anlamayı amaçlayan bir yöntemdir (Langley, 1999; Mohr, 1982). Genel anlamda nitel araştırma yöntemleri özellikle insanı odak noktasına alan sosyal bilimler araştırmalarında olguların derinlemesine incelenmesini sağlayan yöntemler olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyleri sayıya indirgeyen ve yalnızca birer veri olarak değerlendiren pozitivist yaklaşım çerçevesindeki nicel araştırma yöntemlerinin aksine, nitel araştırma yöntemleri sıklıkla kişilerin duygularını, düşüncelerini ve deneyimlerini dikkate almaktadır (Merriam, 2018). Araştırma deseni olarak süreç çalışmasının tercih edilmesinin nedeni de incelenen iki işletmede yaşanan bazı açılardan benzer ama bazı açılardan da önemli ölçüde farklı olan süreçlerin derinlemesine analiz edilmesinin amaçlanmasıdır.

Süreç çalışması yönteminde temel amaç örgütsel bağlamda yaşanan olayların zaman içinde nasıl gerçekleştirdiği ve neden gerçekleştiği sorularına cevap bulunması ve yaşanan olaylar arasındaki bağlantılar ve bu bağlantılar sonucunda ortaya çıkan örüntülerin tespit edilmesi olarak ifade edilmektedir (Langley, 1999). Süreç araştırmalarında sıklıkla vurgulanan hususlar süreçlerin neden-sonuç ilişkilerine odaklanan varyans çalışmalarının aksine net sınırları ve kategorileri olmayan, süreklilik arz eden dinamik yapılar olduğu, aktörler tarafından sosyal olarak inşa edildikleri ve dolayısıyla aktörlerin karar ve eylemlerinden etkilendikleri fakat aynı zamanda da bu

karar ve eylemleri etkiledikleri ve içinde bulundukları bağlam çerçevesinde değerlendirilmeleri gerektiği şeklindedir (Pettigrew, 1992; Yin, 2018). Ontolojik temelleri Antik Çağ Yunan Felsefesi'nde kendine yer bulan madde ve süreç tartışmalarına dayandırılan yöntem, dünyanın süreçlerden meydana geldiğini ileri süren dinamik sosyal inşacı bir görüş çerçevesinde süreçlerin önemini vurgulamakta ve bu bağlamda yaşanan olaylar, etkileşimler ve deneyimlere odaklanılmasını gerektirmektedir (Langley vd., 2013).

Hem nitel hem nicel yöntemler kullanılarak uygulanabilen süreç çalışması deseninin kullanıldığı bu çalışmada yapılan analiz genel çerçevesiyle **nitel içerik analizi** olarak ifade edilebilir. Yöntemin nitel olarak belirtilmesinin nedeni içerik analizinin nicel de yapılabilir olmasından kaynaklanmaktadır (Gökçe, 2019). Pozitivist bir yaklaşımda metin içindeki kelime sayılarına ve kategorik ve sistematik analizlere odaklanan nicel içerik analizinin aksine bu çalışmada anlamın ve yorumların ön plana çıktığı nitel içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir.

3.3. Araştırma Örneklemi

Nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışmada araştırma örneklemi belirlenirken **amaçlı örneklem yöntemlerinden biri olan kritik durum örnekleme** yöntemi tercih edilmiştir. Söz konusu tercihin nedeni araştırma sorusuna yanıt bulmak amacıyla araştırılan değişim sürecine ilişkin farklı ve çarpıcı deneyimler yaşamış örnek vakaların bulunması arayışı ile açıklanabilir. Kurumsal mantık değişimi konusu literatürde sıklıkla bir sonuç olarak görülmekle beraber (Glynn & Lounsbury, 2005; Thornton vd., 2005) bu değişimi bir süreç olarak ele alan ve altında yatan nedenleri inceleyen araştırmaların sayıca az olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmada amaçlı/bilinçli bir mantık değişimi girişiminde bulunan işletmelerin bu sürecin öncesinde ve sırasında neler yaşadığı konusu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır.

Süreç çalışması için seçilen örnekler genellikle bir örgütsel değişim süreci geçiren işletmelerde yaşanan olayları ve bu olaylar arasındaki bağlantıları yansıtmaktadır. Buradaki amaç yapılan analizin bir evreni yansıtacak şekilde genellenebilmesinden ziyade münferit örnekten çıkarılabilecek sonuçlar, anlamlar ve dersler üzerine odaklanılmasıdır (Creswell, 2021; Lincoln & Guba, 1985). Bilimsel araştırma yöntemlerinin genellenebilirliğe verdiği öneme karşın Flyvbjerg (2006) genellemelere

çok fazla değer atfedildiğini ve tekil örneklerin gücünün küçümsendiğini savunmaktadır. Bu görüşe göre çok küçük bile olsa her bir işletmenin yaşadığı süreçlerden önemli anlamlar ve dersler çıkarılması mümkündür.

Çalışma kapsamında kritik durum örnekleme yöntemi ile seçilen iki işletme araştırılmıştır. Benzer geçmişleri ve özellikleri olmasına karşın profesyonel yöneticilik girişimlerinde tamamen farklı deneyimler yaşamış olmaları araştırmada örnek olarak seçilmelerindeki temel nedeni oluşturmaktadır. İşletmelerin seçiminde dikkate alınan bağlamsal ve örgütsel ölçütler Tablo 3.3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.3.1. Örneklem Seçim Ölçütleri

	İşletme A	İşletme B
Sektör	Gıda İmalatı	Makine İmalatı
Kurucu	Ailenin babası, zanaatkar	Ailenin babası, zanaatkar
Kuruluş Yılı	1961	1974
Kuruluş Biçimi	Yerel, küçük ölçekli	Yerel, küçük ölçekli
Uluslararasılaşma	Kuruluştan 14 yıl sonra	Kuruluştan (yaklaşık) 16 yıl sonra
İlk profesyonel tepe yönetici	2006 yılında, CEO	2010 yılında, COO

Tablo 3.3.1’de görüldüğü üzere örneklem seçilirken yakın yıllarda, benzer coğrafyada, benzer aile yapısıyla kurulmuş iki işletme tercih edilmiştir. Farklı sektörlerde olmasına karşın her iki işletmenin de imalat işletmesi olması, büyüme ve profesyonel yöneticilik süreçlerinde benzer aşamalardan geçmiş olması ancak bu sürecin sonunda tamamen farklı noktalara varmış olması araştırma kapsamında tercih edilmelerini sağlamıştır.

Araştırılan konunun incelenen işletmeler ve bağlı aileleri tarafından zaman zaman hassas olarak değerlendirilebilecek hususlara değinmesinden dolayı çalışmanın başında işletmelerin, ilgili ailelerin ve görüşme yapılan tüm bilgilerinin gizli tutulması kararı alınmıştır. Söz konusu karar aynı zamanda çalışmanın objektifliğini sağlamak açısından da önemli görülmektedir. Dolayısıyla çalışma genelinde işletmelerden “İşletme A” ve “İşletme B” olarak bahsedilecektir. Her görüşme öncesinde görüşülecek kişilere yazılı gizlilik taahhüdü verilerek katılımcıların gizliliği de güvence altına alınmıştır. Katılımcıların bilgilerinin gizli tutulacağını bilmesinin çalışmanın amacına uygun olarak

daha rahat ve samimi bir şekilde konuşmalarına ve özel olarak nitelendirilebilecek deneyimlerini paylaşımlarına imkân tanıdığı düşünülmektedir.

3.4. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Örgütlerde kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçişin araştırıldığı bu çalışmada her araştırmada olduğu gibi çeşitli kısıtlılıklar mevcuttur. Öncelikle çalışmanın en büyük kısıtlılığı yalnızca iki işletme üzerinden bir çalışma gerçekleştirilmiş olmasıdır. Her ne kadar derinlemesine görüşmeler ve ikincil veri analizleri ile bu kısıtlılık aşmaya çalışılsa da bu durum varılan bulguların duruma özgünlüğünü artırmakta ve genellenebilir olmalarının önüne geçebilmektedir. Seçilen işletmelerin farklı örgütsel alanlarda bulunmaları da kuramsal açıdan bakıldığında çalışmanın bir kısıtlılığı olarak ifade edilebilir. Çalışmanın bir diğer kısıtlılığı görüşme yapılan kişilerin verdiği bazı özel bilgilerin teyit edilmesinin mümkün olmamasıdır. Yalnızca o kişilerin bildiği sır niteliğindeki bazı bilgiler kişilere güvenilerek doğru kabul edilmiş ve analizlere dahil edilmiştir. Öte yandan görüşmeler sırasında incelenen iki işletmede halâ çalışmaya devam eden kişilerin örgütlerinin ve kendilerinin çıkarlarını göz önünde bulundurarak kısıtlı veya yanlış bilgi vermiş olmaları riski mevcuttur. Bahsedilmesi gereken bir diğer kısıtlılık da veri toplama ve analiz sürecinin tek kişi tarafından gerçekleştirilmiş olmasıdır. Her ne kadar analiz aşamasında uzman görüşlerine ve ek kodlayıcılara başvurulmuş olsa da çok sayıda veri olması nedeniyle tamamının ikinci bir kişi tarafından gözden geçirilmesi mümkün olmamıştır. Dolayısıyla çalışma bulgularının başka kişiler tarafından farklı şekillerde yorumlanması ve farklı çıkarımlara varılması mümkün olabilir.

3.5. Verilerin Toplanması

Çalışmada kullanılan ilk veri toplama yöntemi görüşmedir. Süreç çalışması için seçilen iki işletmede yaşanan deneyimler hakkında kapsamlı bilgi sahibi kişilerle derinlemesine görüşmeler yapılarak elde edilen bilgiler çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Görüşme yapılan kişilere ilişkin detaylı bilgiler Tablo 3.4.2.1’de verilmiştir. Verilerin zenginleştirilmesi amacıyla kullanılan ikinci veri toplama yöntemi ise ikincil veri analizidir. İki işletmeyle ilgili olarak yazılı basında yer almış olan ve işletmelerin yaşadığı kurumsal mantık değişimi süreci ile ilgili bilgi veren veya çalışma açısından anlamlı olacağı düşünülen benimsenen yaklaşımlar, işletmelerin veya kurucu ve profesyonel

yöneticilerin özellikleri gibi unsurları yansıtan kaynaklar derlenerek analize tabi tutulmuştur.

3.5.1. İkincil veri analizi

Araştırma sırasında görüşmeler gerçekleştirilirken eş zamanlı olarak yazılı basın kaynakları da toplanmıştır. İki işletmeyle ilgili yapılan haberler öncelikle çalışmanın konusu açısından anlamlılık bakımından incelenmiş ve bu ölçüt doğrultusunda bir ön eleme gerçekleştirilmiştir. Kaynakların bir kısmı sahaflar gibi fiziksel kaynaklardan bir kısmı da internet üzerinde yapılan aramalar sonucu elde edilmiştir. Yapılan aramalarda araştırmaya konu olan işletmelerin, kurucuların ve profesyonel yöneticilerin isimleri anahtar kelime olarak kullanılmıştır. İkincil veri analizine en zengin kaynağı sağlayan veri tabanı ise PressReader isimli, üniversitenin aboneliğiyle ulaşılan web sitesi olmuştur. Dünya genelinde çok sayıda dergi ve gazeteyi kapsayan bir arşive sahip olan sitede araştırılan iki işletmeyle ilgili tarama yapılarak basında yer alan haberlere ulaşılmıştır.

3.5.2. Görüşmeler

Görüşme yapılacak kişiler belirlenirken her iki işletme için de yaşanan mantık değişimine ilişkin farklı bakış açılarına sahip kişilerin sürece dahil edilmesine özen gösterilmiştir. Bu amaç doğrultusunda görüşme yapılan kişilerin deneyimleri ve bulundukları pozisyonlar bakımından üç grupta değerlendirilmesi mümkündür:

- İşletmede uzun yıllar çalışmış ve mantık değişiminin öncesini, değişim sürecini ve sonrasını bizzat gözlemlemiş kişiler,
- Şu anda işletmede çalışmakta olup mantık değişimi sonrasında işletmedeki durumu aktarabilecek kişiler,
- İşletmede çalışmamış ancak işletmenin paydaşı olan ve işletme ile yakın ilişkiler içinde olan kişiler.

Söz konusu farklı bakış açıları sürecin daha iyi anlaşılmasını ve zengin veri elde edilmesini sağlamıştır. Görüşme yapılan kişilere ve görüşmelere ilişkin bilgiler Tablo 3.5.2.1’de verilmiştir.

Görüşmelerin ikisi dışında tamamı yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Çevrimiçi görüşme yapılan kişilerden birisi işletmenin yurtdışı biriminde çalıştığı için bu yöntem tercih

edilirken diğeri ile daha sonra yüz yüze görüşme de yapılmıştır. Görüşülen kişilerden emekli olanlar ile yapılan görüşmeler işletmelerin dışında mekanlarda gerçekleştirilmiş, halen çalışmakta olanlar ise işletmeye gidilerek ziyaret edilmiştir. İşletmelerin bizzat ziyaret edilmesi ile ortamda gözlem yapma imkânı da olmuştur. İşletme A genel karakteristik özelliği itibariyle daha dışa kapalı olması nedeniyle güvenlik birimlerinin eşliğinde yalnızca görüşülen kişinin bulunduğu yeri ziyaret etmeye fırsat verirken İşletme B'ye yapılan ziyaret sırasında tüm işletmenin ve üretim hatlarının gözlemlenmesi mümkün olmuştur. Her bir görüşmenin hemen ardından gözlem notları hazırlanmış ve bu notlar analizler sırasında değerlendirmeye dahil edilmiştir. Gözlemler faaliyetler, davranışlar, eylemler, konuşmalar, kişiler arası etkileşimler gibi görüşülen kişinin konuşmasından elde edilen metnin incelenmesi ile elde edilemeyecek, yalnızca o anda gözlemlenebilecek unsurlara ilişkin bilgiler sunmaktadır (Patton, 2002). Dolayısıyla verinin zenginleştirilmesi amacıyla görüşme yapılan ortam, görüşülen kişinin genel ruh hali, vücut dili, konuşurken kullandığı ses tonu ve vurgulamaları gibi gözlem sonucu elde edilen veriler de çalışmada dikkate alınmıştır.

Tablo 3.5.2.1. Görüşme yapılan kişilere ilişkin bilgiler

No.	Rumuz	Örgüt	Pozisyon	Görüşme Tarihi	Kayıt Süresi ve Görüşme Şekli	Döküm
1	A-01	A Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Muhasebe-Finans Sorumlusu (Emekli)	22.07.2022	01:39:03 – Yüz yüze	27 sayfa
2	A-02	A Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Üretim Müdürü (Emekli)	20.07.2022	00:29:43 – Yüz yüze	8 sayfa
3	A-03	A Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Fabrika Müdürü	20.08.2022	01:12:36 – Yüz yüze	22 sayfa
4	A-04	A Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İnsan Kaynakları Müdürü (Uluslararası)	16.10.2022	00:44:53 - Çevrimiçi	22 sayfa
5	B-01	B Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Yurtiçi Satış Müdürü (Emekli)	22.10.2022	01:41:27 – Yüz yüze	43 sayfa
6	B-02	B Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Yurtdışı Satış Müdürü (Emekli)			
7	B-03	B Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İşletmenin taşımacılık işlerini yapan işletmenin sahibi	25.11.2022	00:34:47 – Yüz yüze	10 sayfa
8	B-04	B Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Bilgi Teknolojileri ve İç Denetim Müdürü	15.12.2022	00:28:38 - Çevrimiçi	12 sayfa
9	B-05	B Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Mali İşler Direktörü (CFO)	23.12.2022	00:50:10 – Yüz yüze	16 sayfa

İşletme A’da ilk görüşme gerçekleştirilen ve en derinlemesine bilgi sağlanan kişi işletmede uzun yıllar muhasebe-finance departmanında çalışmış ve bizzat işletmenin kurucusu tarafından işe alınmış A-01 kodlu kişidir. Kendisi işletmedeki değişim sürecinin öncesini, değişim sürecini ve sonrasını yakından gözlemleme fırsatı bulmuş ve kurucu aileyle olan yakınlığı sayesinde yaşadığı deneyimleri detaylı bir şekilde paylaşmıştır. A-02 kodlu kişi ise İşletme A’nın bağlı kuruluşlarından birinde uzun yıllar çalışmış ve böylelikle sürece ilişkin dışarıdan bir perspektif sunmuş ve aynı zamanda da işletmenin kültürü ve kurucusu ile ilgili çok önemli bilgiler sağlamıştır. Üçüncü olarak görüşülen A-03 kodlu kişi yine işletmedeki değişim sürecini değişimin öncesinden başlayarak yakından takip etmiş olan ancak A-01’den farklı olarak hala işletmede fabrika müdürü olarak çalışmaya devam eden bir kişidir. Dolayısıyla hem değişim sürecini ve bu süreçte yaşadığı deneyimleri detaylıca anlatmış hem de şu anda işletmede hâkim olan mantığa ve yaşanan değişimin ne derece benimsendiğine ilişkin veriler sağlamıştır. A-04 ise işletmeye incelenen değişim sürecinden sonra katılmış ve öncelikle işletmenin Türkiye’deki yapılanmasında yer alırken daha sonra yurtdışı bölümüne geçiş yapmış bir kişidir. İşletmenin içeriden yükselttiği üçüncü CEO’su ile yakın bir pozisyonda çalışmasından dolayı kendisi ile yapılan görüşmede özellikle söz konusu CEO’nun tarzı ve işletmedeki genel yönetsel çerçeveler ile ilgili önemli bilgilere ulaşılmıştır. A-04 ile yapılan görüşmede elde edilen en kıymetli verilerden biri de görüşme sırasında CEO değişimi süreci içinde bulunan işletmede gelecek olan CEO’ya ilişkin tahminleri olmuştur. Söz konusu tahminler profesyonel yöneticiliğin işletmede benimsenme düzeyi hakkında anlamlı bulgular elde edilmesine katkı sağlamıştır.

İşletme B’de ise ilk olarak B-01 ve B-02 ile birlikte bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Her ikisi de işletmede uzun yıllar çalışan ve işletmedeki değişim döneminin öncesini, değişim dönemini ve sonrasını gözlemlemiş kişilerdir. İşletme ile bağlarının uzun süre önce kopmuş olmasının getirdiği düşünülen rahatlık ile B-01 ve B-02 işletmede yaşanan tüm süreçleri, gerçekleştirilen yasa dışı faaliyetlere kadar tüm detaylarıyla paylaşmışlardır. Daha sonra görüşülen B-03 ise yaşanan değişim sürecine ilişkin dışarıdan perspektif sunan, işletmenin uzun yıllar taşımacılık işlerini yürüten firmanın sahibidir. Kendisi ile görüşülmesinin bir diğer nedeni iş ilişkisinin yanı sıra kurucu ve ailesi ile yakın dostluk kurmuş olmalarıdır. Dolayısıyla süreçte

hem işletmenin bir paydaşı olarak yaşadıklarını hem de ailenin deneyimlerine ilişkin bilgilerini paylaşmışlardır. İşletmeye değişim sürecinden sonra katılan ve hala çalışmaya devam eden B-04 ise yaşanan sürece ilişkin duyumlarını aktarmış ve aynı zamanda da işletmede şu an hakim olan mantık ve uygulamalar hakkında bilgiler sağlamıştır. Son olarak görüşülen B-05 ise hem işletmenin yaşadığı süreci bizzat deneyimlemiş hem de şu anda işletmede CFO konumunda çalışmaya devam eden bir kişidir. Özellikle işletmenin finansal sıkıntılar yaşadığı dönemde süreci başarıyla yöneten kişi olması ve aynı zamanda da işletmenin aile tarafından, yabancı ortaklar tarafından ve Türk iş insanları tarafından yönetildiği üç ayrı dönemi gözlemlemiş olması sayesinde kendisi ile gerçekleştirilen görüşme analizler için zengin veriler sağlamıştır.

Gerçekleştirilen görüşmelerde paylaşılan bilgilerin birbirini destekleme ve tamamlama düzeyleri takip edilmiş ve görüşmelerde paylaşılan bilgilerin tekrar edilmeye başlandığı noktada yeterli veri zenginliğe ulaşıldığına karar verilerek analizlere başlanmıştır.

3.6. İçerik Analizi

Görüşmelerin yazıya dökülmesinin ardından içerik analizi gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi temelde yazılı materyallerin analiz edilebilir şekilde sınıflandırılması ve bu metinlerden çıkarımlar yapılmasına dayanan bir yöntem olarak ifade edilmekle birlikte, kesin hatlarla belirlenmiş tek ve doğru bir yöntem sunmaktan ziyade araştırmacının araştırdığı konuya göre uyarlama yapmasını gerektiren bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Weber, 1990).

İçerik analizinde Saldana (2019) tarafından tanımlanan sıralama takip edilerek öncelikle kodlar, daha sonra kategoriler ve sonra da temalar (kavramlar) ortaya çıkarılmıştır. Analizin belki de en önemli aşaması olan kodlama süreci döngüsel olarak gerçekleştirilmiş ve ilk turda **açık kodlama** ile tüm metinler herhangi bir çerçeveye bağlı kalmaksızın kodlanmış, ikinci turda ise Kuramsal Kodlama (Saldana, 2019) yöntemi kullanılarak veriler çalışmanın dayandığı temel kuram olan kurumsal mantıklar kuramı çerçevesinde yeniden kodlanmıştır. Elle yapılan bu kodlama süreçlerinin ardından kodlar MAXQDA programına aktararak yazılım desteğiyle kategoriler ve sonrasında da temalar oluşturulmuştur.

Verilerin analizinde çeşitli kodlama yöntemlerinin (niteliksel, betimsel, süreç, kavram, duygu, değer ve kuramsal kodlama) bir arada kullanıldığı eklektik bir yol izlenmiştir (Saldana, 2019). Bir diğer ifadeyle, örneğin kullanılan kodların bazıları anlatılan durumu betimlerken bazıları da konuşmacının duygularını veya savunduğu değerleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Öte yandan özellikle ilk döngü kodlama sırasında **ayırıcı kodlama** yönteminin kullanılmasına dikkat edilmiştir. Metnin genelindeki daha geniş kapsamlı, genel kodların belirlendiği “**bütüncül (veya birleştirici) kodlamanın** aksine ayırıcı kodlama metnin her satırının ayrıştırılarak kodlanmasını gerektirmektedir ve bazı araştırmacılara göre bu yöntem kodlamayı yapan kişinin öznelliğini azaltarak çalışmanın güvenilirliğini artırmaktadır (Charmaz, 2008).

3.7. Geçerlik ve Güvenirlik

Nicel araştırmaların aksine, nitel araştırmalarda, çalışmanın geçerli ve güvenilir olduğunu gösteren net kanıtlar ortaya koymak daha zorlayıcı olabilmektedir. Bununla beraber nitel araştırmaların da geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak için uygulanan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Konuyla ilgili çok sayıda sınıflandırma bulunmasına karşın temelde kabul edilen yaklaşım nitel çalışmaların iç geçerlik (inandırıcılık), dış geçerlik (aktarılabilirlik), iç güvenirlilik (tutarlılık) ve dış güvenirlilik (teyit edilebilirlik) olarak dört ana başlık altında değerlendirilmesi şeklindedir (Merriam, 2018). Tablo 3.7.1 literatürde genel kabul gören geçerlik ve güvenirlilik ölçüm yöntemlerini göstermektedir.

Tablo 3.7.1. Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlilik Yöntemleri (Başkale, 2016; Charmaz, 2008; Creswell, 2021; Merriam, 2018)

Ölçüt	Nitel Araştırmadaki Karşılığı	Yöntemler
İç Geçerlik	İnandırıcılık	Uzun süreli etkileşim Katılımcı teyidi Üçgenleme Uzman incelemesi Olumsuz durum analizi
Dış Geçerlik	Aktarılabilirlik	Amaçlı örneklem Ortamin ayrıntılı tanıtımı Katılımcıların ayrıntılı tanıtımı
İç Güvenirlilik	Tutarlılık	Denetleme yolu (Audit trail) Ek kodlayıcılar arası görüş birliği Üçgenleme

		Ek araştırmacı incelemesi
Dış Güvenirlik	Teyit Edilebilirlik	Araştırmacı önyargılarını azaltma Ayrımcı Kodlama Üçgenleme

İç geçerlik veya bir diğer ifadeyle inandırıcılık, nitel çalışmada elde edilen bilgilerin dış dünyadaki gerçekliğe ne derece uyduğu sorusuna cevap vermeyi amaçlayan bir ölçüttür (Merriam, 2018). Gerçekleştirilen çalışmada literatürde ifade edilen iç geçerliği değerlendirme yöntemlerden uzun süreli etkileşim, üçgenleme ve uzman incelemesi yöntemleri kullanılmıştır. Uzun süreli etkileşim, özellikle en derinlemesine bilgi sahibi olan kişiler ile yapılan görüşmelerin rahat bir ortamda (ev, kafe vb.), bir sohbet havasında, uzun süreli şekilde gerçekleştirilmesi ile sağlanmıştır. Bu şekilde görüşmenin başında daha mesafeli ve resmi olan kişilerin zaman içerisinde güveninin kazanılması ve sahip oldukları tecrübeleri tüm detaylarıyla anlatmaları mümkün olmuştur. Denzin (1978) tarafından geliştirilen ve “üçgenleme” (triangulation) tekniği de iç geçerliğin ölçülmesi amacıyla en sık kullanılan tekniklerden biridir. Üçgenleme tekniği veri toplama ve analiz yöntemlerinin çeşitlendirilmesini önermektedir. Çalışmada literatürde önerilen temel dört üçgenleme tekniği olan veri toplama yöntemlerinin çeşitlendirilmesi, veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi, araştırmacıların çeşitlendirilmesi ve kuramların çeşitlendirilmesi yöntemleri kullanılmıştır. Veri toplama yöntemleri ve kaynakları açısından görüşme, gözlem ve ikincil veri olmak üzere çeşitlendirmeye gidilmiş; verilerin kodlanması aşamasında üç ayrı araştırmacıdan destek alınmış ve kuramlar bakımından da kurumsal kuramın yanı sıra vekalet kuramı ile de kuramsal temel desteklenmiştir.

İç geçerliğin sağlanabilmesi için son olarak da uzman görüşüne başvurulmuştur. Çalışmanın henüz tasarımı aşamasında 28-29 Mayıs 2021 tarihlerinde İzmir Bakırçay Üniversitesi tarafından düzenlenen Nitel Araştırmalar Çalıştayı’na katılım sağlanarak çalışmanın akademiden ve iş dünyasından uzmanlar tarafından özellikle yöntemi açısından değerlendirilmesi sağlanmıştır. 40 katılımcı tarafından sunulan geribildirimler çalışmanın tasarımına katkı sağlamıştır. İçerik açısından ise çalışmanın verileri ve analiz sonuçları ikisi Profesör Doktor, birisi Doktor Öğretim Üyesi olmak üzere üç akademisyen ile paylaşılmıştır. Profesör Doktor olan akademisyenlerden biri Yönetim ve Organizasyon ve diğeri de Sosyoloji alanında bilgi ve deneyim sahibi olmaları nedeniyle çalışmaya ilişkin önemli geribildirimler sağlamışlardır. Doktor Öğretim Üyesi olan akademisyen ise

uzmanlık alanı Örgüt Kuramı olan ve Kurumsal Mantıklar konusu üzerine yayınlanmış çalışmaları olan bir araştırmacı olması nedeniyle çalışmaya ilişkin detaylı bir değerlendirme sunabilmiştir. Uzmanların görüşleri doğrultusunda değişiklikler ve düzeltmeler yapılmıştır.

Dış geçerlik çalışmanın aktarılabilirliğini ifade eden bir geçerlik ölçütüdür. Bu ölçüt temelde çalışmanın ne derece genellenebilir olduğu ile ilgilidir. İstatistiksel anlamda genellenebilirlik sağlamanın temel şartları olasılıklı (tesadüfi) örneklem yöntemleri kullanılması ve örneklem büyüklüğünün yeterli olmasıdır. Nitel araştırmalarda sıklıkla olasılıksız örneklem yöntemleri kullanılması ve örneklem boyutunun da küçük olması bu açıdan çalışmanın genellenebilirliği konusunda soru işaretleri yaratabilmektedir. Ancak burada aslında ilk sorulması gereken çalışmanın genellenebilir olması gerekip gerekmediğidir. Kvale ve Brinkmann (2008)'a göre sosyal bilimlerin genelleştirilebilir bilgi üretme çabası bilimsel bilginin her yerde ve her zamanda geçerli nitelikte olması varsayımından kaynaklanmaktadır. Bu durum özellikle sosyal bağlamlarda elde edilen bilginin duruma özgü olduğunu göz ardı etmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada pozitivist bir genellemenin çabasının aksine Cronbach (1975) tarafından geliştirilen “duruma özgü varsayımlar” yaklaşımı benimsenerek yerel ve sınırlı koşullar dikkate alınarak elde edilen sonuçlar bir genelleme yerine duruma özgü bir varsayım sunmakta ve benzer durumlardaki uygulayıcılara yol göstermektedir. Bununla beraber araştırmanın dış geçerliğini artırmak amacıyla literatürde belirtilen yöntemlerden ortamın ve katılımcıların ayrıntılı tanıtımı yöntemlerine başvurulmuştur. Görüşmeler sırasında alınan notlar görüşme sonrasında gözlem notları olarak yazıya dökülmüş ve bu notlarda görüşülen kişinin genel ruh hali, vücut dili, konuşma tarzı gibi detaylara yer verilmiştir. Ayrıca özellikle araştırılan işletmelerin tesislerinde gerçekleştirilen görüşmelerde çevre unsurları da gözlemlenerek ortamın detaylı betimlemeleri yapılarak gözlem notlarına eklenmiştir.

İç güvenirlik ise çalışmanın tutarlılığının ölçülmesini sağlayan bir kriterdir. İç güvenirliği ölçmek için en sık kullanılan yöntemlerden biri **denetim yolu (audit trail)** olarak ifade edilen yöntemdir (Başkale, 2016). Söz konusu yöntemle göre yapılan çalışma aşağıdaki bilgileri açık şekilde ortaya koymalıdır:

- Çalışmanın amacı ve hedefleri,

- Çalışma sürecine ilişkin bilgiler (kullanılan yöntem vb.),
- Ham veriler (ses kayıtları, gözlem notları vb.),
- Bulguların dayandırıldığı veriler (kodlar, temalar vb.),
- Analiz edilmiş veriler (bulgular)

Söz konusu kriterler doğrultusunda, yürütülen çalışmanın ilk aşamasından itibaren amacı, hedefleri ve kullanılan yöntemler net bir şekilde ortaya koyulmuş, tüm birincil (ses kayıtları ve transkriptleri) ve ikincil ham veriler (yazılı basın kaynakları) arşivlenmiş, tüm temalar, kodlar ve alt kodlar MAXQDA programı kullanılarak belirlenmiş ve analizler sonucu elde edilen bulgular da detaylarıyla çalışmanın “Analiz ve Bulgular” kısmına eklenmiştir. Çalışmanın iç geçerliliğini ölçmek için gerçekleştirilen bir diğer çalışma ise kodların tutarlılığının ölçülmesi için ek kodlayıcılara başvurulması olmuştur. Çalışmanın ana temaları altındaki tüm kodları kapsayan bir örnek tablo oluşturulmuş ve bu kodlara karşılık gelen alıntılar eklenerek bir eşleştirme tablosu hazırlanmıştır. Seçilen alıntılarda her iki işletmeden de seçim yapılmasına ve görüşmelerin yanı sıra ikincil veri kaynaklarından yapılan alıntılara da yer verilmesine özen gösterilmiştir. Çalışma hakkında genel bilgi sahibi olan üç kişiden kodlar ile alıntıları eşleştirmeleri istenmiştir. Toplanan formlar öncelikle kendi içlerindeki tutarlık açısından daha sonra da araştırmacının yaptığı eşleştirme ile olan tutarlılıkları açısından değerlendirilmiştir. Kodlayıcılar arası tutarlılığın tespiti için IBM SPSS v.22 programı kullanılarak Cohen’s Kappa değeri hesaplanmıştır. Kodlayıcıların kendi içlerindeki tutarlılık ve araştırmacının kodlaması ile olan tutarlılık değerleri Tablo 3.7.2’de verilmiştir.

Tablo 3.7.2. Kodlayıcılar arası tutarlılık

	Kodlayıcı 1	Kodlayıcı 2	Kodlayıcı 3	Araştırmacı
Kodlayıcı 1	1	0.774	0.683	0.598
Kodlayıcı 2	0.774	1	0.643	0.645
Kodlayıcı 3	0.683	0.643	1	0.778
Araştırmacı	0.598	0.645	0.778	1

Kodlayıcılar arası tutarlılığın hesaplanması için kullanılan Cohen’s Kappa değeri 0 ile 0.20 arasında uyum olmadığını, 0.21 ile 0.40 arasında düşük düzeyde uyum olduğunu, 0.41 ile 0.60 arasında orta düzeyde uyum olduğunu, 0.61 ile 0.80 arasında önemli düzeyde uyum olduğunu, 0.81 ile 1.00 arasında ile neredeyse mükemmel bir uyum olduğunu

göstermektedir (Landis & Koch, 1977). Bu sınıflandırma doğrultusunda kodlayıcı çiftleri arasında **önemli düzeyde uyum** olduğu saptanmıştır. Kodlayıcılar ile araştırmacı arasındaki uyum ise Kodlayıcı 1 ile **orta düzeyde**, diğer iki kodlayıcı ile **önemli düzeyde** olarak tespit edilmiştir.

Dış güvenirlik veya bir diğer ifadeyle teyit edilebilirlik ise araştırma sonuçlarının araştırmacının önyargıları ve varsayımlarından yalnızca incelediği olguyu olduğu gibi yansıtabilmesini ifade etmektedir. Araştırmacı görüşmeler sırasında kişisel yorumlar ve yönlendirmelerden kaçınmış ve yalnızca konuşmacının kendi deneyimlerini ve duygularını paylaşmasını teşvik edecek dolgu sorular ve sondalar kullanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılan görüşmelerde yalnızca sorulara bağlı kalınmaksızın görüşmenin akışına önem verilmiş ve zorunlu olmadıkça konuşan kişiye müdahale edilmemiştir. Ses kayıtları tamamen olduğu şekilde, görüşülen kişilerin jestleri ve hareketleri (gülmek, masaya vurmak vb.) de dahil edilerek yazıya aktarılmıştır. Analizler sırasında döngüsel kodlamanın ilk aşamasında tüm metinler satır atlanmaksızın öncelikle elle kağıt üzerinden kodlanmış, daha sonra aynı metinler MAXQDA programına aktararak bir kez daha kodlanmış ve böylece Charmaz (2008) tarafından da önerildiği üzere böylece araştırmacının farklı zamanlarda farklı kodlamış olduğu kısımlar tekrar gözden geçirilerek kodlamanın öznelliğinin azaltılması amaçlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Kurumsal mantıkların örgütsel düzeyde değişimi sürecini incelemeyi amaçlayan çalışma kapsamında toplanan birincil ve ikincil veriler düzenlenerek çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin değerlendirmeler sunulacaktır.

4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere İlişkin Genel Bilgiler

İşletmelerde kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçişin araştırıldığı bu çalışmada uygulanan süreç çalışmasına konu edilen iki işletme bulunmaktadır. Yapılan görüşmelerin ve yazılı kaynakların analizine geçilmeden önce bu analizlerin bağlamsal ve ilişkisel olarak daha anlamlı hale gelebilmesi adına iki işletme hakkında genel bilgi verilecektir.

4.1.1. A Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

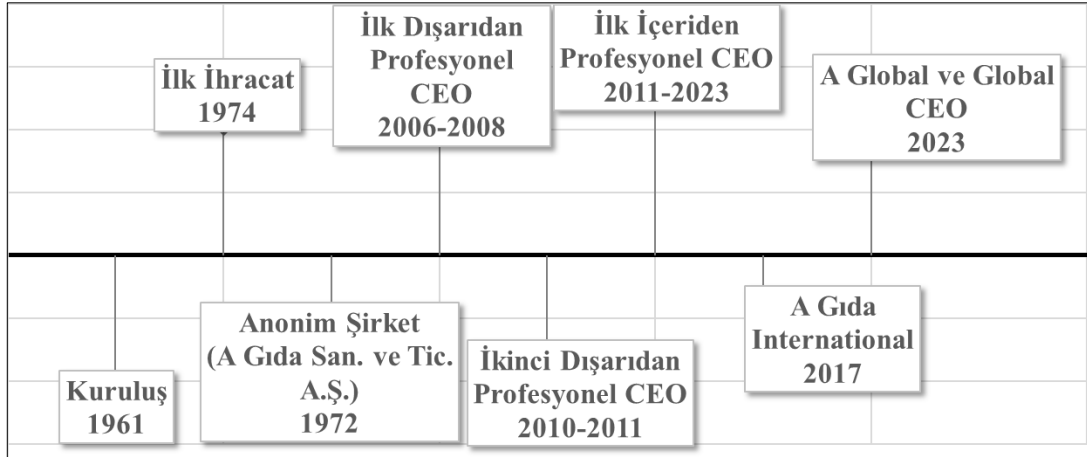
İşletme A, 1962 yılında bir şahıs işletmesi olarak Eskişehir’de kurulmuştur. Gıda sektöründe faaliyet göstermekte olan işletme başlangıçta bisküvi üretimi ile faaliyetlerine başlamıştır. Göçmen bir ailenin oğlu olan kurucu ailesinin Türkiye’ye göçmeden önce faaliyet göstermekte olduğu un sanayinden elde ettiği deneyimlerle ve ayrıca yurtdışında aldığı üniversite eğitimi sırasında geliştirdiği vizyon ile ilk üretim tesisinin projesini kendi çizmiş ve üretime eşi ile birlikte kendi evlerinde başlamıştır. 1960’lı yıllarda üretimin hızlanması ile tesiste otomasyona ağırlık verilmiş ve 1972 yılında işletme A Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. adı altında anonim şirket haline gelmiştir. 1974 yılında ilk ihracatını gerçekleştiren işletme üretim tesisi yatırımlarını sürdürmüş ve Eskişehir Organize Sanayi’de ve yakın ilçelerde faaliyetlerini genişletmiştir. 1978 yılında yine işletmenin kendi adını taşıyan A Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş. kurularak işletmenin ihtiyaç duyduğu makine tasarım, imalat, montaj ve servis hizmetleri yine işletmenin çatısı altında sağlanır hale gelmiştir. 1980 yılında kek üretimi amacıyla farklı bir ad altında yeni bir işletme daha kurulmuş ve bu işletmenin faaliyetleri için Organize Sanayi Bölgesi’nde 1996 yılında bir tesis yatırımı yapılmıştır. İşletmenin satış ve pazarlama faaliyetlerini

yürüten ve ayrı bir şirket olan A Pazarlama ve Sanayi A.Ş. daha geniş kitlelere ulaşabilmek amacıyla 1997 yılında İstanbul'a taşınmıştır.

Üretimde kaliteyi ön planda tutan İşletme A, 2003 yılında Toplam Verimlilik Yönetimi (TPM) yöntemini uygulamaya başlamış ve Japon Fabrika Bakım Enstitüsü tarafından 8 defa bu alanda ödüle layık görülmüştür. Sektöründe ISO-9002 Kalite Sistem Belgesi'ni alan ilk işletme olan A Gıda inovatif ürünleri ve zengin ürün portföyü ile kendini pazarda konumlandırmıştır.

A Gıda karakteristik bir aile işletmesi yönetim yapısı ile kurulmuştur. Ailenin babası tarafından kurulan işletmenin yönetiminde kurucunun eşi ve çocukları uzun yıllar söz sahibi olmuştur. İşletmenin kurumsallaşma kararı aldığı 2006 yılına kadar yönetimde söz hakkı ve kontrol tamamen ailenin elinde tutulmuştur. 2006 yılında alınan karar ile yönetim kurulu ve icra kurulu birbirinden ayrılmış ve kurucu aile tamamen icradan çekilerek yönetim kurulunda görevlendirilmiştir. Kurucu, eşi, iki kız ve bir erkek çocuğu yönetim kurulu üyeleri olarak belirlenmiştir.

İşletmenin kuruluşundan 2023 yılına kadar geçen sürede attığı önemli adımlar Şekil 4.1.1.1'de gösterilmiştir.

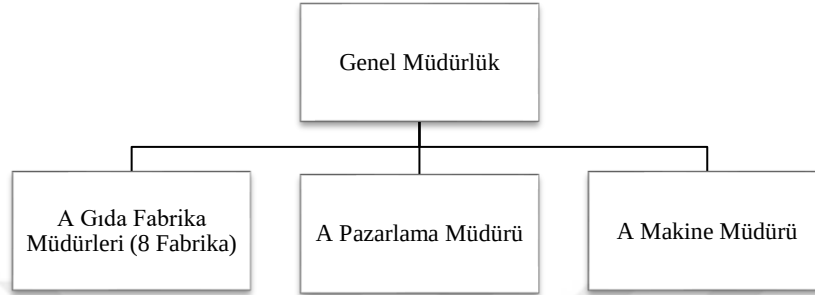


Şekil 4.1.1.1. İşletme A'nın tarihçesi

Şekilde de görüldüğü üzere her ne kadar hızlı bir şekilde büyüme göstermiş ve ihracat faaliyetlerine başlamış olsa da işletmenin kurumsallaşma kararı alması kuruluşundan ancak 45 yıl sonra gerçekleşmiştir. 2021 yılı itibarıyla İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan ISO500 – Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2021

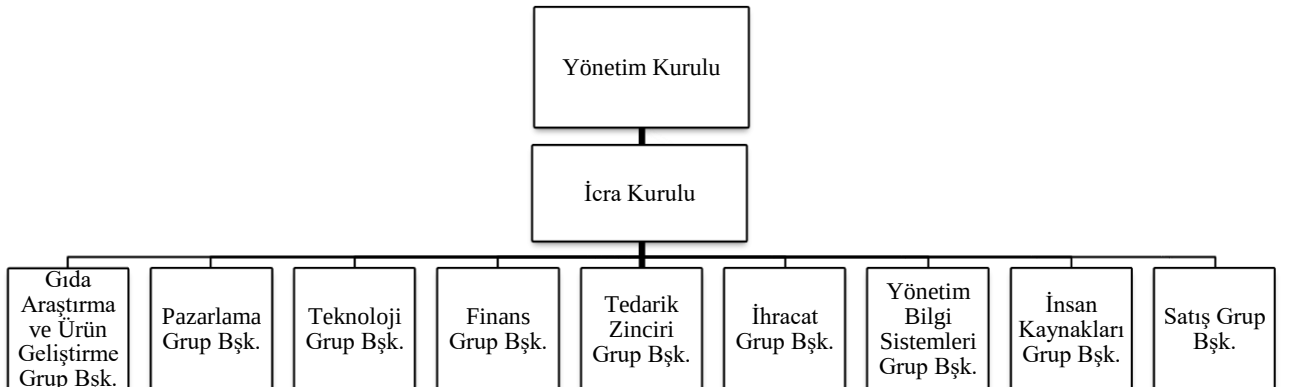
listesinde 50. sırada yer alan A Gıda'nın yurtiçinde 7 yurtdışında 1 olmak üzere 8 adet üretim tesisi bulunmaktadır.

İşletmenin kuruluşundan 2006 yılında aldığı kurumsallaşma kararına kadar geçen süredeki üst yönetim örgüt yapısı Şekil 4.1.1.2'de gösterilmektedir.



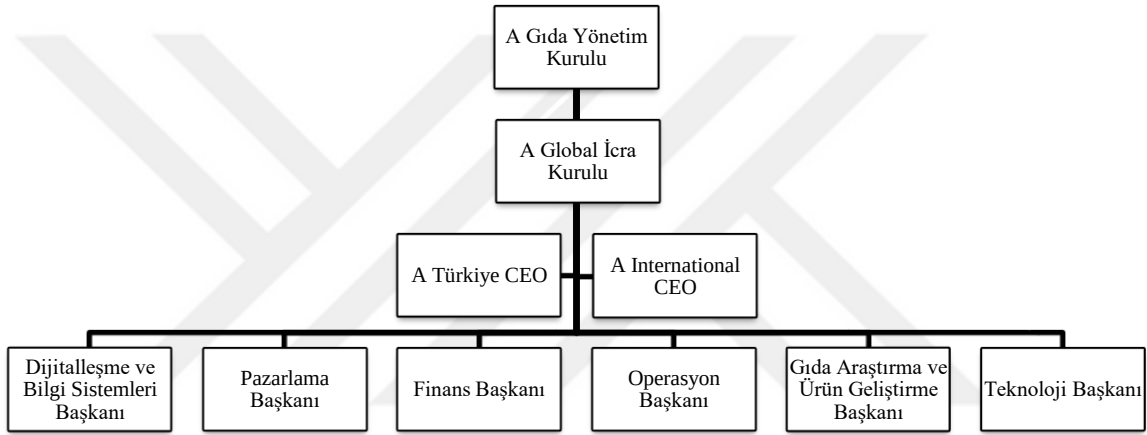
Şekil 4.1.1.2. İşletme A'da 2006 yılına kadar kullanılan üst yönetim örgüt şeması

2006 yılına gelindiğinde ise kurumsallaşma kararı ile birlikte işletmenin örgüt yapısı da değişmiş ve öncelikle yönetim ve icra kurulları birbirinden ayrılmış daha sonra da örgüt yapısı grup başkanlıkları şeklinde tekrar düzenlenmiştir. Ayrıca Gıda, Pazarlama ve Makine olmak üzere üç işletmeden oluşan yapı A Gıda ismi altında tek bir çatı altında toplanmıştır. Şekil 4.1.1.3 işletmenin 2006-2023 yılları arasında uyguladığı üst yönetim örgüt yapısını göstermektedir.



Şekil 4.1.1.3. İşletme A'da 2006 yılına kadar kullanılan üst yönetim örgüt şeması

2023 yılına gelindiğinde ise, işletme örgütsel yapısında tekrar bir değişime giderek global örgütlenmeye geçmiştir. 2017 yılında kurulan ve işletmenin yurtdışı satış ve pazarlama operasyonlarını yürüten A International ile A Türkiye yapıları tek bir çatı altında A Global olarak bir araya getirilmiş ve tüm icradan sorumlu A Global CEO olarak tek bir CEO atanmıştır. A International CEO'su ve A Türkiye CEO'su da A Global CEO'suna bağlı hale gelmiştir. Bunun yanı sıra çok sayıdaki grup başkanlığının da azaltıldığı ve örgüt yapısının daha sade hale geldiği görülmektedir. İşletmenin 2023 Mart ayı itibariyle uygulamaya geçirdiği üst yönetim örgüt yapısı Şekil 4.1.1.4'te



Şekil 4.1.1.4. İşletme A'da Mart 2023 itibariyle kullanılan üst yönetim örgüt şeması gösterilmektedir.

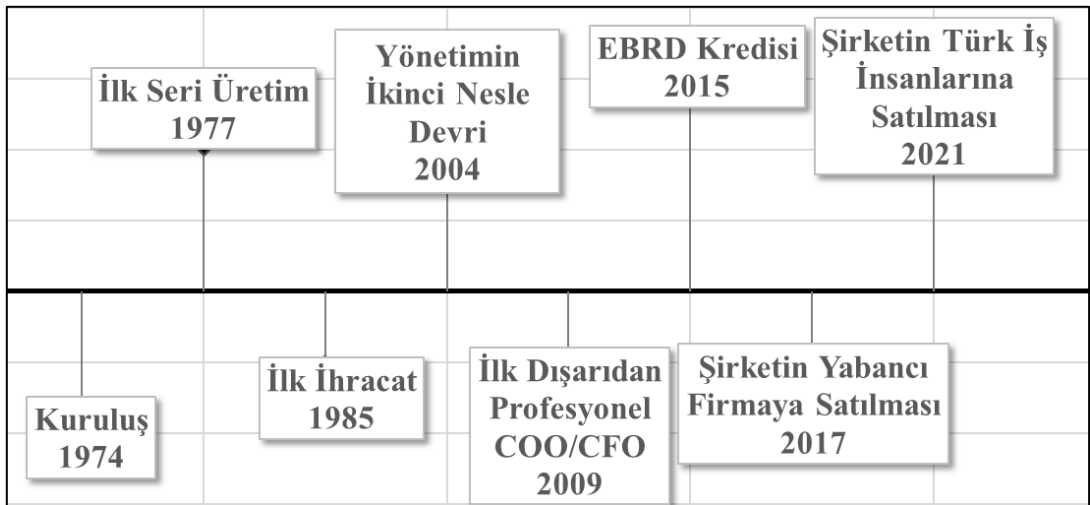
Tarihsel akışı içerisinde bakıldığında İşletme A'nın örgütsel yapısı ile ilgili değişimleri örgüt şemasına yansıttığı ve başlangıçta çok daha basit olan yapısını daha sonra fonksiyonlar altında topladığı, geldiği son aşamada ise uluslararasılaşmayı ön plana çıkaran bir yapıya geçtiği görülmektedir.

4.1.2. B Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.

İşletme B, 1974 yılında Eskişehir'de küçük bir kaporta tamirat atölyesi olarak kurulmuştur. Türkiye'nin ilk traktör kabini imalatını gerçekleştiren işletme ilk seri üretimini 1977 yılında, ilk kabin ihracatını da 1985 yılında gerçekleştirmiştir. Türkiye'nin ilk traktör kabini, ilk toprak işleme tarım makinesi ve ilk 4x4 araç üreticisi olduğu ifade

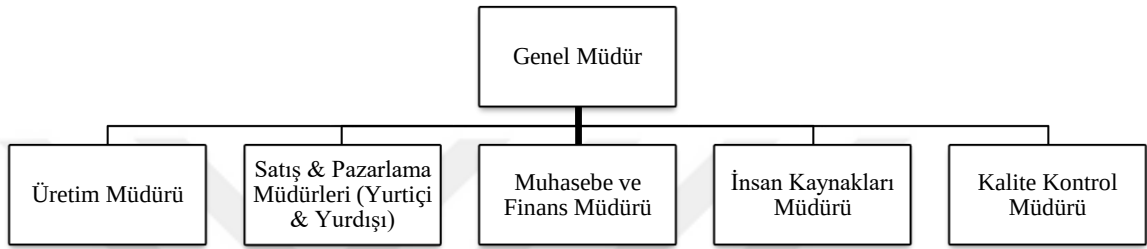
edilen B Makine aynı zamanda Türkiye'nin tarım makineleri sektöründe ilk Ar-Ge merkezini kuran işletmedir. Çeşitli tarım makineleri tasarlayıp üretmenin yanı sıra bir Orijinal Ekipman Üreticisi (Original Equipment Manufacturer – OEM) olarak da faaliyet gösteren B Makine ağır metal işleme teknolojileri ile çeşitli iş makinaları markalarına, ekipman üreticilerine, savunma sanayii ve raylı sistem üreticilerine şasi, gövde ve diğer kaynaklı birleştirme parçalar gibi hassas üretimler gerçekleştirmektedir. 2021 yılı itibarıyla iki üretim tesisi bulunmaktadır. Söz konusu üretim tesislerinde toplamda 600 çalışan ile 120.000 m²'lik bir alanda üretim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

Pek çok aile işletmesinde olduğu gibi zanaatkar bir baba tarafından atölye olarak kurulan işletme 1977 yılında kurucunun kardeşleri ile birlikte yönettiği bir kolektif şirket haline getirilmiştir. 1985 yılında tür değişikliği kararı ile işletme B Makine Sanayi ve Ticaret A. Ş. adını almıştır. Her ne kadar kurucu kardeş baskın olsa da resmi evraklar üzerinde beş erkek kardeş tarafından yönetilen işletme 1990'lı yıllarda aile dışından genel müdür düzeyinde yöneticiler ile çalışılmış ancak 2000'li yılların başında ikinci nesil aile üyeleri genel müdür yardımcısı, genel müdür, finans müdürü gibi üst düzey yönetici pozisyonlarına getirilmiştir. 2004 yılında kurucunun oğlu hem yönetim kuruluna alınmış hem de genel müdür olarak görevlendirilmiştir. Ailenin icradan tamamen çekildiği bir kurumsallaşma süreci yaşanmamış olsa da 2011 yılında görevlendirilen COO (Operasyon Direktörü) (daha sonra CFO) ile üst düzeyde yetki ve kontrolün aile dışından kişilere devredilmesi söz konusu olmuştur. İşletmenin kuruluşundan 2023 yılına kadar geçen sürede attığı önemli adımlar Şekil 4.1.2.1'de gösterilmiştir.



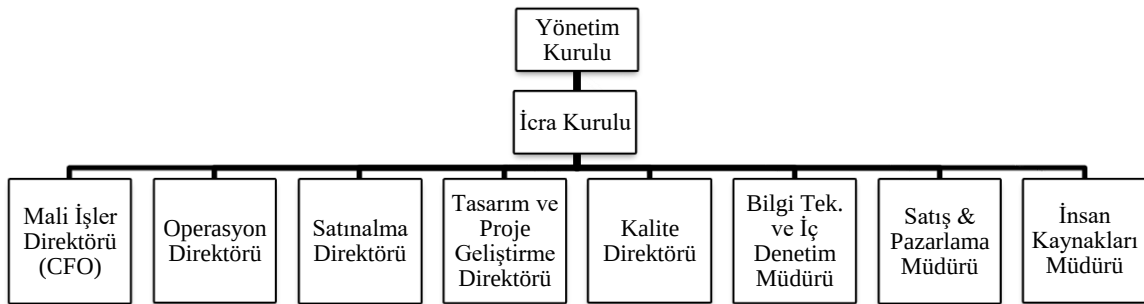
Şekil 4.1.2.1. İşletme B'nin Tarihçesi

İşletmenin örgüt şemasına bakıldığında ise, üst yönetimin aile kontrolünden çıktığı döneme kadar genel müdüre bağlı alt birimler şeklinde bir yapılanması olduğu görülmektedir. İşletmenin profesyonel yönetim yapısına geçtiği döneme kadar kullandığı üst yönetim örgüt şeması Şekil 4.1.2.2’te gösterilmektedir.



Şekil 4.1.2.2. İşletme B’de 2000’li yıllarda kullanılan üst yönetim örgüt şeması

İşletmenin 2023 yılı itibariyle ise yönetimde tamamen profesyonelleşmeye gittiği, yönetim kurulu ve icra kurulunun ayrıldığı ve direktörlükler ve müdürlükler altında alt kademelerin çeşitlendirildiği görülmektedir. İşletmenin mevcut üst yönetim örgüt şeması Şekil 4.1.2.3’te verilmiştir.



Şekil 4.1.2.3. İşletme B’de 2023 yılı itibariyle kullanılan üst yönetim örgüt şeması

Tarihsel akışı içerisinde bakıldığında İşletme B’nin kurumsallaşma girişimlerinde bulunduğu dönemde yönetim ve icra kurullarının ayrılması sürecini örgüt şemasına yansıtmadığı, söz konusu yapının ancak işletmede üst yönetimin el değiştirmesi

sonucunda hayata geçirildiği ve aynı zamanda örgüt şemasında yer alan fonksiyonlarda da çeşitlenmeye gidildiği görülmektedir.

4.2. Araştırma Bulguları

Süreç çalışması deseninin kullanıldığı çalışma bağlamında gerçekleştirilen görüşmelerin ve derlenen ikincil verilerin analiz edilmesi sonucunda çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulguların sunulmasından önce bulguların elde edilmesinde kullanılan stratejilere değinilecektir.

Langley (1999) tarafından temelleri atılan süreç çalışmasında uygulanan stratejiler anlatı stratejisi (narrative strategy), nicelleştirme stratejisi (quantification strategy), alternatif şablonlar stratejisi (alternate templates strategy), gömülü kuram stratejisi (grounded theory strategy), görsel haritalama stratejisi (visual mapping strategy), dönemsel bölümlendirme stratejisi (temporal bracketing strategy) ve sentetik strateji (synthetic strategy) olmak üzere yedi temel strateji altında toplanmıştır. Gerçekleştirilen çalışmada incelenen süreçlere uygun olması nedeniyle söz konusu stratejilerden **anlatı stratejisi** (az sayıda ancak zengin veriye sahip, karşılaştırılabilir örnek olaylar, paylaşılan hikayeler ve anlamlar) ve **görsel haritalama stratejisi** (sıralı ve bağlantılı olaylar, olaylarda aktörlerin etkileri ve örüntüler) tercih edilmiştir. Anlatı stratejisi kapsamında öncelikle her bir işletmede yaşanan süreçler, yapılan görüşmeler ve ikincil verilerden alıntılar yapılarak anlatılmış daha sonra da görsel haritalama stratejisi kullanılarak yaşanan olaylar tarihi akış içerisinde birbiriyle ve aktörler ile bağlantılı şekilde görselleştirilerek sunulmuştur.

4.2.1. Araştırmaya katılan işletmelerin kurumsal mantık değişiminde yaşadıkları deneyimlere ilişkin bulgular

Çalışma kapsamında incelenen iki işletme pek çok yönden benzerlik göstermekle beraber, profesyonel yöneticilik mantığına geçiş sürecinde yaşadıkları deneyimlerin farklılığı araştırmanın temel dayanaklarından birini oluşturmaktadır. Kodlama aşamasında işletmelerin kuruluşundan bugüne kadar geçtiği aşamalara ilişkin bilgi veren veriler “Süreç Kodları” olarak kodlanmıştır. Burada özellikle belirli bir dönemde yaşanan bir gelişmeyi ifade eden veriler süreç kodu olarak değerlendirilmiştir. Daha sonra bu kodlar tarihsel olarak sıraya koyularak işletmelerin tüm tarihi ve bu tarih içerisindeki

önemli kilometre taşları ortaya koyulmuştur. Bu bölümde incelenen iki işletmenin kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçişte yaşadıkları deneyimler, görüşmelerden ve ikincil verilerden elde edilen bilgiler temelinde tarihsel bir akış içerisinde ele alınacaktır. Parantez içinde ifade edilen kodlar veriyi sağlayan kaynakları ifade etmektedir (detaylı bilgi için Tablo 3.5.2.1’e ve EK-1’e bakınız).

Bulguların sunumunda görüşmelerden yapılan alıntılar değiştirilmeden olduğu şekliyle kullanılmıştır. Ancak işletmelerin ve kişilerin kimliklerinin gizlenmesi amacıyla görüşmeler sırasında bahsedilen kişiler de kodlarla ifade edilmiştir. Söz konusu kodlar Şekil 4.2.1.1’de verilmiştir.

Tablo 4.2.1.1. *Alıntılarda bahsedilen kişilere ilişkin kodlar¹*

İşletme A		İşletme B	
Bahsedilen Kişi	Kod	Bahsedilen Kişi	Kod
Kurucu	AA	Kurucu	BA
Kurucunun Oğlu	AB	Kurucunun Oğlu	BB
Kurucunun Eşi	AC		
İlk CEO	AX		
İkinci CEO	AY		
Üçüncü CEO	AZ		

Her bir işletmede yaşanan süreçlerin anlatımının ardından yaşanan süreçler görsel haritalar şeklinde sunulmuştur. Görsel haritalarda Langley ve Truax (1994) tarafından gerçekleştirilen çalışma örnek alınarak benzer bir harita oluşturulmuştur. Oluşturulan haritalar “Aktörler”, “Olaylar” ve “Mantık Değişimi” olmak üzere üç yatay bölüme ayrılmış, aktörler kısmında örgüt içi ve dışı aktörlerin etkileri, olaylar kısmında süreçte yaşanan olaylar, mantık değişimi kısmında ise şirket mantığının yansıması olarak işletmelerde meydana gelen profesyonel yöneticilik uygulamalarına geçiş sürecine yer verilmiştir. Haritaların alt kısmında yaşanan olaylar dönemlere ayrılarak gösterilmiş ve söz konusu dönemlerin kapsadığı yıllara yer verilmiştir. Haritalarda kullanılan kutularda sivri köşeli dörtgen kutular örgüt ve aktörleri tarafından gerçekleştirilen eylemleri, yuvarlak köşeli dörtgen kutular örgüt tarafından alınan kararları, daire şeklindeki kutular

¹ Kodların ilk harfi işletmeyi, ikinci harfi kişiyi temsil etmektedir. Aile üyeleri için A, B, C harfleri, profesyonel yöneticiler için ise X, Y, Z harfleri kullanılmıştır. Ayrıca araştırmacının açıklama olarak eklediği kısımlar köşeli parantez içinde gösterilmiştir.

ise örgütün kontrolü dışındaki olayları temsil etmek için kullanılmıştır. Kutular arasında kullanılan çizgiler aktörler ve olayların etkilerini gösterirken, (+) işaretli oklar kolaylaştırıcı veya hızlandırıcı etkileri, (-) işaretli oklar engelleyici veya sekteye uğraticı etkileri, (++) işaretli oklar başlatıcı veya teşvik edici etkileri ve son olarak (◇) işaretli oklar da sürecin yönünü değiştirici etkileri ifade etmektedir. Zikzak şeklindeki çizgiler çatışmaları gösterirken mantık değişimi kısmındaki çizgi düz olduğu kısımlarda mantık değişimi sürecinin devam ettiğini, kesik çizgili olduğu dönemlerde ise sekteye uğradığını göstermektedir.

4.2.1.1. A Gıda Sanayi ve Ticaret A. Ş. 'de yaşanan sürece ilişkin bulgular

1962 yılında kurucu ailenin babası tarafından Eskişehir'de kurulan işletme 2006 yılına kadar ailenin yönetiminde idare edilmiştir. Eskişehir İsmet İnönü Caddesi'nde bir apartman dairesinde faaliyete başlayan işletme öncelikle çizimini kurucunun yaptığı (A-04) küçük ölçekli bir fabrika ile üretime başlamış, daha sonra da Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde daha büyük ölçekli bir fabrika kurarak üretim kapasitesini artırmış ve 1980 ihtilali sonrasında devletin işletmelere ortak olmasının önünün açılması ile birlikte bir devlet kurumundan gelen ortaklık teklifi kabul edilmiş daha sonra da yurtdışından bir katılım bankasına teklif götürülerek ortaklıklar kurulmuş ve üretim için gereken sermaye sağlanmıştır (A-01). İlk dönemlerde kurucu ve eşinin yanı sıra ortakların yönetimde imza hakkı bulunurken daha sonraları ailenin iki kızı ve bir oğlu da yönetimde yer almıştır.

İki ayrı gıda üretim işletmesi, bir makine üretim işletmesi ve bir pazarlama işletmesi şeklinde yapılanma gösteren işletmede tüm bu ayrı yapılanmalar 2001 yılında tek çatı altında toplanmıştır. 1997 yılında İstanbul'a taşınan pazarlama işletmesi üretim işletmesinin tek müşterisi olarak konumlandırılmış durumdadır ve tüm ürünlerin satış ve pazarlama faaliyetleri bu işletme üzerinden gerçekleştirilmektedir (A-01). 2001 yılında örgüt yapısında gerçekleştirilen değişiklik ile birlikte üst yönetimin de aileden bağımsız profesyonel hale getirilmesi yönünde girişimler başlamıştır. 2001-2006 yılları arasında üst yönetimin tamamen profesyonelleşmesi kararından önce kurucu tarafından kısa süreli denemeler gerçekleştirilmiştir. Bu dönemi A-01 şu şekilde ifade etmektedir:

“AX Bey'den önce de vardı bir tane. Tabii başka birisi vardı. O da genel müdür. CEO değildi. Orada bir deneme yapıldı. O zaman yürüdü. Yürüdü. O dönemde o kadar

çok kişi geldi gitti ki. Tabii ha. Tabii beş sene aşağı yukarı denedi çünkü bir şeyi böyle teslim ederken neleri veririm neleri kendimde kontrolde tutarım. Deneme yanılma. Deneme yanılma. Kâr zarar konuşulmadı burada. Burada deneme. Deneme yapıldı. Ondan sonra işte CEO'ya.” (A-01)

Söz konusu dönemde işletmenin dört fabrikaya ulaşarak büyümesi ile birlikte ailenin yönetim ve denetim kapasitesinin yeterli gelmemesi ve fabrika müdürlerinden de gelen talepler sonucu (A-01) ve işletmenin aile üyelerinden bağımsız devamlılığını sağlamak amacıyla (A-03) 2006 yılında işletmede yönetim ve icra kurullarının ayrılmasına ve icra kurulunun başına CEO olarak dışarıdan profesyonel bir yöneticinin atanmasına karar verilmiştir. O güne kadar üst kademelerde yönetici pozisyonunda bulunan ve hem yönetim hem icrada söz sahibi olan aile üyeleri icradan tamamen çekilerek yönetim kuruluna geçmişlerdir (AH-17). İşletmenin kurucusu Onursal Başkan konumuna geçerken kurucunun oğlu Yönetim Kurulu Başkanı, kızları ise Yönetim Kurulu Üyeleri olarak kurulda yer almışlardır. Yönetim kuruluna aile üyeleri dışında profesyonel üyeler de dahil edilmiş, İcra Kurulu ise tamamen profesyonel yöneticilere bırakılmıştır. İcra kurulu başkanı (CEO) olarak daha önceden gıda sektöründe önde gelen bir firmada genel müdürlük tecrübesi olan bir kişi görevlendirilmiştir. CEO aileden gelen ilk teklifi kendisine tam yetki verilmeyeceği endişesi ile kabul etmemiş ancak daha sonra ailenin ikna çabaları sonucunda görevi kabul etmiştir (AH-1). CEO'nun gelmesi ile birlikte işletmede çok keskin bir değişim dönemi yaşanmış örgüt yapısı tamamen yenilenmiştir. A-03 bu dönemi şu şekilde anlatmaktadır:

“Bu dönemde tabii ciddi bir değişim oldu. Çok keskin bir karar çünkü. Aile yönetirken bir anda profesyonellere teslim etmek şirketi. Ciddi bir değişim oluşturuyor. Tabii AX Bey'in gelmesi, onun da kafasındaki yapı, organizasyon daha önce edindiği tecrübeler, buradaki değişimi çok daha fazla keskin hale getirdi. Çünkü organizasyon yapısını tamamen değiştirmiş oldu. İcra kurulunda kendine bağlı grup başkanlıkları oluşturdu. (A-03).

CEO'nun gelmesi ile birlikte işletmede ilk dönemlerde olumlu etkiler yaşanmış ve bu etki satışlarda ve ihracatta yüksek artışlar kaydedilmesini sağlamıştır. Söz konusu dönemde yaşanan etki A-01 tarafından şu şekilde tanımlanmıştır:

“Ya pazarlamada müthiş bir satış oldu. Pazarlama acayip açıldı. İhracatta da patlamalar oldu. Avrupa pazarına çok açıldı. Bu konularda iyiydi yani. İyiydi. Çünkü neden? Dışarıda çok çevresi vardı, çok çevresi vardı.”(A-01)

CEO’nun yarattığı olumlu etkiye ilişkin bir basın kaynağında da aşağıdaki satırlara yer verilmiştir:

“Mart 2008’de düzenlenen bilgilendirme toplantısında AX ve AB, şirketin 2007’de son 10 yılın en başarılı yılını yaşadığını ilan etmişlerdi. Kanıt olarak da 2006’da 365 milyon dolar olan ciroyu 2007 yılının sonunda 560 milyon dolara çıkardıklarını, bir önceki yıla göre karlılıkta %60 artış yaşadıklarını göstermişlerdi. Şirket, 2007 yılında %36’lık pazar payı ile unlu mamullerde son 10 yılın en yüksek rakamına ulaşmış ve dolar bazında da %50 büyümüştü. 100 milyon dolar yatırımla 2008’de büyüme planı %25 olan firma 2011’de 1 milyar dolar ciro hedefi koymuştu.”(AH01)

Bu dönemde işletme genelinde önemli değişiklikler olmuş, yönetim ve icra kurullarının sınırları belirlenmiş, yönetim kurulunda yer alan aile yalnızca ana stratejiler ve hedefler gibi büyük ölçekli kararları verir hale gelerek icra kuruluna ve operasyonel süreçlere müdahale etmez hale gelmiştir. Bununla beraber iç denetim mekanizmaları oluşturulmuş, raporlama sistemleri geliştirilmiştir. Ancak bu olumlu gelişmelerin yanı sıra CEO’nun gelişi ile birlikte işletme içinde huzursuzluklar da yaşanmıştır. Örgüt yapısının değişmesinden rahatsız olan 30 kişi işten ayrılmış daha sonra da 130 kişi CEO tarafından işten çıkarılmıştır (AH-01). CEO’nun kriterlerine uygun olarak işe alınan yeni çalışanlar ile eski çalışanlar arasında çatışma ortaya çıkmıştır. O dönem yaşananlar ve eski ve yeni çalışanlar arasındaki kültür farkı A-01 tarafından şu şekilde aktarılmıştır:

“Tabii şimdi ona göre de beyaz yakalılar da hemen ayrılıyor zaten. Kendi aralarında. Biz mesela Pazarlama ile böyle olduk (iki elini birbirine kenetliyor). Çünkü neden? Bizim oradaki sürekli görüştüğümüz insanlar arkadaşlarımızdı. Onlar hepsi değişti. Şimdi biz mütevazı insanlarız. Bak böyle oturuyoruz, yiyoruz, içiyoruz. Şimdi onlar bir gelir siyah gözlükler, takım elbiseler, bilmem ne böyle. Acayip acayip arabalar. Kiralıyorlar. Biz bir kurşun kalem almak için yani elimiz titrerdi ya. Öyle bir masraf yapılmasın. Şirkete zarar vermeyelim. Gibi. Ama onlar araba kiralayıp geliyorlar abi. O zaman araba kiralamak da çok nadir. Nadir. Şirketin arabaları var. Mesela Renault’lar vardı. Onlara binmiyorlar. Acayip arabalara biniyorlar. Yemeğe gelirler. Burunları bir

karış havada. Başladık pazarlamayla böyle olduk yani (iki elini birbirine kenetliyor).”(A-01)

Bir sene kadar süren olumlu etkilerin sonrasında bazı kaynaklara göre yapılan aşırı harcamalar (yeni çalışanların maaşları, lüks harcamaları vb.) ve yüksek prim almak için yüksek gösterilen ancak daha sonra iade gelen satışlar (A-01), bazılarına göre ailenin CEO’ya yeterince yetki vermemesi ve çalışmalarına müdahale etmesi (AH-01), diğerlerine göre ise aile ile CEO arasındaki vizyon uyumsuzluğu (A-03) nedeniyle sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle kurucu ile aralarında çatışmalar yaşandığı ifade edilen (A-01, AH-01) CEO 2008 yılında, göreve gelmesinden 2 yıl sonra karşılıklı anlaşma sonucu görevinden alınmıştır. Kurucunun CEO’nun görevden ayrıldığını çalışanlara duyurduğu an A-01 tarafından şu şekilde anlatılmıştır:

“Ama şimdi bu bir oldu. İki oldu. Üçüncüyü AA Bey yemedi. Yemedi. Nihayet zaman bir zaman böyle yılbaşı akşamı herkesi ailesiyle beraber yemeğe davet etti. O beyaz yakalılar yani. Biz de. Biz de pazarlamanın işte AX’in kadroları falan, yemeğe davet etti. Herkes özellikle eşleriyle beraber geldi tabii. Şimdi biz buradaki insanlar (kendi önünü gösteriyor) inan bak böyle çizgi gibi (eliyle masaya çizgi çiziyor). Bu tarafta oturuyor. Bununkiler bu taraftadır (çizginin öbür tarafını gösteriyor). Daha kapıdan girerken o ihtişamlı o yürüyüşleri, o hareketleri, o şeyleri filan bu tarafta oturuyorlar. Pipolar içmeler, o zaman serbestti. Pipolar içmeler, yok bilmem ne böyle değişik değişik tavırlar. Bizimkiler de bu tarafta mütevazı. Kendi içinde muhabbet ediliyor. İşte ... Bey⁴ çıktı konuşuyor falan. İşte AC Hanım çıktı. Saat gece on ikiye yakın. Herkes sandı ki yani yılbaşı. Yeni yılınız kutlu olsun falan diye çıkacak AA Bey. Çıktı güzelce. Gece saat on iki ya, yılbaşı balon patlayacak şey olacak. Havai fişek atılacak yani. Şu saatten itibaren dedi (elini masaya vuruyor) bütün dedi bu kadroyu [CEO’nun kadrosunu kastediyor] dedi, hepsini dedi işten çıkartıyorum, lağvediyorum dedi bu firmayı... orada hiçbir şey söylemedi. Hiçbir şey açıklamadı. Bu saatten itibaren dedi bak. ... Buz gibi bir hava. Buz gibi bir deprem. O havalı gözlükler, o bilmem neler. Hiçbir şey kalmadı yani.”(A-01)

CEO ve beraberindeki kadrolarının işten çıkarılmasının ardından eski çalışanların tamamı tek yerde toplanarak boşalan pozisyonlar da yine eski çalışanlar ile doldurulmuştur. CEO’nun görevinden ayrılmasının ardından yerine vekaleten kurucunun oğlu olan Yönetim Kurulu Başkanı getirilmiştir. Ailenin son derece dışa kapalı, medyadan uzak bir yapıda olması nedeniyle karara ilişkin ne işletme içinde (A-03) ne de

işletme dışında detaylı bir açıklama yapılmış ancak kurucunun oğlu olan Yönetim Kurulu Başkanı ile yapılan bir röportajda kurumsallaşma çalışmalarının devam ettiği ve sürecin kişilere endeksli olmadığı vurgulanmış ve aynı zamanda işletmenin aile işletmesi olduğunu ve değerlerinin ne kadar önemli olduğunu gösteren şu ifadelere yer verilmiştir (AH-17):

Yeni CEO’da aradığımız kriter, şirketin sahip olduğu değerleri muhafaza ederek, ileriye götürecektir olması. Şirkete yeni bir şeyler getirebileceği gibi şirketin duruşunu da devam ettirebilmeli. Şirketin başarısında çok sayıda insanın imzası var. Bunların bazılarıyla halen birlikte çalışıyoruz. Öyle ki benden daha fazla, bu şirketi kendinin gören insanlar var. Öyle bir CEO istiyoruz ki, şirketin geçmişini, başarılarını göz ardı etmeyecek. Bu şirkete yıllarını vermiş insanlardan ve aileden alacağı ışıyla kendi kafasındaki ışığı birleştirerek, yeni sinerjiler yaratacak bir CEO’ya ihtiyacımız var.”

2008-2010 yılları arasında İcra Kurulu Başkanlığı aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanı olan kurucunun oğlu tarafından yürütülmüş, kurucunun kızları ise biri Ar-Ge diğeri de Pazarlama olmak üzere işletmenin iki önemli fonksiyonunun başına getirilmiştir. Bu dönemin yalnızca bir geçiş dönemi olduğu iki kaynak tarafından şu şekilde vurgulanmıştır (A-03, AH-17):

“Orada da yani sonuçta o kurumsal yapıyı sonraki yapıyı oluşturamaz. Eğer patron vekalet ederse doğrudan icra kurulu başkanlığına. O zaten geçiciydi. Yani yeni bir CEO atanana kadar olan bir süreçti. Zaten kalıcılık düşünülüyordu. Tabii tabii AB Bey’in kafasında da o yoktu. Zaten AA Bey’in belirlediği istikamet devam edecekti.”(A-03)

“Yönetim Kurulu Başkanlığı ile CEO’luğu uzun süre birlikte götürmeye pek de gönüllü görünmeyen ve yeni CEO arayışı içinde olduklarını söyleyen AB, aradıkları CEO kriterlerini şöyle anlattı...”(AH-17)

Ailenin icra kurulunu yönettiği iki yıllık dönemin sonunda 2010 yılında işletmeye ikinci kez dışarıdan CEO alınmıştır. Bu dönem hakkında çok bilgi bulunmamasına karşın söz konusu CEO’nun özellikle yurtdışı deneyimi nedeniyle tercih edildiği ve “*amacının şirketi uluslararası bir marka haline getirmek*” (AH-21) olduğu ifade edilmiştir. CEO’nun geldiği dönem ve ayrılış nedeni ile ilgili A-03 şu ifadeleri kullanmıştır:

O da benzer bir süreci ama tabii AX Bey'den sonra geldiği için ve AX Bey döneminde tabii ki o yansımaları da görmüştür mutlaka AY Bey. Ilımlı yürüdüğünü söyleyebilirim orada. Ilımlı yürüdü ama öyle hani çok büyük ben problem görmedim. Aileyle de iyi olduğunu düşünüyorum. Ama belki beklenen atılımı görmediler.” (A-03)

İkinci CEO denemesinin ardından 2011 yılında işletmede bu sefer aile ile bağlantısı olmayan ancak işletme içerisinde farklı pozisyonlarda 12 sene tecrübesi bulunan içeriden bir CEO atanması yoluna gidilmiştir. Akademik temeli ve yurtdışı deneyimi olan CEO, İcra Kurulu’nun başına gelmeden önce işletme içindeki çeşitli grup başkanlıklarında görev almıştır. CEO’nun göreve gelişi A-03 tarafından şu şekilde yorumlanmıştır:

“Ama evet aynen şey biliyorum AZ Bey'in içeriden iki farklı grup başkanlığın başındaydı. Çok bence doğal bir geçiş yani iki, şeyden değil hani böyle alakasız bir yerden geçiş yapılmadı. İki büyük organizasyonun şirket içindeki büyük grup başkanlığının başındaydı. Sonra buraya geçiş yaptı. Yani zaten doğal bir şekilde geçmesi gereken pozisyon buydu bence.” (A-03)

Üçüncü CEO özellikle işletmenin geçmiş deneyimleri de dikkate alındığında oldukça uzun bir süre olarak 11 sene görevde kalmış ve 2022 yılı itibariyle Yönetim Kurulu’na atanmıştır. 2023 yılı Mart ayına kadar İcra Kurulu’ndaki görevini vekaleten sürdüren CEO, bu tarih itibariyle aile ile birlikte Yönetim Kurulu’ndaki yerini almıştır. Eski CEO’nun bu kadar uzun süre görevinde kalması A-03 tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

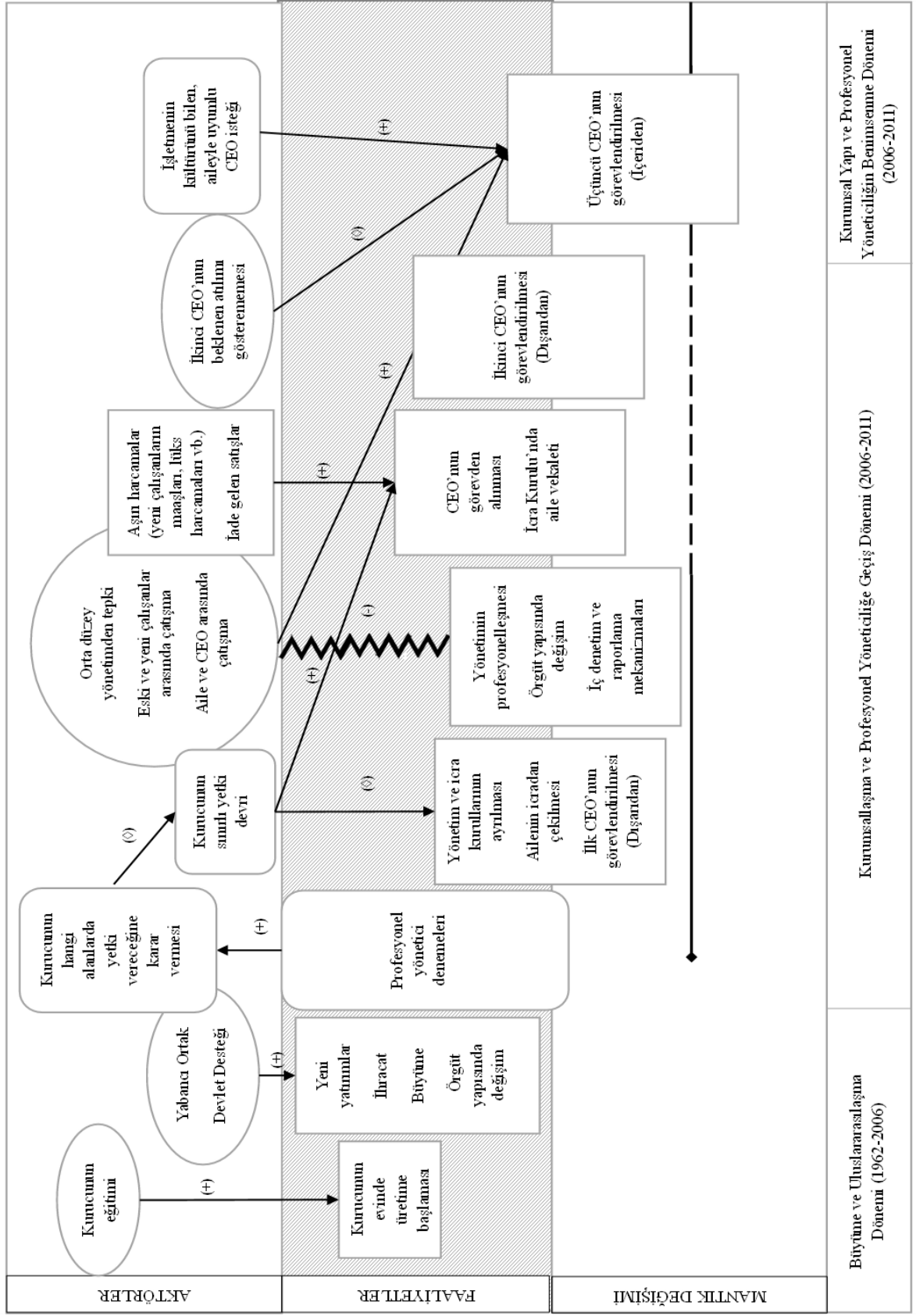
“Onu söyleyeceğim, yani şimdi dışarıdan profesyoneller getirdiğinizde işte bu hem aileyle ilişkiler hem şirketle ilişkiler o şeyin oluşması o kadar da kolay değil. Çok kolay değil o ahengin oluşması. Ama içeriden yaptığınızda bu ahengi biraz daha düzgün yönetebiliyorsunuz ki AZ Bey onun bir örneği 11 senedir. Şu anda icra hukuku başkanı olarak görevini sürdürdü yani 11 sene boyunca daha önceki tecrübelerimizde bu ikişer sene sürdü. Her iki CEO’da da. Öyle bir durum var. Tabii şirket Anadolu’dan yetişen bir şirket, Eskişehir’den yetişen bir şirket. Bir üretim şirketi olarak başlamış bir şirket. Şimdi hem bunlar da bir kültür oluşturuyor aslında. Yani kurucunun burada mühürlediği değerler var. Çok önemli değerler var. Kurucunun ve ilk yöneticilerin şirketin ilk yöneticilerinin. Bu değerlere dışarıdan uyum sağlayabilmek bazen kolay olmayabiliyor.

Yani hem bu Anadolu kültürü, üretim işletmesi kültürü, beraber çalışma kültürü, kurucunun kendi rol model olduğu, alçak gönüllülük, mütevazilik.”(A-03)

İçeriden yükseltile CEO’nun uzun süreli görevinin ardından, icra kuruluna vekaleten başkanlık ettiği dönemde görüşülen ve işletmede hala çalışmakta olan kişiler bir sonraki CEO’nun içeriden olmasının arzu edildiğini ancak işletmenin büyüme hedefleri de dikkate alındığında bir sonraki kişinin dışarıdan olmasına şaşırmayacaklarını da belirtmişlerdir (A-03, A-04). İşletmenin tercihi ise örgütsel yapıyı tamamen değiştirmek ve global bir yönetim yapısını benimsemek şeklinde olmuştur. 2023 Mart ayı itibarıyla 2017 yılından beri işletmenin uluslararası biriminin CEO’su olarak görevini sürdüren kişi A Global olarak adlandırılan çatı yapının CEO’su olarak görevlendirilmiş ve altında A International ve A Türkiye olmak üzere iki CEO pozisyonu oluşturulmuştur. Global CEO yabancı olmakla beraber önceki deneyimlerinin yanı sıra 6 yıl işletmede deneyim sahibidir. 2023 yılı Mart ayı itibarıyla uluslararası birimin CEO’luğunu vekaleten yürütmeye devam etmektedir. Türkiye’deki yapılanmanın başına ise yine aile ile bağlantısı olmayan ancak işletme içerisinde deneyim sahibi olan bir kişi atanmıştır. Gıda sektörünün önde gelen firmalarında çalışmış olan yeni CEO, 2021 yılında işletmenin Satış Grup Başkanı olarak görevlendirilmiş, 2023 yılı itibarıyla da Türkiye’deki yapılanmanın CEO’su olarak görevine başlamıştır. Dolayısıyla işletme temkinli karakterine uygun olarak yine tamamen dışarıdan bir yönetici görevlendirmek yerine dış tecrübeleri de olan ancak işletme içi deneyimi bir önceki CEO kadar uzun süreli olmamakla beraber yine de örgüt kültürüyle uyumunun gözlemlenmesi için yeterli olan bir kişiyi görevlendirmeyi tercih etmiştir.

İşletme A’da profesyonel yöneticiliğe geçiş sürecinde yaşanan olaylar üzerinden yapılan süreç analizi, süreçte etkili olan aktörler, yaşanan olaylar ve mantık değişimi süreci açısından Şekil 4.2.1.1.1’de ele alınmıştır.

Şekil 4.2.1.1.1. İşletme A' da yaşanan değişim sürecine ilişkin süreç analizi



Kurumsallaşmaya karar verdiği 2006 yılından 2023 yılına kadarki dönemde yaşananlar irdelendiğinde, çok genel bir bakış açısıyla işletmenin kurumsallaşma ve uluslararasılaşma kaygıları ile dış deneyimlerine güvendiği ancak işletmeyle hiçbir bağlantısı olmayan iki kişi ile deneme yaptığı ancak daha sonra içeriden yükseltmenin kendi yapısı ve kültürüne daha uygun olduğuna karar verdiği söylenebilir. İşletme edindiği deneyimler sonucu son CEO görevlendirme stratejisinde de aynı yaklaşımı kullanmış ve hem Global hem de Türkiye CEO'su için içeriden yükseltme mantığını benimsemiştir.

4.2.1.2. B Makine Sanayi ve Ticaret A. Ş. 'de yaşanan sürece ilişkin bulgular

1974 yılında Eskişehir'de kurulan işletmenin başlangıcı altı çocuklu bir ailenin en büyük ikinci çocuğunun sektörde gördüğü bir eksik ve ihtiyaç üzerine traktör kabini üretmesi ile olmuştur. Daha sonra kardeşlerin de katılması ile başta tek dükkân olarak başlayan üretim dört dükkâna, çalışan sayısı da on beşe yükselmiştir. Talebin artması ile birlikte şirketleşmeye karar veren kardeşler bin metre karelik bir alana fabrika kurarak seri üretime geçmişlerdir. 1990 yılına gelindiğinde işletmenin çalışan sayısı 200'e ulaşmış durumdadır. Bu dönemde yalnızca traktör kabini üreten işletme, Avusturya'da aynı sektörde faaliyet gösteren bir işletmede çalışan Türk bir mühendisin Eskişehir'e gelerek işletmeyi keşfetmesi ile yurtdışına açılma fırsatı yakalamıştır. O dönemde Türkiye'de bu işi yapan tek firma olması nedeniyle önemli bir fırsat yakalayan işletme hem yurtiçi hem de yurtdışı satışlarında hızlı bir büyüme dönemine girmiştir. Bu dönemde anonim şirket haline gelen işletmede yönetimde kardeşlerin hisseleri olmasına karşın işletmenin kurucusu olan ikinci en büyük kardeşin en yüksek hisseye ve söz hakkına sahip olduğu ifade edilmektedir (B-01).

Büyüme ile birlikte aile yönetimi altında idare edilen işletmede hisse paylaşımı ile ilgili sıkıntılar yaşanmaya başlanmış ve kurucunun asıl işi kendi yapması ve diğer kardeşlerin pasif konumda olması gerekçesiyle kardeşlerinin hisselerini alma çabaları olumsuz sonuçlanmıştır. Yönetimde neredeyse hiçbir profesyonelin bulunmadığı bu dönem B-01 tarafından şu şekilde anlatılmıştır:

“İki numara işi kuran, şirketin genel müdürü. Şirketin genel müdürü sonra bu iki numaraya bu hisseler batmaya başlıyor. Diyor ki ya bu hisselerin yüzde seksen beş gibi

kısmı benim olmalı. Çünkü ben size bunları bedavadan verdim. O zaman bilmiyorlar tabii şirketin bu hale gelebileceğini. Büyüyebileceğini. Ve bütün hayat bu şekilde başladı. Didişmeyle. Bütün küçük kardeşler ve bir numarayı bu adam ezmeye başlıyor. Benim fabrikam, benim fabrikam gibi. Ve onlar şey oldular, ne diyeyim size? Pasif durumdalar fabrikada. Patronlar ama pasifler, işin içinde değiller. Bir yetkileri yok. Şunu yapalım, bunu yapalım şeyde. Her şey büyükte. Ama hisseleri alamadı. Kimse vermedi. Ama elli bir nokta altı mıydı? Öyle bir şeyi vardı. Dediğim gibi yönetim olarak dışarıdan da kimseyi yönetim kuruluna almadılar. Yönetim kurulunda sadece dışarıdan bizim işlerimizi takip eden bir muhasebeci vardı. O da usulen şeydi. Firmada aktif icra komitesinde olan biri değildi yani. Yönetici değil, bir müdür değildi. Neyse. Bu süreç, bu yönetim kuruluna kimse giremedi. Ve dışarıdan da bir CEO falan bunlar getirmedi. Hep başta kendileri vardı.” (B-01)

Kurucunun hakimiyetinin yoğun olduğu bu dönem kardeşlerin çocuklarının yani ikinci nesil aile üyelerinin büyüyerek işletmede yer almaya başladığı döneme kadar devam etmiştir. İkinci neslin gelmesi ile birlikte yönetimdeki güç kavgalarında da artış görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde yaşananları B-01 şu şekilde ifade etmiştir:

“Şimdi çocuklar büyüyünce belli bir yaş seviyesine gelince herkes müdür olmak istiyor şimdi. Bu sefer babalar arasında gizli olarak yani bir lider çıkarmak peşine düştü herkes. Orada zaten her şey kopmaya başladı. Ya aile şirketi kurumsallığa geçmeden çöküş noktasına geldi. Ama işlerimiz çok hızlı. Yönetim olarak bozulmaya başladık.” (B-01)

Bu dönemde kurucu genel müdür pozisyonunda bulunurken satış, finans, pazarlama gibi departman müdürleri aile dışından yöneticilerden oluşmaktadır. Kurucunun bir süreliğine finans müdürünü genel müdür yaparak yönetim kurulu başkanlığına çekildiği ve işletmenin operasyonel yönetimini profesyonel yöneticilere bıraktığı bir dönem de olmuştur. Ancak 5-6 sene kadar süren bu dönemden sonra ikinci neslin yönetime katılması ile birlikte tekrar yönetsel bir değişiklik yaşanmıştır. En büyük kardeşin oğlu işletmeye finans müdürü olarak atanmış, kısa bir süre sonra da kurucunun oğlu işletmede çok az bir deneyim elde ettikten sonra doğrudan genel müdür yardımcısı olarak görevlendirilmiştir. 2003 yılında, genel müdür yardımcılığına atanmasından çok kısa bir süre sonra, kurucunun oğlu işletmenin genel müdürü pozisyonuna yükseltilmiş, 2004 yılında da genel müdürlük görevinin yanı sıra Yönetim Kurulu Üyesi olarak

atanmıştır. Bu dönemde birinci nesil aile üyeleri Yönetim Kurulu'nda yer alırken en büyük kardeşin oğlu da işletmenin Finans Müdürü olarak görev yapmıştır. Söz konusu dönemde kurucunun yönetimden uzaklaştığı ve kontrolü oğluna ve diğer yöneticilere bıraktığı şu şekilde anlatılmıştır:

“İki numara baba [kurucu] kendini biraz böyle geri çekti ama böyle izliyor. Ama şunu diyebilirim ki kontrol yönetim çalışan müdürlerdeydi. Aile işin belli bir noktaya geldikten sonra yönetim içinde olamadılar. Sadece izlediler. Zaten baba kanadı az önce dediğim gibi artık o bilgiler yetmedi onlara. Kendileri ilkokul mezunu. Şu kadar şeyi yönetebiliyor (iki elini bir daire oluşturacak şekilde masa üzerinde birleştiriyor). Fabrika oldu masa kadar. Bunlar onun hakkından gelemediler zaten. Sadece patron böyle uzaktan izliyor. O pozisyonlardı.”(B-01)

Ailenin planlı bir kurumsallaşma çabasının olmadığı ancak orta düzey yöneticilerin neredeyse tamamının dışarıdan yöneticilerden oluştuğu dönem B-02 tarafından şu şekilde anlatılmıştır:

“Kontrol güçleri yok. Denetleme mekanizmaları yok. Bir kere denetlemeyi bilmiyor ki yani şeyi sorgulamayı bilmiyor. Nereden işi sorgulayacağını bilmiyor. Allah onlara öyle güzel bir şey iş vermiş ki. Ve doğru insanlarla çalışıyorlar müdürler. Şirket çok kısa zamanda büyümüş.” (B-02)

Kurucunun oğlunun genel müdür olduğu dönemde, aile içi çatışmaların devam etmesine karşın işletme büyüme grafiğini sürdürmeye devam etmiştir. Ancak bu süreçte kurucunun oğlunun eğitimsiz ve teknik ve ticari açısından yetersiz olması orta düzeyde bazı huzursuzluklara yol açmaya başlamıştır. Aile üyelerinin orta düzey yöneticiler tarafından nasıl algılandığı aşağıdaki ifadelerde görülebilmektedir:

“İki numara ikinci jenerasyonun hiçbir şekilde yönetim kadrosunda olmasını istemiyordu. Tek kendi oğlu, çünkü artık geleceği düşünmeye başladılar. Benim oğlum götürsün bu işi. Aslında iki numaranın oğlu lise mezunu. Olmaması gereken yere kondu. Kırılma noktası orada başladı zaten süreç. Bu arkadaş yalan yanlış. Genel müdürdü ama aynı babası gibi, amcaları gibi yani işten anlamıyor. Sadece çeki götürüyorsun, arkasını imzalıyor. O pozisyonda yürüdü. Çünkü bir şey veremiyor. İş bilmiyor. Sadece makamı bulunuyor.” (B-01)

Yönetimdeki değişikliklerin yanı sıra söz konusu dönemde üretilen ürünlerde de çeşitlenmeye gidilmiştir. Traktör kabini üretimi ile başlayan işletme kaynaklı komponent ve tarım makineleri alanlarına da girerek üç kolda işlerini sürdürmeye başlamıştır. O dönemde işletme Türkiye'nin en büyük ikinci 500 şirketi sıralamasında 176. sıraya yükselmiştir (B-02). Avusturya ile başlayan ihracat faaliyetleri Almanya, İtalya Belçika, Fransa, Norveç ve Finlandiya gibi birçok ülkeyi kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Bunların tamamı yaklaşık 6-7 yıl gibi bir süre içinde gerçekleşmiş ve doksanlı yıllarda 300 bin dolar olan ihracat 2000'li yıllarda 20 milyon dolar civarında rakamlara ulaşmıştır (B-01, B-02).

Büyümenin hızla devam ettiği dönemde aile içindeki hisse kavgaları da devam etmektedir. Kurucunun hisselerini artırma hedefi sonucu bu dönemde ana işletmeye bağlı olarak biri kabin üretimine, biri nakliye, biri de bilişim süreçlerine odaklanan üç alt şirket kurulmuştur. Bu şirketlerde kurucunun hissesi yüzde 80 olarak belirlenmiş ve ana şirketin faaliyetleri devam etmesine karşın işlerin bir kısmının bu şirketlere devredilmesi durumu söz konusu olmuştur. Yaşanan gelişmeler diğer kardeşler ve çocukları arasında huzursuzluğun artmasına ve hatta şirketten para çalma gibi bazı yolsuzlukların yaşanmasına neden olmuştur (B-01). Bu dönemde yaşanan aile içi çatışmalara bir çözüm önerisi B-01 tarafından şu şekilde sunulmuştur:

“Aslında bak bu sürece kadar firma çok güzel geldi. Tamam mı? Aile şirketi. Bana göre yapmaları gereken artık kurumsallaşmaydı. Şimdi iki tercihi var. Kurumsal olmak mı yoksa aile şirketi olarak devam edip aynı hayatı yaşamak mı? Tabii herkes güçler şeyi başladı, aile şirketi patronu benim sevdası veya ben olacağım sevdası. Yönetimde bir karmaşa var. İcra kurulunun üzerinde bir karmaşa oldu aslında. Üst yönetiminde bir karmaşa var. Bana göre yapmaları gereken kurumsallaşmaya geçip bütün şeyi, aile çocukları ve babalar yönetim kuruluna çekilmeliydi. Her yere profesyoneller konulmalıydı. Güzel bir raporlama sistemiyle şirket o yönetim kuruluna hizmet etmeli ve /veya aileye.” (B-01)

2009 yılına gelindiğinde, bilinçli ve planlı bir kurumsallaşma çabası olmamasına karşın işletmeye dışarıdan profesyonel üst düzey bir yönetici getirilmesi söz konusu olmuştur. Kurucunun oğlu olan Genel Müdür, Japonya'da katıldığı “yalın üretim” konulu bir konferansta tanıştığı bir kişiyi işletmede doğrudan Operasyon Direktörü (COO) olarak görevlendirmiştir. Mühendis kökenli olan COO işletmede büyük değişimler yaratacağı

vaadi ile kurucunun oğlunu ikna etmiş (B-02) ve doğrudan tepe yönetime katılmıştır. Orta yönetimin gelen yeni COO'ya ilişkin izlenimi şu şekilde ifade edilmiştir:

“Ve geldiği göreve bak. Hiçbir tecrübe yok. Kesinlikle yok. Zaten her şeyin başlangıcı o oldu. Yenilik getireceğim, yatırım yapacağım vesaire diye. Ama nasıl? Çekirdekten yetişerek okumuşsun. Çekirdekten de yetişiyorsun. Ve güncel şeyleri de takip ediyorsun. Böyle bir şey olsa tamam. Bu adam gelir gelmez. Kitaplarla yönetmeye başlar. Evet. Kitaplarda yazılanı uygulamaya başladı. Uyar uymaz. Sektör doğru, yanlış. Böyle saçma sapan şeyler.” (B-02)

İlgili dönemde COO öncelikle üst yönetimi kontrolüne almış, daha sonra orta düzeydeki yöneticilerden çok kritik pozisyonlarda olan ve değiştiremediği birkaç kişi dışında tüm çalışanları işten çıkarmış ve yerlerine kendisine sadakatinin yüksek olacağını düşündüğü kişileri yerleştirmiştir (B-02). Kendisine sadık bir ekip oluşturan COO'nun bu kişileri işe alırken piyasanın üstünde maaş teklif ettiği ancak karşılığında sadakat talep ettiği belirtilmiştir (B-01). Bu dönemde aile üyelerini, özellikle de kurucunun oğlunu manipüle etmeye başlayan COO'nun aileyi etik dışı davranışlara yönlendirdiği de şu şekilde ifade edilmiştir:

“BB'ye para nasıl çalınır öğretti. Fabrikadan. Bu geri zekalı da uydu buna. Para zaten hepsi senin. Şu on lira çalınıyor. Beş lira, beş lira bölüşüyor g... z..... Ona verdiği beş lira da senin. S....k.” (B-01)

Dışarıdan gelen profesyonel yöneticinin yönlendirmeleri sonucunda bu dönemde işletmede bir kurumsallaşma girişimi gerçekleştirilmiştir. Ancak bu kurumsallaşma kapsamında yönetim ve icra kurullarının ayrılması yoluna gidilmemiş yalnızca “kurumsallaşma eğitimleri” alınması söz konusu olmuştur. Bu dönemde “Rekabet Stratejileri ve İş Modeli Arama Toplantısı” (BH-18) gibi isimler altında şehir dışı faaliyetler düzenlenerek bunların tamamı basınla paylaşılmış, kurumsallaşma eğitimi konusunda önde gelen danışmanlık firmalarından eğitimler alınmıştır (B-02). Söz konusu eğitimlere harcanan miktarın işletmenin altı aylık kârı kadar olduğu gösterildiği ancak aslında harcanan miktarın daha az olduğu ve orta düzey yöneticiler tarafından aradaki farkın COO ve Genel Müdür arasında paylaşıldığı düşünülmektedir (B-01, B-02). Bu dönemde alınan eğitimlere ilişkin bir diğer yorum da B-05 tarafından şu şekilde yapılmıştır:

“İşte eğitimler veriliyor ama içselleştirilmiyor bu. Daha çok görüntüde kalmış. Yoksa kurumsallaşma dediğimizde bunun yönetime etkisi veya karar alma mekanizması, yetkilendirmelerin de dağıtılması lazım. O yapılmamış. Aslında iyi niyetle yola çıkmış aile kurumsallaşmayı isteyerek yola çıkmış ama dediğim gibi biraz da kişisel, kişiden kaynaklı sebeplerden dolayı böyle bir durum yaşamış. Evet yani bu şirketin realitesinden uzak hareketler biraz daha ne derler ona? Dışarıya dönük olarak yapılmış hamleler.” (B-05)

Bu dönemde işletmenin mali müşavirinden avukatlarına kadar pek çok dış hizmet sağlayıcıyı da değiştirerek yerlerine tanıdıklarını getiren COO işletmede finansın kontrolünü de almaya başlamıştır. İşletme o zamana kadar büyük ölçüde öz sermayesi ile faaliyet göstermekteyken sadece bir bankadan aldığı bir kredi bulunmaktadır ancak bu kredinin miktarının da işletmenin cirosuna bakıldığında çok yüksek olmadığı ifade edilmektedir (B-01). Ancak COO aile üyelerini hem bu krediyi kapatmak hem de işletme sermayesi olarak kullanmak üzere yüklü miktarda bir kredi almaya ikna etmiş ve bunun sonucunda COO’nun tanıdığı olan bir danışman vasıtasıyla Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (European Bank for Reconstruction and Development / EBRD) ile bir anlaşma yapılmıştır. Geçmişinde yolsuzluk da olduğu iddia edilen (B-01) danışman vasıtası ile EBRD’den alınan iki yıl geri ödemesiz yedi yıl ödemeli olan yüklü miktardaki kredi ile önce işletmenin eski borcu kapatılmış, geri kalan miktarla da yatırımlar yapılmasına karar verilmiştir. EBRD sağladığı kaynağın teminatı olarak işletmenin %15 hissesine de ortak olmuştur. COO’nun da danışman ile birlikte bu krediden yüklü miktarda komisyon aldığı iddialar arasındadır (B-02). Ancak bu dönemde yapılan yatırımlara ilişkin genel kanı fizibilite çalışmaları yapılmaksızın neden yapıldıkları bilinmeyen yatırımlar oldukları şeklindedir. Söz konusu yatırımlara ilişkin yapılan yorumlardan bazıları şunlardır:

“Nasıl oldu? Nasıl etti bilmiyorum ama bir boyahane tesisi kuralım. Biz bir metreküplük bir şey koyuyoruz tesisimize. Ürün koyuyoruz, onu boyuyoruz. Şimdi yirmi metreküplük bir ürün için boyahane tesisi yapıldı. Yaklaşık iki buçuk milyon Euro seviyelerinde bir yatırım. Ve şirketin o yatırıma ihtiyacı yok. Şu an mevcut işi olarak. Biz dedik ki satış olarak. Ne boyayacaksınız burada? Bu kadar büyük tesisi yapıyorsunuz. Ve herkes birbirine bakıyor. Ne boyayacağız biz burada? Niye böyle bir şey yaptık? Herkes birbirine baktı. Neden yaptık biz bunu? Az para değil iki buçuk milyon Euro.” (B-01)

“Tamamen yönetimden kaynaklı olarak aslında sıkıntıya girmişler yani. Çok ciddi krediler alınmış, borçlar alınmış, gerek olmadığı halde. Çok gereksiz yatırımlar yapılmış bunu doğru değerlendirmedikleri için de işte iflas sürecine kadar gitmiş.” (B-04)

“2012 yılında şirket o dönem hem büyüme odaklı olarak hem de finansman gereği, ihtiyacıyla Avrupa Kalkınma Bankası'yla bir kredi anlaşması gerçekleştiriyor. O kredi anlaşması ile birlikte şirket yeni yatırımlar yapıyor. Ama bu tabii çok fizibilitesi yapılmamış yatırımlar olmuş o dönem. Biraz da o kredinin getirdiği rahatlık.” (B-05)

Söz konusu dönemde kurucunun oğlu işletmenin CEO'su olarak nitelendirilirken COO ise artık CFO olarak finanstan sorumlu hale gelmiş durumdadır (B-02). İşletmede yapılan tüm yatırımlardan, tüm yeni projelerden kendine pay almaya çalıştığı, aile üyelerinin maaşları ile birlikte kendi maaşını da piyasanın çok üstünde bir seviyeye çıkardığı paylaşılan iddialar arasındadır (B-01, B-02).

Yüksek harcamalar, fizibilitesiz yatırımlar ve yönetsel sıkıntılar neticesinde 2016 yılında işletme finansal açıdan sıkıntılı bir döneme girmiştir. Bu dönem o sırada finans bölümünde çalışan 2023 yılı itibariyle de halen firmanın Mali İşler Direktörü (CFO) olarak görevine devam eden B-05 tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Ama işte biraz paranın doğru kullanılamamış olması o dönemki yöneticilerin biraz kötü niyetli yöneticiler diyeyim. O şekilde davranış göstermeleri sonucu şirket 2016 yılında zor bir döneme giriyor. Aslında cirosu olarak büyüyen bir şirket olmasına rağmen geçmişten gelen bu nakit akışındaki problemler, borçlanma yapısındaki problemler nedeniyle bir sıkıntılı sürece giriyor. Daha çok yönetsel bir problem. Çünkü o dönemde şirket en fazla ciro yapan kendi bünyesinde. Karlılıkları iyi olan bir şirket olmasına rağmen nakit akışından kaynaklı olarak finansal zorluk yaşıyor. O dönemki yöneticiler de böyle bir şeye sebep oldular.” (B-05)

İşletmenin finansal sıkıntıya girdiği dönemde eski COO sonra CFO olan profesyonel yönetici işletmeden ayrılmış ve işletme sekiz yüz kadar icra dosyasıyla karşı karşıya kalarak iflas sürecinin eşiğine gelmiştir. Ailenin de sürece müdahale etmediği o dönem B-05 tarafından şu şekilde anlatılmıştır:

“Şirket tüm dengelerini kaybediyor. O dönemde artık diğer yöneticiler de gönderilince artık patronlar da şirkete gelemeyi o dönem ben vardım ve ben

yönettim bütün süreci. Oradaki amacım da şirketi satılabilir halde tutmak, bütünlüğünü korumaktı.” (B-05)

Orta düzey yöneticilerin çabaları sonucunda “satılabilir” halde tutulan işletme 2017 yılında yabancı bir yatırımcının ilgisini çekmiş, üç aylık bir izleme döneminin ardından tüm borçları ile birlikte satın alınmıştır. Yabancı ortak hisselerin %75.1’ini alırken EBRD’nin hissesi %18.7’ye çıkarılmış, ailenin hissesi ise %6.2’ye düşmüştür (BH-26). Aynı sektörde faaliyet gösteren yabancı ortak hisselerin çoğunluğunu devraldıktan sonra yalnızca Genel Müdür ve CFO olarak kendi kadrolarını getirmiş, işletmenin diğer departmanlarında eski yöneticiler çalışmaya devam etmişlerdir. Dört yıl süren bu dönem yatay büyümeye ve Ar-Ge’ye önem verilen bir dönem olmuştur (B-05). Yabancı ortağın işletme üzerindeki etkileri şu şekilde ifade edilmiştir:

“Ne kadar içerde biz kurumsallaşsak da o adımlar atılsa da belli bir yerde aile veya üst yönetim diyelim karar merkezinde bulunurlardı. Sonrasında yabancı ortak geldiğinde yönetim tarzı biraz daha değişti. Bu sefer daha merkeze odaklı kararlar alınmaya başlandı. Öyle olunca karar mekanizması yavaşladı. Hiyerarşi arttı. Sadece bir sözleşme için bir ay bekliyorduk. Yani öyle bir durumdu. Bu da bizim yani özellikle ülke dinamiklerini de göz önünde bulundurduğumuzda yavaşlattı. Kararlarımızın gecikmesi iş kalitemizi düşürdü. İşte bize maliyet olarak da dönüşüyor. Dönüyordu. Onlarla da ama şunu öğrendik. Onlardan da kurumsallaşmayı biraz daha ön plana çıkartmış olduk. Süreçler daha netleşti. SAP’ye entegre edildi. Yetkiler daha net hale getirildi. Her şey bir sistematik içerisinde ilerliyordu.” (B-05)

Yabancı ortağın söz hakkına sahip olduğu dönemde ailenin yönetimdeki söz hakkını kaybetmesine karşın yeni ortaklar kurucunun oğlunun genel müdür olarak devam etmesini teklif etmiş ve kurucunun oğlu bir dönem maaşlı bir yönetici olarak işletmede çalışmaya devam etmiştir. Ancak bu dönemde de sürdürdüğü yeni ortakları dolandırmaya yönelik davranışları (B-01) nedeniyle bir süre sonra işletme tesislerine girmesi yasaklanmıştır. Ailenin kurucunun oğlu üzerinde kurduğu psikolojik baskı, işletmenin satılmasından onun sorumlu tutulması gibi durumlar eski genel müdürün psikolojik problemler yaşamasına neden olmuş, 2019 yılında da intihar etmesi ile sonuçlanmıştır (BH-35). Yaşanan trajik olaydan sonra ailenin işletme ile hiçbir bağı kalmamış, kalan hisseleri de yabancı ortak tarafından satın alınmıştır.

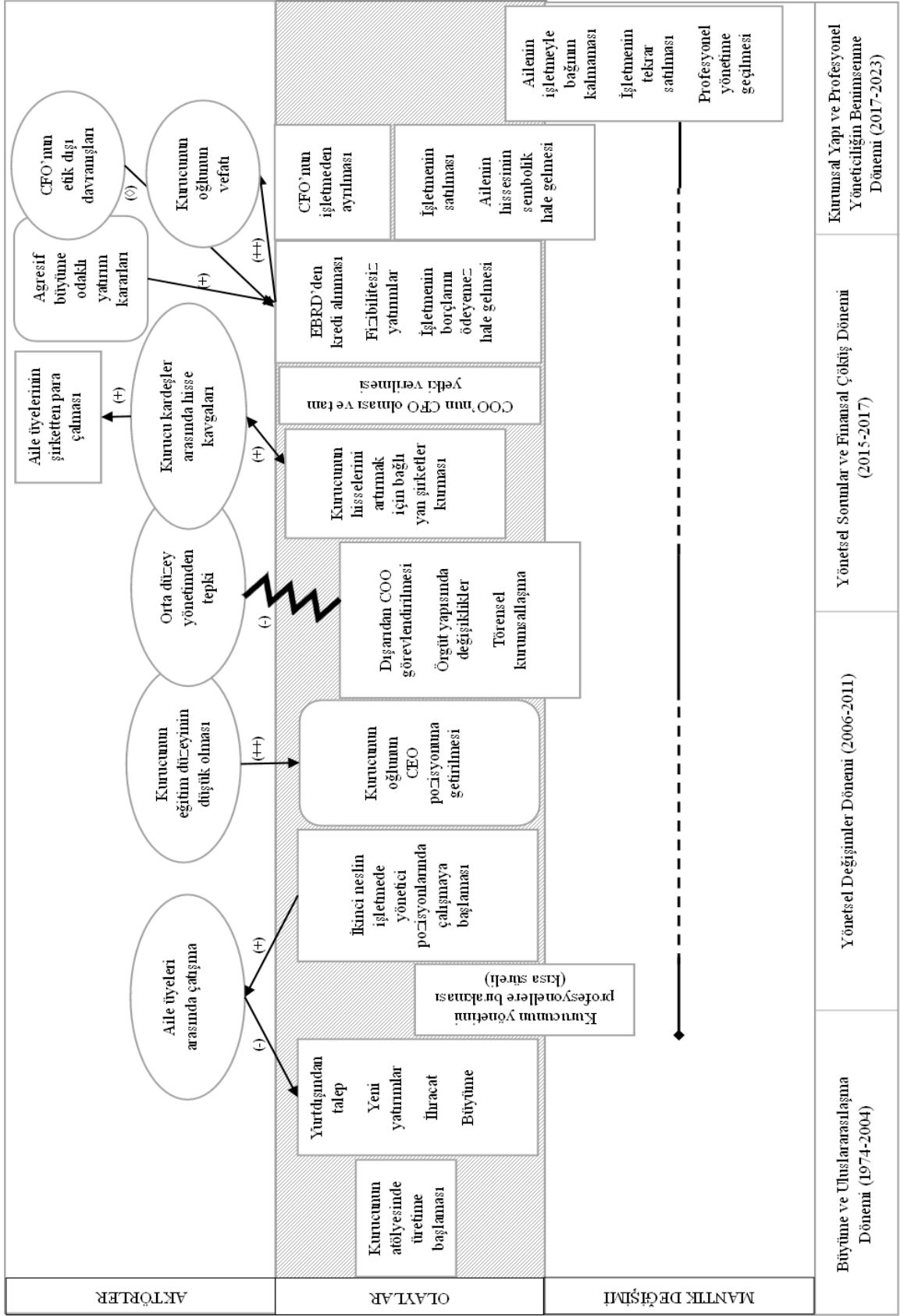
2021 yılına gelindiğinde ise yabancı ortağın global stratejileri doğrultusunda işletmedeki hisselerini satmaya karar vermesi neticesinde işletme üç Türk iş insanına satılmıştır. 2023 yılı itibariyle işletme Yönetim Kurulu'nda üç ortak, işletme içinde deneyim sahibi ancak aileyle bir bağlantısı olmayan bir CEO ve onun altındaki müdürlükler ve direktörlükler tarafından tamamen profesyonel bir şekilde yönetilmektedir. İşletmedeki mevcut yönetim anlayışı şu şekilde ifade edilmiştir:

“Burada bir de yönetim kuruluna gelirler onlar. Şirketin faaliyetlerine asla karışmazlar. Sadece yönetim kuruluna ve yönetim kurulunca alınması gereken kararlarda stratejik kararlar olsun, yatırım kararları olsun, bununla ilgili kararlarda etkin rol oynuyorlar. Bunun haricinde şirketin yönetilmesi, maliyetlerin devam ettirilmesi anlamında tamamen profesyonel bir yönetim var. Genel müdüre bağlı sekiz tane birim yöneticisiyle kurumsal bir yönetim tarzını benimsemiş şu an şirket.” (B-04)

İşletmenin mevcut yapısı içerisinde tüm süreç ve prosedürlerin net şekilde belirlendiği, yabancı ortağın olduğu dönemde öğrenilen raporlama sisteminin geliştirilerek halen uygulandığı ve yönetim ve icra kurullarının sınırları belirlenerek tamamen profesyonel bir yönetim anlayışına geçildiği görülmektedir. İşletme yeni fabrika yatırımları gerçekleştirmekte, tam dolu kapasite ile çalışmakta ve üretiminin %90 civarında bir miktarını ihraç etmektedir. 2023 yılı itibariyle bir önceki yıla göre yaklaşık %73'lük büyüme gösterdiği ifade edilen işletmede çalışan sayısında optimizasyon sağlanmış, uzun vadeli planlara dayanan finansal yönetim felsefesi benimsenmiş ve nakit akışıyla desteklenen likit bir büyüme sağlanmıştır (B-04, B-05).

İşletme B'de profesyonel yöneticiliğe geçiş sürecinde yaşanan olaylar üzerinden yapılan süreç analizi, süreçte etkili olan aktörler, yaşanan olaylar ve mantık değişimi süreci açısından Şekil 4.2.1.2.1'de ele alınmıştır.

Şekil 4.2.1.2.1.1. İşletme B' de yaşanan değişim sürecine ilişkin süreç analizi



Kurumsallaşma ile ilgili ilk adımların atıldığı 2009 yılından 2023 yılına kadar geçen dönemde işletme ailenin iyi niyeti ile yola çıkmış olmasına karşın aile içi çatışmalar ve kurumsallaşmanın içselleştirilememesi nedeniyle sıkıntılar yaşamıştır. Bugüne bakıldığında işletmenin tam kurumsallaşmış ve kârlı bir şekilde büyümeye devam eden bir işletme olduğu dikkate alındığında yönetimde profesyonelleşme sürecinin aslında başarılı bir şekilde tamamlandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak bu süreçte işletmenin kontrolü ailenin elinden çıkmış ve profesyonel yönetim süreci ancak bu şekilde gerçekleştirilebilmiştir.

İşletme A ve İşletme B'nin kurumsal mantık değişimi sürecinde yaşadığı deneyimler birbirine benzer ama aynı zamanda da oldukça farklı olan bu iki sürece ilişkin geniş bir perspektif sunmaktadır. Bir sonraki bölümde verilerden elde edilen bulgular araştırmanın başında belirlenen araştırma soruları özelinde irdelenecektir.

4.2.2. Araştırma sorularına yönelik bulgular

Süreç çalışması yöntemi ile incelenen iki işletmeye ilişkin elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda çalışmanın başında belirlenen ana araştırma sorusu ve alt araştırma soruları bağlamında bulgular elde edilmiştir. Bu bölümde çalışmada elde edilen kodlar, kategoriler ve temalar detaylı bir şekilde ele alınarak araştırma sorularına cevap aranmıştır. Çalışmanın ana araştırma sorusu şu şekildedir:

***Ana araştırma sorusu:** Örgütlerde kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçiş nasıl gerçekleşmektedir?*

Belirlenen temel soru kapsamında tümevarımsal bir yaklaşımla veriler başlangıçta herhangi bir kategori veya önkoşul olmaksızın kodlanmıştır. Daha sonra kodlar çalışma açısından anlamlı hale getirilerek kategorilere ayrılmış ve işletmelerin yaşadığı farklı deneyimler dikkate alınarak iki örnekte bazı kategorilerde özelleştirilmeye gidilmiştir. İki örnek için kullanılan kategoriler Tablo 4.2.2.1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2.2.1. Genel kod kategorileri

İŞLETME A		İŞLETME B	
Ana Kategori	Alt Kategoriler	Ana Kategori	Alt Kategoriler
Örgütün Özellikleri	Yönetsel Unsurlar	Örgütün Özellikleri	Yönetsel Unsurlar (Eski/Yeni)
	Rekabet Unsurları		Rekabet Unsurları (Eski/Yeni)
	Politika ve Prosedürler		Politika ve Prosedürler (Eski/Yeni)
	Örgüt Kültürü ve İklimi		Örgüt Kültürü ve İklimi (Eski/Yeni)
Kurucu	Kurucunun Kişisel Özellikleri	Aile	Ailenin Özellikleri
	Kurucunun İş Felsefesi		Kurucunun Özellikleri
	Kurucunun İşletme Üzerindeki Etkileri		İkinci Nesil Yöneticinin Özellikleri
Profesyonel Yöneticiler	Dışarıdan İlk CEO Özellikleri	Profesyonel Yöneticiler	Dışarıdan İlk CEO Özellikleri
	Dışarıdan İkinci CEO Özellikleri		Dışarıdan İkinci CEO Özellikleri (Yeni)
	İçeriden CEO Özellikleri		
	Aile-CEO İlişkileri		
	CEO'ya İlişkin Algılar		Aile-Profesyonel
	Gelecek CEO'ya İlişkin Beklentiler		Yönetici İlişkileri
Süreç Kodları		Süreç Kodları	
Duygusal Kodlar		Duygusal Kodlar	
Metaforlar		Metaforlar	

Tüm metinlerin tüm detayları ile kodlandığı ayırıcı kodlama sürecinin ardından aynı metinler üzerinden **kuramsal kodlama** gerçekleştirilmiştir. Kuramsal kodlamada temel alınan kuram kurumsal mantıklar kuramı olup kodların kategorilere ayrılması da literatürde yer verilen temel temalar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Kuramsal kodlama kategorileri Tablo 4.2.2.2’de gösterilmektedir.

Tablo 4.2.2.2. Kurumsal kod kategorileri

İŞLETME A		İŞLETME B	
Ana Kategori	Alt Kategoriler	Ana Kategori	Alt Kategoriler
Kurumsal Mantık Değişimi	Örgütsel (İç) Faktörler	Kurumsal Mantık Değişimi	Örgütsel (İç) Faktörler
	Kurumsal (Dış) Faktörler		Kurumsal (Dış) Faktörler
	Mantık Değişimi		Mantık Değişimi
	Göstergeleri		Göstergeleri (Yeni)
Makro Kurumsal Mantıklar	Aile Mantığı	Makro Kurumsal Mantıklar	Aile Mantığı
	Piyasa Mantığı		Piyasa Mantığı
	Devlet Mantığı		
Alt Kurumsal Çerçeveler	Kurucu Baskın Yönetim	Alt Kurumsal Çerçeveler	Kurucu Baskın Yönetim
	Girişimcilik		Girişimcilik
	Temkinli Büyüme		Agresif Büyüme Odaklı
	Odaklı Yönetim		Yönetim
	Sınırlı Yetki Devrine		Tam Kontrol Devrine
	Dayanan Yönetim		Dayanan Yönetim
	Kontrolün Korunması		Manipülatif Yönetim
	Çalışan Odaklı Yönetim		Müsrif Yönetim
	İletişime Kapalı Yönetim		(Yeni) Tam Profesyonel
	(Yeni) Tam Profesyonel		Yönetim
	Yönetim		(Yeni) Şeffaf Yönetim

Tablolarda belirtilen kategoriler altında gruplandırılan kodlar daha sonra alt araştırma soruları bağlamında ele alınmıştır. Bu bölümde elde edilen temalar ilişkili oldukları alıntılar ile birlikte verilerek araştırma sorularına cevap aranacaktır. İki işletmeden elde edilen kodlar birlikte ele alınmış ancak hangi örnekten alındıklarına ilişkin bilgiler de (A veya B) kodlarla birlikte verilmiştir.

4.2.2.1. Mantık değişimini tetikleyen kurumsal baskılar

Çalışmanın ana araştırma sorusu altında ele alınan ilk alt araştırma sorusuyla örgütsel düzeyde mantık değişimini tetikleyen **kurumsal baskılar** araştırılmıştır. Bu bağlamda alt araştırma sorusu şu şekilde ifade edilmiştir:

Alt araştırma sorusu 1: Kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçişte değişimi tetikleyen kurumsal baskılar nelerdir?

İncelenen işletmelerden edinilen veriler doğrultusunda kurumsal mantık değişimini tetikleyen kurumsal (dış) faktörler Tablo 4.2.2.1.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4.2.2.1.1. Kurumsal mantık değişimini tetikleyen kurumsal baskılar

Kurumsal Faktör	Anlamı	Örnek Alıntılar
Çevreden baskı/yönlendirme (A)	Dış çevreden gelen baskılar, tavsiyeler, yönlendirmeler	[Peki bu kendi isteği miydi kurucunun? Yani kendi düşündüğü bir şey mi? Yoksa böyle birilerinin tavsiyesi miydi?] “Tabii, birileri. Tabii mutlaka, birileri. Tabii. Birilerinin tavsiyesiyle.”(A-01)
Uluslararasılaşma (A)	İşletmenin uluslararasılaşma faaliyetleri	“...ama o da dışarıya açılmak durumunda kalınca içeride öyle bir kapasitede bir insanı belki de görmedi yani.”(A-01) “Ya şimdi şirket globalleştiği için biraz o işte atanan kişinin atanacak gelecek kişinin mutlaka bu uluslararası yapıya, kültüre şeye hâkim olması gerekiyor bence. Dolayısıyla içeride ben tam olarak böyle bir kişi var mı çok şey yapamadım yani.” (A-04)
Yurtdışından yüksek talep (B)	Üretilen ürün ve hizmetlere yurtdışı alıcılardan yüksek talep gelmesi	“Sonra işte birlikte baktık ki ihracatta iyi para var. Genişleyelim dedik... Bunların teknik ve ticari bilgileri yeterli gelmemeye başladı artık o şirketi yönetmeye.” (B-01)

Verilerden elde edilen bulgular örgütsel düzeyde kurumsal mantık değişiminde örgüt dışı faktörlerden daha az bahsedildiğini göstermektedir. İki işletmeye ilişkin veriler değerlendirildiğinde örgütün profesyonel yönetici mantığına geçme kararını tetikleyen örgüt dışı kurumsal baskılar; çevreden baskı ve yönlendirmeler, uluslararasılaşma faaliyetleri ve amaçları ve sunulan ürün veya hizmete yönelik özellikle yurtdışından gelen talep başlıkları altında toplanabilir. Kurucunun profesyonel yöneticiyle çalışma konusunda yönlendirilmesi, işletmenin uluslararasılaşma girişimleri ve bu girişimler sonucunda genişleyen ve karmaşılaşan işletmenin mevcut yönetsel kapasiteyle idare edilememesi ve yine uluslararasılaşma ile bağlantılı olarak örgütsel yapıda değişiklik olmamasına karşın yurtdışından talebin çok artması ve söz konusu artışın da kapasite

yetersizliğine yol açması işletmenin profesyonel yöneticiyle çalışma kararı vermesinde etkili olan kurumsal baskılar olarak ön plana çıkmıştır.

4.2.2.2. Mantık değişimini tetikleyen örgütsel unsurlar

Çalışmanın ana araştırma sorusu altında ele alınan ikinci alt araştırma sorusuyla örgütsel düzeyde mantık değişimini tetikleyen **örgütsel unsurlar** araştırılmıştır. Bu bağlamda alt araştırma sorusu şu şekilde ifade edilmiştir.

Alt araştırma sorusu 2: Kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçişte değişimi tetikleyen örgütsel unsurlar nelerdir?

İncelenen işletmelerden edinilen veriler doğrultusunda kurumsal mantık değişimini tetikleyen örgütsel (iç) faktörler Tablo 4.2.2.2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4.2.2.2.1. Kurumsal mantık değişimini tetikleyen örgütsel unsurlar

Örgütsel Faktör	Anlamı	Özet Alıntılar
Yönetim ve denetim kapasitesi (A, B)	Aile üyelerinin işletmeyi yönetme ve denetleme kapasitelerinin yeterli gelmemeye başlaması	“Ama şimdi bunu kurucunun böyle devamlı orada makinenin başında durma şansı yok. Herkes her şeyin başında durma şansı yok. Herkesin bir kapasitesi var... Tabii mutlaka yani. E böyledir. İnsanlar büyüdükçe mutlaka yardımcıları çok olması lazım ki ayakta durabilsin.” (A-01) “Giydikleri gömlek, fabrikanın geldiği nokta onlara dört beş beden büyük geldi. Yönetemediler yani.” (B-01) “Yani tabi ki, yetmediğin yerde, bilginin yetmediği yönetemeyeceğin yerde tamam kurumsallaşma adına atayabilirsin profesyonelleri.” (B-02)
Aile içi çatışma (B)	Aile içi çatışmaların işletme yönetimine olumsuz yansımaları	“Tabii herkes güçler şeyi başladı, aile şirketi patronu benim sevdası veya ben olacağım sevdası. Yönetimde bir karmaşa var. İcra kurulunun üzerinde bir karmaşa oldu aslında. Üst yönetiminde bir karmaşa var. Bana göre yapmaları gereken kurumsallaşmaya geçiş bütün şeyi, aile çocukları ve babalar yönetim kuruluna çekilmeliydi. Her yere profesyoneller konulmalıydı. Güzel bir raporlama sistemiyle şirket o yönetim kuruluna hizmet etmeli ve / veya aileye.” (B-01)

Tablo 4.2.2.2.1. (Devam) Kurumsal mantık değişimini tetikleyen örgütsel unsurlar

Örgütsel Faktör	Anlamı	Özet Alıntılar
İşletmenin devamlılığı (A)	İşletmenin kişilerden bağımsız olarak devamlılığının sağlanması	<i>“Ya ben gelecek nesillere bu şirketi nasıl devam ettireceğim? Bence kurucunun kafasındaki en büyük soru odur.” (A-03)</i> <i>“Şirkette kurumsallaşma çalışmaları 10 yıldır sürüyor. Şirket profesyonellerle gelişen bir şirket ama bunu kişiselleştirmemek gerek. Kurumsallaşma kişilere endeksli değildir.” (AH-17)</i>
Agresif büyüme isteği (B)	Yöneticilerin hızlı bir şekilde büyüme isteği	<i>“... Bey'in de bu yanlış yönlendirilmesinde çok hızlı büyüme arzusu işte Türkiye'de ilk beş yüze girme, ikinci beş yüze girme arzusu yanlış yönlendirmede en büyük etken oldu.” (B-03)</i>
Örgüt içi baskı / yönlendirme (A)	Örgüt içindeki orta düzey yöneticilerden gelen baskı, yönlendirme ve tavsiyeler	<i>“Altı tane genel müdür vardı. Hepsinin ayrı genel müdürleri var yani. Bunlar büyük ihtimal baskı yaptılar. Çünkü kapasitenin dışında çalışmaya başladı her şey.” (A-01)</i>
Örgüt içi insan kaynağı yetersizliği (A)	Örgüt içinde yönetimde yetki verilecek yetkinlikte kişilerin bulunamaması	<i>“Bir de gerçekten yetişmiş insan kaynağın var mı? Yani orada dükkânda çırağın var mı? Senelerce beraber çalıştığım bir çırak var mı ya da kalfan var mı? Yoksa zaten dışarıdan almak zorundasın. Eğer şirket de o yetkinliği görmüyorsa içeride o zaman dışarıya bir şekilde başvuracaktır.” (A-03)</i>

Elde edilen veriler profesyonel yönetici mantığına geçişte örgüt içi unsurların dış faktörlere kıyasla daha ön plana çıktığını göstermektedir. En baskın olarak gözlemlenen örgüt içi unsur kurucu ailenin yönetim ve denetim kapasitesi olarak ortaya çıkarken aile içi çatışma, işletmenin devamlılığını sağlama arzusu, agresif büyüme isteği, örgüt içi baskılar ve yönlendirmeler ve örgüt içi mevcut insan kaynağının yetersiz olması da profesyonel yöneticiyle çalışma kararını tetikleyen diğer unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

4.2.2.3. Kurumsal mantık değişimi süreci ve aşamaları

Çalışmanın ana araştırma sorusu altında ele alınan üçüncü alt araştırma sorusuyla örgütsel düzeyde **mantık değişimini süreci ve aşamalarının** araştırılmıştır. Bu bağlamda alt araştırma sorusu şu şekilde ifade edilmiştir:

***Alt araştırma sorusu 3:** Kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçiş yaşayan örgütlerde bu süreç hangi aşamalarla ilerlemiştir?*

Bu bölümde mantık değişimi süreci önce aşamalar halinde verilmiş daha sonra da mantık değişimini etkileyen unsurlar ele alınmıştır. Değişimi tetikleyen iç ve dış faktörlerin incelendiği önceki soruların aksine burada amaçlanan değişim sırasında etki sahibi olan unsurların tespit edilmesidir. İncelenen iki örnekte farklı deneyimler yaşandığı için süreç aşamaları ayrı ayrı ele alınmıştır. İşletme A'nın yaşadığı süreçleri gösteren aşamalar ve ilgili alıntılar Tablo 4.2.2.3.1'de verilmiştir.

Tablo 4.2.2.3.1. İşletme A'da kurumsal mantık değişimi süreci aşamaları

Süreç Aşamaları	Anlamı	Örnek Alıntılar
Değişim kararı	Örgüt içi ve dışı faktörler sonucunda kurumsallaşma kararı verilmesi	<i>“Buradaki amaç tabii gelecek nesillerde şirketin kişilerden bağımsız olarak, aile fertlerinden, bireylerinden bağımsız olarak şirketin sağlam temelleri üzerine inşa edilmesi ve devamlılığının sağlanmasıydı. Buna yönelik olarak da bu adımı attı. 2006'nın sonunda böylece yönetim kurulu ve icra kurulu birbirinden ayrıldı.”(A-03)</i>
Denemeler	Profesyonel yönetime geçmeden önce yetki devri sınırlarının belirlenmesi	<i>“Tabii ha. Tabii beş sene aşağı yukarı denedi çünkü bir şeyi böyle teslim ederken neleri veririm neleri kendimde kontrolde tutarım. Deneme yanılma. Deneme yanılma. Kâr zarar konuşulmadı burada. Burada deneme. Deneme yapıldı. Ondan sonra işte CEO'ya.” (A-01)</i>
Yapısal değişim	Yönetim ve icra kurullarının ayrılması, profesyonel yöneticinin görevlendirilmesi, sorumluluk ve prosedürlerin belirlenmesi	<i>“...organizasyon yapı nedeniyle çok ciddi değişiklikler oldu. Tüm fonksiyonlarda. Ama en önemli nokta yönetim kuruluyla, icra kurulunu birbirinden ayrılması, yönetim kurulunun sınırları belirlendi. İcra kurulunun sınırları belirlendi.” (A-03)</i>

Tablo 4.2.2.3.1. (Devam) İşletme A'da kurumsal mantık değişimi süreci aşamaları

Süreç Aşamaları	Anlamı	Örnek Alıntılar
Değişimin örgüte uyumu	Dışarıdan gelen yöneticinin örgüte uyumunun değerlendirilmesi	“Şirketin en sonunda işte böyle bir zaman iki sene sürdü bu mesela. Daha işin başında zaten aksadığı belliydi. Daha iki sene sonra iyicene iş hat safhaya geldi. Masraf. Harcama.” (A-01) “Ama daha sonrasında zannederim yani şey CEO'nun farklı düşünceleri belki vizyona sahipti. Belki aileyle ilgili tam olarak bu özdeşleşmedi ya da match etmedi diyelim.” (A-03)
Uyarılama	Dışarıdan yönetici yerine içeriden yönetici tercihi	“Onu söyleyeceğim, yani şimdi dışarıdan profesyoneller getirdiğinizde işte bu hem aileyle ilişkiler hem şirketle ilişkiler o şeyin oluşması o kadar da kolay değil. Çok kolay değil o ahengin oluşması. Ama içeriden yaptığınızda bu ahengi biraz daha düzgün yönetebiliyorsunuz ki ... Bey onun bir örneği 11 senedir. Şu anda icra hukuku başkanı olarak görevini sürdürdü yani 11 sene boyunca daha önceki tecrübelerimizde bu ikişer sene sürdü. Her iki CEO'da da. Öyle bir durum var. Tabii şirket Anadolu'dan yetişen bir şirket, Eskişehir'den yetişen bir şirket. Bir üretim şirketi olarak başlamış bir şirket. Şimdi hem bunlar da bir kültür oluşturuyor aslında. Yani kurucunun burada mühürlediği değerler var. Çok önemli değerler var. Kurucunun ve ilk yöneticilerin şirketin ilk yöneticilerinin. Bu değerlere dışarıdan uyum sağlayabilmek bazen kolay olmayabiliyor.” (A-03)
Kurumsal mantığın benimsenmesi ve meşrulaşması	Mantığın işletmeye göre uyarlanması ve değişimin tamamlanması	“Ama evet aynen şey biliyorum ... Bey'in içeriden iki farklı grup başkanlığın başındaydı. Çok bence doğal bir geçiş yani iki, şeyden değil hani böyle alakasız bir yerden geçiş yapılmadı. İki büyük organizasyonun Şirket içindeki büyük grup başkanlığının başındaydı. Sonra buraya geçiş yaptı. Yani zaten doğal bir şekilde geçmesi gereken pozisyon buydu bence.” (A-04) “Şu anda zaten o değişimin üzerinde devam ediliyor. Bu kadar senedir. Ve şöyle bir soru işareti

Tablo 4.2.2.3.1. (Devam) İşletme A'da kurumsal mantık değişimi süreci aşamaları

<i>yok kimsede. Patronlarımız yeniden icra kuruluna gelir mi? Ya da şirketi yönetir mi? Kimse öyle bir şey düşünmüyor. Yani CEO ayrılacaksa eğer yerine bir profesyonel gelecek diye herkes yani yüz kişiye sorsan doksan dokuzu bunu söyler.” (A-03)</i>

İşletme A'nın yaşadığı kurumsal mantık değişimi deneyimi işletmenin değişim kararını vermesi, değişimin örgüte uygunluğunun test edilmesi için denemeler yapılması, örgüt yapısında gereken değişikliklerin gerçekleştirilmesi, yeni uygulamaların örgüte uygun olan ve olmayan kısımlarının tespit edilmesi ve kararın örgüte uyacak şekilde uyarlanması ve sonrasında da yeni kurumsal mantığın benimsenmesi ve meşrulaşması şeklinde gerçekleşmiştir. İşletme A'nın yaşadığı örgütsel düzeyde mantık değişimi sürecini etkileyen çeşitli örgüte özgü unsurlardan bahsetmek mümkündür. Değişim sürecini etkileyen unsurlar Tablo 4.2.2.3.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2.2.3.2. İşletme A'da kurumsal mantık değişimi sürecini etkileyen unsurlar

Değişimi Etkileyen Unsurlar	Alt Unsurlar	Örnek Alıntılar
Kurucunun etkisi	Kurucunun eğitimi Kurucunun karizmatik gücü Kurucunun yarattığı kültür	<i>[Kurucunun yurtdışı eğitimi ile ilgili olarak] “Zaten oralarda ufku açılmış ya. O zaman buraya gelir gelmez ufak bir bisküvi tescili kurarak bu işe başlıyor yani. Yani yoksa Türkiye’de bisküvicilik kimin aklına gelir belki. Daha sonra gelir. Dışarıyı görmeden nereden göreceksin abi?” (A-01)</i> <i>“Hani AA Bey eli öpülecek takdir edilecek. En büyük patronlardan bir tanesi. Yani kötü yönü var mı desen hiç görmedim ben.” (A-02)</i> <i>“O AA Bey’in mirasına çok saygı duyuluyor ve insanlar böyle yani hayranlık var.” (A-04)</i> <i>“Bu değerleri bizlere de aşıladı. Şirket olarak, AA Bey’in attığı temeller üzerinde süregelen yolculuğumuzda, sahip olduğumuz toplumsal sorumluluk bilinciyle insan hayatına değer katan, sürdürülebilir ve fark yaratan sosyal sorumluluk projeleri geliştirmeyi çok önemsiyoruz.” (AH-02)</i>

Tablo 4.2.2.3.2. (Devam) İşletme A'da kurumsal mantık değişimi sürecini etkileyen unsurlar

Değişimi Etkileyen Unsurlar	Alt Unsurlar	Örnek Alıntılar
Yönetimsel unsurlar	Temkinli yönetim anlayışı	“Ama bir yandan da işte genişlemese şimdi Avrupa tarafında şey International tarafında büyük yaptırımlar yapılıyor. Bir yandan da artık yurtdışına da emin adımlarla buraya da çıkıyor ama işte dediğim gibi böyle yurt dışına baksan bile burada bile biz böyle portfolyolarımıza çıkmadık burada. Birkaç brand alındı ve onların şu an kuruluyor. Hep böyle şirket öyle yani. Biraz daha geç olsun ama güç olmasın yani. Biraz daha yavaş ama sağlam bir şekilde ilerleyelim gibi bir bakış açısı var.” (A-04)
	Bürokratik yönetim anlayışı	“Genel olarak biraz bürokratik bir yapımız var. Yani onaylar yavaş ilerliyor. Ama bunu bu bilinen bir şey ve istenilen bir şey. AZ Bey'in tarafından istenilen bir şey. Yani yavaş olsun ama sağlıklı olsun diye bakıyor tüm konulara.” (A-04)
Yetki devri	Sınırlı yetki devri	“Herhangi bir yöneticiye bir şeyi al bunu sen yönet diye teslim etmezler yani. Etmezler. AA Bey baştan biz her şeyi verecek sandık. Ama vermedi. Dedi ki mesela sana ihracat işte bazı malların tedariki. Ham madde tedariki. İşte ulaşım.” (A-01)
	Kontrolü koruma	“Bunun için de o elinizi de şirketin üzerinden çekmemeniz gerekiyor. İkisi bir denge yani.” (A-03) “Yani şimdi kabul etmiş ama şimdi satranç oynuyorsun. AA Bey de ben de kendi kadromu süreceğim demiş. Tamam. Kaç kişi senin beyaz yakalın? Yüz elli kişi. Altmış kişisi benim. Geri kalan senin. Altmış kişinin içerisinde mesela muhasebe finansı vermiyor. Onun dışında üretimi vermiyor. Bak şimdi.” (A-01)

Tablo 4.2.2.3.2. (Devam) İşletme A'da kurumsal mantık değişimi sürecini etkileyen unsurlar

Değişimi Etkileyen Unsurlar	Alt Unsurlar	Örnek Alıntılar
Örgüt kültürü	Aile kültürünü koruma	"Biz şimdi aile tarafından kurulduğu için ister istemez bu aile değerleri yani aile şey olmasa bile,
	Çalışana değer verme	başında olmasa bile bu aile tarafından kurulduğumuzu hissediyorsun şey anlamında, iyi anlamda." (A-04)
	Örgütsel bağlılık	"...bir aile kültürü devam ettiriyor. Bu insana verilen değer. O yüzden işte performansı düşük olsa da fesih işlemleri çok yaygın değil bizde. Biraz böyle hani şey işte anlayışlı karşılamak vesaire." (A-04) "İşçinin hakkını sonuna kadar veren yemek konusunda servis konusunda. Şeylere mütevazı davranan. Çalışanlarına." (A-02) "Neler neler. En sonunda işte sendika kaç para istiyor? O zamanki şartlarda yüzde beş. Ben yüzde on veriyorum (elini masaya vuruyor)." (A-01) "Ama şirket tabii ki Türkiye içerisinde zaten sayılı şirketlerden bir tanesi. Yani çalışanlara önem veren, değer veren. Böyle olunca tabii bağlılığı da daha yüksek oluyor. Birçok şirkete nazaran." (A-03)

İşletme A'nın geçirdiği değişim sürecinde en baskın etkiye sahip olduğu gözlemlenen unsur kurucunun etkisidir. Kurucunun işletmenin her alanında devam eden etkisinin yanı sıra işletmede benimsenen temkinli ve bürokratik yönetim tarzı, mantık değişimi sürecinde uygulanan sınırlı yetki devri mantığı ve örgütün tüm birincil ve ikincil verilerde ön plana çıkan güçlü kültürü de kurumsal mantık değişimini etkileyen unsurlar olarak tespit edilmiştir.

Kurumsal mantık değişimi sürecinde kendine özgü bir deneyim yaşayan İşletme B'nin mantık değişimi sürecinde geçirdiği aşamalar Tablo 4.2.2.3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.2.2.3.3. İşletme B’de kurumsal mantık değişimi süreci aşamaları

Süreç Aşamaları	Anlamı	Örnek Alıntılar
Değişim kararı	Dışarıdan profesyonel yönetici getirme kararı	“Sonra bunun, iki numaranın oğlu, eğitimleri bilmem ne olsun diye. İlk şeyini Japonya’ya yalın üretim, yönetim şeye Toyota’ya eğitime gitti. Şey orada başlıyor. Uçakta, o eğitime giden başka biri. Orada tanışıyorlar. Arkadaş oluyorlar. Ve o çocuğu alıyor, getiriyor. Ne görevle geldi? Teknik tarafın şeyine geldi. Grup operasyon direktörü olarak.” (B-01)
Yapısal değişim	Orta düzey yöneticilerin değiştirilmesi Profesyonel süreç yönetim yazılımı kullanılması	“Bu çocuk, bütün müdürleri harcadı. Bütün müdürleri. Yenilerini buldu. İnandırdı şeyi. Kendine bir şey oluşturdu. Ne diyeyim? Bir ekip oluşturdu.” (B-02) “Bu kapsamda hayata geçirilecek SAP uygulaması sayesinde esneklik ve hareketliliğin arttırılacağı, farklı bölümlere ait iş süreçlerinin basitleştirilerek uluslararası standartlara getirileceğini belirten COO, tek veri tabanı üzerinden tüm verilerin tutarlılığının sağlanması, etkin üst yönetim raporlamasıyla genel gider kontrolü, maliyet takibi ve karlılık analizi süreçlerin izlenebilmesi ile sürdürülebilir başarıya ulaşacaklarını söyledi.” (BH-29)
Törenselleşme	Kurumsallaşmanın görüntüde kalması, içselleştirilmemesi	“İşte kurumsallaşma adına bu geldikten sonra kurumsallaşacağız ya. Acayip yerlerden eğitim alıyoruz. Yani CRM’den tut şeyine kadar Baltaş’tan falan eğitim aldık biz.” (B-02) “İşte eğitimler veriliyor ama içselleştirilmiyor bu. Daha çok görüntüde kalmış. Yoksa kurumsallaşma dediğimizde bunun yönetime etkisi veya karar alma mekanizması, yetkilendirmelerin de dağıtılması lazım. O yapılmamış.” (B-05)
Ailenin yönetimden ayrılması	Ailenin hisselerini satarak yönetimi devretmesi	“Son çırpınışlarda da o operasyonu gerçekleştiremedi aile. Ve bütün şeyi gitti artık ellerinden. Hisse sekiz kaldı. Sekiz kaldığı ilk yıl sermaye artırımında dörde indi o da.” (B-01) “Zaten son yabancı ortak satmadan önce, BA Bey’den kalan yüzde kaç hisse kaldı artık bu sermaye artırımından sonra kalan kırıntısını da yani istemişler bu parayı BA Bey istemiş ve alın bu hisseyi. Benim her şeyim bitti. Ve o hisse satışından sonra hiçbir bağı kalmadı ailenin zaten.” (B-01)

Tablo 4.2.2.3.3. (Devam) İşletme B’de kurumsal mantık değişimi süreci aşamaları

Üst yönetimin profesyonellere devri	Üst yönetimin aile ile bağlantısı olmayan profesyonel yöneticiler tarafından devralınması	“Öyle olunca yabancı ortak da evet kanaat getirdi. Bu şirkette en azından bu finansal sorunu çözeriz, hukuki süreçlerini sorunları gideririz şeklinde yaklaşınca satış gerçekleşti ve artık şirket yeni bir start-up sürecine başladı. Sonrasında yabancı ortak geldi, dört sene burada kaldı. O yeni bir kültür getirdi. Sonuçta uluslararası bir firma.” (B-05) “2017-2021 yılları arasında da yabancı ortak, şirketin işte tüm organizasyonel yapısını değiştirmiş.” (B-04) “2021’in 15 Eylül’ünde de yabancı ortak kendi stratejisine bağlı olarak şirketi üç tane, yani üç kişilik bir ortaklıkta Türk iş adamlarına sattı. Burada yönetim kuruluna gelirler onlar. Şirketin faaliyetlerine asla karışmazlar. Sadece yönetim kuruluna ve yönetim kurulunca alınması gereken kararlarda stratejik kararlar olsun, yatırım kararları olsun, bununla ilgili kararlarda etkin rol oynuyorlar. Bunun haricinde şirketin yönetilmesi, maliyetlerin devam ettirilmesi anlamında tamamen profesyonel bir yönetim var. Genel müdüre bağlı sekiz tane birim yöneticisiyle kurumsal bir yönetim tarzını benimsemiş şu an şirket.” (B-04)
Kurumsal mantığın benimsenmesi ve meşrulaşması	Mantık değişimi sürecinin tamamlanması ve yeni mantığın işletmede kabul görmesi	“Bununla birlikte profesyonel bir yönetim var. Zaten geçen seneye göre yüzde yetmiş üç büyüme hem cirosal, hem EBITDA hem de kapasite olarak bunların bir göstergesi. Yeni yatırımlarla birlikte kapasite doluluk oranlarımızın yüzde yüz on gibi bir kapasite doluluk orantımız var. Yeni yatırımlarla bunu destekliyoruz. Her geçen gün artan iş hacmimiz var. Bununla birlikte her geçen gün artan personel sayımız var. Hem beyaz ya hem mavi yaka anlamında. Ya bunların hepsi birer profesyonel yönetimin, aile yönetiminden daha iyi olduğunun göstergesi işin açıkçası, baktığımız zaman.” (B-04) “Hem sorumluluk hem yetki devirleriyle de etkin bir şekilde yönettiğimizi düşünüyorum. Kurumsallaşmanın getirdiği sistem, işte süreç,

Tablo 4.2.2.3.3. (Devam) İşletme B’de kurumsal mantık değişimi süreci aşamaları

Değişimi Etkileyen Unsurlar	Alt Unsurlar	Örnek Alıntılar
		<i>denetimi bile biz aslında SAP'den yapıyoruz. Onay olmadan kimse mal alamaz. Mal çıkışını gerçekleştiremez. SAP sistemi üzerinde kontrol alınır, onay alanlarımız var. O yüzden biraz daha kişilerden bağımsız bir sistem oluşturduk. Yani o kadar kişi azalmasına rağmen sistem hala verimli bir şekilde çalışıyor.”(B-05)</i>

İşletme B’nin mantık değişimi sürecinde geçtiği aşamalara bakıldığında dikkat çeken unsurlardan biri profesyonel yöneticilik mantığına geçişin kurumsallaşma mantığı ile birlikte başlamamasıdır. Çoğu aile işletmesinde olduğu gibi icra ve yönetim kurullarının ayrılması ve ailenin yönetim kuruluna atanması adımı gerçekleşmeden, aile icrada söz sahibi olmaya devam ederken eş zamanlı olarak dışarıdan üst düzey profesyonel yönetici alımına gidilmiştir. Profesyonel yöneticiyle çalışma kararının ardından yapısal değişimler gerçekleştirilmiş daha sonra örgüt genelinde kurumsallaşma girişimlerinde bulunulmuş ancak söz konusu girişimler törensel düzeyde kalmış ve içselleştirilmemiştir. Sonrasında yönetsel sorunlardan kaynaklandığı ifade edilen nedenlerle işletme yönetimi el değiştirmiş, ailenin yönetimden çekilmesi ile birlikte işletme öncelikle yabancı sonra Türk iş insanlarına devredilmiş ve bu süreçte profesyonel yönetim mantığı benimsenerek meşrulaşmıştır.

İşletme B’nin yaşadığı örgütsel düzeyde mantık değişimi sürecini etkileyen çeşitli örgüte özgü unsurlardan bahsetmek mümkündür. Değişim sürecini etkileyen unsurlar Tablo 4.2.2.3.4’te verilmiştir.

Tablo 4.2.2.3.4. İşletme B’de kurumsal mantık değişimi sürecini etkileyen unsurlar

Değişimi Etkileyen Unsurlar	Alt Unsurlar	Örnek Alıntılar
Aile üyelerinin etkisi	Aile üyelerinin yetersizliği	<i>“Şimdi şirket büyüdü. Bunların teknik ve ticari bilgileri yeterli gelmemeye başladı artık o şirketi yönetmeye. Hem teknik olarak hem ticari olarak.” (B-02)</i>

Tablo 4.2.2.3.4. (Devam) İşletme B'de kurumsal mantık değişimi sürecini etkileyen unsurlar

Değişimi Etkileyen Unsurlar	Alt Unsurlar	Örnek Alıntılar
		"Aile işin belli bir noktaya geldikten sonra yönetim içinde olamadılar. Sadece izlediler. Zaten baba kanadı az önce dediğim gibi artık o bilgiler yetmedi onlara. Kendileri ilkokul mezunu. Şu kadar şeyi yönetebiliyor (iki elini bir daire oluşturacak şekilde masa üzerinde birleştiriyor). Fabrika oldu masa kadar. Bunlar onun hakkından gelemediler zaten. Sadece patron böyle uzaktan izliyor. O pozisyonlardı. Şimdi bu çocuk da gelince, dediğim gibi çocuğun ne teknik ne ticari onda da bir şey yoktu." (B-01)
Profesyonel yöneticinin etkisi	Profesyonel yöneticinin aileyi manipüle etmesi	"İşte aile döneminde yaşananlar. Yanlış yönlendirmeler, yanlış politikalar, yanlış strateji izlenmesi, sonucun kötü olması..." (B-04)
	Profesyonel yöneticinin kendi menfaatini üstün tutması	"Genel müdür de patronlar üzerinde etkin bir karakterdi. O yüzden sadece onun verdiği kararlarla hareket ediliyordu." (B-05)
	Etik dışı davranışlar	"Bir de işte art niyetli kişiler diyorum. Ne yaptılar? Şirketi büyütmemiz gerekiyor. Şu şu şu yatırımları yapmamız gerekiyor. Gerekli, gerekli değil. Soru işareti ki, gerekli değildi. Herkesin hissesi oranında geliri artacak. Sen yüzde yedi hisseye sabitsin ama on lira kar edersen yüzde yedi farklı. Otuz lira kar edersen yüzde yedinin miktarı farklı. O cahil, artı işe hâkim değil, artı hesap kitap yok. Şey yok. Tamam deyip onay verdiler." (B-01) "Gördü bu açığı başladı kendi şeyini yürütmeye ve maalesef söylediklerinin de harfiyen uygulanması için önceden bir altyapıyı şey yapıyordu. Hazırlıyordu. Ne diyordu mesela? İşte BB, ben yarın fabrikadaki çalışanları toplayacağım. Konuşma yapacağım. Ama benim o konuşmamın desteklenmesi için senin bana desteğini orada söylemen lazım. Aynen de bu tiyatro uygulanıyordu. (B-02)

Tablo 4.2.2.3.4. (Devam) İşletme B'de kurumsal mantık değişimi sürecini etkileyen unsurlar

Değişimi Etkileyen Unsurlar	Alt Unsurlar	Örnek Alıntılar
		“O kredi bulundu. Yirmi iki milyon. Şirketin kasasına giren on dokuz buçuk milyon. Bu krediden. Kalanı bu çakalların şeyi komisyonu, krediyi bulma komisyonu. Düşünebiliyor musun? Şimdi iki buçuk milyon Euro zaten kasaya girmeden çıktı. Bunlar paylaştılar bu parayı.” (B-02)
Yönetimsel unsurlar	Agresif büyüme isteği	“Benim görüşüm bu fabrikanın çok hızlı büyümesiyle çok hızlı devri ile ilgili bir fabrikanın idaresindeki rahmetli BB'nin gerekli eğitimleri almamış olması, fabrika içindeki işleyişle ilgili tüm birimlerde bulunmamış olması babası tarafından zamanından önce çok yetki verilmesi, sonra BB Bey'in hızlı büyüme arzusuyla yapmış olduğu kötü kredi sözleşmeleri firmanın sonunu getirdi.” (B-03)
	Kurumsallaşmanın içselleştirilmemesi	“BB de yıllık yüzde 25 ortalama büyüme gerçekleştirdiklerini ve 5 yıl içindeki hedeflerinin 181 milyon avro ile 3 kat büyüme olduğunu söyledi.” (BH-11) “Arka tarafta işte dediğim gibi görsel olarak atılan adımlar işte dışarıda verilen eğitimler, işte seminerler, kutlamalar, hedef kartları. Yani her şey güzel. Kurumsallaşma adına bir şeyler yapılıyor. Evet yani bu şirketin realitesinden uzak hareketler biraz daha ne derler ona? Dışarıya dönük olarak yapılmış hamleler.” (B-05)
Yetki devri	Tam kontrol devri	“Diğer aile şirketlerinde patronlar daha aktif rol alır, daha karar mekanizmalarında daha çok etkin olurlar. O yüzden burada aile aslında yönetimi o yetkiyi devretmeye çalışmış. O yönetim de sadece bu kişilerden oluştuğu için genel müdürün kararlarıyla hareket edildiği için böyle bir sonuç gerçekleşmiş.” (B-05)
	Tek kişiye tam yetki	“Oğul fabrikanın işleyişiyle ilgili sanırım mesleki yeterlilikte değildi. Gerek eğitimi gerek fabrikanın içindeki işleyiş hakkında çok tabandan gelen fabrikanın bütün servislerinde bizzat bulunmuş bir kişiden ziyade babası tarafından direkt yönetime getirilmiş. Ailenin tek oğlu olması nedeniyle de yönetimde çok fazla yetki verilmiş bir konumdaydı.” (B-03)

Tablo 4.2.2.3.4. (Devam) İşletme B'de kurumsal mantık değişimi sürecini etkileyen unsurlar

Değişimi Etkileyen Unsurlar	Alt Unsurlar	Örnek Alıntılar
		“Çünkü aile o dönem çok fazla profesyonellere de güvenmiş. O dönem profesyoneller. Ve tek karar mekanizması. Yani profesyonel olarak sadece genel müdüre o yetkinin verilmiş olması. En büyük talihsizlikleri çünkü yanlış kişi olmasından kaynaklı doğru kişi olsaydı doğru sonuçlar olabilirdi.” (B-05)
Örgüt kültürü	Çalışana değer vermeme Devam bağlılığı	“Firmada herhangi bir sendikal örgütlülük yok ve bu zamana kadar yapılan en ufak bir çalışma dahi toplu işçi kıyımlarıyla sonuçlandı. Firma kendi iş yönetim modeli ile oluşturduğu işçi temsiliyeti, dilek-istek formları sistemi ile de sendika konusundaki talebin önüne geçmeye çalışıyor. Bu temsilcilik sistemi çalışanların kendi aralarında yaptıkları seçimlerden ziyade doğrudan şirket yöneticilerinin seçtiği işçilerle belirleniyor. Bu sistem şirket yönetiminin işçiler içinde oluşacak bir eylemliliğin oluşmadan haberinin alınması ve önüne geçilmesi için kullanılıyor.” (BH-22) “Durdu bize, tabii şey maddi tartışmamız var arada, biz hoşnut değiliz. Bize dedi ki bu yeni gelenler dedi bir kişi değil ha birkaç kişi ve bizden yüksek maaşla. Siz onların değerini biliyor musunuz? Dedi. Ne kadar değerliler? Bize aynen öyle bir laf etti.” (B-02) “Biz de dedik hani bu kadar geçmişimiz var. Aradaki o fark için ben gitmeyeyim. Ve kaldım.” (B-02)

İşletme B'nin mantık değişimi sürecinde yaşadığı deneyimi etkileyen unsurlar arasında en ön çok plana çıkanlar ailenin ve profesyonel yöneticinin özellikleri olmuştur. Ailenin özellikle teknik ve ticari açıdan yetersizliği vurgulanırken profesyonel yöneticinin de aileyi manipüle etmesi ve kendi çıkarlarını ön planda tutarak etik dışı olarak tanımlanabilecek davranışlarda bulunması işletmenin yaşadığı süreci şekillendiren

en güçlü unsurlar olarak ifade edilmiştir. Aile ve profesyonel yöneticiye özgü özelliklerin yanında üst yönetimin agresif büyüme isteği ve hayata geçirilen kurumsallaşma uygulamalarının içselleştirilmemesi ve tüm yetki ve kontrolün tek kişiye devredilmesi süreçte varılan noktayı önemli ölçüde etkilemiştir. İşletmenin kültürü ve çalışanlara olan yaklaşımı da yaşanan deneyim üzerinde etki sahibi olan bir diğer unsur olarak ortaya çıkmıştır.

4.2.2.4. Mantık değişiminin başlangıcı ve yönü

Çalışmanın ana araştırma sorusu altında ele alınan dördüncü alt araştırma sorusuyla örgütsel düzeyde mantık değişiminin **örgüt içindeki farklı düzeylerde nasıl ilerlediği** araştırılmıştır. Bu bağlamda alt araştırma sorusu şu şekilde ifade edilmiştir:

***Alt araştırma sorusu 4:** Kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçiş örgütün hangi düzeyinde (üst-orta-alt yönetim) başlamaktadır ve hangi yöne doğru yayılmaktadır?*

Kurumsal mantık değişimini açıklamaya çalışan temel soruların ardından örgüt içi daha mikro ve daha spesifik bir alana odaklanan dördüncü alt araştırma sorusu Reay vd. (2006)'nin örgütsel değişimde örgüt içi farklı kademelerde bulunan kişilerin rollerinin araştırılması yönündeki önerisine dayanmaktadır. İşletme A'nın yaşadığı süreçte orta yönetimin değişimde söz sahibi olduğu ve mantık değişimini yönlendirdiği yönünde bulgulara rastlanmıştır. Söz konusu etki süreci aşamalar şeklinde Tablo 4.2.2.4.1'de verilmiştir. Alıntılarının tamamı orta düzey yöneticilere aittir.

Tablo 4.2.2.4.1. İşletme A'da kurumsal mantık değişiminin başlangıcı ve yönü

Örgüt İçi Kademeler Bakımından Mantık Değişimi Aşamaları	Örnek Alıntılar
1. Üst yönetimin karar vermesi (“tepeden inme”)	“Oraları hiç bilmiyorum çünkü kapalı kutu bize söylenmez, kimse kimseye söylemez. Çünkü tepeden inme gelir böyle şeyler.” (A-01)
2. Orta yönetimden tepki	“Ama tabii belli bir yerden sonra AA Bey herhalde alttan tabandan gelen deprem sesi vardı yani. O sesi dinlemek zorundaydı.” (A-01) “İşte beyaz yakalıdan. Bir yerden bir deprem sesi geliyor. Bunu bir yerde şey yapacak yani mutlaka

Tablo 4.2.2.4.1. (Devam) İşletme A’da kurumsal mantık değişiminin başlangıcı ve yönü

Örgüt İçi Kademeler Bakımından Mantık Değişimi Aşamaları	Örnek Alıntılar
	<i>engellemesi lazımdı. Ne şekilde engelleyecek onu kendisi?”(A-01)</i>
3. Çatışmayı azaltma çabaları	<i>“AA Bey sıkıntıyı buradan dedi bertaraf etmek için İstanbul'a pazarlamayı İstanbul'a taşıdı. Yeter ki gözüm görmesin diye. Çalışanlarım görmesin. Buradan İstanbul'a gittiler. Kadroyu oraya taşıdı.” (A-01)</i>
4. Uyarılama	<i>“Ama daha sonrasında zannederim yani şey AX Bey'in farklı düşünceleri belki vizyona sahipti. Belki aileyle ilgili tam olarak bu özdeşleşmedi ya da match etmedi diyelim. Bir dönem sonra da şirketten ayrıldı... Sonrasında da içeriden icra kurulunda görev yapan, teknoloji ve Ür-Ge grup başkanı, öncesinde bu grup başkanlığını yürüten sonradan tedarik zinciri grup başkanlığını yöneten, satış grup başkanlığına vekalet eden, bir dönem, AZ Bey yeni icra kurulu başkanı olarak atandı.”(A-03)</i>
5. Yeni mantığın orta düzey yönetim tarafından benimsenmesi	<i>“Ve şöyle bir soru işareti yok kimsede. Patronlarımız yeniden icra kuruluna gelir mi? Ya da şirketi yönetir mi? Kimse öyle bir şey düşünmüyor. Yani CEO ayrılacaksa eğer yerine bir profesyonel gelecek diye herkes yani yüz kişiye sorsan doksan dokuzu bunu söyler. Yani o ne demek, benimsenmiş demek. O yapı benimsemiş demek.” (A-03)</i>

İşletme A’nın yaşadığı deneyimde kurumsal mantık değişimi üst düzey yönetimin kararı ile başlamış ve ilk aşamada işletmenin orta düzey yönetiminde çatışmaya yol açmıştır. Örgüt yapısında ve kültüründe meydana gelen ani değişim orta düzeyde olumsuz karşılanmış ve işletmenin kurucusunun çatışmayı azaltmak için çeşitli önlemler aldığı ifade edilmiştir. Değişimin örgütün güçlü kültürü karşısında istenen sonuçları vermemesiyle birlikte kararın örgüt kültürüne uygun şekilde uyarlanması yoluna

gidilmiştir. Uyarılama sonucunda değiştirilen profesyonel yöneticinin orta düzey yönetim tarafından kabul edilmesi sonucunda yeni mantık işletme genelinde benimsenmiştir.

İşletme B'nin yaşadığı süreçte orta düzey yönetimin kurumsal mantık değişimi girişimi sırasında sorunlar yaşanan alanlarda sürece müdahale etmeye çalıştığı ancak başarılı olamadığı ifade edilmiştir. Söz konusu süreç Tablo 4.2.2.4.2'de verilmiştir. Alıntılarının tamamı orta düzey yöneticilere aittir.

Tablo 4.2.2.4.2. İşletme B'de kurumsal mantık değişiminin başlangıcı ve yönü

Örgüt İçi Kademeler Bakımından Mantık Değişimi Aşamaları	Örnek Alıntılar
1. Üst yönetimin karar vermesi (“tepeden inme”)	[Kurucunun oğlu için] “İki numaranın oğlu geldi. Bir iki yıl içerisinde genel müdür oldu zaten.” (B-01) [Kurucunun oğlu için] “...babası tarafından direkt yönetime getirilmiş” (B-03) [Profesyonel yönetici için] “Uçakta, o eğitime giden başka biri. Orada tanışıyorlar. Arkadaş oluyorlar. Ve o çocuğu alıyor, getiriyor. Ne görevle geldi? Hepimizin tepesine geldi.” (B-02)
2. Orta yönetimden tepki	“Şimdi maalesef cahil insana ne dersiniz kabul ettiremiyorsunuz. Ben seyahate giderdim sık sık işte. Mola verirdik. İşte atıyorum. İlhan Tan'da mola veriyoruz. Ben çok söyledim ona. Başınıza geleceği biliyorum, bu adamın yönettiği belli, amacı belli, şeyi belli. Biz senelerdir oradayız ya. Gidişatı görmez miyiz? Görüyoruz.” (B-02)
3. Orta yönetimin tepkilerini dikkate almama	“Ama bu adamın niyetini, şeyini gördük. Bir türlü ne BA Bey'e ne BB'ye laf geçiremedik, dinlemedi. Kesinlikle dinlemedi.” (B-01) “Bu tür feedbackler veriliyor. Aslında ya bu kararı yapmamız lazım. Şöyle yapmamız lazım şeklinde yönlendirmeler olsa da işi bilenler tarafından, o işin profesyonelleri tarafından böyle yönlendirmeleri olsa da maalesef sadece tek bir kişide toplandığı için bu bilgiler o etkin bir şekilde kullanılmıyor. (B-05)

Tablo 4.2.2.4.2. (Devam) İşletme B'de kurumsal mantık değişiminin başlangıcı ve yönü

Örgüt İçi Kademeler Bakımından Mantık Değişimi Aşamaları	Örnek Alıntılar
4. Orta düzey yöneticilerin işten çıkarılması veya ayrılması	“Bu çocuk, bütün müdürleri harcadı. Bütün müdürleri. Yenilerini buldu. İnandırdı şeyi.” (B-02) “Biz ayrıldık. Yani biz. Kendimiz ayrıldık. Kalsaydık ne olurdu? Bilmiyorum.” (B-01)
5. Üst yönetimin değişmesi ve yeni mantığın orta düzey yönetim tarafından benimsenmesi	“Yabancı ortak kendi stratejisine bağlı olarak şirketi, üç tane, yani üç kişilik bir ortaklıkta Türk iş adamlarına sattı... Onlar da Türkiye'de İstanbul'da yaşıyorlar. Burada bir de yönetim kuruluna gelirler onlar. Şirketin faaliyetlerine asla karışmazlar. Sadece yönetim kuruluna ve yönetim kurulunca alınması gereken kararlarda stratejik kararlar olsun, yatırım kararları olsun, bununla ilgili kararlarda etkin rol oynuyorlar. Bunun haricinde şirketin yönetilmesi, maliyetlerin devam ettirilmesi anlamında tamamen profesyonel bir yönetim var. Genel müdüre bağlı sekiz tane birim yöneticisiyle kurumsal bir yönetim tarzını benimsemiş şu an şirket.” (B-04)

İşletme B’de yaşanan kurumsal mantık değişimi süreci işletmenin kurucusunun öncelikle oğlunu doğrudan üst düzey yönetici olarak görevlendirmesi daha sonra da oğlunun dışarıdan bir yöneticiyi işletmede doğrudan COO olarak görevlendirmesi ile başlamıştır. İşletmenin üst yönetiminde gerçekleşen bu ani değişimler orta düzey yönetimde çatışmaya yol açmış ve yaşanan sıkıntılar konusunda üst düzey yönetim bilgilendirilmiştir. Ancak işletmenin üst düzey yönetimi orta düzey yönetimin tepkilerini dikkate almayarak orta düzey yönetimi kendilerini destekleyecek kişiler ile değiştirme yoluna gitmişlerdir. Geriye kalan az sayıdaki orta düzey yönetici de yaşanan sıkıntılar sonucunda kendi istekleriyle işten ayrılmayı tercih etmişlerdir. İşletmenin yaşadığı finansal sıkıntılar sonucunda el değiştirmesi ile birlikte yönetim tamamen profesyonel hale gelmiş ve işletmenin geçmişi geride bırakılarak profesyonel yönetim mantığı benimsenmiştir.

4.2.3. Alt kurumsal çerçeveler

Araştırmanın temel konusunun şirket mantığının bir yansıması olarak profesyonel yöneticilik alanındaki değişimin incelenmesi olmasına karşın araştırma sırasında incelenen örgütlerde bu değişimi etkileyen alt düzeyde kurumsal çerçevelerin de olduğu görülmüştür. Kurumsal kuram bağlamında da yaygın bir biçimde kullanılan çerçeve kavramı (Scott, 2014) genellikle örgütsel alanlar düzeyinde kullanılmakla beraber (Benford & Snow, 2000; Lounsbury vd., 2003) çerçevelerin temelde aktörlerin olayları anlamlandırmak ve yorumlamak için kullandıkları şemalar olarak ifade edilmesi nedeniyle örgütsel düzeyde de kullanılmaları mümkündür. Kurumlar ve kurumsallaşma süreçlerini anlama konusunda önemli katkılar sağladığı ifade edilen çerçeve kavramı özellikle kurumsal değişim dönemlerinde aktörlerin anlam yaratma (sensemaking) süreçlerinin açıklanmasında ve bu çalışmada da tercih edilen yöntem olan süreç çalışmalarında sıkça kullanılmaktadır (Purdy vd., 2019). Kurumsal mantıklardan farklı olarak çerçeveler aktörlerin örgüt içerisindeki süreçleri ve bu süreçlerde üstlendikleri rolleri yorumlama biçimlerini yansıtmakta ve büyük ölçüde kişiler tarafından şekillendirilmektedir. Hem birbirleri ile hem de profesyonel yöneticilik ile ilişkili olan kurumsal çerçeveler bu kısımda ele alınacaktır. İki işletmede tespit edilen alt kurumsal çerçeveler Tablo 4.2.3.1’de verilmiştir.

Tablo 4.2.3.1. *İşletme A ve B’de gözlemlenen alt kurumsal çerçeveler*

İŞLETME A		İŞLETME B	
Alt Kurumsal Çerçeveler	Kurucu Baskın Yönetim Girişimcilik Temkinli Büyüme Odaklı Yönetim Sınırlı Yetki Devrine Dayanan Yönetim Kontrolün Korunması Çalışan Odaklı Yönetim İletişime Kapalı Yönetim (Yeni) Tam Profesyonel Yönetim	Alt Kurumsal Çerçeveler	Kurucu Baskın Yönetim Girişimcilik Agresif Büyüme Odaklı Yönetim Tam Kontrol Devrine Dayanan Yönetim Manipülatif Yönetim Müsrif Yönetim Çalışana Değer Vermeyen Yönetim (Yeni) Tam Profesyonel Yönetim (Yeni) Çalışana Değer Veren Yönetim (Yeni) Şeffaf Yönetim

İncelenen örgütlerde hâkim alt çerçevelerin belirlenmesinde gerçekleştirilen nitel içerik analizlerinin yanı sıra kullanılan kodların frekanslarına ve yüzdelere de bakılmıştır. Tüm metinlerde en sık kullanılan kodların kullanım frekansları ve yüzdeleri Tablo 4.2.3.2’de gösterilmiştir. Yer verilen kodlar kullanım yüzdesi %1’in üzerinde olan kodlardır.

Tablo 4.2.3.2. En sık kullanılan kodların frekansları ve yüzdeleri

İŞLETME A			İŞLETME B		
Kod	Frekans	Yüzde	Kod	Frekans	Yüzde
Kurucunun etkisinin devam etmesi	19	2.16	Profesyonel yöneticinin aileyi manipüle etmesi	24	2.66
Kurucuya hayranlık	15	1.71	Agresif büyüme isteği	12	1.33
Çalışana değer verme	14	1.59	Kurumsallaşmanın görüntüde kalması	12	1.33
Sınırlı yetki devri	13	1.48	Yüksek ihracat	12	1.33
İkinci nesle aktarılan kültür	10	1.14	Ürüne talep	11	1.22
Üst düzey kararların örgüt içinde konuşulmaması	9	1.03	Ailenin teknik ve ticari kapasitesinin yetmemesi	10	1.11
İnovatif ürün stratejisi	9	1.03	Ar-Ge’ye verilen önem	10	1.11

Tabloda verilen kurumsal çerçeveler birincil ve ikincil verilerin nitel ve nicel anlamda analizi sonucunda elde edilmiştir. Örneğin İşletme A’da tüm metinler dahil edilerek yapılan kelime frekansları analizi sonucunda işletmenin adından sonra (453 kez) en çok tekrar edilen kelime kurucunun adı olmuştur (133 kez). Bununla beraber yapılan her görüşmede ve incelenen hemen her haberde kurucunun isminin geçmesi de işletmede halâ hâkim olan **Kurucu-Baskın Yönetim Çerçevesi’nin** olduğu sonucuna varılmasını sağlamıştır. Benzer şekilde analizler işletmenin girişimcilik ve inovasyon odaklı bir vizyona sahip olduğunu ve bunun tüm işletmeye yansıdığını göstermektedir. Yine kurucudan gelen bu **Girişimcilik Çerçevesi’nin** tüm kademelerde desteklendiği ve örgüt genelinde bu çerçevenin net bir şekilde gözlemlenebildiği ifade edilmiştir (A-04). Öte yandan birden fazla görüşmeci tarafından ifade edildiği ve yazılı basın kaynakları ile de desteklendiği üzere işletmede hâkim bir temkinli karar verme odağı olduğu söylenebilir.

İşletmenin aldığı kararlarda “geç olsun ama güç olmasın” deyiimi ile ifade edilen çerçeveyle ilerlediği (A-01, A-03, A-04, AH-03) ve özellikle büyüme kararları alınırken daha sağlam ve **Temkinli Büyüme Odaklı Yönetim Çerçevesi** ile hareket edildiği gözlemlenmiştir. Profesyonel yöneticiliğegeçiş ile doğrudan bağlantılı olan iki çerçeve, **Sınırlı Yetki Devrine Dayanan Yönetim Çerçevesi** ve **Kontrolün Korunması Çerçevesi** ise işletmede üst yönetimin profesyonelleşmesi sürecinin şekillenmesinde en önemli rolü oynayan iki çerçeve olarak ifade edilebilir. İşletmenin temkinli yönetim çerçevesi ile birlikte profesyonel yöneticilere sınırlı yetki ve kontrol vermesi süreci kendi istekleri ve çıkarları doğrultusunda şekillendirmelerine imkân sağlamış ve böylece işletme kendi deneyimlerinden ders çıkararak kendi kültürüne ve yapısına uygun bir değişim sağlayabilmiştir. Görüşmelerde ve haberlerde her zaman öne çıkan bir diğer çerçeve ise **Çalışan Odaklı Yönetim Çerçevesi’dir**. Çalışana verilen değer tüm kaynaklarda vurgulanmış, aile üyesi olmayan çalışanlar arasında da gözlemlenen aile kültürünün korunması yönetimdeki değişimin temel amaçlarından biri haline gelmiştir. Dolayısıyla bu çerçeveye uygun olarak işletme çalışanlar arasında yarattığı aile kültürünü koruyarak profesyonel yönetime geçmeyi hedeflemiştir. İşletmenin **İletişime Kapalı Yönetim Çerçevesi** ise işletmenin tüm örgüt içi ve dışı iletişimlerini şekillendiren ve herkes tarafından da kabul gören en belirgin çerçevelerinden biri olarak gözlemlenmiştir. (A-04, A-03, AH-17). Araştırmacı tarafından iletilen görüşme isteğinin işletme tarafından reddedilmesi, işletmeye ilişkin basında yer alan haber sayısının çok az olması ve görüşülen kişiler tarafından “kapalı kutu” tabirinin birden çok kullanılması (A-01, A-04), bu çerçevenin işletmedeki hakimiyetini gösteren unsurlardan bazılarıdır. Son olarak yapılan tüm analizler ve gözlemler sonucunda, işletmenin son haline bakıldığında profesyonel yöneticiliğe geçişin tamamlandığı, **Tam Profesyonel Yönetim Çerçevesi’nin** benimsendiğini ve örgütün paydaşları arasında bu konuda herhangi bir şüpheyi yer bırakmayacak düzeyde meşru bir çerçevenin yerleştiği ileri sürülebilir.

İşletme B’ye bakıldığında işletmedeki hâkim çerçevelerin eski ve yeni olarak iki döneme ayrılması gerektiği düşünülmüştür. İşletmenin aile tarafından yönetildiği dönemdeki kurumsal çerçevelerin günümüzde profesyonel yönetim altında gözlemlenen kurumsal çerçevelerden tamamen farklı olması bu ayrımı gerekli kılmıştır. İşletme B’de özellikle işletmenin ilk yıllarında gözlemlenen **Kurucu Baskın Yönetim Çerçevesi** kurucunun işletme üzerinde hakimiyet kurmak istemesi ve bu çerçeveyi bilinçli bir

şekilde yerleştirme çabaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu çerçeve ile bağlantılı olarak ortaya çıkan **Girişimcilik Çerçevesi** ise yönetimin girişimciliğe ve inovatif fikirlere verdiği önem ile şekillenmiştir. İşletmenin sektöründeki ilk Ar-Ge merkezini kurması (BH-18) ve bunun basında çıkan haberlerde, yapılan görüşmelerde ve işletmeye yapılan ziyarette sıkça vurgulanması işletmede bu çerçevenin geçmişten günümüze halâ baskın çerçevelerden biri olarak varlığını sürdürdüğü şeklinde yorumlanmıştır. İşletmenin profesyonel yöneticiliğe geçişte yaşadığı deneyimlerle de bağlantılı olduğu birden çok kez ifade edilen (B-03, B-05) ve sıklıkla kurucunun oğlu ile bağdaştırılan **Agresif Büyüme Odaklı Yönetim Çerçevesi** ise geçmişte işletmenin bazı sıkıntılar yaşamasına neden olmakla beraber günümüzde halâ varlığını sürdürmektedir. İşletme aynı çerçeveyi koruyarak kendisine kısa sürede çok büyüme amaçları koymaya devam etmektedir ancak geçmişle kıyaslandığında önceden yalnızca ciroasal olan fiktif büyümenin aksine artık nakit akışıyla desteklenen, fizibilite analizlerine dayanan bir büyüme çerçevesi benimsendiği gözlemlenmiştir (B-05). İşletmenin profesyonel yöneticiliğe geçiş deneyimini en çok şekillendirdiği iddia edilebilecek çerçeve olan **Tam Kontrol Devrine Dayanan Yönetim Çerçevesi** bu süreçte ailenin benimsediği çerçeve olmuş ve özellikle finansal kontrolün kaybedilmesi ile birlikte profesyonel yönetime geçiş sürecinde sıkıntılara yol açmıştır. Bu çerçevenin en sık vurgulanan öncülü ise aile üyelerinin eğitimsiz olması ve teknik ve ticari açıdan işletmeyi yönetme kapasitesine sahip olmamalarıdır. Ağırlıklı olarak dışarıdan gelen profesyonel yöneticiyi, kısmen de kurucunun oğlu olan ikinci nesil aileden yöneticiyi kapsayan ve profesyonel yönetime geçiş sürecini şekillendiren diğer iki önemli çerçeve de **Manipülatif Yönetim Çerçevesi** ve **Müsrif Yönetim Çerçevesi**'dir. Tüm metinler içerisinde yapılan kodlamalar arasında en sık kullanılan kod "*Profesyonel yöneticinin aileyi manipüle etmesi*" olmuştur. Bu durum görüşülen tüm kişiler tarafından defalarca tekrarlanarak vurgulanmıştır. Müsrif yönetim ise üst yönetimin hem kişisel harcamalarında aşırıya kaçması hem de fizibilitesi yapılmadan çok yüksek tutarlı işletme yatırımları yapılması şeklinde kendini gösteren ve o dönemde iz bırakan çerçevelerden biri olmuştur. İşletmede üst yönetimin iki kez el değiştirmesinin ardından günümüzde hâkim olan kurumsal çerçeveler geçmişteki çerçevelerden oldukça farklı görünmektedir. İşletmede artık benimsenmiş bir **Tam Profesyonel Yönetim Çerçevesi** olduğu (B-04, B-05) ve yine bu çerçevenin bir uzantısı olarak **Şeffaf Yönetim Çerçevesi**'nin yerleştiği gözlemlenmiştir. Süreçlerin, yetkilerin, kuralların net bir şekilde belirlenmesi, iç denetim sistemlerine azami özen gösterilmesi

ve tüm raporların şeffaf bir şekilde paylaşılması gibi uygulamalarla kendini gösteren çerçevenin işletmenin geçmişinde yaşadığı bazı etik dışı davranışlardan çıkarılmış bir ders olduğu şeklinde yorumlanması da mümkündür.

4.2.4. Duygusal temalar, kişisel yorumlar ve metaforlar

Araştırmanın ilk aşamasından beri dikkat edilen unsurlardan biri de katılımcıların duygu ve kişisel yorumlarının dikkate alınması olmuştur. Görüşmeler sırasında alınan ses kayıtları yazıya dökülürken kişilerin beden dilleri, ses tonları, jestleri ve mimikleri ile dışa vurdukları duyguları da yazıya eklenmiştir. Ayrıca her görüşme sonrasında görüşme sırasında alınan notlar ve yapılan gözlemler “Gözlem Notları” olarak yazıya dökülmüş, burada özellikle görüşülen kişinin yansıttığı duygulara ve ruh haline yer verilmiştir. Daha sonra elde edilen veriler üzerinde “Kişisel Duygu/Düşünceler” şeklinde bir kod kategorisi oluşturulmuştur. Buradaki amaç katılımcıların bakış açıları, dünya görüşleri ve kelimelerinin altında yatan duygu durumlarının anlaşılması ve daha derinlemesine çıkarımlar yapılmasına olanak sağlanmasıdır (Saldana, 2019). Kişisel duygu ve düşünceler her bir işletme için ayrı ayrı “İşletmeye İlişkin Duygu ve Düşünceler” ve “Yöneticilere İlişkin Duygu ve Düşünceler” olarak iki tema altında özetlenmiştir. Tablo 4.2.4.1 katılımcıların İşletme A’ya ilişkin genel duygu ve düşüncelerini göstermektedir.

Tablo 4.2.4.1. Katılımcıların İşletme A’ya ilişkin duygu ve düşünceleri

İşletme A’ya İlişkin Duygu ve Düşünceler
Kurucuya hayranlık
Kötü yorum yapmaktan kaçınma
İşletmeyi övme
Ürün kalitesine inanma
Aile kültürünü olumlu görme ve koruma isteği
Güçlü ve yıkılmaz örgüt algısı
Değerli hissetme

Katılımcıların İşletme A ile ilgili algısının son derece pozitif olduğu, yüksek örgütsel bağlılığa sahip oldukları ve işletmeyle ilgili olumsuz bir yorum yapmaktan kaçındıkları gözlemlenmiştir. Katılımcılar sıklıkla aile kültürünü olumlu bir özellik olarak tanımlamış, kendilerini bu kültür içerisinde değerli hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Ayrıca üretilen ürünlerin kalitesine olan inançları da tüm katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer husustur.

Tablo 4.2.4.2 katılımcıların İşletme A'daki kurucu da dahil olmak üzere üst yönetimdeki kişileri tanımlarken kullandıkları sıfatları göstermektedir. Kurucunun oğlu ve şu anki Yönetim Kurulu Başkanı aile üyesi yönetici ile ilgili fazla yorum yapılmadığı için tabloya dahil edilmemiştir.

Tablo 4.2.4.2. Katılımcıların İşletme A'daki yöneticilere ilişkin duygu ve düşünceleri

İşletme A'da Yöneticilere İlişkin Duygu ve Düşünceler			
Kurucu	CEO 1 (Dışarıdan)	CEO 2 (Dışarıdan)	CEO 3 (İçeriden)
Bilge	Vizyoner	İlmli	Akademik
Karizmatik	Girişken	Atılım gösteremeyen	Tecrübeli
İnsan sarrafı	Sonuç odaklı		Kültürle uyumlu
Mütevazı	Kendinden emin		Temkinli
Vizyoner	Şüphe uyandıran		Kapalı
Rol model	Müsrif		
	Kültürle uyumsuz		

İşletme A ile ilgili yapılan tüm görüşmelerde kurucudan sıklıkla bahsedilmiş, işletmenin başarısı büyük ölçüde kurucuya atfedilmiştir. Dışarıdan gelen ilk CEO ile ilgili duygu ve düşüncelerde hem olumlu hem de olumsuz ifadeler bir arada görülürken ikinci CEO'yla ilgili fazla yorum yapılmamıştır. İçeriden yükseltelen ve uzun süre görevini sürdüren son CEO'yla ilgili olarak da katılımcıların olumlu algıya sahip oldukları ve CEO'ya güven duydukları hissedilmiştir.

Tablo 4.2.4.3 katılımcıların İşletme B'ye ilişkin genel duygu ve düşüncelerini göstermektedir.

Tablo 4.2.4.3. Katılımcıların İşletme B'ye ilişkin duygu ve düşünceleri

İşletme B'ye İlişkin Duygu ve Düşünceler	
Eski	Yeni
Aile üyelerini küçük görme	Yönetime güven
Başarının "hasbelkader" olduğuna inanma	Ürün kalitesine inanma
Devam bağlılığı	İşletmeyi övme

Tablo 4.2.4.4. (Devam) Katılımcıların İşletme B'ye ilişkin duygu ve düşünceleri

İşletmeyi sahiplenme	Başarılı geleceğe inanma
Ailenin kaybından üzüntü duyma	Çalışma ortamından memnuniyet
Yönetimden memnuniyetsizlik	

İşletme B'ye ilişkin yapılan görüşmelerde paylaşılan duygu ve düşünceler işletmenin eski ve yeni haline göre değişkenlik gösterdiği için iki ayrı kategori oluşturulmuştur. İşletmenin aile yönetiminde olduğu eski dönemde çalışanların işletmeyi sahiplendikleri, “*sanki kendi şirketimiz gibi*”(B-02) şeklinde ifade ettikleri ancak bir taraftan da üst yönetimin yetersizliğinden dolayı özellikle aile üyeleri ile ilgili olumsuz duygu ve düşüncelere sahip oldukları gözlemlenmiştir. Katılımcıların ailenin elde edilen başarıyı aslında hak etmediği yönündeki görüşleri bu başarının “hasbelkader”, “Allah vergisi” gibi ifadelerle tanımlanması ile dışa vurulmuştur (B-01, B-02). Bununla beraber katılımcıların tamamında, özellikle de uzun süre aileyle yakın şekilde çalışan kişilerde ailenin yaşadığı trajik olaya ilişkin derin ve samimi bir üzüntü duyulduğu gözlemlenmiştir. Halihazırda işletmede çalışmaya devam eden ve işletmenin şu anki haline ilişkin duygu ve düşüncelerini paylaşan kişilerde ise algılar çok da olumludur. Katılımcılar yönetimden üretime, çalışma ortamından gelecek beklentilerine kadar her alanda memnuniyetlerini gösteren ifadeler kullanmışlardır.

Tablo 4.2.4.4 katılımcıların İşletme B'deki kurucu ve oğlu dahil olmak üzere üst yönetimdeki kişileri tanımlarken kullandıkları sıfatları göstermektedir.

Tablo 4.2.4.5. Katılımcıların İşletme B'deki yöneticilere ilişkin duygu ve düşünceleri

İşletme B'de Yöneticilere İlişkin Duygu ve Düşünceler			
Kurucu	Kurucunun Oğlu (CEO)	COO/CFO	CEO (Yeni)
Cahil	Cahil	İkna kabiliyeti yüksek	Yetki devreden
Eğitimsiz	Eğitimsiz	Zeki	Katılımcı
Yetersiz (teknik ve ticari)	Saf	Kötü niyetli	Eleştiriye açık
Zanaatkar	Yetersiz (teknik ve ticari)	Uyanık	
	Deneyimsiz	Sadakatsiz	
		Yetersiz (teknik ve ticari)	
		Deneyimsiz	

İşletme B ile ilgili katılımcıların olumsuz algıları son CEO dışındaki diğer yöneticiler hakkındaki konuşmalarında da net bir şekilde gözlemlenmiştir. Metinlerin tamamında işletmenin kurucusu ve oğlu ile ilgili olarak “cahil” sıfatı 9 kez kullanılmıştır. Aile üyelerinin özellikle eğitimsiz ve yetersiz olmaları ve bunun onları yönlendirilmeye açık hale getirmesi sıklıkla vurgulanırken, dışarıdan gelen profesyonel yönetici ile ilgili olarak da ikna ve hitabet becerisinin çok güçlü olduğu ancak kötü niyetli ve kendi menfaati için çalışan biri olduğu en sık kullanılan tanımlamalardır. Şu anda CEO'luk görevine devam etmekte olan yeni yönetici ile ilgili algı ise oldukça olumludur.

Kişisel duygu ve düşüncelerle ilgili olarak kişilerin algılarının bir temsili ve yansıması olan metaforlar irdelenmiştir. İnançlar, değerler ve tutumları şekillendirmeleri nedeniyle metaforlar örgütlerin anlaşılmasında önemli birer araç sunmaktadır (Çoğaltay & Aras, 2018). Metaforların sıklıkla kültür bağlamında kullanılmasına (Gannon, 2009) ve kültüre kurumların temel direklerinden biri olarak kurumsal kuramda da sıkça yer verilmesine karşın (Ocasio & Gai, 2020; Scott, 2014a) bu bölümde değinilen metaforlar görüşme metinleri üzerinde gerçekleştirilen içerik analizinin bir parçası olarak değerlendirilmiştir. Söylem analizlerinde de detaylıca incelenen metaforlar en önemli retorik araçlarından biri olarak kabul edilmektedir (Musolff, 2012). Kurumsal mantıklar bağlamında da metaforlar mantıklar arasında köprü kuran ve kişiler ve kurumlar arasında dinamik ve özyinelemeli (recursive) bir ilişki oluşmasını sağlayan olgular olarak ele alınmaktadır (Boxenbaum, 2019; Vähä-Savo vd., 2022). Görüşülen kişilerin görüşmeler sırasında duygularını ve düşüncelerini ifade etmek için kullandıkları metaforlar yaşanan olayların kişilerin zihinlerindeki yansımasını ortaya koymaktadır. İşletme A ve B ile ilgili kullanılan metaforlar ve bunlara ilişkin yorumlar Tablo 4.2.4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.2.4.6. Katılımcılar tarafından kullanılan metaforlar

İŞLETME A	
Satranç	Kurucunun yönetimi profesyonel yöneticiye devrederken verdiği stratejik kararları ifade etmektedir. Süreç zekâ isteyen stratejik bir oyuna benzetilmiştir.

Tablo 4.2.4.7. (Devam) Katılımcılar tarafından kullanılan metaforlar

Evlilik	Profesyonel yöneticinin işletmeden ayrılması evliliğin bitmesine benzetilmiştir. Bu benzetme görüşülen bir kişi tarafından, bir dergide işletmenin yaşadığı bu sürece özel yapılan haberin başlığında ve aynı zamanda kurucunun oğlu / Yönetim Kurulu Başkanı'nın bir gazeteye verdiği röportajda kullanılmıştır.
Futbol	Profesyonel yöneticinin kendi kadrosunu getirmesi bir futbol takımının teknik direktörünün yeni bir takıma geldiğinde oyuncularını değiştirmesine benzetilmiştir.
Çocuk	İşletme ailenin çocuğuna benzetilmiştir. Ailenin çocuğunun hayatta kalmasını ve belirli değerlere sahip olmasını istemesi ailenin işletme için de aynı şeyleri isteyeceği şeklinde ifade edilmiştir.
Balon	Dışarıdan gelen profesyonel yöneticinin işletmede yaşadığı süreç balona benzetilmiştir. İlk dönemlerdeki hızlı yükselişi balonun hızlıca şişmesi ancak sonrasında bir anda ayrılması da balonun bir anda sönmeye ile ifade edilmiştir. Burada balonun içinin boş olması özellikle vurgulanarak profesyonel yöneticinin yaşadığı sürece benzetilmiştir.
İŞLETME B	
Araba	İşletme çok lüks ve hızlı bir arabanın çok yavaş bir şekilde kullanılmasına benzetilmiştir. Çok daha yüksek potansiyele sahip olduğu ancak sahipleri tarafından bu potansiyelin doğru kullanılmadığı ifade edilmiştir.
At/Eşek	İşletmenin aile tarafından yönetildiği dönem “şirket atmış ama eşek gibi kullanmışlar” tabiri ile ifade edilmiştir. Burada yine araba metaforuna benzer şekilde işletmenin sahip olduğu potansiyelin değerlendirilemediği vurgulanmıştır.

İşletme A'da kullanılan ilk metafor olan “satranç” benzetmesi görüşülen tüm katılımcılarda açık bir şekilde görülen, kurucunun zekasına duyulan hayranlığın bir yansıması olarak ifade edilebilir. Benzer şekilde kullanılan “futbol” benzetmesi de sürecin stratejik kararlar alınarak yürütüldüğünü ifade etmek ve dışarıdan gelen yöneticinin kendi kadrosunu getirmesini normalleştirmek için bir araç olarak kullanılmıştır. Dolayısıyla her iki benzetme de profesyonel yönetime geçiş sürecinin İşletme A'da zekâ gerektiren, stratejik planlara dayanan bir süreç şeklinde yürütüldüğünü göstermektedir. Daha sonra gelen "evlilik" ve “çocuk” metaforları ise işletmede baskın olan aile mantığının birer yansıması olarak ifade edilebilir. Özellikle evlilik metaforunun üç ayrı yerde kullanılması bu benzetmenin bilinçli bir şekilde kullanıldığı, belki de üst düzey yönetimin yaşanan süreci işletmenin diğer kademelerine açıklamak için başvurduğu bir benzetme olduğu şeklinde yorumlanabilir. Evlilik metaforu bir yandan

dışarıdan gelen yöneticinin aile ve işletme ile uyumunun ne kadar önemli olduğunu vurgularken öte yandan bu ilişkinin sonsuza dek sürmeyeceğini ve ayrılıkların da boşanmalar gibi oldukça doğal olduğunu savunmak amacıyla kullanılmıştır. Çocuk benzetmesi de benzer bir şekilde kurucunun profesyonel yönetime geçme gerekçelerini ortaya koyarken (işletmenin devamlılığı, yaşamına daha bağımsız bir şekilde devam etmesi isteği) bir yandan da işletmede genelinde gözlemlenen duygusal bağlılığı da örneklendirmektedir. Son olarak görüşülen kişilerden birinin kullandığı “balon” metaforu da dışarıdan gelen ilk CEO’nun başlangıçta yarattığı olumlu etkinin oldukça büyük olduğunu ancak içinin boş olması nedeniyle kısa sürede sönerek yok olduğunu ifade etmek için başvurduğu, süreci görselleştirerek özetleyen bir benzetme olarak tanımlanabilir.

İşletme B’de ise kullanılan her iki metafor da işletmenin sahip olduğu yüksek potansiyele vurgu yapmaktadır. İlk metafor olan “araba” benzetmesinde işletmenin çok yüksek performansla sahip, çok hızlı ve çok lüks bir araca benzetilmesi ancak aracı kullananların yani aile üyelerinin aracı çok yavaş bir şekilde kullanması işletmenin yaşadığı süreci çarpıcı bir şekilde özetlemektedir. Görüşülen kişi işletmede yaşanan sorunları bu benzetme ile görselleştirmekte, sorunun aslında işletmenin işleyişinde, kapasitesinde veya imajında olmadığını, tüm sıkıntıların yöneticilerin işletmenin sahip olduğu potansiyeli nasıl değerlendireceklerini bilmemelerinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Görüşmeler sırasında sıkça vurgulanan ve İşletme B’ye ilişkin ana temalardan biri olan aile üyelerinin teknik ve ticari yetersizliği bu metafor ile özetlenmektedir. Bir diğer benzer metafor olan “at” ve “eşek” benzetmeleri ise yine işletmenin aslında çok yüksek güce ve potansiyele sahip olan bir at gibi olduğu ancak sahipleri tarafından bir eşek gibi kullanıldığı şeklinde açıklanabilir. Her iki metaforda da benzer bir özellik işletmenin dışarıdan görünen güçlü ve kaliteli imajıdır. Hem araba metaforunda hem de at metaforunda işletmenin dışarıdan bakıldığında son derece güçlü bir görüntüye sahip olduğu ancak kullanıcılarının yani aile üyelerinin aldıkları yanlış kararlar nedeniyle işletmenin tam potansiyelini hiçbir zaman değerlendiremediği ifade edilmiştir. İşletmede üst yönetimin değişmesi ile birlikte yaşanan olumlu gelişmeler de görüşülen kişiler tarafından bu metaforu desteklemek için örnek olarak anlatılmıştır.

Araştırmaya konu edilen iki işletmenin yaşadıkları süreçler bazı yönlerden birbirine benzemekle beraber belirgin farklılıklar da göstermektedir. Profesyonel yönetici

mantığına geçiş sürecinde farklı deneyimler yaşayan bu iki işletmeye ilişkin sunulan bulguların ardından bir sonraki bölümde bulgulara ilişkin değerlendirmeler ve yorumlara yer verilecektir.

4.3. Değerlendirme

Çalışmada incelenen iki işletmeye ilişkin elde edilen bulgular örgütlerde şirket mantığının yansımaları olarak profesyonel yönetici mantığına geçiş sürecinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak önemli bilgiler sunmaktadır. Bu bölümde elde edilen bulgular literatürdeki çalışmalar ile karşılaştırılarak değerlendirilecek ve yorumlanacaktır.

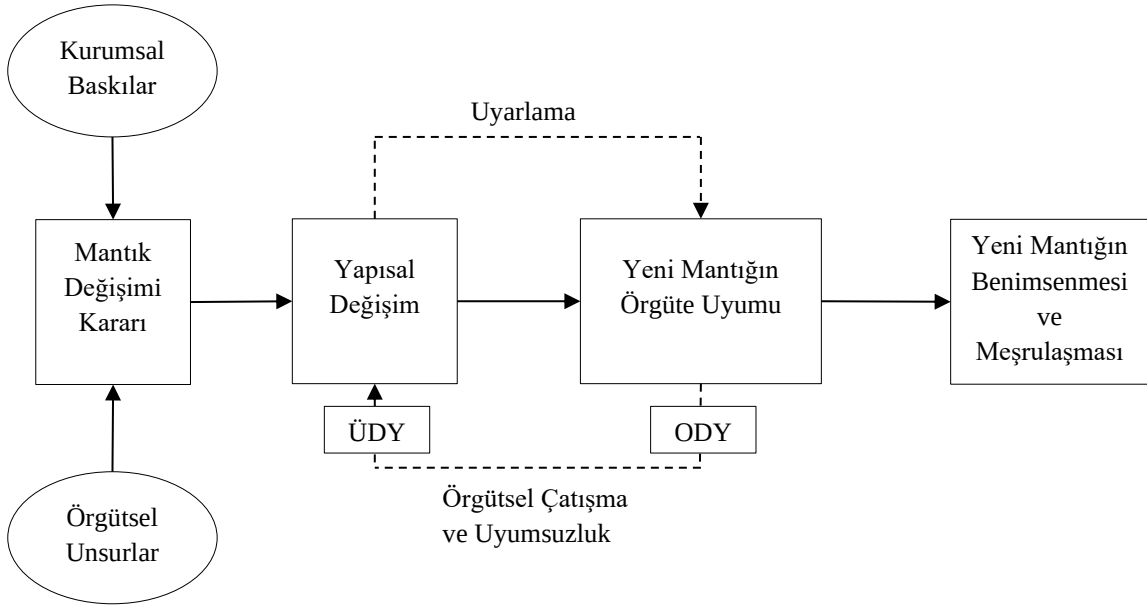
Örgütlerde profesyonel yöneticiliğe geçiş sürecini araştıran temel araştırma sorusu kapsamında **birinci alt araştırma sorusuyla** kurumsal mantık değişimini tetikleyen örgüt dışı kurumsal faktörler araştırılmıştır. Elde edilen bulgular çevreden baskı/yönlendirme, uluslararasılaşma ve yurtdışından yüksek talebin mantık değişimini tetikleyen faktörler arasında ön plana çıktığını göstermektedir. Bulgular literatürde küreselleşmenin kurumsal mantık değişimi konusunda örgütler üzerinde baskı yarattığını ifade eden çalışmaları desteklemektedir (Bakır & Gunduz, 2017; Kalkan, 2018; Polillo & Guillen, 2005). Küreselleşme ile gelen uluslararasılaşma baskısı ve yurtdışından talepler bu çalışmada incelenen iki işletmenin kurumsal mantık değişimi kararı almasında da etkili olmuştur. İncelenen her iki işletmede de uluslararasılaşma stratejilerine büyük önem verildiği ve bu yönde yapılan yatırımların da hem üretim hem de yönetim açısından kapasite artışına ihtiyaç duyulmasına neden olduğu görülmüştür. Dolayısıyla her iki işletmede de uluslararasılaşmanın profesyonel yönetici mantığına geçişi tetikleyen önemli bir dış faktör olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın **ikinci alt sorusu** örgüt içi süreçlere yönelerek kurumsal mantık değişimini tetikleyen örgüt içi unsurlara odaklanmıştır. Örgütlerde profesyonel yöneticiyle çalışma kararını kurumsal mantıklar kuramı temelinde ele alan çalışmalar bulunmakla beraber (Joseph vd., 2014; Sirris, 2019) bu çalışmalarda genellikle kararın öncülleri dikkate alınmamaktadır. Kurumsal mantık değişiminde örgüt içi mikro düzeydeki etkilerin öneminin vurgulandığı literatür ışığında (Powell & Rerup, 2017; Tchalian, 2019) elde edilen bulgular kurumsal mantık değişimini tetikleyen örgütsel unsurları yönetim ve denetim kapasitesi, aile içi çatışma, işletmenin devamlılığı, agresif büyüme isteği, örgüt içi baskı/yönlendirme ve örgüt içi insan kaynağının yetersiz oluşu

olarak ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular literatürde profesyonel yöneticiyle çalışma kararının öncülü olarak ifade edilen unsurlar ile benzeşmektedir (Barnes & Hershon, 1976; Chandler, 1977; Dekker vd., 2015; Gazioğlu & Oralhan, 2021). Her iki örnekte de vurgulanan işletme büyüdükçe kurucunun ve ailenin yönetim ve denetim kapasitesinin yetersiz kaldığı görüşü literatürde en sık ifade edilen örgütsel unsurlardan biridir (Bennedsen vd., 2006; Gazioğlu & Oralhan, 2021). Yönetim ve denetim kapasitesinin yanı sıra diğerk örgütsel unsurların da çoğunlukla kurucu ve ailenin benimsediğı yönetim tarzından kaynaklandığı görölmektedir. İşletme A’da işletmenin sürdürülebilirliği temel felsefe olarak alındığı için profesyonel yönetici tercihi de bu felsefeyi yansıtırken, İşletme B’de gözlemlenen agresif büyüme arzusu işletmenin mantık değişimi sürecini şekillendirmiştir.

Üçüncü alt araştırma sorusu örgütsel düzeydeki kurumsal mantık değişiminin bir süreç olarak kavramsallaştırılmasını içermektedir. Toplumsal düzeydeki kurumsal mantıkların zaman içerisinde nasıl değiştiğine ilişkin çalışmalara ek olarak diğerk analiz düzeylerinde de zamana dayalı değişimin incelenmesi gerektiğini ifade eden çağrılar (Ocasio vd., 2017) doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmada örgütsel düzeyde kurumsal mantık değişimini bir süreç olarak ele alan bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılmıştır. Literatürde toplumsal veya sektörel düzeydeki sıralı olayların mantıklar üzerindeki etkilerinin araştırılmasını kapsayan “olay sıralaması (event sequencing)” kavramı geliştirilmiş olmasına karşın (Thornton vd., 2005) bu kavramın örgütsel düzeyde uygulandığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Örgütsel olay sıralaması yaklaşımının yanı sıra, süreçlerin dinamik bir şekilde zaman içerisindeki tüm hareketleri ve değişimleri yansıtmayı gerektiğini ifade eden süreç çalışması yöntemi bağlamında (Langley, 2007; Langley vd., 2013)bu çalışmada kurumsal mantık değişiminin doğrusal bir düzlemde ziyade işletmenin bazen geri adım atarak kararını kendine göre uyarlama yoluna gidebildiğı bir süreç olarak kavramsallaştırılması önerilmektedir. Üçüncü alt araştırma sorusu ile yakından bağlantılı olan **dördüncü araştırma sorusu** da bu kavramsallaştırma sürecine katkı sağlamıştır. Reay ve Hinings (2009) tarafından literatürde tespit edilen eksiğe yönelik olarak örgüt içi farklı düzeylerde (üst-orta-alt düzey) kurumsal mantık değişiminin nasıl gerçekleştiğine odaklanan soru bağlamında profesyonel yöneticilik konusundaki kurumsal mantık değişiminin üst düzey yönetimin kararı ile başladığı ancak mantığın benimsenmesinde orta düzey yönetimin büyük bir rol oynadığı sonucuna

varılmıştır. Araştırma soruları bağlamında elde edilen bulgularla kavramsallaştırılan örgütsel düzeyde kurumsal mantık değişimi süreci Şekil 4.3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.3.1. Örgütsel düzeyde kurumsal mantık değişimi süreci modeli

Şirket mantığının yansıması olarak profesyonel yönetici mantığına geçiş özelinde bakıldığında sürecin ilk adımı olan ve kurumsal baskılar ve örgütsel unsurlar sonucunda ortaya çıkan mantık değişimi kararı üst yönetim tarafından verilmektedir. Türkiye’deki aile işletmelerinde hakim olan kurucu-baskın yapı dikkate alındığında bu durum şaşırtıcı değildir (Birincioğlu & Acuner, 2015; Reyhanoğlu & Sırkıntıoğlu-Yıldırım, 2016). Söz konusu aşamada incelenen işletmelerde o güne kadar hâkim olan aile mantığı ve piyasa mantığının yanında şirket mantığının ortaya çıkması ile birlikte işletmedeki dengeler ve dinamiklerde değişim görülmektedir. Gelinen aşamada yeni mantığın önceden var olan mantıklar ile çatışma yaratması, mantıklardan birinin diğerlerinden daha baskın hale gelmesi veya mantıklar arasında bir denge oluşması ve mantıkların bir arada var olması mümkündür (Cheng vd., 2023; Reay & Hinings, 2009; Smets vd., 2015). Yeni mantığın işletmedeki uygulamalara yansıması aşamasında ilk olarak profesyonel yöneticinin görevlendirilmesi ile başlayan yapısal değişim süreci, örgütün orta düzey kadrolarında da değişim yapılması ile devam etmiştir. İncelenen her iki işletmede de yeni mantığın örgüte uyumu sürecinde çeşitli sorunlar ve çatışmalar yaşanmış ve bu durum orta düzey yöneticiler (ODY) tarafından hissedilmiş ve üst yönetime iletilmiştir. İşletme A’da

yaşanan süreçte üst düzey yönetim (ÜDY) dile getirilen sorunları ve endişeleri dikkate alarak işletmede tekrar yapısal değişime gitmeyi tercih etmiş ve alınan kararın örgüte uyarlanması, bir diğer ifadeyle işletmede baskın bir şekilde hissedilen aile mantığına uygun bir şekilde işletme kültürünü bilen ve aileyle uyum içinde çalışabilen bir profesyonel yöneticinin tercih edilmesi sonucunda yeni mantık var olan mantıklarla uyum sağlayarak benimsenmiş ve meşrulaşmıştır. Birbirinden farklı ve genellikle çatışan mantıkların bir arada nasıl var olabileceği konusunda daha çok araştırma yapılması yönünde Ocasio vd. (2017) tarafından yapılan çağrıya bir cevap niteliğinde olabilecek bu bulgu çerçevesinde, temel varsayımları gereği birbiri ile çatışma içerisinde olması beklenen aile mantığı ve şirket mantığının İşletme A’da bir arada var olabildiği ve bunun da üst yönetimin her iki mantıktan da taviz vermeksizin hem başarılı bir kariyere sahip profesyonel bir yönetici olan (şirket mantığı) hem de aileyle yakın ve İşletme A’da uzun yıllar çalışarak işletme kültürünü benimsemiş olan (aile mantığı) bir kişiyi görevlendirerek gerçekleştirdiği görülmektedir. Öte yandan İşletme B’de ise kurucu ailenin aldığı benzer bir karar ve yapısal değişim süreçleri sonucunda yine orta düzey yönetimde çatışma meydana gelmiş ancak üst yönetimin bu noktadaki tavrı ve aldığı kararlar sürecin farklı şekilde ilerlemesine neden olmuştur. Şirket mantığının bir yansıması olarak işletmede uygulanmaya başlanan profesyonel üst düzey yönetim uygulamaları işletmede hâkim olan hem aile mantığı hem de piyasa mantığı ile çatışmaya yol açmıştır. Vekalet kuramının profesyonel yöneticilere (vekil) ilişkin ileri sürdüğü varsayımları (Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973; Shapiro, 2005) destekler bir biçimde kendi çıkarlarını ön planda tutan ve bilgi asimetrisinden faydalanan profesyonel yönetici sürecin işletmenin aile kontrolünden çıkması ile sonuçlanmasına yol açmıştır. Piyasa mantığının daha baskın olduğu ancak aile mantığı ile de uyum içinde var olduğu ilk dönemlere kıyasla şirket mantığının hâkim hale getirilmeye çalışıldığı sonraki dönemde işletme hem aile mantığının getirdiği örgütsel bağlılık ve uyumu kaybetmiş hem de yapılan yanlış yatırımlar ve yüksek harcamalarla her görüşmede vurgulanan verimlilik, kalite ve kâr odaklı piyasa mantığının zayıfladığı görülmüştür. Mantıklar arasındaki dengeyi sağlayamayan işletmede şirket mantığının bir yansıması olarak profesyonel yöneticiliğin benimsenmesi ancak ailenin işletmeden tamamen ayrılması ve üst yönetimin el değiştirmesi ile mümkün olmuştur.

Mantık değişimi sürecini etkileyen unsurlar her iki şişletmede de bazı yönlerden benzer görünmekle beraber belirgin farklılıklar da söz konusudur. Örgütlerde gözlemlenen alt kurumsal çereveseler olarak da Tablo 4.2.3.1’de ifade edilen bu unsurlar kurumsal mantık değişiminin iki şişletmede neden birbirinden farklı şekilde gerçekleştiğini açıklama potansiyeline sahiptir. Söz konusu çereveseler tanımlanırken süreçte yaşanan olaylar, aktörlerin olaylar üzerindeki etkisi ve aynı zamanda olaylardan nasıl etkilendikleri de dikkate alınmıştır. Kurumların ve kurumsal mantıkların anlaşılmasında duyguların önemini vurgulayan ve bu alanda daha fazla araştırma yapılması gerektiğini ifade eden alışmalar (Creed vd., 2014; Friedland, 2018; Voronov & Vince, 2012) ışığında incelenen şişletmelerde orta düzey yöneticilerin profesyonel yöneticilere yönelik duyguları ve tutumları süreçlerin ve çereveselerin oluşmasına katkı sağlamıştır. Orta düzey yönetim tarafından benimsenmeyen profesyonel yöneticiler için ağırlıklı olarak olumsuz sıfatlar kullanılırken (müsrif, kültürle uyumsuz, kötü niyetli, sadakatsiz), orta düzey yönetimin benimsediği profesyonel yöneticiler için olumlu sıfatların daha baskın olduğu (tecrübeli, katılımcı, eleştiriye açık) görülmektedir. Kişilerin duyguları ve bu duyguların beden dillerine yansımaları da gözlem notlarına dahil edilmiş ve yine analizlerde dikkate alınmıştır. Öte yandan görüşmeler sırasında kullanılan metaforlar da aktörler ile mantıklar arasındaki ilişkiyi sembolik bir şekilde özetleyerek (Boxenbaum, 2019) çereveselerin netleşmesini sağlamıştır.

Örneğin her iki şişletmede de, pek çok şişletmede de görülebileceği üzere, kurucunun ve ailenin süreç üzerindeki etkisi çok büyüktür. Kurucu-baskın yönetim çerçevesi olarak ifade edilebilecek bu çerçeve bağlamında şişletme A’da kurucunun iyi eğitimli olması, karizmatik gücü ve yarattığı kültür süreci olumlu etkilerken şişletme B’de aile üyelerinin yetersizliği süreci en çok etkileyen unsur olarak ortaya çıkmıştır. şişletme B’de aileyle birlikte profesyonel yöneticinin süreç üzerindeki etkisi göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Manipülatif yönetim çerçevesi olarak kavramsallaştırılan çerçeve, şişletme B’deki profesyonel yöneticinin vekalet kuramının da ileri sürdüğü üzere kendi menfaatlerini ön planda tutması ve bilgi asimetrisi yaratarak aile üyelerini manipüle etmesi sürecin aile aleyhine ilerlemesi ile sonuçlanmıştır.

Öte yandan şişletme A’da benimsenen temkinli ve bürokratik yönetim tarzı profesyonel yönetici mantığına geçiş sürecine de yansımış ve şişletmenin sürece denemeyanılma yaparak başlaması ve emin adımlarla yürümesini sağlamıştır. Temkinli büyüme

odaklı yönetim çerçevesi olarak ifade edilen çerçeve yetki devri noktasında da etkili olmuş ve profesyonel yöneticiye sınırlı yetki devri verilmesi yoluyla kontrolün korunması mümkün olmuştur. Literatürde işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin seçici (selective) olarak yetkilendirilmesi (Libman vd., 2020), vekalet kuramı bağlamında üst yönetimin sınırlı alanlarda yetki vermesi (Kräkel, 2021), örgütlerde yetki veren ve alan taraflar arasındaki güç kavgaları (Davenport & Leitch, 2005) ve yönetsel kontrolün çalışanlar üzerindeki etkileri (Linder vd., 2021) gibi çeşitli açılardan ele alınan yetki devri konusu İşletme A’da en ön plana çıkan unsurlardan biridir. İşletme A’nın profesyonel yöneticiliğe geçiş sürecini şekillendiren en önemli çerçevesi olarak yorumlanabilecek sınırlı yetki devri çerçevesi, özellikle de finansal kontrolün korunması işletmenin süreçte kontrolü yitirmeden gerekli tedbirleri alabilmesini mümkün kılmıştır. İşletme B’de ise agresif büyüme odaklı yönetim çerçevesi işletmenin daha hızlı ve işletmeye zarar verebilecek kararlar vermesine yol açmış ve aynı zamanda tam kontrol devrine dayanan yönetim çerçevesi ile tüm yetki ve kontrolün profesyonel yöneticiye devredilmesi ile sonuçlanmıştır. İşletme B’nin profesyonel yönetime geçiş sürecini şekillendiren en önemli unsurlardan biri de işletmede gerçekleştirilen kurumsallaşma girişimlerinin içselleştirilememesidir. Törenselleştirilmiş kurumsallaşma olarak ifade edilebilecek bu durum Meyer ve Rowan (1977) tarafından da ifade edildiği üzere işletmenin meşru olma kaygısı ile gerçekleştirdiği ancak örgüt yapısına yansıtamadığı bir süreç olmuştur. Kurumsal kuramda ayrı tutma (decoupling) olarak da ifade edilen bu davranış örgütlerin kurumsal karmaşa ile başa çıkma yöntemlerinden biridir (Junaid vd., 2015; Van Wieringen vd., 2017). Kurumsallaşmanın örgütte içselleştirilememesi yeni mantığın benimsenmesini de engelleyerek İşletme B’de bu yönde atılan adımların yalnızca görüntüde kalması ile sonuçlanmıştır.

Örgüt kültürü açısından bakıldığında ise profesyonel yönetime geçiş süreci özellikle İşletme A’daki güçlü örgüt kültüründen önemli ölçüde etkilenmiştir. Çalışan odaklı yönetim çerçevesi olarak kavramsallaştırılan çerçeve ile İşletme A’nın yaşadığı deneyim, Hall ve Nordqvist (2008) tarafından ileri sürülen ve profesyonel yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikler arasında kültürel yetkinliğin yani ailenin değerleri ve normlarını anlama yetkinliğinin bulunması gerektiği görüşünü desteklemektedir. Özellikle İşletme A’da olduğu gibi baskın bir örgütsel kültüre sahip olan işletmelerde söz konusu kültürel yetkinlik profesyonel yöneticinin kısa sürede görevinden ayrılması veya

çok uzun yıllar aynı pozisyonda devam etmesi arasındaki farkı yaratan temel faktör olarak ortaya çıkabilmektedir. İşletme B’de ise çalışanlara değer vermeme davranışı ile karakterize edilebilecek olan örgüt kültürü profesyonel yönetime geçiş sürecinde de orta düzey yöneticilerin tepkilerinin dikkate alınmaması ve örgüte uygun olmayan uygulamaların sürdürülmesi ile sonuçlanmıştır.

Profesyonel yönetime geçiş sürecinin sonunda her iki işletmede de an itibariyle tam profesyonel yönetim benimsenmiş ve meşrulaşmış haldedir. İki işletmede de değişim sürecinin tamamlandığını ve çalışanların zihninde bir geriye dönüş yaşanıp yaşanmayacağına ilişkin hiçbir şüphe olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Yaşanan süreç her iki işletmede de çok farklı olmakla beraber iki işletmenin de yaşadığı süreçlerden önemli dersler çıkarılması mümkündür.

SONUÇ

Kurumsal mantıklar kuramı çerçevesinde şirket mantığının bir yansıması olarak örgütlerde kurucuların yönetimde tek söz sahip olduğu kurucu-yönetici mantığından, örgütün üst yönetiminde yetkinin mesleği yönetmek olan profesyonel yöneticilere devredildiği profesyonel yönetici mantığına geçişin araştırıldığı bu çalışmada, örgütlerde bu sürecin nasıl yaşandığı konusuna ışık tutulmaya çalışılmıştır. Çalışma genelinde araştırılan konulara ilişkin somut deliller ortaya koyulmasından ziyade bahsedilen süreçlerde yer alan kişilerin deneyimlerinin ve öznel bakış açılarının incelenmesi ve örgütlerde yaşanan mantık değişimlerinin ve bu süreçlerde aktörlerin ve çevrenin üstlendiği rolün anlaşılmasına imkân sağlamıştır.

Temelde kurumsal mantıklar kuramına ve daha kısıtlı bir çerçevede de vekalet kuramına dayanan çalışmada söz konusu alanlara kuramsal katkı sağlamak temel amaçlardan biri olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışmanın başında literatür incelemeleri sonucunda üç açıdan katkı sağlanabileceği düşünülmüştür. Birinci katkı literatürde daha az çalışılmış olduğu düşünülen, kurumsal mantık değişimini aşamalı bir süreç olarak ele alan bir yaklaşım geliştirilmesidir. İkinci katkı olarak kurumsal mantıklar alanındaki çalışmaların ağırlıklı olarak ikincil verilere dayanan çalışmalar olması nedeniyle (Eroğlu, 2020; Önder & Üsdiken, 2016; Ünal, 2017) nitel bir bakış açısının ve kişilerin öznel deneyimlerinin analiz edilmesinin bu anlamda literatürü zenginleştireceği düşünülmüştür. Üçüncü olarak ise araştırmanın analiz düzeyi ile bir katkı sağlaması amaçlanmıştır. Kurumsal mantıklar alanındaki çalışmaların genellikle makro ve meso düzeyde olması ve sektörel çalışmaların ağırlıklı tercih edilmesi (Leblebici vd., 1991; Lounsbury, 2002; Önder & Üsdiken, 2016) ve son yıllarda kurumsal mantıkların mikro temellerine odaklanan çalışmalara yönelik ilginin artması (Powell & Rerup, 2017; Tchalian, 2019) sonucunda özellikle örgüt içi mikro düzeydeki değişimlerin ve aktörlerin (özellikle de orta ve alt düzey yöneticilerin) etkilerine odaklanan bu çalışmanın bu anlamda da literatüre katkı sağlaması planlanmıştır. Tamamlanan çalışmada süreç çalışması yöntemi kullanılarak değişim süreci aşamalı bir süreç olarak ele alınmış, görüşmelere ve nitel analizlere dayanan yöntemler tercih edilmiş ve analiz düzeyi kişilerin vücut dillerini dikkate alacak kadar mikro düzeyde tutularak kişilerin yaşadıkları deneyimler ve özellikle örgüt içi farklı kademelerde bulunan kişilerin değişim süreci

üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Özetle araştırmanın çalışmanın başında koyulan hedeflerine ulaştığını söylemek mümkündür.

Kuramsal temeli belirlenen çalışmanın görgül çalışma alanı olarak profesyonel yöneticilik konusu tercih edilmiştir. Araştırmacının şirket mantığının yansıması olarak örgütlerde kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçilmesi konusunu tercih etmesinde yaşadığı ilde gözlemlediği iki ayrı işletmede benzer tercihler yapılması ancak çok farklı süreçler yaşanması etkili olmuştur. Konunun ne açıdan ve hangi yöntemle araştırılacağına belirlenmesi için araştırma kapsamında literatüre yönelik bir ön araştırma gerçekleştirilmiş ve profesyonel yöneticilik konusunun çalışıldığı tezler ve kongre bildirileri incelenmiştir. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi'nde yayınlanan tüm tezler ilgili anahtar kelimeler kullanılarak taranmış ve toplamda 19 teze ulaşılmıştır. Benzer bir tarama artık Yönetim ve Organizasyon bilim dalı açısından bir kurum haline gelen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiri kitaplarında yayınlanan 30 bildiri üzerinden de gerçekleştirilmiştir. Tezler ve kongre bildirilerine yönelik gerçekleştirilen ön çalışma sonucunda özellikle tezlerde kuramsal temele yeterince önem verilmediği, profesyonel yöneticilik konusunun kuramsal bir temel ile zenginleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda nitel çalışmaların hem tezlerde hem de kongre bildirilerinde azınlıkta kaldığı görülmüştür. Dolayısıyla yapılan çalışmanın kuram temelli ve nitel bir çalışma olması bu alandaki boşluğun doldurulmasına katkı sağladığı düşünülmektedir. Öte yandan içerik bakımından bakıldığında da profesyonel yöneticiliğin sıklıkla bir değişken veya sonuç olarak ele alınması ve profesyonel yöneticiliğin bir süreç olarak ele alındığı ve bu sürecin nasıl gerçekleştiğine ilişkin çalışmaların da azınlıkta kalması da nedeniyle de çalışmanın anlamlı bir katkı sağladığı söylenebilir.

Belirtilen gerekçelere dayanılarak çalışmanın kuramsal mantıklar kuramı temelli ve nitel bir çalışma olmasına karar verilmiştir. Nitel çalışma kapsamında da araştırma deseni olarak süreç çalışması (process study) tercih edilmiştir. Örneklem belirlenirken amaçlı örneklem yöntemlerinden biri olan kritik durum örnekleme (critical case sampling) yöntemi kullanılarak araştırılan konuya ilişkin çarpıcı birer örnek sunan iki işletme tercih edilmiştir (Suri, 2011). İşletmelerin farklı sektörlerde olmalarına karşın benzer bağlamlar içinde bulundukları, aynı şehirde benzer yapılar tarafından kuruldukları, kurucunun baskın özelliği ve ailenin yönetime dahil olması gibi pek çok

benzer unsur taşıdıkları ancak profesyonel yöneticilik süreçlerinde tamamen farklı deneyimlere sahip oldukları gözlemlenmiştir. Sürecin bu iki işletmede neden bu kadar farklı olduğunun araştırılması çalışmanın temel dayanaklarından birini oluşturmuştur. Burada belirtilmesi gereken önemli bir husus çalışmanın iki işletmeyi karşılaştırmak gibi bir amacı olmamasıdır. İşletmelerin yaşadıkları deneyimler içinde bulundukları bağlama ve duruma özgüdür. Dolayısıyla tüm şartlar aynı olmadıkça iki işletmenin deneyimlerini karşılaştırmak yanıltıcı çıkarımlara yol açabilir. Çalışmadaki amaç iki işletmeyi kendi deneyimleri çerçevesinde incelemek ve yaşadıkları deneyimlerin nedenleri, süreç aşamaları ve sonuçlarını analiz ederek profesyonel yöneticilik mantığına geçiş aşamasında örgütlerde mikro düzeyde neler yaşandığı konusuna yeni bir bakış açısı kazandırmaktır.

Süreç çalışması kapsamında iki farklı veri toplama aracı kullanılmıştır. Çalışmanın en kapsamlı verisini sağlayan veri toplama aracı görüşmelerdir. Mantık değişimi sürecini farklı noktalardan takip eden ve konuya ilişkin farklı bakış açılarına sahip kişiler tespit edilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her bir işletmede de o işletmede uzun yıllar çalışmış, mantık değişiminin öncesini, değişim sürecini ve sonrasını deneyimlemiş kişiler, halihazırda işletmede çalışmaya devam eden ve şu anda işletmedeki hâkim mantığı anlatabilecek kişiler ve de işletmede bizzat çalışmayan ancak işletmenin uzun süreli paydaşı (hizmet sağlayıcısı vb.) olan ve dışarıdan bir perspektif sağlayabilecek kişiler bulunarak derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesinde görüşülen kişilere gizlilik taahhüdü verilmiştir. Görüşmeler öncesinde bir yarı yapılandırılmış soru formu hazırlanmış olmakla beraber görüşmeler sırasında soruların sorulmasından ziyade katılımcının deneyimlerini, duygularını ve düşüncelerini paylaşması için teşvik edilmesi asıl amaç olmuştur. Zorunlu olmadıkça konuşmasına müdahale edilmemiş, yalnızca daha derin bilgiye ihtiyaç duyulduğu noktalarda sondalar ve dolgu sorular kullanılmıştır. Görüşmelerin tamamında ses kaydı alınmış daha sonra bu kayıtlar birebir yazıya geçirilmiştir. Görüşmeler sırasında gözlem notları alınmış ve her görüşmeye ilişkin “Gözlem Notları” hazırlanmıştır. Kullanılan ikinci veri kaynağı da yazılı basında yer alan haberlerdir. İncelenen iki işletmeye ilişkin ikincil veriler çeşitli basılı kaynaklar, veri tabanları ve internet kaynakları kullanılarak derlenmiş ve kategorilere ayrılmıştır. Tüm verilerin analizinde öncelikle elde her satırın teker teker incelendiği ayırıcı kodlama yöntemi kullanılmış, daha sonra döngüsel

kodlama ilkeleri doğrultusunda aynı kodlamalar bir kez de yazılım üzerinden gerçekleştirilmiştir. Genel kodlama sürecinin ardından bir de kurumsal kodlama gerçekleştirilerek veriler kurumsal mantıklar kuramı çerçevesinde bir kez daha kodlanmış ve bu aşamada mantık değişimi ve alt kurumsal çerçeveler gibi alanlara odaklanılmıştır. Ayrıca duygusal kodlama ve metafor kodlama yöntemleri de kullanılarak verilerde yansıtılan duygular ve kullanılan metaforlar da analizlere dahil edilmiştir. Kişilerin duyguları ve anlatımlarında kullandıkları metaforların analiz edilmesi ile incelenen işletmelerdeki hakim kurumsal mantıkların daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır (Boxenbaum, 2019; Friedland, 2018). Analizler için MAXQDA programı kullanılmıştır.

Analizlerin raporlanması aşamasında öncelikle süreç çalışmalarında kullanılan iki strateji anlatı stratejisi ve görsel haritalama stratejisi kullanılmıştır. Anlatı stratejisi kapsamında her iki işletmede yaşanan olaylar tarihsel olarak sıralı bir şekilde verilmiş ve birincil ve ikinci kaynaklardan alınan alıntılarla desteklenerek işletmelerin yaşadıkları süreçler baştan sona anlatılmıştır. Daha sonra görsel haritalama stratejisi doğrultusunda iki işletmede de yaşanan süreçler görselleştirilerek olaylar ve aktörler arasındaki bağlantılar ve mantık değişimi süreci aktarılmaya çalışılmıştır. Bir sonraki kısımda da araştırma soruları çerçevesinde elde edilen analiz sonuçları sunulmuştur. İlk alt araştırma sorusu olan *“Şirket mantığının yansıması olarak kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçişte değişimi tetikleyen kurumsal baskılar nelerdir?”* sorusunun karşılığı olarak öne çıkan unsurlar çevreden baskı/yönlendirme, uluslararasılaşma ve yurtdışından yüksek talep olarak tespit edilmiştir. Söz konusu dış faktörlerin örgüt içi faktörlere kıyasla daha az etki sahibi olduğunu söylemek mümkündür. Gerçekleştirilen analizler örgüt içi faktörlerin örgüt dışı faktörlerden daha etkili olduğunu göstermektedir. İkinci araştırma sorusu olan *“Şirket mantığının yansıması olarak kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçişte değişimi tetikleyen örgütsel unsurlar nelerdir?”* sorusuna karşılık olarak tespit edilen faktörler yönetim ve denetim kapasitesi, aile içi çatışma, işletmenin devamlılığı, agresif büyüme isteği, örgüt içi baskı/yönlendirme ve örgüt içi insan kaynağının yetersiz oluşu şeklindedir. Mantık değişimini tetikleyen unsurlar ağırlıklı olarak örgüt içinden kaynaklanmakta ve çoğunlukla da yönetimdeki ailenin özellikleri ve yaklaşımları ile açıklanabilmektedir. Üçüncü alt araştırma sorusu olan *“Şirket mantığının yansıması olarak kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçiş yaşayan*

*örgütlerde bu süreç hangi aşamalarla ilerlemiştir?” sorusu ise iki işletmede iki ayrı cevap bulmuştur. Süreç çalışması yöntemleri ile irdelenen iki işletmeden İşletme A’da bu süreç 1) Değişim kararı, 2) Denemeler, 3) Yapısal değişim, 4) Değişimin örgüte uyumu, 5) Uyarılma ve 6) Kurumsal mantığın benimsenmesi ve meşrulaşması şeklinde gerçekleşirken, İşletme B’de bu süreç 1) Değişim kararı, 2) Yapısal değişim, 3) Törenselleşme, 4) Ailenin yönetimden ayrılması, 5) Üst yönetimin profesyonellere devri, 6) Kurumsal mantığın benimsenmesi ve meşrulaşması şeklinde gerçekleşmiştir. Bu deneyimlerin farklılaşmasında etkili olan unsurlar da incelenmiş ve bu süreç faktörleri kurucunun (ve ailenin) ve profesyonel yöneticinin etkisi, yönetsel unsurlar, yetki devri ve örgüt kültürü başlıkları altında derlenmiştir. Dördüncü alt araştırma sorusu olan ve literatürde bir eksik olarak ifade edilen (Reay & Hinings, 2009) “*Şirket mantığının yansımaları olarak kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçiş örgütün hangi düzeyinde (üst-orta-alt yönetim) başlamaktadır ve hangi yöne doğru yayılmaktadır?*” sorusuna ilişkin olarak da veriler elde edilmiş ve İşletme A özelinde değişim sürecinin üst yönetimden başladığı (“tepeden inme”) (A-01) daha sonra orta düzey yönetime yayıldığı, orta düzeyde çatışmaya ve huzursuzluğa yol açtığı, üst yönetimin çatışmayı azaltmak için çeşitli önlemler aldığı ancak daha sonra ilk kararda uyarlamaya giderek kararı örgütün kültürüne adapte ettiği ve bu adaptasyon sonucunda kurumsal mantığın benimsendiği ve meşrulaştığı görülmüştür. İşletme B’de ise benzer şekilde üst yönetimin kararıyla başlayan ve orta düzey yönetimde çatışmaya yol açan sürecin üst yönetimin orta düzey yönetimin tepkilerini dikkate almaması ve orta düzey yöneticilerin işten çıkarılması veya ayrılmasıyla sonuçlandığı görülmüştür. Orta düzey yönetim tarafından yeni mantığın benimsenmesi ancak üst yönetimin tamamen profesyonelleşmesi sonrasında gerçekleşmiştir. Dolayısıyla mantık değişimini başlatan aktörün tepe yönetim olmasına karşın benimsenmesini ve meşrulaşmasını sağlayan aktörlerin orta düzey yöneticiler olduğu sonucuna varılmıştır.*

Araştırma sorularının yanı sıra elde edilen verilere dayanılarak işletmelerdeki alt kurumsal çerçeveler de incelenmiştir. İşletme A’da öne çıkan çerçeveler kurucu-baskın yönetim çerçevesi, girişimcilik çerçevesi, temkinli büyüme odaklı yönetim çerçevesi, sınırlı yetki devrine dayanan yönetim çerçevesi, kontrolün korunması çerçevesi, çalışan odaklı yönetim çerçevesi ve iletişime kapalı yönetim çerçevesi olarak tespit edilmiş ve incelenen değişim sürecinin sonunda tam profesyonel yönetim çerçevesinin benimsendiği

ve örgütün paydaşları arasında bu konuda herhangi bir şüpheyi yer bırakmayacak düzeyde meşru bir çerçevenin yerleştiği sonucuna varılmıştır. İşletme B’de ise öne çıkan çerçeveler kurucu baskın yönetim çerçevesi, girişimcilik çerçevesi, agresif büyüme odaklı yönetim çerçevesi, tam kontrol devrine dayanan yönetim çerçevesi, manipülatif yönetim çerçevesi ve müsrif yönetim çerçevesi şeklinde olup sürecin sonunda İşletme B’de de tam profesyonel yönetim çerçevesinin ve yine bu çerçevenin bir uzantısı olarak şeffaf yönetim çerçevesinin yerleştiği gözlemlenmiştir.

Elde edilen veriler ve yapılan analizler, yaşanan olayların tarihsel akış içerisinde etkisi ve aktörlerle ilişkileri de dikkate alındığında, toplumsal düzeydeki kurumsal mantıklar açısından, İşletme A’da değişim kararı öncesinde aile mantığının çok baskın olduğu ancak beraberinde piyasa mantığının da var olduğu ifade edilebilir. Profesyonel yöneticilik uygulamalarının hayata geçirilmesi ile birlikte şirket mantığının işletme üzerinde etkili olmasıyla literatürde de sıkça ifade edildiği üzere mantıklar arasında çatışma ortaya çıkmıştır (Boers & Andersson, 2021; Grossi vd., 2020; Xia vd., 2023). Geline nokta mantıklar arasında denge bulmak veya mantıklardan birinin baskın hale gelmesini kabul etmek şeklinde iki seçeneği bulunan üst yönetim, şirket mantığının doğrudan alınmış halinin işletmeye uygun olmadığını fark ederek ve orta düzey yönetimin bu yöndeki endişelerini de dikkate alarak mantığı uyarlamayı ve aile mantığı ile uyumlu hale getirmeyi tercih etmiştir. İşletmedeki baskın aile kültürüne uyum sağlamış olan ama aynı zamanda da deneyimli bir profesyonel yönetici olan CEO’nun göreve getirilmesiyle istenen denge sağlanmış ve yeni mantığın işletmede meşru hale gelmesi mümkün olmuştur. Söz konusu süreçlerde etkili olan kurumsal çerçeveler ele alındığında, girişimcilik çerçevesiyle birlikte kurucu-baskın yönetim çerçevesinin sürecin kurucunun kontrolünde yürütülmesini ve kontrolün korunması çerçevesinin oluşmasını sağladığı ve bunun sonucunda da sınırlı yetki devrine dayanan yönetim çerçevesinin ortaya çıktığı görülmektedir. Temkinli büyüme odaklı yönetim çerçevesinin iletişime kapalı yönetim çerçevesi ile birlikte “geç olsun güç olmasın” yaklaşımını yarattığı ve örgütün kapalı ve içe dönük yapısının örgüte uygun üst düzey yöneticiyi bulmasında etkili olduğu ve son olarak da çalışan odaklı yönetim çerçevesinin değişimin ilk dönemlerinde yaşanan sorunların dikkate alınmasını sağlayarak sürecin işletmenin lehine sonuçlanmasını sağladığı görülmektedir.

Öte yandan İşletme B’da yaşanan benzer süreçler irdelendiğinde, değişim kararı öncesinde işletmede aile mantığının etkili olduğu ancak asıl baskın mantığın piyasa mantığı olduğu görülmektedir. İşletme A’da sürekli kurucunun ve ailenin öneminin vurgulanmasının aksine İşletme B’ye ilişkin neredeyse tüm verilerde işletmenin başarıları, kârlılığı ve ürünlerinin kalitesi en sık vurgulanan unsurlar olmuştur. Aile tarafından kurulmuş olmasının getirdiği bir aile mantığı olmakla beraber aile içi çatışmaların çok sık yaşanması bu mantığın etkisini azaltmıştır. Profesyonel yöneticilik uygulamaları ile birlikte işletme üzerinde etki sahibi olan şirket mantığı ise işletme üzerinde güçlü bir etki yaratmış ancak bu yeni mantık işletmenin çıkarları yerine profesyonel yöneticinin çıkarlarına hizmet etmiştir. Şirket mantığının hâkim hale gelmesiyle birlikte piyasa mantığı da zayıflamış, alınan yanlış yatırım kararları sonucunda işletme finansal krize giderek yabancı yatırımcılara satılmak durumunda kalmıştır. İşletmede profesyonel yöneticilik uygulamalarının benimsenmesi ve şirket mantığının meşrulaşması ancak işletmenin aile kontrolünden çıkarak profesyonel yöneticilerin kontrolüne geçmesi ile gerçekleşebilmiştir. Yaşanan süreçte etkili olan çerçeveler incelendiğinde, başlangıçta girişimcilik çerçevesi ve kurucu baskın yönetim çerçevesi görülürken daha sonra mantık değişiminin de tetikleyen unsurlardan biri olan agresif büyüme odaklı yönetim çerçevesi etkisini artırmış ve profesyonel yöneticiye yönelik tam kontrol devrine dayanan yönetim çerçevesinin geliştirilmesi ile birlikte tüm kontrol profesyonel yöneticiye verilmiş ve bunun sonucunda da manipülatif yönetim çerçevesi ve müsrif yönetim çerçevesi ortaya çıkmıştır. Profesyonel yöneticinin aileyi manipüle edici davranışları ve hem kişisel harcamaları hem de işletmenin büyük borçlar altına girerek fizibilitesiz yatırımlar yapmasına neden olması sonucunda işletme iflasın eşiğine gelmiş, aile açısından hem maddi hem de manevi büyük kayıplar yaşanmıştır. İşletmenin önce yabancı sonra da Türk iş insanlarına satılması ile devam eden süreçte ailenin işletme üzerindeki kontrolü ve sahip olduğu hisse giderek azalmış ve sonunda işletme tamamen profesyonel yöneticilere devredilmiştir. Geçmişinden aldığı derslerle profesyonel yönetim çerçevesinin yanında şeffaf yönetim çerçevesini de geliştiren işletmede piyasa mantığı ve şirket mantığı dengeli bir şekilde var olmaya başlamış ve işletme görüşülen kişilerin de ifade ettiği şekilde tam potansiyelini kullanabilir hale gelmiştir.

Sonuç olarak, şirket mantığının bir yansıması olarak profesyonel yöneticilik konusu özelinde kurumsal mantık değişiminin araştırıldığı bu çalışmada bu süreci deneyimlemiş iki işletme incelenmiş ve konuya ilişkin mikro düzeyde bir bakış açısı sunulması amaçlanmıştır. Çalışma sonuçlarının büyük kitlelere genellenebilmesi gibi bir gayesi bulunmamakla birlikte işletmelerin ve bu işletmelerdeki aile üyeleri, profesyonel yöneticiler ve orta düzey yöneticilerin yaşadığı deneyimlerin kurumsal mantık değişiminin daha iyi anlaşılması konusunda katkı sağladığı düşünülmektedir. Çalışma sonuçlarının hem kurama hem de uygulayıcılara fayda sağlayacağına inanılmaktadır. Gelecek çalışmalarda benzer süreçlerden geçmiş fakat farklı deneyimler yaşamış başka işletmeler üzerinden benzer bir inceleme yapılarak konunun daha da derinleştirilmesi mümkün olabilir. Bu çalışmada nispeten değinilmiş ancak çok detayına inilmemiş bir konu olan profesyonel yöneticinin örgüt içinden mi yoksa dışından mı seçileceği kararının öncülleri ve bu kararı etkileyen faktörler zengin içerikli çalışmaların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Ayrıca incelenen örneklerin aksine yönetim kurulu profesyonellerden, icra kurulu aile üyelerinden oluşan işletmelerin incelenmesi de konuya ilişkin farklı bir perspektif sunulmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- AACSB. (2023). *About Us*. <https://www.aacsb.edu/about-us>
- Ağlargöz, O. (2019). *Yönetimcilik: Klişelere Dayalı Bir Analiz*. Nisan.
- Al-Twal, A. (2022). ‘Herding cats’? Challenges to effective HRM in Jordanian higher education institutions. *Journal of Further and Higher Education*, 46(10), 1391–1406. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2022.2079972>
- Alford, R. R., & Friedland, R. (1985). *Powers of Theory: Capitalism, the State and Democracy*. Cambridge University Press.
- Altıparmak, A. (2002). Türkiye’de Devletçilik Döneminde Özel Sektör Sanayiinin Gelişimi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 35–59. <http://dergipark.gov.tr/erusosbilder/issue/23746/252963>
- Andersson, T., & Liff, R. (2018). Co-optation as a response to competing institutional logics: Professionals and managers in healthcare. *Journal of Professions and Organization*, 5(3), 71–87. <https://doi.org/10.1093/jpo/joy001>
- Ansari, S. S., Wijen, F., & Gray, B. (2013). Constructing a climate change logic: An institutional perspective on the “tragedy of the commons”. *Organization Science*, 24(4), 1014–1040. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0799>
- Arslan, E. T. (2008). *Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri*. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Aslan, M. (2021). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. İçinde O. Yılmaz & V. L. Tüzüner (Ed.), *Aile İşletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları*. Gazi Kitabevi.
- Aysan, H. (2017). Conflicting Institutional Logics in the Religious Context of Islam. *Journal of Management & Organization Studies*, 2(1), 49–70. <http://betadergi.com/yoad/yonetim/icerik/makaleler/24-published.pdf>
- Bakir, C., & Gunduz, K. A. (2017). When, why and how institutional change takes place: A systematic review and a future research agenda on the importance of policy entrepreneurship in macroeconomic bureaucracies. *Policy and Society*, 36(4), 479–503. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1369676>
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*.
- Basco, R., & Pérez Rodríguez, M. J. (2009). Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated Family and Business Systems. *Family Business Review*, 22(1), 82–95. <https://doi.org/10.1177/0894486508327824>
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23–28.
- Battilana, J., & D’unno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. İçinde T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Ed.), *Institutional Work:*

- Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (ss. 31–58). Cambridge University Press.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26(1974), 611–639.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2006). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *NBER Working Paper*, 12356.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bhappu, A. D. (2000). The Japanese family: An institutional logic for Japanese corporate networks and Japanese management. *Academy of Management Review*, 25(2), 409–415. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3312926>
- Birincioğlu, N., & Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 0(14). <https://doi.org/10.18092/ijeas.38069>
- Birley, S., & Norburn, D. (1987). Owners and Managers: The Venture 100 versus the Fortune 500. *Journal of Business Venturing*, 2, 351–363.
- Boers, B., & Andersson, T. (2021). Family members as hybrid owner-managers in family-owned newspaper companies: handling multiple institutional logics. *Journal of Family Business Management*, 13(2), 523–543. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2021-0065>
- Börü, D. (1997). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanıma İlişkin Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 1(6), 177–186. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.727052>
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. The University of Chicago Press.
- Boxenbaum, E. (2019). Conceptual Metaphors in Microfoundations of Institutional Theory. İçinde *Microfoundations of Institutions*. Emerald Group Publishing Limited.

- Buğra, A. (2021). *Devlet ve İşadamları*. İletişim Yayınları.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Ashgate. <https://doi.org/10.4324/9781315609751-1>
- Camfield, C., & Franco, M. (2019). Theoretical framework for family firm management: Relationship between personal values and professionalization and succession. *The Eletronic Library*, 9(2).
- Chambers, H. E. (2009). *My Way Or the Highway: The Micromanagement Survival Guide*. Read How You Want.
- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Charmaz, K. (2008). Grounded Theory. İçinde J. A. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods*. Sage.
- Cheng, C., Yang, X., Jiang, F., & Yang, Z. (2023). How to Synergize Different Institutional Logics of Firms in Cross-border Acquisitions: A Matching Theory Perspective. *Management International Review*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s11575-023-00502-8>
- Çınaroğlu, S. (2012). Yönetim Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar ve Hastanelerde Profesyonel Yönetici İhtiyacı. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 79–110.
- Clifford, D. K. (2000). Growth Pains of the Threshold Company. *Harvard Business Review*.
- Çoğaltay, N., & Aras, Z. N. (2018). Öğretmen Adaylarının Öğretmen Atamalarında Kullanılan Sözlü Sınava İlişkin Algıları: Metafor Analizi Örneği. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 11–13.
- Çolpan, A. M., & Hikino, T. (2010). İşletme Grupları: Bütünleşik Bir Çerçeveye Doğru. İçinde A. M. Çolpan, T. Hikino, & J. R. Lincoln (Ed.), *Oxford İşletme Grupları Elkitabı*. Koç Üniversitesi Yayınları.
- Creed, W. E. D., Hudson, B. A., Okhuysen, G. A., Creed, W. E. D., Hudson, B. A., & Smith-crowe, K. (2014). SWIMMING IN A SEA OF SHAME : INCORPORATING EMOTION INTO EXPLANATIONS OF INSTITUTIONAL REPRODUCTION AND CHANGE and KRISTIN SMITH-CROWE Published by : Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.com/stable/43699245> SWIMMING IN A SEA OF SHAME : INCOR. *Academy of Management Review*, 39(3), 275–301.
- Creswell, J. W. (2007). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. İçinde *Health Promotion Practice* (C. 16, Sayı 4). Sage. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>
- Creswell, J. W. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Siyasal Kitabevi.

- Cronbach, L. J. (1975). Beyond the Two Disciplines of Scientific Psychology. *American Psychologist*, 30, 116–127.
- Currie, G., & Spyridonidis, D. (2016). Interpretation of Multiple Institutional Logics on the Ground: Actors' Position, their Agency and Situational Constraints in Professionalized Contexts. *Organization Studies*, 37(1), 77–97. <https://doi.org/10.1177/0170840615604503>
- da Fonseca, A. L. A., Chimenti, P., & Campos, R. D. (2023). 'Take my advice': Entrepreneurial consumers and the ecosystemic logics of digital platforms. *Technological Forecasting and Social Change*, 193(May). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122601>
- Daily, C., & Dalton, D. (1992). Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations. *Journal of small business management*, 30(2), 25.
- Davenport, S., & Leitch, S. (2005). Circuits of power in practice: Strategic ambiguity as delegation of authority. *Organization Studies*, 26(11), 1603–1623. <https://doi.org/10.1177/0170840605054627>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Deloitte. (2020). *Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Art: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. McGraw-Hill.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Drencheva, A., & Au, W. C. (2023). Bringing the Family Logic in: From Duality to Plurality in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 182. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04968-0>
- Dunn, M. B., & Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 114–149. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.114>
- Durand, R., Szostak, B., Jourdan, J., & Thornton, P. . (2013). Institutional Logics as Strategic Resources. İçinde M Lounsbury & E. Boxenbaum (Ed.), *Institutional Logics in Action Part A: Research in the Sociology of Organizations* (ss. 165–201). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108>
- Eroğlu, O. (2020). *Türkiye'de Kurumsal Mantıklar*. 10(19), 232–247.

- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2016). *Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations*. Wiley.
- Flamholtz, E. G., Randle, Y., & Mozilo, A. R. (2007). *Growing Pains : Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. Jossey-Bass.
- Fligstein, N. (1997). Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397–405. <https://doi.org/10.1177/000276429704000403>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Frenken, K., Vaskelainen, T., Fünfschilling, L., & Piscicelli, L. (2020). An Institutional Logics Perspective on the Gig Economy. İçinde *Theorizing the Sharing Economy: Variety and Trajectories of New Forms of Organizing*. Emerald Group Publishing Limited.
- Friedland, R. (2009). The endless fields of Pierre Bourdieu. *Organization*, 16(6), 887–917. <https://doi.org/10.1177/1350508409341115>
- Friedland, R. (2018). Moving Institutional Logics Forward: Emotion and Meaningful Material Practice. *Organization Studies*, 39(4), 515–542. <https://doi.org/10.1177/0170840617709307>
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions In The New Institutionalism in Organizational Analysis. *In The New Institutionalism in Organizational Analysis, January 1991*, 232–263.
- Friedland, R., Mohr, J. W., Roose, H., & Gardinali, P. (2014). The institutional logics of love: Measuring intimate life. İçinde *Theory and Society* (C. 43, Sayı 3). <https://doi.org/10.1007/s11186-014-9223-6>
- Gannon, M. J. (2009). The cultural metaphoric method: Description, analysis, and critique. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), 275–287. <https://doi.org/10.1177/1470595809346604>
- Ganti, T. (2014). *Neoliberalism*. 43(May 2023), 89–104.
- Gazioğlu, D., & Oralhan, B. (2021). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Profesyonel Yönetim Anlayışı. İçinde O. Yılmaz & V. L. Tüzüner (Ed.), *Aile İşletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları*. Gazi Kitabevi.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899–912. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x>
- Gerlitz, A., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2023). We are family, not a charity – how do family and business logics shape environmental sustainability strategies? A cross-sectional qualitative study. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137426>
- Giddens, A. (1976). *Sosyolojik Yöntemin Yeni Kuralları: Yorumcu Sosyolojilerin Pozitif*

Bir Eleştirisi. Sentez.

Giddens, A. (1984). *Toplumun İnşası: Yapılaşma Teorisinin Ana Hatları*. Sentez.

Glynn, M. A., & Lounsbury, M. (2005). From the critics corner: Logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1031–1055. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00531.x>

Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.

Gökçe, O. (2019). *Klasik ve Nitel İçerik Analizi: Felsefe, Yöntem, Uygulama*. Çizgi Kitabevi.

Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2), 521–539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>

Grossi, G., Dobija, D., & Strzelczyk, W. (2020). The Impact of Competing Institutional Pressures and Logics on the Use of Performance Measurement in Hybrid Universities. *Public Performance and Management Review*, 43(4), 818–844. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1684328>

Gümüşay, A. A., Smets, M., & Morris, T. (2020). “God at Work”: Engaging Central and Incompatible Institutional Logics Through Elastic Hybridity. *Academy of Management Journal*, 63(1).

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin.

Güvemli, O. (2018). Türkiye’de İşletme Eğitiminin Tarihçesi ile İlgili Bir Görüş. *Accounting and Financial History Research Journal*, 14.

Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>

Haveman, H. A., & Gualtieri, G. (2017). Institutional Logics. İçinde *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management* (ss. 1–35). <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.137>

Haveman, H. A., & Rao, H. (1997). Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. *American Journal of Sociology*, 102(6), 1606–1651. <https://doi.org/10.1086/231128>

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2, 1–26.

Jackall, R. (2010). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. Oxford.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

- Joseph, J., Ocasio, W., & McDonnell, M.-H. (2014). The Structural Elaboration of Board Independence : Executive Power, Institutional Logics, and the Adoption of CEO-only Board Structures in U . S . Corporate Governance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1834–1858.
- Junaid, N., Leung, O., & Buono, A. F. (2015). Institutionalization or Decoupling? An Exploratory Analysis of the UN Global Compact LEAD Initiative. *Business and Society Review*, 120(4).
- Kalemci, R. A., Gökoğlu, M. M., & Kalemci-Tüzün, İ. (2015). Örgütsel Alanda Kurumsal Mantıklar Arası Oluşan Çelişki: Türk Askerlik Hizmeti Alanı Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 153–175.
- Kalkan, N. (2018). Küreselleşme Gücüne Karşılık Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim. *Bankacılık ve Finansal Araştırmalar Dergisi*, 5(2).
- Kaplan, A. (2014). European management and European business schools: Insights from the history of business schools. *European Management Journal*, 32(4), 529–534. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.006>
- Karakışlak, I. N. (2019). *İstanbul'daki Orta Sınıfın Eğitim Tercihleri Üzerinden Habitus Oluşumu*. Marmara Üniversitesi.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Nobel.
- Keskin, U. (2016). Çalışma Yaşamına Bakış Açılarının Tarihsel Süreçteki Değişimi ve Yönetimcilik (Managerializm) Anlayışının Yükselişi. *Journal of Business Research - Turk*, 8(3), 1–1. <https://doi.org/10.20491/isarder.2016.187>
- Khurana, R. (2007). *From Higher Aims to Hired Hands*. Princeton University Press.
- Koç, U., Türker, Y., & Özcan, H. M. (2013). Çevredeki Bilim: Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları. 21. *Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı*.
- Kräkel, M. (2021). On the delegation of authority. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 191, 965–981. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.09.033>
- Kumar, K. (2013). *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-Modern Topluma: Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları*. Dost.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2008). *InterViews_Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. <http://www.jstor.org/stable/259349>
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 271–282. <https://doi.org/10.1177/1476127007079965>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity and Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.
- Langley, A., & Truax, J. (1994). A Process Study of New Technology Adoption in

- Smaller Manufacturing Firms. *Journal of Management Studies*, 31(5), 619–652. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00632.x>
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. (1991). Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U. S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 333–363.
- Levänen, J., Lindeman, S., Halme, M., Tervo, M., & Lyytinen, T. (2022). Bridging divergent institutional logics through intermediation practices: Insights from a developing country context. *Technological Forecasting and Social Change*, 176(October 2021). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121443>
- Libman, A., Dolgopyatova, T., & Yakovlev, A. (2020). Board Empowerment: What Motivates Board Members of Founder-Owned Companies? *Journal of Management Inquiry*, 29(2), 188–205. <https://doi.org/10.1177/1056492618759603>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- Linder, S., Leca, B., Zicari, A., & Casarin, V. (2021). Designing Ethical Management Control: Overcoming the Harmful Effect of Management Control Systems on Job-Related Stress. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 747–764. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04490-9>
- Lok, J.-O. T. U. T. S. pd., & Willmott, H. (2019). Embedded agency in institutional theory: Problem or paradox? *Academy of Management Review*, 44(2), 470–473. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0571>
- Lounsbury, M., Ventresca, M., & Hirsch, P. M. (2003). Social movements, field frames and industry emergence: a cultural-political perspective on US recycling. *Socio-Economic Review*, 1(1), 71–104. <https://doi.org/10.1093/sococo/1.1.71>
- Lounsbury, Michael. (2002). *Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance*. 45(1), 255–266.
- Lounsbury, Michael. (2007). A Tale of Two Cities : in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289–307. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634436>
- Marquis, C., & Lounsbury, M. (2007). Vive la résistance: Competing logics and the consolidation of U.S. community banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), 799–820. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279172>
- McPherson, C. M., & Sauder, M. (2013). Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165–196. <https://doi.org/10.1177/0001839213486447>
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. Nobel.
- Meydan, C. H., & Çetin, F. (2017). Vekalet Kuramı. İçinde C. H. Sözen & N. H. Basım (Ed.), *Örgüt Kuramları* (4. baskı, ss. 157–177). Beta.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as

- Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R., & Elms, H. (2008). Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33(3), 750–770. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.32465769>
- Mohr, L. B. (1982). *Explaining organizational behavior*. Jossey-Bass.
- Musolff, A. (2012). The study of metaphor as part of critical discourse analysis. *Critical Discourse Studies*, 9(3), 301–310. <https://doi.org/10.1080/17405904.2012.688300>
- Ocasio, W., & Gai, S. L. (2020). Institutions: Everywhere But Not Everything. *Journal of Management Inquiry*, 29(3), 262–271. <https://doi.org/10.1177/1056492619899331>
- Ocasio, W., Loewenstein, J., & Nigam, A. (2015). How streams of communication reproduce and change institutional logics: The role of categories. *Academy of Management Review*, 40(1), 28–48. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0274>
- Ocasio, W., Thornton, P. H., & Lounsbury, M. (2017). Advances to the Institutional Logics Perspective. İçinde R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (2. baskı, ss. 509–531). Sage.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Önder, Ç., & Üsdiken, B. (2016). Kurumsal mantıklar , örgüt altyapısı ve örgütsel alanlarda değişim: Türkiye’de işçi sendikalarının tarihsel gelişimi, 1947 -1980. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 43(Ağustos), 573–605.
- Özen, Ş. (2000). Türk Yönetim/Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1).
- Özen, Ş. (2015). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. İçinde S. A. Sargut & Ş. Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları* (ss. 237–330). İmge.
- Özkul, A. S. (2012). 19. Yüzyıl Türk Yükseköğretiminde İşletme Eğitimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(16), 223–241.
- Özkul, İ. (2016). *Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler*. Avea Executive.
- Ozseven, M., Danışman, A., & Bingöl, A. S. (2016). Dönüşüm mü gelişim mi? Kamu hastanelerinin yönetiminde yeni bir kurumsal mantığa doğru. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 43(Ağustos), 119–150.
- Öztürk, S., & Özyakışır, D. (2005). Türkiye Ekonomisinde 1980 Sonrası Yaşanan Yapısal Dönüşümlerin Gsmh, Dış Ticaret Ve Dış Borçlar Bağlamında Teorik Bir Değerlendirmesi. *Mevzuat Dergisi*, 8(94).

- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *The Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 225. <https://doi.org/10.2307/2390988>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage.
- Pazarcık, Y. (2016). Türkiye’de İşletme Yüksek Lisans Eğitiminde İlk Adım: İşletme İdaresi Kurslarına İlişkin Bir Sözlü Tarih Çalışması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 45.
- Peck, J. (2013). Explaining (with) neoliberalism. *Territory, Politics, Governance*, 1(2), 132–157. <https://doi.org/10.1080/21622671.2013.785365>
- Peng, M. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic Management Journal*, 25(5), 453–471. <https://doi.org/10.1002/smj.390>
- Pettigrew, A. M. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 13, 5–16.
- Polillo, S., & Guillen, M. F. (2005). Globalization Pressures and the State: The Worldwide Spread of Central Bank Independence. *American Journal of Sociology*, 110(6).
- Ponte, D., & Pesci, C. (2022). Institutional logics and organizational change: the role of place and time. İçinde *Journal of Management and Governance* (C. 26, Sayı 3). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09578-6>
- Powell, W. W., & Rerup, C. (2017). Opening the Black Box: The Microfoundations of Institutions. İçinde *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage.
- Purdy, J., Ansari, S., & Gray, B. (2019). Are Logics Enough? Framing as an Alternative Tool for Understanding Institutional Meaning Making. *Journal of Management Inquiry*, 28(4), 409–419. <https://doi.org/10.1177/1056492617724233>
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843+i. <https://doi.org/10.1086/367917>
- Reay, T., Golden-Biddle, K., & Germann, K. (2006). Legitimizing a new role: Small wins and microprocesses of change. *Academy of Management Journal*, 49(5), 977–998. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22798178>
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2005). The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351–384. <https://doi.org/10.1177/0170840605050872>
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>

- Reyhanoğlu, M., & Sırkıntıoğlu-Yıldırım, Ş. (2016). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(2).
- Ritzer, G., & Stepnisky, J. (2014). *Sosyoloji Kuramları*. De Ki Basım Yayım.
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63(2), 134–139. <https://doi.org/10.2307/1817064>
- Sadeh, L. J., & Zilber, T. B. (2019). Bringing “Together”: Emotions and power in organizational responses to institutional complexity. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1413–1443. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1200>
- Saldana, J. (2019). *Nitel Araştırmacılar için Kodlama El Kitabı*. Pegem Akademi.
- Sandberg, J., & Alvesson, M. (2021). Meanings of Theory: Clarifying Theory through Typification. *Journal of Management Studies*, 58(2), 487–516. <https://doi.org/10.1111/joms.12587>
- Sargut, S. A., & Özen, Ş. (2015). Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı bir Çözümleme. İçinde S. A. Sargut & Ş. Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları* (ss. 11–34). İmge.
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2016). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. Beta.
- Sayılar, Y. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye'deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 147–176.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. baskı). Wiley & Sons.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37(5), 427–442. <https://doi.org/10.1007/s11186-008-9067-z>
- Scott, W. R. (2014a). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*. Sage.
- Scott, W. R. (2014b). *Institutions and Organizations*. Sage.
- Scott, W. R. (2017). Institutional Theory: Onward and Upward. İçinde R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (ss. 853–871). Sage.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. J., & Caronna, C. A. (2000). *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. The University of Chicago Press.
- Sezerel, H., & Tonus, H. Z. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Farklılıkların Yönetimi: Türkiye Yazını. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(17).
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31(May 2023), 263–284. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122159>
- Shin, S., Lee, J., & Bansal, P. (2022). From a shareholder to stakeholder orientation:

- Evidence from the analyses of CEO dismissal in large U.S. firms. *Strategic Management Journal*, 43(7), 1233–1257. <https://doi.org/10.1002/smj.3369>
- Sirris, S. (2019). Coherent identities and roles? Hybrid professional managers' prioritizing of coexisting institutional logics in differing contexts. *Scandinavian Journal of Management*, 35(4), 101063. <https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2019.101063>
- Smets, M., Aristidou, A., & Whittington, R. (2017). Towards a Practice-Driven Institutionalism. İçinde *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage.
- Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee, P. (2015). Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), 932–970. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0638>
- Smith, A. (2010). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. General Books LLC.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50, 35–67.
- Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2), 63–75. <https://doi.org/10.3316/QRJ1102063>
- Taş, A., & Çavuş, M. F. (2010). Türkiye'deki Profesyonel Yöneticiler Üzerine Bir İnceleme: Nasıl Seçiliyorlar? Hangi Özellikleri Ön Plana Çıkıyor? Hangi Yetkilerle Donatılıyorlar? *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 185–201.
- Tchalian, H. (2019). Microfoundations and Recursive Analysis: A Mixed-Methods Framework for Language-Based Research, Computational Methods and Theory Development. İçinde *Microfoundations of Institutions*. Emerald Group Publishing Limited.
- Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, 23(05), 125–170. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(05\)23004-5](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(05)23004-5)
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations. İçinde *American Journal of Sociology* (C. 105, Sayı 3, ss. 801–844).
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. İçinde R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (ss. 99–129). Sage.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0187>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2014). The Institutional Logics

- Perspective. İçinde R. Scott & S. Kosslyn (Ed.), *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. Wiley.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). The Institutionalization of Institutional Theory. *Studying Organization: Theory & Method*, 175–190.
- Ünal, A. F. (2017). Türkiye Yükseköğretim Alanında Rakip Kurumsal Mantıklar: Akademik Performans Kriterlerinde Çeşitlilik ve Yayın Üretkenliği Üzerine Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 50(4), 83–114.
- Üsdiken, B. (2020). Owners and Salaried Managers in Large Turkish Enterprises. İçinde A. M. Çolpan & G. Jones (Ed.), *Business, Ethics and Institutions: The Evolution of Turkish Capitalism in Global Perspectives*. Routledge.
- Üsdiken, B., Yıldırım-Öktem, Ö., & Şenol, F. N. (2015). İç halkaya dâhil olmak: Türkiye’deki büyük aile holdinglerinde profesyonel yöneticiler. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42, 521–551.
- Vähä-Savo, V., Luomanen, J., & Alasuutari, P. (2022). Between rationalism and romanticism: metaphors in managing conflicting institutional logics in science and technology parks. *Culture and Organization*, 28(1), 46–63. <https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1969650>
- Van Wieringen, M., Groenewegen, P., & Broese Van Groenou, M. I. (2017). “We’re all Florence Nightingales”: Managers and nurses colluding in decoupling through contingent roles. *Journal of Professions and Organization*, 4(3), 241–260. <https://doi.org/10.1093/jpo/jox004>
- Venkataraman, H., Vermeulen, P., Raaijmakers, A., & Mair, J. (2016). Market Meets Community: Institutional Logics as Strategic Resources for Development Work. *Organization Studies*, 37(5), 709–733. <https://doi.org/10.1177/0170840615613370>
- Vismara, S. (2019). Sustainability in equity crowdfunding. *Technological Forecasting and Social Change*, 141(September 2017), 98–106. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.014>
- Voronov, M., & Vince, R. (2012). Integrating Emotions into the Analysis of Institutional Work. *Academy of Management Review*, 37(1), 58–81.
- Weber, K., Patel, H., & Heinze, K. L. (2013). From Cultural Repertoires to Institutional Logics: A Content Analytic Method. *Research in the Sociology of Organizations*, 39B, 351–382.
- Weber, R. P. (1990). Basic Content Analysis. İçinde *Journal of the American Statistical Association* (C. 82, Sayı 397). Sage. <https://doi.org/10.2307/2289192>
- Williamson, O. E. (1963). Managerial Discretion and Business Behavior. İçinde *The American Economic review* (C. 53, Sayı 5, ss. 1032–1057).
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2021). *Yönetim Düşüncesinin Evrimi* (A. M. Aksoy (ed.)). Albaraka Yayınları.
- Xia, J., Zhang, M. M., Zhu, J. C., & Fan, D. (2023). Reconciling multiple institutional

- logics for ambidexterity: human resource management reforms in Chinese public universities. *Higher Education*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01027-7>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. İçinde *Journal of Hospitality & Tourism Research* (C. 53, Sayı 5). <https://doi.org/10.1177/109634809702100108>
- Yıldırım, K. E. (2019). Profesyonel Yöneticiliğin Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 576–589. <https://doi.org/10.9775/kauibfd.2019.024>
- Yu, F., Wang, P., Yun, B., & Li, D. (2018). Governance conflict in Chinese family firms: Managed by family-based managers or external managers? *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 446–469.
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119–139. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9099-y>
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Journal of Sociology*, 42, 726–743.

EKLER

EK-1. İkincil Veri Kaynakları ve Kodları

İşletme A'ya İlişkin İkincil Veri Kaynakları ve Kodları

Kod	Veri Kaynağı	Tarihi	Sayfa Sayısı
AH1	Fortune	Ağustos 2008	5
AH2	Capital	Aralık 2018	5
AH3	Capital	Aralık 2021	2
AH4	Capital	Mart 2021	2
AH5	Capital	Mart 2020	6
AH6	Hürriyet	Mart 2019	1
AH7	Ekonomist	Ekim 2017	1
AH8	Ekonomist	Mayıs 2017	2
AH9	Ekonomist	Kasım 2017	6
AH10	Milliyet	Ekim 2003	5
AH11	Sabah	Aralık 2021	2
AH12	Sabah	Mart 2010	1
AH13	Sabah	Ocak 2014	2
AH14	Patronlardünyası.com	Temmuz 2018	3
AH15	Pusulahaber.com.tr	Nisan 2017	3
AH16	Anadolu Ajansı	Nisan 2022	2
AH17	Hürriyet	Temmuz 2008	4
AH18	İhlas Haber Ajansı	Mayıs 2019	1
AH19	Hürriyet	Ekim 2006	5
AH20	Yeni Şafak	Aralık 2010	2
AH21	Milliyet	Şubat 2010	2

İşletme B'ye İlişkin İkincil Veri Kaynakları ve Kodları

Kod	Veri Kaynağı	Tarihi	Sayfa Sayısı
BH1	Anadolu Ajansı	Aralık 2012	1
BH2	Anadolu Ajansı	Aralık 2012	1
BH3	Anadolu Ajansı	Ekim 2012	1
BH4	Anadolu Ajansı	Ekim 2012	1
BH5	Anadolu Ajansı	Eylül 2011	2
BH6	Anadolu Ajansı	Eylül 2012	1
BH7	Anadolu Ajansı	Kasım 2012	1
BH8	Anadolu Ajansı	Mart 2013	2
BH9	Anadolu Ajansı	Mart 2013	2
BH10	Anadolu Ajansı	Mart 2013	1
BH11	Anadolu Ajansı	Mayıs 2012	1
BH12	Anadolu Ajansı	Mayıs 2013	1
BH13	Anadolu Ajansı	Nisan 2012	1
BH14	Anadolu Ajansı	Nisan 2012	1
BH15	Anadolu Ajansı	Nisan 2012	2
BH16	Anadolu Ajansı	Nisan 2013	1
BH17	Anadolu Ajansı	Ocak 2013	1
BH18	Anadolu Ajansı	Şubat 2013	1
BH19	Anadolu Ajansı	Temmuz 2012	1
BH20	Businessline	Ocak 2017	2
BH21	Daily Sabah	Haziran 2018	1
BH22	Dokuz Eylül	Şubat 2019	5
BH23	Dow Jones Institutional News	Ocak 2017	1
BH24	Dünya Gazetesi	Şubat 2017	3
BH25	Evrensel Gazetesi	Şubat 2016	2
BH26	Financial Services Monitor Worldwide	Ocak 2017	2
BH27	Financial Services Monitor Worldwide	Ocak 2017	2

(Devam) İşletme B'ye İlişkin İkincil Veri Kaynakları ve Kodları

Kod	Veri Kaynağı	Tarihi	Sayfa Sayısı
BH28	Financial Services Monitor Worldwide	Ocak 2017	2
BH29	Haberler.com	Temmuz 2013	2
BH30	India Automobile News	Ocak 2017	1
BH31	India Business Insight	Ocak 2017	1
BH32	MENA Report	Ocak 2017	1
BH33	MENA Report	Nisan 2017	1
BH34	Pivotal Sources	Ocak 2017	1
BH35	Sabah	Şubat 2019	1
BH36	The Economic Times	Ocak 2017	1
BH37	The Economic Times	Temmuz 2017	2
BH38	Turcomoney	Ekim 2019	1
BH39	İhlas Haber Ajansı	Kasım 2014	1
BH40	Habermerkezi.com.tr	Kasım 2014	1
BH41	Es Gazete	Şubat 2015	1
BH42	Dünya Gazetesi	Şubat 2015	1

EK-2. Tezler ve Kongre Bildirilerine Dayanan Literatür Analizi Verileri

Tez ve Bildiri Değerlendirme Ölçütleri

İçerik	Yöntem
Araştırmanın Misyonu: Kurama katkı; kurama ve uygulamaya katkı; uygulamaya katkı	Araştırma Yöntemi: Görgül; Kuramsal
Kuramsal Temel: (Varsa) Çalışmanın dayandırıldığı kuram	Yöntemsel Varsayım: Nesnel; Öznel
Araştırmanın Amacı: Betimlemek; Açıklamak; Betimlemek ve Açıklamak	Araştırma Stratejisi: Nitel; Nicel
	Örnekleme Yöntemi: Olasılıklı Örnekleme; Olasılıksız Örnekleme
	Veri Toplama Yöntemi: Anket; Görüşme; Gözlem; İkincil Kaynaklar vb.
	Analiz Düzeyi: Mikro; Meso; Makro

Profesyonel Yönetim Alanındaki Ulusal Tez Merkezi'nde Yayımlanan Tezlere İlişkin Analiz Sonuçları

Ölçüt	Tercih	Frekans	Yüzde
Araştırmanın Misyonu	Uygulamaya katkı	16	%84.2
	Kurama katkı	3	%15.8
	Kurama ve uygulamaya katkı	0	%0
Kuramsal Temel	Belirtilmemiş	17	%89.5
	Belirtilmiş	2	%10.5
Araştırmanın Amacı	Açıklamak	10	%52.6
	Betimlemek	9	%47.4
Araştırma Yöntemi	Görgül	19	%100
	Kuramsal	0	%0
Yöntemsel Varsayım	Nesnel	19	%100
	Öznel	0	%0
Araştırma Stratejisi	Nicel	15	%78.9
	Nitel	3	%15.8
	Karma	1	%5.3
Örnekleme Yöntemi	Olasılıksız örnekleme	17	%89.5
	Olasılıklı örnekleme	1	%5.3
	Tam sayım	1	%5.3
Veri Toplama Yöntemi	Anket	14	%73.7
	Görüşme	3	%15.8
	İkincil veri	1	%5.3
	Karma (birden fazla)	1	%5.3
Analiz Düzeyi	Mikro	12	%63.2
	Meso	7	%36.8
	Makro	0	%0

Profesyonel Yönetim Alanında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitaplarında Yayımlanan Bildirilere İlişkin Analiz Sonuçları

Ölçüt	Tercih	Frekans	Yüzde
Araştırmanın Misyonu	Kurama ve uygulamaya katkı	16	%53.3
	Uygulamaya katkı	14	%46.7
	Kurama katkı	0	%0
Kuramsal Temel	Belirtilmiş	16	%53.3
	Belirtilmemiş	14	%46.7
Araştırmanın Amacı	Açıklamak	21	70
	Betimlemek	9	30
Araştırma Yöntemi	Görgül	28	%93.3
	Kuramsal	2	%6.7
Yöntemsel Varsayım	Nesnel	30	%100
	Öznel	0	%0
Araştırma Stratejisi	Nicel	13	%43.3
	Nitel	9	30
	Belirtilmemiş/Yok	6	20
	Karma	2	%6.7
Örnekleme Yöntemi	Olasılıksız örnekleme	25	%83.3
	Belirtilmemiş/Yok	5	%16.7
	Olasılıklı örnekleme	0	%0
Veri Toplama Yöntemi	İkincil veri	11	%36.7
	Anket	8	%26.7
	Görüşme	4	%13.3
	Karma (birden fazla)	4	%13.3
	Belirtilmemiş/Yok	3	%10
Analiz Düzeyi	Mikro	15	%50
	Meso	11	%36.7
	Makro	2	%6.7
	Belirtilmemiş/Yok	2	%6.7

İncelenen Tezlerin İçeriği ve Kullanılan Yöntemlere İlişkin Veriler

İÇERİK					YÖNTEM					
No.	Tez No.	Araştırmanın misyonu	Kuramsal Temel	Araştırmanın Amacı	Analiz Düzeyi	Veri Toplama Yöntemi	Örnekleme Yöntemi	Araştırma Stratejisi	Yöntemsel Varsayım	Araştırma Yöntemi
1	16388	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Mikro	Anket	Amaçlı Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
2	122144	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Mikro	Görüşme	Amaçlı Örnekleme	Nitel	Nesnel	Görgül
3	215692	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Mikro	Anket	Amaçlı Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
4	287927	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Mikro	Anket	Amaçlı Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
5	306581	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Mikro	Anket	Amaçlı Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
6	348971	Kurama ve uygulamaya katkı	Vekalet Kuramı	Açıklamak	Mikro	Anket ve Görüşme	Amaçlı Örnekleme	Karma	Nesnel	Görgül
7	487324	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Mikro	Anket	Kartopu Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
8	489036	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Mikro	Anket	Kolayda Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
9	569364	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Meso	Görüşme	Amaçlı Örnekleme	Nitel	Nesnel	Görgül
10	145670	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Mikro	Anket	Amaçlı Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül

(Devam) İncelenen Tezlerin İçeriği ve Kullanılan Yöntemlere İlişkin Veriler

İÇERİK				YÖNTEM						
No. Tez No.	Araştırmanın misyonu	Kuramsal Temel	Araştırmanın Amacı	Analiz Düzeyi	Veri Toplama Yöntemi	Örnekleme Yöntemi	Araştırma Stratejisi	Yöntemsel Varsayım	Araştırma Yöntemi	
11	190845	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Bitimlemek	Meso	Anket	Amaçlı Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
12	218384	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Meso	Anket	Tam Sayım	Nicel	Nesnel	Görgül
13	273382	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Meso	Anket	Amaçlı Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
14	347359	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Meso	İkincil Veri Amaçlı Analizi	Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
15	446912	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Mikro	Anket	Amaçlı Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
16	509310	Kurama ve uygulamaya katkı	Vekalet, Kaynak B., Stratejik Yön., Temsil ve Kurumsal Kuram	Açıklamak	Meso	Anket	Amaçlı Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
17	546135	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Mikro	Anket	Basit Rastgele Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
18	570755	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Mikro	Anket	Kolayda Örnekleme	Nicel	Nesnel	Görgül
19	582116	Kurama ve uygulamaya katkı	Koşul-Bağımlılık, Uyumcu Öğrenme, Kaynak B. ve Kurumsal Kuram	Açıklamak	Meso	Görüşme	Amaçlı Örnekleme	Nitel	Nesnel	Görgül

Konu ve Sonuç Bakımından Tezlerin İçerikleri

No.	Tez No.	Araştırmanın Konusu	Varılan Sonuç
1	16388	Turizm sektöründe profesyonel yönetici yetiştirme uygulamaları	Turizm sektöründe prof. yönetici yetiştirme alanında sorunlar yaşandığı, eğitim-sektör arasında işbirliği eksikliği bulunduğu tespit edilmiştir.
2	122144	Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin sorunları	Profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde çeşitli sorunlar yaşadığı ve bu sorunların genellikle aile üyeleri ile yöneticiler arasında ortaya çıktığı tespit edilmiş ve çözüm olarak kurumsallaşma ve katılımcı yönetim yapısı önerilmiştir.
3	215692	Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin ikilemleri	Aile işletmelerindeki profesyonel yöneticilerin iletişim, işin niteliği ve eşitlik konularında ikilem yaşadıkları tespit edilmiştir.
4	287927	Profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinin yönetiminde yaşadıkları sorunlar	Aile işletmelerindeki profesyonel yöneticilerin karar mekanizmalarında ailenin baskın olması, bilgi paylaşımı, ücret adaleti ve bir sonraki kuşağa devir konularında sıkıntılar yaşadıkları tespit edilmiştir.
5	306581	Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma üzerindeki etkisi	Araştırılan aile işletmelerinin çoğunda profesyonel yöneticiler bulunmadığı tespit edilmiş ve kurumsallaşma için profesyonel yöneticiler çalıştırılması gerektiği ifade edilmiştir.
6	348971	Otel yatırımcıları ile profesyonel yöneticiler arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkilerin incelenmesi	Otel işletmelerinde vekâlet ilişkilerinin hem yatırımcılar hem de yöneticiler açısından beklentileri karşılamadığı ve en önemli sorunun yetkilendirme problemi olduğu tespit edilmiş iki tarafın da beklentilerini karşılayacak sözleşmeler hazırlanması önerilmiştir.
7	487324	Aile üyeleri-profesyonel yöneticiler arasındaki çatışmaların profesyonel yönetici performansına etkileri	Aile üyeleri ile profesyonel yöneticiler arasında bir çatışma algısının var olduğu ve bu algının profesyonel yöneticilerin performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.
8	489036	Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere duyulan güven	Aile üyelerinin profesyonel yöneticilerin yetkinliklerine güvendikleri ve güvenilir olduklarına inandıkları tespit edilmiştir.
9	569364	Konya sanayisindeki işletmelerin profesyonel yönetici sorunu	İşletmelerde profesyonel yöneticilere ihtiyaç olduğu fakat buna yönelik kültürel alt yapılarının henüz çok yetersiz olduğu tespit edilmiştir.
10	145670	Yöneticilerin profesyonelleşme ve kendi yerine yönetici yetiştirme stratejileri	Aile işletmelerindeki genel problemin gelecek nesle devir olduğu ve toplumsal kültüre özgü değerlerin profesyonelleşmeyi zorlaştırdığı ancak işletmelerin profesyonelleşme ve kendi yerine yönetici yetiştirmeye önem vermeye başladıkları tespit edilmiştir.
11	190845	Kayseri'deki aile işletmelerinin profesyonelleşme ve uluslararasılaşmaya geçişte hangi aşamalardan geçtiği	Uluslararasılaşan işletmelerin profesyonel yöneticileri tercih ettiği ancak aile işletmelerinde profesyonel yöneticiyi kendi varisleri arasından yetiştirme eğilimi olduğu tespit edilmiştir.
12	218384	Özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma üzerindeki etkisi	Özel hastanelerin yönetimin profesyonelleşmesi konusunda olumlu algıları olduğu ve bu yönde adımlar attıkları ve profesyonelleşme ile kurumsallaşma arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

(Devam) Konu ve Sonuç Bakımından Tezlerin İçerikleri

No.	Tez No.	Araştırmanın Konusu	Varılan Sonuç
13	273382	İşletmelerde profesyonelleşme ve kurumsallaşmanın nasıl sağlandığını ve bunun işletme performansına etkileri	İşletmelerde profesyonelleşme ve kurumsallaşmanın işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.
14	347359	Aile işletmelerinde yönetim kurullarının profesyonelleşme düzeyinin belirlenmesi	Aile işletmelerinde performans, yönetim kurulunda genel müdürün varlığı ve çift görevlilik, yönetim kurulunda merkez-grup şirket yöneticileri ve bağımsız yöneticilerin varlığı ile profesyonelleşme düzeyi arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
15	446912	Örgütsel bağlılık ve profesyonelleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi	Örgütsel bağlılık ve profesyonelleşme arasında profesyonelleşmenin alt boyutu olan mesleki ideoloji dışında istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.
16	509310	Aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin finansal performansları üzerinde etkisi olup olmadığının araştırılması	Aile işletmelerinde profesyonelleşmenin finansal performans üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.
17	546135	Sağlık çalışanlarında yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşmaya olan etkisinin belirlenmesi	Sağlık çalışanlarının yönetimin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma üzerinde istatistiksel olarak önemli düzeyde olumlu etkileri olduğu algısına sahip oldukları tespit edilmiştir.
18	570755	Özel hastanelerin yönetiminin profesyonelleşmesinin kurumsallaşma üzerinde etkili olup olmadığının araştırılması	Kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesi için yönetimin profesyonelleşmesinin büyük bir öneme sahip olduğu tespit edilmiştir.
19	582116	Kosova'daki büyük aile işletmelerinin profesyonelleşme düzeylerini ortaya koyulması ve bu düzeyleri etkileyen unsurların araştırılması	İşletmelerin profesyonelleşme düzeylerinin düşük olduğu ve işletmelerin profesyonelleşmesini etkileyen unsurların işletmelerin büyüklüğü, ortaklı bir yapıya sahip olup olmamaları ve stratejik işbirliklerine girişme durumları olduğu tespit edilmiştir.

İncelenen Bildirilerin İçeriği ve Kullanılan Yöntemlere İlişkin Veriler

İÇERİK				YÖNTEM						
No.	Kongre Araştırmanın No.	Araştırmanın misyonu	Kuramsal Temel	Araştırmanın Amacı	Araştırma Yöntemi	Yöntemsel Varsayım	Araştırma Stratejisi	Örnekleme Yöntemi	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Düzeyi
1	6	Kurama ve uygulamaya katkı	Vekalet Kuramı	Betimlemek	Kuramsal	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
2	11	Kurama ve uygulamaya katkı	Vekalet Kuramı	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nicel	Amaçlı Örnekleme	Anket	Mikro
3	12	Kurama ve uygulamaya katkı	Örgüt Kültürü	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nicel	Amaçlı Örnekleme	Anket	Mikro
4	12	Kurama ve uygulamaya katkı	Kurumsal Kuram	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nitel	Amaçlı Örnekleme	Görüşme	Mikro
5	13	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Belirtilmemiş	Amaçlı Örnekleme	İkincil Veri	Meso
6	13	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Görgül	Nesnel	Nicel	Amaçlı Örnekleme	Anket	Mikro
7	14	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Görgül	Nesnel	Belirtilmemiş	Amaçlı Örnekleme	İkincil Veri	Meso
8	14	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nicel	Amaçlı Örnekleme	Anket	Mikro
9	15	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Görgül	Nesnel	Nicel	Amaçlı Örnekleme	İkincil Veri	Mikro
10	15	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nitel	Yok	İkincil Veri ve Görüşme	Meso

(Devam) İncelenen Bildirilerin İçeriği ve Kullanılan Yöntemlere İlişkin Veriler

İÇERİK					YÖNTEM					
No.	Kongre No.	Araştırmanın misyonu	Kuramsal Temel	Araştırmanın Amacı	Araştırma Yöntemi	Yöntemsel Varsayım	Araştırma Stratejisi	Örnekleme Yöntemi	Veri Toplama	Analiz Düzeyi
11	16	Kurama ve uygulamaya katkı	Yeni Kurumsal Kuram	Betimlemek	Görgül	Nesnel	Nicel	Amaçlı Örnekleme	İkincil veri	Meso
12	16	Kurama ve uygulamaya katkı	Bilgi İşleme Kuramı, Denetim Odakları	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nicel	Amaçlı Örnekleme	Anket	Mikro
13	17	Kurama ve uygulamaya katkı	Kaynak B. Kuramı	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nicel	Amaçlı Örnekleme	İkincil Veri	Mikro
14	18	Kurama ve uygulamaya katkı	Vekalet Kuramı, Vekilharç Kuramı	Betimlemek	Görgül	Nesnel	Nitel	Amaçlı Örnekleme	Görüşme	Mikro
15	18	Kurama ve uygulamaya katkı	İşlem Maliyeti K., Kaynak B. K., Örgütsel	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Karma	Amaçlı Örnekleme	Görüşme ve İkincil	Meso
16	18	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Görgül	Nesnel	Nitel	Kolayda Örnekleme	Görüşme	Mikro
17	19	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nicel	Belirtilmemiş	Anket	Meso
18	19	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Görgül	Nesnel	Belirtilmemiş	Amaçlı Örnekleme	İkincil Veri	Meso
19	20	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nicel	Amaçlı Örnekleme	İkincil Veri	Meso
20	22	Kurama ve uygulamaya katkı	Kaynak B. ve Vekalet Kuramı	Açıklamak	Kuramsal	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok

(Devam) İncelenen Bildirilerin İçeriği ve Kullanılan Yöntemlere İlişkin Veriler

İÇERİK				YÖNTEM						
No.	Kongre Araştırmanın No.	Araştırmanın misyonu	Kuramsal Temel	Araştırmanın Amacı	Araştırma Yöntemi	Yöntemsel Varsayım	Araştırma Stratejisi	Örnekleme Yöntemi	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Düzeyi
21	22	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Karma	Kolayda Örnekleme	Görüşme ve Anket	Mikro
22	22	Kurama ve uygulamaya katkı	Kurumsal Kuram	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nitel	Yok	İkincil Veri	Makro
23	23	Kurama ve uygulamaya katkı	Vekalet Kuramı	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nicel	Amaçlı Örnekleme	İkincil Veri	Meso
24	23	Kurama ve uygulamaya katkı	Vekalet Kuramı	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nicel	Amaçlı Örnekleme	İkincil Veri	Meso
25	23	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Betimlemek	Görgül	Nesnel	Nitel	Amaçlı Örnekleme	İkincil Veri	Mikro
26	25	Kurama ve uygulamaya katkı	Kurumsal Kuram	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nitel	Amaçlı Örnekleme	Görüşme ve İkincil Veri	Makro
27	27	Kurama ve uygulamaya katkı	Kurumsal Kuram	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nicel	Amaçlı Örnekleme	Anket	Mikro
28	27	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nitel	Kartopu Örnekleme	Anket	Mikro
29	29	Kurama ve uygulamaya katkı	Kaynak B. ve Vekalet Kuramı	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Belirtilmemiş	Amaçlı Örnekleme	Belirtilmemiş	Meso
30	29	Uygulamaya katkı	Belirtilmemiş	Açıklamak	Görgül	Nesnel	Nitel	Amaçlı Örnekleme	Görüşme	Mikro

Konu ve Sonuç Bakımından İncelenen Bildirilerin İçerikleri

No.	Kongre No.	Araştırmanın Konusu	Varılan Sonuç
1	6	İşletme yönetiminde temsil ilişkisi ve sorunları	Temsil sorunlarının özellikle halka açık anonim şirketlerde yaşandığı ve küçük hissedarlar ile yönetim arasında sıkça gözlemlendiği tespit edilmiştir.
2	11	İşletme sahipleri ile üst düzey yöneticiler arasındaki birincil ilişkilerin (akrabalık, arkadaşlık vb.) araştırılması	İşletme sahipleri ile üst düzey yöneticiler arasındaki birincil ilişkilerin yaygın olduğu ancak bu durumun hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir.
3	12	Aile üyesi yöneticiler ile aile üyesi olmayan yöneticiler arasında kültürel açıklık olup olmadığının araştırılması	Araştırılan grupların karşılaştırılmasında algılanan ve tercih edilen kültür tipleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.
4	12	Kurumsallaşmanın aile işletmelerinin sahipleri ve profesyonel yöneticileri tarafından nasıl algılandığının araştırılması	Kurumsallaşmanın en çok profesyonel yönetim ile bağdaştırıldığı ve bu iki kavramın birbiriyle karıştırılması sonucunda yanlış uygulamalar gerçekleştirilebildiği tespit edilmiştir.
5	13	Türkiye'deki holdingler bağlamında yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin araştırılması	Sonuçlar belirtilmemiştir.
6	13	Tekstil sektöründeki aile işletmesi yöneticilerinin gelecek öngörülerinin belirlenmesi	Birinci ve ikinci nesil yöneticilerin gelecek öngörülerinde çok farklılık olmadığı tespit edilmiştir.
7	14	Holdinglerdeki yönetim kurulu kompozisyonunu etkileyen faktörler ve profesyonel yöneticilerin özelliklerinin belirlenmesi	Batı literatüründeki bazı unsurların geç endüstrileşen ülkelerde aynı derecede önemli olmadığı tespit edilmiştir.
8	14	Aile şirketlerinin ne ölçüde kurumsallaşma çabası içinde olduğunun ve yeni neslin buna ne kadar sahip çıktığının belirlenmesi	Örneklemdaki (Manisa) aile şirketlerinde hem birinci hem de ikinci nesil yöneticilerin kurumsallaşmaya sıcak bakmadığı tespit edilmiştir.
9	15	Aile holdingleri bünyesinde çalışan yöneticiler ve iç grup olarak adlandırılan yönetici tipinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi	Sonuçlar belirtilmemiştir.
10	15	Türk sanayinde tarihsel olarak öncü kabul edilebilecek bir işletme grubunun sahiplik ve yönetim bakımından geçirdiği yapısal ve stratejik değişimlerin incelenmesi	İncelenen işletme grubunun sahiplik, strateji ve yönetim açısından benzer işletme gruplarından farklı bir örnek olduğu tespit edilmiştir.
11	16	Holdinglere bağlı şirketlerin kurumsal yönetim baskılarına verdikleri tepkilerin incelenmesi (2002-2006)	Kurumsal yönetim ilkelerinin yerleştirilmesinde başarı sağlanamadığı ve bunun ilkelerin Türk iş sistemlerine uygun olmaması ve gönüllülük esasına dayanmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür.

(Devam) Konu ve Sonuç Bakımından İncelenen Bildirilerin İçerikleri

No.	Kongre No.	Araştırmanın Konusu	Varılan Sonuç
12	16	Orta ölçekli işletmelerin sahip-yöneticilerinin çevre karmaşıklık algıları, çevre tarama modları ve kişisel özelliklerinin kurumsallaşma algıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi	Çevreyi karmaşık algılayan yöneticilerin çevrelerini daha az taradıkları ve kurumsallaşmayı tehdit olarak gördükleri; çevreyi daha sık tarayanların ise kurumsallaşmayı fırsat ve gereklilik olarak gördükleri tespit edilmiştir.
13	17	Yönetim kurulu üyesi özelliklerinin holdinglere bağlı şirketlerin uluslararasılaşma performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi	Yönetim kurullarında daha eğitilmiş, yurt dışı tecrübeli ve yaşlı üye bulunduran ve aile üyesi fazla olan şirketlerin yurt dışı yatırımlarının istatistiksel olarak diğer şirketlerden daha fazla olduğu bulunmuştur.
14	18	Vekalet kuramı ve vekilharç kuramının hangi durumlarda birlikte ele alınabileceğinin ve bu kuramları etkileyen faktörlerin keşfedilmesi	İki kuramdan birinin ağırlıklı olabileceği gibi ikisinin birlikte de olabileceği ve örgüt büyüklüğü, işin özellikleri, sektör, kişilik yapısı ve yönetim felsefesi gibi faktörlerin bu kararı etkilediği tespit edilmiştir.
15	18	Türkiye'deki holdinglerde uygulanan kurumsal büyüme stratejilerinin araştırılması	Holdinglerin yeni pazarlara giriş stratejilerinin giriş şekli tecrübesi, endüstri penetrasyonu ve holding büyüklüğünden etkilendiği ve sonuçların İşlem Maliyeti Kuramı'nı desteklemediği ancak Kaynak B. ve Örgütsel Öğrenme kuramlarını desteklediği ifade edilmiştir.
16	18	KOBİ'lerde yönetimin varisler devrinin planlı bir süreç olarak uygulanıp uygulanmadığının araştırılması	Örneklemdaki şirketlerde yönetimin devri sürecinin planlı bir süreç olarak ilerlemediği ancak yöneticilerin varisleri yetiştirme konusunda istekli ve iyi niyetli olduğu ve aile bağlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir.
17	19	Yönetimde aile kontrolünün şirket girişimciliği bileşenleri üzerinde etkisi olup olmadığının araştırılması	Yönetimde aile kontrolünün şirket girişimciliği bileşenlerinden yenilikçilik ve proaktiflik üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.
18	19	SSCI dergilerdeki makalelerde şirket gruplarında kurumsal yönetim konusunun nasıl ele alındığının incelenmesi	Analizlerin detaylı sonuçlarının yanı sıra konunun Türkiye literatüründe çok az yer bulduğu tespit edilmiştir.
19	20	Yönetim kurullarında yer alan Murahhas üyelerin ve kurucu aile üyelerinin örgüt performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması	Murahhas ve kurucu aile üyelerinin yönetim kurulunda yer almalarının örgüt performansını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.
20	22	CEO seçiminde örgüt içinden ve dışından seçim konusunda bütünleştirici bir kuramsal çerçeve oluşturulması	İçeriden ve dışarıdan CEO tercihinin avantajları ve dezavantajları ele alınarak çeşitli önermeler sunulmuştur.
21	22	"Patron Şirketi" ifadesinin kavramsal olarak netleştirilmesi ve bir örgüt iklimi ölçeği geliştirilmesi	Geliştirilen ölçeğin gözden geçirilerek geliştirilmesi gerektiğine karar verilmiştir.
22	22	Kurumsallaşmaya ilişkin gazetelerdeki haberlerde yer alan söylemler ve demeçlerin analiz edilmesi	Profesyonel yönetimin kurumsallaşma içinde en fazla algılanan terim olduğu tespit edilmiştir.

(Devam) Konu ve Sonuç Bakımından İncelenen Bildirilerin İçerikleri

No.	Kongre No.	Araştırmanın Konusu	Varılan Sonuç
23	23	Yönetim kurullarında yer alan aile üye sayısının performans üzerindeki rolünün araştırılması	Aile şirketlerinin yönetimde ya da karar merciinde fazla üyeye sahip olmasının performanslarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.
24	23	Türkiye ve Almanya için sahiplik yapısı ve örgütsel performans arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılması	Türkiye’de sahiplik yapısı ve örgütsel performans arasında bir ilişki bulunmazken; Almanya’da sahiplik oranının performansını pozitif etkilediği tespit edilmiştir
25	23	Türkiye’deki işletme gruplarının yapı, strateji ve yönetim özelliklerinin kurucu ve/veya yöneticilerinin ağzından aktarıldıkları biçimiyle tarihsel olarak nasıl evrildiğinin incelenmesi	Sonuçlar belirtilmemiştir.
26	25	Aile işletmelerinin sürekliliğinde yerel kurumsal mekanizmaların etkisinin araştırılması	Aile işletmelerinin sürekliliğinde kural koyucu ve düzenleyici, ahlaki ve bilişsel ve kültürel olmak üzere üç kurumsal mekanizmanın etkili olduğu tespit edilmiştir.
27	27	Modern mantıklar ile kişilerin profesyonellik düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması	Modernlik anlayışı içerisinde laiklik, aileden bağımsızlık, gelecek odaklılık, bireysel bağımsızlık ve yerelden kopukluk olgularının önemli bir yer tuttuğu gözlemlenmiştir.
28	27	Aile işletmelerinde inovasyonun ne şekilde gerçekleştiğinin araştırılması	Ailenin istekliliği ve yeterliliğinin inovasyon stratejisini etkilediği ve bu konuda nesiller arasında farklılık olduğu, hangi kaynakların kullanılacağı konusunda ise nesillerin hemfikir olduğu tespit edilmiştir.
29	29	Sürdürülebilirliğin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu ilişkide yönetim kurulu kompozisyonu ile aile sahipliğinin düzenleyici etkisini ortaya çıkarılması	Bağımsız üye sayısı ve yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişki arttığı, aile sahiplik oranı azaldıkça sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar arasındaki ilişkinin azaldığı tespit edilmiştir.
30	29	Aile işletmelerinde sürdürülebilirliği sağlayan faktörlerin araştırılması	Çalışanlarla aile gibi olma, çevreye duyarlılık, müşteri odaklılık, ürün/hizmet kalitesinden taviz vermeme gibi faktörler ön plana çıkmıştır.

EK-3. Örnek Ek Kodlayıcı Formu

Lütfen aşağıdaki kod tablosunda yer alan kod numaralarını, eşleştirme tablosunda yer alan özet alıntılardan uygun bulduğunuzun karşısına yerleştiriniz. Bir kod, birden fazla kez kullanılabilir. Özet alıntıların karşısına birden fazla kod yazılabilir.

Desteyiniz için teşekkür ederim.

Kod No	Kodlar	Kodların Açıklamaları
1	Profesyonel Yönetici Seçimi	İşletmeye gelecek üst düzey profesyonel yöneticinin nereden seçileceği (işletme içinden veya dışarıdan)
2	Profesyonel Yönetici Kararının Öncülleri	Profesyonel yönetici kararının verilmesine yol açan iç ve dış faktörler
3	Profesyonel Yöneticinin Aile Üzerindeki Etkisi	Profesyonel yöneticinin yönetimdeki aile üyeleri üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisi
4	Aile ve Profesyonel Yönetici Arasındaki İlişki	Aile üyeleri ve profesyonel yönetici arasındaki ilişki (uyum veya çatışma) ve tarafların sorumlulukları
5	Profesyonel Yöneticiye Yetki Devri	Aile üyelerinin profesyonel yöneticiye yetki verme düzeyi (tam veya sınırlı yetki)
6	Yönetsel Unsurlar	Yönetimin kurucu-baskın (otokratik) veya katılımcı (çalışanların görüşlerine önem veren) yapıda olması
7	Rekabet Unsurları	İşletmenin rekabet avantajı sağlamak için uyguladığı stratejiler, müşteriler ve yatırımcılar ile ilişkiler
8	Politika ve Prosedürler	İşletme içinde uygulanan insan kaynakları ve yönetim politikaları ve prosedürleri (işe alım, ücretlendirme vb.)
9	Çalışanlara Karşı Tutum	Yöneticilerin işletme bünyesindeki çalışanlara davranış biçimleri, tutumları, değer verme dereceleri
10	Aile Üyelerinin Özellikleri	İşletmenin kurucusu ve diğer aile üyelerinin kişisel özellikleri, eğitim düzeyleri, deneyimleri ve işletme üzerindeki etkileri
11	Büyüme ve Yatırım Stratejilerine Yaklaşım	İşletmenin büyüme ve yatırım stratejilerinde temkinli veya agresif olması, finansal kaynakların doğru değerlendirilmesi
12	Örgüt Kültürü ve İklimi	İşletme içinde hâkim olan kültür (samimi veya resmi olması), aile kültürünün korunması, çalışanlar arası ilişkiler

Eşleştirme Tablosu

Alıntılar	Kod No
“Kurucumuz rahmetli ..., şirketi çok güçlü kurumsal değerler üzerine inşa etti. 60’ıncı yılımıza yaklaşırken halen bu değerlerimize sınıksız bağlı olarak, onun açtığı yolda ilerliyoruz.”(AH5)	
“Zaten baba kanadı az önce dediğim gibi artık o bilgiler yetmedi onlara. Kendileri ilköğretim mezunu. Şu kadar şeyi yönetebiliyor (iki elini bir daire oluşturacak şekilde masa üzerinde birleştiriyor). Fabrika oldu masa kadar. Bunlar onun haktan gelemediler zaten.”(B-01)	
“Hani şirket olarak farklı açılımlar yapmak, farklı sektörlerle girmek gibi bir şeyler varsa ona yönelik olarak kişiyi bulması lazım. Bu sefer içeriden olmayabilir. Bazı noktalarda. Ama şüphe eğer ya benim sürdürülebilir büyümem devam etsin. Kârlılığım belli miktarlarda artsın ve bunun içeriden hani içeriye giderek içerideki verimlilikleri daha iyi bir noktaya getirerek ve güvenebildiğim her konuda güvenebildiğim biri olsun denirse tabii ki içeriden olması daha şey olur. Güven önemli burada. (A-03)	
“Ya patron bak sen böyle on bin lirayla maaş alamazsın ya sen koca işte yönetim kurulu başkanısın. Senin maaşın seksen bin lira. O da inandı. Hah patronluk buymuş dedi.”(B-02)	
“Zor bir görev. Çok zor bir görev. Yani hem aile tarafını yönet hem şirket tarafını yönet ve bunlar arasında bir dengeyi oluştur. Hem kültürel değerler açısından bir denge oluştur. Çok kolay değil yani. Profesyonel için.”(A-03)	
“Tabii ki genel müdür daha etkin olması gerek karar verici bir konumda olması gerekiyor ama diğer yönetim kadrosuyla birlikte kararların alınması daha doğru olacak. Ama o dönem dediğim gibi aile sadece bir kişiye güvendiği için ve bu kişi de sadece kendi uygulamaya kalktığı için bu tür sonuçlar.”(B-06)	
“...herhangi hissedar veya alım tekliflerine olumlu bakmıyoruz. Böyle bir teklife de açık değiliz. Çay içer kahve içer göndeririz. Şirket bugüne kadar satın almalarla büyümüş bir şirket değil. İnovatif yönümüzü destekleyen satın almalar yapabiliriz ama şu an için bir projemiz yok.”(AH-17)	
“Çok zor abi. Çok zor. Çok büyük suç işlemedikten sonra mesela işe gelip gitmeyi aksatmadıktan sonra. Adam üç gün işe geliyor. Beş gün rapor alıyor. Buna benzer aksatmalar olmadıktan sonra çok büyük borcu olmadıktan sonra, dışarıya borç yaparlar. Mesela icra gelir, bilmem ne gelir. Bunlar hiç şirketler affetmez yani. Maaşından kesilecektir. Yok bilmem ne. Şirkete laf gelecek bir şey yapmıyor. İşini doğru yapacaksın. Git gel abi. Emekli olursun.”(A-01)	
“Tarım makineleri alanında Türkiye'nin ilk Ar-Ge merkezini kuran şirket olarak, ülkemizin dışa bağımlılığını azaltacak tarımsal faaliyetlerini gelişmiş teknolojilerimizle desteklemekten büyük onur duyuyoruz. Çiftçilerimizin talep ve ihtiyaçlarına uygun tarım makineleri geliştirebilmenin ancak etkin Ar-Ge çalışmaları ile mümkün olduğuna inanıyoruz. Bu kapsamda, 2013 yılında gerçekleştirmeyi planladığımız 13 milyon avroluk yatırımla hem farklı	

sektörlerde de büyüyeceğiz hem de ihracat oranımızı yüzde 50'nin üzerine çıkaracağız.”(BH-10)	
“Şimdi bu şirkette veya büyük şirketlerde genelde baba oğul, abi kardeş gibi kişisel alınmaz. Alınmıyor.”(A-02)	
“Firmada herhangi bir sendikal örgütlülük yok ve bu zamana kadar yapılan en ufak bir çalışma dahi toplu işçi kıyımlarıyla sonuçlandı. Firma kendi iş yönetim modeli ile oluşturduğu işçi temsiliyeti, dilek-istek formları sistemi ile de sendika konusundaki talebin önüne geçmeye çalışıyor. Bu temsilcilik sistemi çalışanların kendi aralarında yaptıkları seçimlerden ziyade doğrudan şirket yöneticilerinin seçtiği işçilerle belirleniyor. Bu sistem şirket yönetiminin işçiler içinde oluşacak bir eylemliliğin oluşmadan haberinin alınması ve önüne geçilmesi için kullanılıyor.”(BH-25)	
“Diyor ki oğlum işçinin parasını ödeyeceksin gününde, bir. ... Gününde, gününde şaşmayacak saati. İşçinin parasını ödeyeceksin. Gün şaşmayacak. Borç bul ne yaparsan yap. Ama o parayı öde. Git bankadan kredi çek. İşçinin parası öde.” (A-01)	
“Tabii ha. Tabii beş sene aşağı yukarı denedi çünkü bir şeyi böyle teslim ederken neleri veririm neleri kendimde kontrolde tutarım. Deneme yanılma. Deneme yanılma. Kâr zarar konuşulmadı burada. Burada deneme. Deneme yapıldı. Ondan sonra işte CEO'ya... Altmış kişinin içerisinde mesela muhasebe finansı vermiyor. Onun dışında üretimi vermiyor. Bak şimdi... Geri kalanları sen al. Mesela ihracatı sen al. Pazarlamayı sen al. İşte şunu sen al, bunu al. Tedariği sen al.”(A-01)	
“Babam (kurucu) son lafı kendisi söylerdi ama insanların fikrini de alırdı.”(AH-5)	
“Yani tam böyle lider benim kardeşim. Patron benim. Burada herkes hiç, şey benim. O mantıkla ta ki ikinci jenerasyonda onu yaşadı. İşte iki numaranın oğlu, başta bu finans müdürü, dışarıdan gelen finans müdürü genel müdür olduğunda bu çocuk da yavaş yavaş şeye fabrikaya gelmeye başladı. Ve direkt tepeden genel müdür yardımcısı yaptılar. Hiç içerisini bilmeden.” (B-01)	
“Buradaki amaç tabii gelecek nesillerde şirketin kişilerden bağımsız olarak, aile fertlerinden, bireylerinden bağımsız olarak şirketin sağlam temelleri üzerine inşa edilmesi ve devamlılığının sağlanmasıydı. (A-03)”	
“Ama dediğim gibi şirket büyüyor. Yeni nesil geliyor. Sen her zaman içeriden alamazsın yani. Her biz yıllık ortalama iki yüz kişiyi işe alıyoruz yani. Ortalama. Yani o sürekli bir şey var. He ister istemez ki olması da gerekiyor bu arada. Sürekli bir döngü var yani insanların arasında. Ama evet üst seviyede. Ama bu insan kaynaklarının her şirkette normali bu yani normalde terfi her zaman içeriden olmalı.”	
“Tabii herkes güçler şeyi başladı, aile şirketi patronu benim sevdası veya ben olacağım sevdası. Yönetimde bir karmaşa var. İcra kurulunun üzerinde bir karmaşa oldu aslında. Üst	

yönetiminde bir karmaşa var. Bana göre yapmaları gereken kurumsallaşmaya geçip bütün şeyi, aile çocukları ve babalar yönetim kuruluna çekilmeliydi.”	
“Biz şimdi aile tarafından kurulduğu için ister istemez bu aile değerleri yani aile şey olmasa bile, başında olmasa bile bu aile tarafından kurulduğumuzu hissediyorsun şey anlamında, iyi anlamda.” (A-04)	
“Çok profesyonel bir yönetim değil, aidiyet duygusuyla çalışan insanların olduğu bir yönetimdi. Oğul ... fabrikanın işleyişiyle ilgili sanırım mesleki yeterlilikte değildi. Gerek eğitimi gerek fabrikanın içindeki işleyiş hakkında çok tabandan gelen fabrikanın bütün servislerinde bizzat bulunmuş bir kişiden ziyade babası tarafından direkt yönetime getirilmiş. Ailenin tek oğlu olması nedeniyle de yönetimde çok fazla yetki verilmiş bir konumdaydı.”(B-03)	
“Yani şöyle. Dediğim gibi bir ailenin getirmiş olduğu yöneticilerin yanlış strateji izlemeleri onların iflasına sebep olmuş diye biliyorum. Onun haricinde de aileyle ilgili çok bildiğim bir şey yok. Ama baktığımız zaman şunlar var. Çok gereksiz harcamalar var. Yani işte şu an yıl 2022 ama aile zamanında örnek vereyim. Tesla otomobil alınmış. Ne gerek var? Mesela ya da ta ki yıllar öncesinde şimdi depoda falan bazen envanter saymaya gidiyoruz. Aile zamanında bu da alınmış falan filan. Böyle bakıyorsunuz. Hani gereksiz, ihtiyaca cevap vermeyen abartılı şeyler alınmış, yanlış yönlendirilmiş birçok şey var.” (B-04)	
“Bu arada CEO, yönetim kurulu toplantılarında giderek yalnızlaşıyordu. 9 kişilik yönetim kurulunda aileden 5 kişi vardı. 20 yıldır kurumda çalışan ve artık ailenin yakın dostu olan ..., üç bağımsız üye ve CEO ile birlikte yapılan toplantılar sert geçmeye başlamıştı. CEO o dönemde yakın çevresine “Eskiden bağımsız üyeler hiç olmazsa fikirlerini söylüyorlardı. Şimdi hepsi susuyor ve ailenin beni acımasızca eleştirmesine seyirci kalıyor” diyordu.”(AH-1)	
“Şöyle tabi ki yoktu çünkü o zamanki yönetim sadece genel müdürün kararıyla ilerlediği için. Genel müdür de patronlar üzerinde etkin bir karakterdi.” (B-06)	
“Şirket tarafından yapılan açıklamaya göre, bir önceki yıl 16,3 milyon dolar ihracat yapan firma, geçen yıl 26,3 milyon dolar ile listedeki birçok firmadan daha hızlı büyüme oranı elde etti.”(BH-19)	
“Yeni CEO içeriden de dışarıdan da olabilir. Elbette aileden biri de olabilir ama tercihini yapmalı. Ya yönetimde görev alacak ya icrada, her ikisinde de yer alamaz. Araştırmamızı profesyonel destek aldığımız insan kaynakları danışmanlık şirketleri ile yürütüyoruz. Yeni CEO’da aradığımız kriter, şirketin sahip olduğu değerleri muhafaza ederek, ileriye götürecektir olması.”(AH17)	

EK-3. Gönüllü Katılım Formu

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, “Kurumsal Mantık Değişimi: Örgütlerde Profesyonel Yöneticilik Mantığına Geçiş Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bir doktora tezi çalışması olup işletmelerde profesyonel yöneticilik uygulamalarını araştırma amacını taşımaktadır. Çalışma, Araştırma Görevlisi Zeynep Baysal tarafından yürütülmekte olup çalışmanın sonuçları ile işletmelerde profesyonel yöneticilik uygulamalarının nasıl benimsendiği konusunun gelişimine ışık tutulması amaçlanmaktadır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, görüşmeler yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- Yapılan görüşmelerin analizinin yapılabilmesi amacıyla görüşme sırasında ses kaydı alınacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler dijital ortamda korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.
- Çalışmanın yayınlanacak metninde sizin veya işletmenizin ismi hiçbir şekilde yer almayacak, sizi veya işletmenizi açığa çıkaracak herhangi bir bilgiye yer verilmeyecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Anadolu Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Zeynep Baysal’a yöneltebilirsiniz.

EK-4. Görüşme Soru Formu

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZİ ARAŞTIRMASI
YARI YAPILANDIRILMIŞ SORU FORMU

Tez Adı: Kurumsal Mantık Değişimi: Örgütlerde Profesyonel Yöneticilik Mantığına Geçiş Üzerine Bir Araştırma

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hatice Zümrüt Tonus

Tez Yazarı: Zeynep Baysal

Kullanılacak Araştırma Yöntemi: Nitel Araştırma / Süreç Çalışması

Görüşülecek Kişiler: Üst, orta ve alt düzey yöneticiler

Görüşme Soruları

1. İşletme hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?
2. İşletmede CEO pozisyonunda bir profesyonel yöneticinin görevlendirildiği edildiği dönemde yaşadıklarınızı anlatabilir misiniz?
3. Sizce işletmenin profesyonel yönetici istihdam etme kararının ardındaki nedenler nelerdi?
4. Profesyonel yöneticinin gelmesi ile çalışma ortamınız, iş ilişkileri, görev yükü ve genel anlamda işletmenin kültüründe ne gibi değişiklikler oldu?
5. Çalışma arkadaşlarınızın yeni gelen profesyonel yöneticiye karşı tutumları nasıldı?
6. Sizce işletmenin içeriden veya dışarıdan profesyonel yönetici görevlendirme kararının ardındaki nedenler nelerdir?
7. Sizce bundan sonra görevlendirilecek üst düzey yöneticiler nasıl seçilir? İçeriden mi dışarıdan mı? Aileden mi profesyonel mi?

EK-4. Etik Kurul Raporu

Evrak Kayıt Tarihi: 08.04.2022 Protokol No: 299557

Tarih: 26.04.2022



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Kurumsal Mantık Değişimi: Örgütlerde Profesyonel Yöneticilik Mantığına Geçiş Üzerine Bir Araştırma
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. H. Zümrüt TONUS
TEZ YAZARI:	Zeynep BAYSAL
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu
Prof. Dr. Saime ÖNCE (Başkan-İkt. ve İdari Bil. Fak.)	
Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (Başkan Yardımcısı -İkt. ve İdari Bil. Fak.)	Prof. Dr. Fatime GÜNEŞ (Edebiyat Fak.)
Prof. Dr. Yıldız UZUNER (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN (Açıköğretim Fak.)
Prof. Dr. Hakan DEVECİ (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Erkan YUKSEL (İktisat Bil. Fak.)

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Zeynep Baysal

Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2014-2016, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik
- 2008-2013, Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme (İngilizce)
- 2021-..., Araştırma Görevlisi, Ostim Teknik Üniversitesi
- 2013-2020, Çevirmen, Anglo-Turca Lisan Servisi

Yayınları ve/veya Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

- Özyürek, H. ve Baysal Z. (2023). Endüstri 5.0’da Dijital İkiz ve Denetim. T. Oğuzhan ve Ş. Ok (Editörler), *Sanayi Yönetiminde Gelecek Yaklaşımları: Dijitalleşme ve Yetenekler* içinde. Ankara: Nobel.
- Polat, M., Özyürek, H. ve Baysal, Z. (2022). Blockchain Technologies: A Light on Future Works. *International Electronic Journal of Ostimtech*.1(1).
- Baysal, Z. (2022). Aile Şirketleri ve KOBİ’lerde Yönetimin Geleceği. A. Uğurlu-Kara ve H. Boztoprak (Editörler). *Yönetmel Gelecek* içinde. Ankara: Nobel.
- Baysal, Z. (2020). Sanal Örgütlerden Sanal Paralara: BTCTürk Örneği. D. Taşçı ve A. Yalçinkaya (Editörler), *Sanal Örgütler: Alanlar, Araştırmalar, Vakalar* içinde. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Kitapları.
- Baysal, Z. ve Lapçın, H. T. (2019). Strategic Entrepreneurship Dimensions: A Case Study in A Family-Owned Business. *Qualitative Paper Development Workshop in Management & Marketing*’de sunulan bildiri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Baysal, Z. ve Baraz, A. B. (2017). Effects of Virtuality on Employee Performance and Commitment: A Research. *Marmara Business Review*. 2(2).