


Orta Düzey Yöneticilerin Stratejilerin Uygulanmasındaki Rolü: Bilişsel, Sosyal ve Duygusal Öncüller (The Role of Middle Managers in Strategy Implementation: Cognitive, Social and Emotional Antecedents)

Nüfer Yasin ATEŞ  ^a

^aSabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, Türkiye. nufer.ates@sabanciuniv.edu

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: Strateji Süreçleri Orta Düzey Yöneticiler Stratejik Hizalanma Stratejik Konsensüs Kurumsal Aidiyet</p> <p>Gönderilme Tarihi 23 Eylül 2020 Revizyon Tarihi 13 Ocak 2021 Kabul Tarihi 2 Mart 2021</p> <p>Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi</p>	<p>Amaç – Bir strateji ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, etkin bir şekilde uygulanmazsa kurumun performansına olumlu bir katkıda bulunmaz. Orta düzey yöneticilerin kurumsal stratejilerin uygulanmasında aldıkları rol, stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi açısından hayati öneme sahiptir. Bu araştırmada, orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünün bilişsel, sosyal ve duygusal öncülleri incelenmektedir.</p> <p>Yöntem – Küresel alanda faaliyet gösteren uluslararası bir firmanın orta düzey yöneticilerinden bir anket çalışması ile veri toplanmıştır. Firmanın 232 orta düzey yöneticisinin 168’inden elde edilen veriler, çalışmada geliştirilen teorik modelin ampirik olarak sınanmasında kullanılmıştır. Hipotezler, R-4.0.2 programında hiyerarşik regresyon analizi yöntemi ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki üçlü etkileşim basit eğimler sınaması ile görselleştirilmiştir.</p> <p>Bulgular – Çalışma kapsamında incelenen bilişsel, sosyal ve duygusal etmenler sırasıyla yöneticinin üst yönetim takımıyla stratejik hizalanması (uyumu), sosyal ağındaki stratejik konsensüs ve kurumsal aidiyetidir. Araştırmanın bulguları tüm bu etmenlerin teker teker etkileri ötesinde, birbirleriyle olan üçlü etkileşimlerinin orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünü açıkladığı göstermektedir.</p> <p>Tartışma – Çalışma, stratejilerin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için bilişsel, duygusal ve sosyal etmenlerin bir arada düşünülmesi gerektiğini ortaya koyarak davranışsal strateji literatürüne katkıda bulunmaktadır.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Strategy Process Middle Managers Strategic Alignment Strategic Consensus Organizational Identification</p> <p>Received 23 September 2020 Revised 13 January 2021 Accepted 2 March 2021</p> <p>Article Classification: Research Article</p>	<p>Purpose – No matter how smartly formulated; a strategy does not yield higher performance unless it is successfully implemented. Middle managers’ strategy implementation role is crucial for successful execution of organizational strategy. This research examines the cognitive, social and emotional antecedents of middle managers’ strategy implementation role.</p> <p>Design/methodology/approach – Data from the middle managers of a globally operating international firm is collected via a survey study. Hypotheses are tested by hierarchical regression analysis by using R-4.0.2 software.</p> <p>Findings – The strategic alignment between the middle manager and the top management, the strategic consensus in the middle managers’ social network and middle managers’ organizational identification are examined as the cognitive, social and emotional antecedents, respectively. Findings demonstrate that the three-way interaction of these antecedents have a significant effect on middle managers’ strategy implementation role, beyond the main effects of each variable.</p> <p>Discussion – This study contributes to the behavioral strategy literature by demonstrating the joint role of cognitive, emotional and social factors in successful strategy implementation.</p>

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Ateş, N. Y. (2021). Orta Düzey Yöneticilerin Stratejilerin Uygulanmasındaki Rolü: Bilişsel, Sosyal ve Duygusal Öncüller, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 1-12.

1. Giriş

Kurumsal stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için orta düzey yöneticiler göz ardı edilemez bir öneme sahiptirler. Orta düzey yöneticiler organizasyondaki günlük işler ile organizasyonun üst düzey stratejik hedefleri arasında köprü görevi görürler ve bu iki ayrı dünyayı birleştirirler (Wooldridge vd., 2008: 1192). Yöneticilerin stratejik rollerini inceleyen literatür ağırlıklı olarak üst düzey yöneticilerin rollerine odaklanmıştır (Hambrick, 2007: 335). Üst düzey yöneticiler kurumun stratejik yönünü belirlediği ve kurumun performansından doğrudan sorumlu oldukları için bu eğilim doğal karşılanabilir. Ancak, araştırmacıların orta düzey yöneticilerin stratejilerin oluşturulması ve uygulanması süreçlerinde oynadıkları rolün önemini anlamaları uzun sürmemiştir (Wooldridge vd., 2008: 1191). Böylelikle, orta düzey yöneticiler strateji süreçleri esnasında ifa ettikleri görevleri inceleyen geniş bir araştırma akımı oluşmuştur (ör., Ahearne vd., 2014; Currie ve Procter, 2005; Floyd ve Wooldridge, 1994; Wooldridge ve Floyd, 1990).

Mevcut literatür, orta düzey yöneticilerin strateji süreçlerindeki görevlerinden, kurumların stratejik yenilenmesine doğrudan katkısı olduğu öngörülen, yeni stratejik inisiyatif önerme ve kurumsal adapte olabilmeyi kolaylaştırma gibi rolleri kapsamlı olarak incelemiştir (Wooldridge vd., 2008: 1195). Orta düzey yöneticilerin strateji uyulama süreçlerindeki rolü çok araştırılmamıştır. Bu zamana kadar hakkında çok araştırma yapılmamış olmasına rağmen, bu orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolü kurumların performansı için çok merkezi bir önem arz etmektedir (Floyd ve Wooldridge, 1997: 466). Bir strateji ne kadar başarılı bir şekilde tasarlanmış olursa olsun, başarılı bir şekilde uygulanmazsa kurumun performansına olumlu bir katkıda bulunmaz (Noble, 1999: 119). Ayrıca, strateji uygulama rolü, geleneksel olarak orta düzey yöneticilerden en çok beklenen rol olarak süregelmiştir (Wooldridge vd., 2008: 1195). Strateji uygulama rolü, günlük faaliyetlerin stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilmesinin takibinin ötesinde, çalışanların stratejileri anlamasının sağlanması ve çalışanlar arasında stratejilere bağlılık oluşturulması gibi yönetsel faaliyetleri de kapsar. Bu nedenlerle, orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolü kurumların hayatta kalması ve performansı için hayati öneme sahiptir. Ancak, hangi etmenlerin orta düzey yöneticilerin bu rolü daha yüksek bir seviyede uygulamalarını sağladığı bilinmemektedir.

Bu araştırmanın amacı, orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünü açıklayan öncüllerin incelenmesidir. Strateji uygulama rolüne yol açan etmenler için geliştirilen bir teorik çerçeve ile, bu rolün bilişsel, sosyal ve duygusal öncülleri belirlenmiştir. Çalışma kapsamında, yöneticinin üst yönetim takımıyla stratejik hizalanması (uyumu) stratejik uygulamanın bilişsel öncülü olarak incelenmiştir. Çünkü eğer orta düzey yöneticiler organizasyonun stratejik önceliklerini paylaşmıyorlarsa stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması mümkün değildir (Ateş vd., 2020: 638). Yöneticilerin kurum içindeki sosyal ağlarındaki stratejiler hakkındaki ortak anlayış, yani stratejik konsensüs, strateji uygulama rolünün sosyal öncülüdür. Çünkü yöneticilerin sosyal çevrelerinde, stratejilerin gördüğü genel kabul stratejilerin daha fazla uygulanmasının olası bir belirleyicisidir. Son olarak, yöneticilerin kuruma duydukları aidiyet ise bu rolün duygusal öncülüdür. Çünkü kurumsal aidiyet kurumun hedeflerini bireysel hedefler olarak görülmesini sağlar (Ashforth ve Mael, 1989: 21). Ayrıca, bu etmenlerin kendi etkilerinin yanı sıra birbirleriyle etkileşimlerinin de strateji uygulama rolünü açıklanmasına katkı yapacağı öngörülmektedir.

Fortune 500 listesinde yer alan küresel bir firmanın 168 orta düzey yöneticisi ile yapılan anket çalışması sonucunda, geliştirilen teorik çerçeveye ampirik destek bulunmuştur. İncelenen öncüllerden kurumsal aidiyetin ana etkisi ötesinde, öncüllerin üçlü etkileşimlerinin de önemli bir etmen olduğu bulunmuştur. Bu bulguların stratejik yönetim teori ve pratiğine çeşitli katkıları vardır. Bulgular, ilk olarak, sosyal aidiyet teorisinin (Ashforth ve Mael, 1989; Tajfel, 1978; Tajfel ve Turner, 1986) orta düzey yöneticilerin stratejik rolleri bağlamında da geçerli olduğunu göstererek teoriye katkıda bulunmaktadır. İkinci olarak, bu çalışma orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünün yukarıdan-aşağı, basit ve mekanik bir rol olmadığını, tam tersine seviyeler-arası, karmaşık ve çok boyutlu bir rol olduğunu göstermektedir. Son olarak ise, kurum içinde sağlıklı bir düzeyde fikir ayrılıklarının faydasına işaret ederek stratejik konsensüs literatürüne katkıda bulunmaktadır. Çalışma sonuçları ayrıca, stratejilerini başarıyla hayata geçirmeye çalışan kurumlara, orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünün daha iyi anlaşılmasını sağlayarak katkıda bulunmaktadır.

2. Teorik Çerçeve

Orta düzey yönetimin doğuşu, 'modern işletme' fikrinin doğuşu kadar eskidir. Modern işletme kavramının doğduğu ve yaygınlaştığı 1840'lı yılların sonuna kadar, Amerika Birleşik Devletleri'nde orta düzey yönetici yoktu dahi denilebilir (Chandler, 1977: 3). Tek bir ekonomik işlevi yerine getiren, tek bir üretim hattına sahip olan ve tek bir coğrafi bölgede faaliyet gösteren 'geleneksel tek birimli işletme', birden çok ekonomik işlev sunan ve birçok farklı birimine sahip olan 'modern işletme' ile yer değiştirildiğinde, bu yeni işletme türünün ekonominin faaliyetlerini koordine etmek için, eskiden piyasa mekanizmasının yaptığı rolü üstlenen, yöneticilerden oluşan yeni bir hiyerarşi seviyesi ortaya çıktı: Orta Düzey Yöneticiler. Adam Smith'in piyasanın görünmez elleri, orta düzey yöneticilerin görünen elleri ile değiştirildi (Chandler, 1977: 1). Orta düzey yöneticiler, çok birimli modern işletme kavramının yaygınlaşmasıyla birlikte, kısa sürede ekonomideki en etkili ekonomik karar alıcılar grubu haline geldiler. Bu rollerini, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki devrim niteliğindeki yeniliklerin kuruluşların çalışma şeklini büyük ölçüde değiştirmesine kadar da korumayı başardılar. Bilişsel devrimden sonra ise, orta düzey yöneticilerin statükoyu savunan ve örgütsel siyasetin merkezinde yer alan "katı ve hayal gücü olmayan bürokratlar" olarak kötü bir ün kazanmaları çok zaman almadı (Huy, 2001: 73). Doksanların ortasındaki ekonomik durgunluk ve krizler ise, kuruluşların daha yalın organizasyon yapıları için çabalamalarına ve orta düzey yönetici kademelerinin büyük ölçüde işten çıkarılmalarına sebep oldu. Ortaya çıkan yeni organizasyon modeli, daha yatay ve daha girişimciydi. Kurumlar artık bilgi yoğun ortamlarda rekabet ediyorlardı (Wooldridge vd., 2008: 1192). Böylelikle, bir zamanlar fonksiyonel veya coğrafi birimlerin kontrolü ve koordinasyonuna odaklanan orta düzey yöneticilerin rolleri, günümüzde yeni stratejik girişimleri desteklemek, deneysel programlar geliştirmek ve kurumların çevreye uyumunu kolaylaştırmak gibi strateji süreçlerine yaptıkları katkılar açısından yeniden tanımlanmaktadır (Floyd ve Lane, 2000: 159).

Literatürde, orta düzey yöneticilere dört adet stratejik rol atfedilmiştir: (i) ikna etme, (ii) sentezleme, (iii) kolaylaştırma ve (iv) uygulama (Floyd ve Wooldridge: 155, 1992; Floyd ve Lane, 2000: 159). İkna etme rolü kapsamında, orta düzey yöneticiler, kurumsal stratejilere yön verebilecek yeni stratejik inisiyatifleri üst yönetime önerirler ve üst yönetimi ikna etmek konusunda aktif olarak efor sarf ederler. Sentezleme rolü kapsamında, orta düzey yöneticiler, yönettikleri birimlerde olanları, mevcut kaynak ve yetkinliklerini, ilgilendikleri kurum dışı aktörler ile ilgili bilgileri sentezleyerek üst yönetime aktarırlar. Kolaylaştırma rolü, kurumun çevreye uyum sağlaması için gerekli olan yeni fikirlerin ve stratejik inisiyatiflerin ortaya çıkartılması ile ilgili faaliyetleri kapsar. Bu rol kapsamında, orta düzey yöneticiler, yönettikleri birim içinde deneysel çalışmalara, yeni yaklaşımlara ve uygulamalara bütçe ve özerklik sağlayarak yeni stratejik inisiyatiflerin ortaya çıkması için bir güvenli liman oluştururlar. Bu denemelerden ortaya çıkan başarılı olma potansiyeli taşıyan stratejik inisiyatifler ise daha sonra önerme ve ikna etme rolü ile üst yönetime aktarılabilirler. Son olarak uygulama rolü ise orta düzey yöneticilerin kurumsal stratejilerin hayata geçirilmesi ile ilgili olan faaliyetlerini kapsar. Bu faaliyetler kapsamında, stratejik hedeflerin birim hedeflerine ve çalışanların bireysel hedeflerine dönüştürülmesi, stratejiler doğrultusunda kaynakların yönlendirilmesi ve günlük faaliyetlerin stratejilere katkıda bulunması gibi görevler sayılabilir (Floyd ve Lane, 2000: 160).

Orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolü, stratejilerin 'düşünülmesini' üst yönetime ve 'yapılmasını' ise çalışanlara bırakan eski bakış açısından oldukça farklıdır. Bir diğer deyişle, orta düzey yöneticiler, bu rol kapsamında, kendilerinden sadece üst yönetim tarafından geliştirilen stratejileri uygulatmaları beklenen mekanik araçlar değildirler. Aksine, orta düzey yöneticilerin, stratejik hedefleri birim ve bireysel hedeflere çevirebilmeleri için, stratejilerin altında yatan mantığı kavramaları gerekmektedir. Bu yöneticiler, stratejik hedefleri, gündelik işleri gerçekleştirirken farklı bağlamlarda yorumlayabilmeli ve kendi çıkarımlarını yapabilmelidirler. Dolayısıyla, strateji uygulama rolünün önemli bir 'bilişsel' bileşeni vardır. Bu bilişsel bileşen, strateji uygulama rolünün anlaşılması açısından çok önemlidir.

Bu bilişsel etmen stratejik planların, planın ruhu ve arkasında yatan nedenler ile uyumlu taktik ve operasyonel planlara çevrilmesi esnasında önem taşır. Orta düzey yöneticinin, stratejileri sadece bilmesi yetmez, içerik olarak da anlaması ve doğru şekilde önceliklendirmesi gereklidir (Ateş vd., 2020: 642). Eğer orta düzey yöneticiler ile üst yönetim arasında stratejik öncelikler konusunda ortak bir anlayış bulunmuyorsa, orta düzey yöneticiler yönettikleri birimleri yanlış yönlendirebilirler, stratejilerin uygulanmasına direnç gösterebilirler ve hatta sabote edebilirler (Guth ve MacMillan, 1986: 314). Bu nedenlerle, bu çalışmanın ilk hipotezi bir orta

düzey yönetici ile üst yönetim arasındaki stratejik hizalanma (uyumu) arttıkça orta düzey yöneticinin strateji uygulama rolünü gerçekleştirme düzeyi artar olarak belirlenmiştir.

Hipotez 1: Bir orta düzey yönetici ile üst yönetim arasındaki stratejik hizalanma arttıkça, orta düzey yöneticinin strateji uygulama rolünü gerçekleştirme düzeyi de artar.

Strateji uygulama rolünün gerektirdiği bilişsel öncüle ek olarak, orta düzey yönetici 'sosyal' olarak da desteklendiğini bilmek ister. Üst yönetimin stratejileriyle uyumun yanı sıra, yöneticinin iletişim ağındaki diğer yöneticiler ile stratejiler konusunda bir ortak anlayışı olması, emsal yöneticiler ile fikir birliği içinde olması ve stratejileri benzer şekillerde önceliklendirmeleri bu sosyal etkiyi oluşturur. Orta düzey yöneticiler, astları olan operasyonel yöneticilerden farklı olarak, stratejileri uygulama sırasında diğer orta düzey yöneticiler ile iletişim ve sosyal etkileşim içinde olurlar. Bu bağlamda, orta düzey yöneticilerin iletişim ağlarındaki diğer yöneticilerin stratejiler hakkındaki fikir birliği, yani stratejik konsensüsleri, yöneticinin strateji uygulama düzeyini etkiler. Stratejik konsensüs literatürü, bugüne kadar birim içi (Kellermanns vd., 2005) ve birimler arası (Porck vd., 2020) konsensüsü çalışmıştır. Ancak, orta düzey yöneticilerin ilişkileri sadece ait oldukları birimler ile veya birlikte görev yaptığı birimler arası ilişkilerle sınırlı değildir. Bu yöneticiler, daha geniş kapsamda, kolektif bilgi geliştirmelerine olanak sağlayan etkileşimler yoluyla birbirlerinden sürekli olarak öğrenirler (Sole ve Edmondson, 2002: 17). Bu nedenle, orta yöneticinin ağıyla sosyal etkileşimlerden kaynaklanan kolektif bilgi de stratejik uygulama rolünün geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Bu nedenlerle, bu çalışmanın ikinci hipotezi bir orta düzey yöneticinin iletişim içinde bulunduğu yönetici ağı içindeki stratejik fikir birliği düzeyi (konsensüsü) arttıkça orta düzey yöneticinin strateji uygulama rolünü gerçekleştirme düzeyi artar olarak belirlenmiştir.

Hipotez 2: Bir orta düzey yöneticinin iletişim ağıdaki stratejik fikir birliği arttıkça, orta düzey yöneticinin strateji uygulama rolünü gerçekleştirme düzeyi de artar.

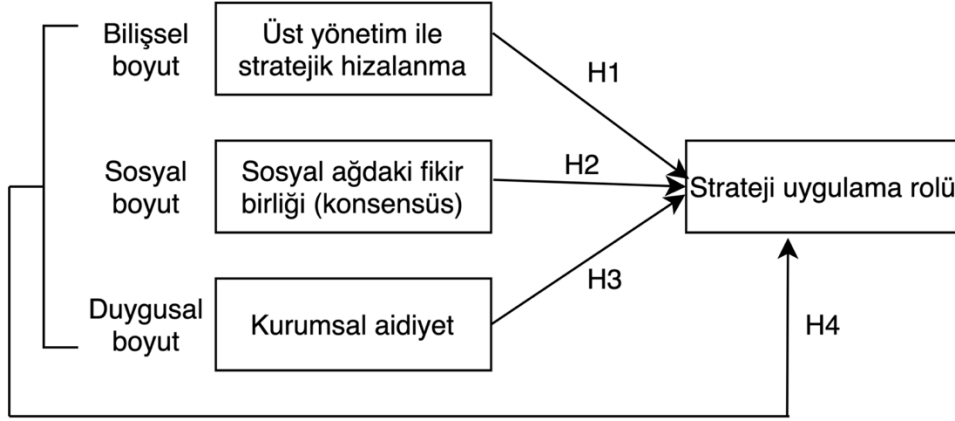
Bilişsel ve sosyal bileşenlere ek olarak, orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünün bir de 'duygusal' bileşeni vardır. Sosyal aidiyet teorisi, insanların kendilerini sosyal gruplara üyelikleri etrafında algıladıklarını söyler (Ashforth ve Mael, 1989; Tajfel, 1978; Tajfel ve Turner, 1986). Bu bağlamda sosyal aidiyet, bireyin kimliği ile sosyal grup kimliğinin bütünleşmesi ve ortak bir biz anlayışı çıkması ile oluşur (Ashforth ve Mael, 1989: 22). Bu bağlamda, kurumsal aidiyeti yüksek olan yöneticiler, kurumun kimliğini kendi kimliklerinin bir uzantısı olarak görürler ve kurumun hedeflerini kendi hedefleri olarak benimserler (Ashforth ve Mael, 1989: 23). Önceki çalışmalar bunu özellikle orta düzey yöneticiler bağlamına araştırmamış olsa da kurumsal aidiyet çalışanlar arasında işbirlikçi davranış için bir duygusal etki faktörü olarak kabul edilmiştir (Wan- Huggins vd., 1998; Dukerich vd., 2002). Bu nedenle, kurumsal aidiyet orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünü tartışırken dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Böylelikle, bu çalışmanın üçüncü hipotezi bir orta düzey yöneticilerin duyduğu kurumsal aidiyeti arttıkça orta düzey yöneticinin strateji uygulama rolünü gerçekleştirme düzeyi artar olarak belirlenmiştir.

Hipotez 3: Bir orta düzey yöneticinin kurumsal aidiyeti arttıkça, orta düzey yöneticinin strateji uygulama rolünü gerçekleştirme düzeyi de artar.

Son olarak, yukarıda bahsedilen üç etmenin birbirleriyle olan etkileşimlerinin de düşünülmesi gereklidir. Üst yönetim ile stratejik hizalanma, orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolüne katkıda bulunacaktır, ancak sosyal çevresinde stratejik fikir birliği olmayan veya kuruma aidiyet hissetmeyen bir yönetici için bu katkının derecesi farklı olacaktır. Benzer şekilde, kuruma çok yüksek aidiyet duyan ancak üst yönetimden farklı bir stratejik anlayışa sahip olan bir yönetici, ya da sosyal çevresinde çok yüksek fikir birliği olmasına rağmen, üst yönetimle hizalanma içinde olmayan bir yönetici, stratejilerin uygulanması için aynı düzeyde efor sarf etmeyecektir. Dolayısıyla, bilişsel, sosyal ve duygusal etmenlerin ayrı ayrı etkilerine ek olarak, üçünün etkileşimi de orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünü belirleyecektir. Bu nedenlerle, bu çalışmanın dördüncü hipotezi bir orta düzey yöneticinin stratejik hizalanması, iletişim ağındaki fikir birliği ve kurumsal aidiyetinin üçlü etkileşimi orta düzey yöneticinin strateji uygulama rolünün gerçekleştirme düzeyini etkiler olarak belirlenmiştir.

Hipotez 4: Bir orta düzey yönetici ile üst yönetim arasındaki stratejik hizalanma, yöneticinin iletişim ağıdaki stratejik fikir birliği ve yöneticinin kurumsal aidiyetinin üçlü etkileşimi, orta düzey yöneticinin strateji uygulama rolünü gerçekleştirme düzeyini etkiler.

Teorik çerçeve kapsamında geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1’de ifade edilmiştir.



Şekil 1: Orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünün bilişsel, sosyal ve duygusal öncülleri

3. Yöntem

Teorik çerçeve kapsamında geliştirilen hipotezleri ampirik olarak sınamak için, hızlı tüketim malları endüstrisinde faaliyet gösteren bir Fortune 500 şirketinden veri toplanmıştır. Çalışmanın evreni, organizasyonlarda görev yapan orta düzey yöneticilerdir. Organizasyonların çeşitli özellikleri (ör. kültür, politikalar, kurumsallaşma düzeyi) ve organizasyonel bağlam (ör. endüstri dinamikliği, çevresel etmenler) çalışma değişkenlerini etkileyebileceği için, çalışmada tek bir organizasyona odaklanılmıştır. Bu şekilde organizasyon seviyesindeki değişkenlerin sabit kalması sağlanarak, çalışma değişkenlerine istenmeyen etkiler yapmasının önüne geçilmiştir. Bu yöntem, yöneticiler ve takımlar seviyesinde yapılan ampirik çalışmalarda, organizasyon seviyesindeki değişkenlerin sabit tutulması için sıklıkla benimsenen bir yöntemdir (ör., Akyüz, 2020; Ateş vd., 2020; Porck vd., 2020).

Çalışmanın gerçekleştirildiği şirket, dünya çapında 70’den fazla ülkedeki operasyonlarını, 22 coğrafi iş birimi ve 9 küresel fonksiyonel destek birimi aracılığıyla yönetmektedir. Her coğrafi iş birimi bir veya birden fazla ülkedeki operasyonları yürütmek ile görevlidir (ör., BeNeFra, Nordics, GreIta, SouthEastAsia, vb). Küresel fonksiyonel destek birimleri ise coğrafi iş birimleri arasında finans, insan kaynakları, pazarlama, satın alma, tedarik zinciri gibi fonksiyonel alanlarda koordinasyonu sağlamak ile görevlidirler. Bu birimlerde çalışan toplam 232 orta düzey yöneticiden çevrim için bir anket çalışması ile veri toplanmıştır. Kurumun stratejilerini belirlemiş olmasından ve uygulama safhasına geçmesinden dolayı, bu kurumun hipotezler kapsamında yapılan analizler için uygun bir kurum olduğu söylenebilir. Böyle bir süreçte orta düzey yöneticilerin rolü önem kazanmıştır. Anket çalışması 168 yönetici tarafından yanıtlandı; böylelikle %72’lik bir yanıt oranına ulaşılmıştır. 38 farklı milletten gelen katılımcılar, kurumda ortalama 12,48 yıl ve mevcut pozisyonlarında ortalama 1,80 yıllık görev sürelerine sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların %68’inin erkek, ortalama yaşlarının 41,07 olduğu ve %87,4’ünün lisans ve üzeri eğitim düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan orta düzey yöneticilerin *strateji uygulama rolü* Floyd ve Lane (2000) ve Floyd ve Wooldridge (1997) çalışmaları esas alınarak belirlenen 5 anket sorusu ile ölçümlenmiştir. Bu gösterge, ‘üst yönetimin hedeflerini destekleyecek aktivitelerin izlenmesi’, ‘stratejik hedeflerin eylem planlarına çevrilmesi’ ve ‘üst yönetimin stratejik inisiyatiflerine çalışanların ikna edilmesi’ gibi faaliyetleri içermektedir. Katılımcılar, her bir strateji uygulama rolü ile ilgili soruya, bu rolü ne derecede gerçekleştirdiklerini, 1: asla- 7: her zaman Likert ölçeğinde cevaplandırmışlardır. Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,81 olarak hesaplanmıştır.

Orta düzey yöneticilerin *stratejik hizalanması (uyumu)* ölçümlenirken, öncelikle tüm katılımcılardan ve üst yönetimden kurumun 11 stratejik hedefinin önem sırasına göre değerlendirilmesi istenmiştir. Daha sonra, her bir yöneticinin değerlendirmesi ile üst yönetimin ortak değerlendirmesi arasındaki Öklid mesafe hesaplanmıştır. Bu gösterge daha önceki çalışmalarda da benzer şekilde kullanılmıştır (ör., Colbert vd., 2008; Ateş vd., 2020) Öklid mesafe bir uzaklık olduğu için, orta düzey yönetici ile üst yönetim arasındaki farklılığı yani stratejik uyumsuzluğu gösteren bir göstergedir. Bu nedenle aşağıdaki analizlerde bu gösterge ‘stratejik uyumsuzluk’ olarak ifade edilmiştir.

Bir yöneticinin *sosyal ağındaki fikir birliğinin (konsensüs)* derecesinin ölçümü için ilk olarak yöneticilere stratejik konular ile ilgili iletişim kurduğu, stratejik konuları tartıştığı çalışma arkadaşlarının isimlerini sorulmuştur (Ahearne vd., 2014; Pappas ve Wooldridge, 2007). Her yönetici ortalama 5,32 isim bildirdiği görülmüştür. Yöneticiler aynı zamanda kurumun stratejik hedeflerini de değerlendirmişlerdi. Böylelikle, bir yöneticinin sosyal ağdaki konsensüsün düzeyi, 11 stratejik hedefteki standart sapmaların ortalamalarının alınması ve bu değerlerin eksi bir ile çarpılması ile hesaplanmıştır (Kellermanns vd., 2005).

Yöneticinin *kurumsal aidiyeti* Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 sorulu bir gösterge ile ölçülmüştür. Yöneticiler, 1: hiç katılmıyorum – 7: tamamen katılıyorum Likert ölçeğinde, kurumsal aidiyetleri ile ilgili olan ifadelerle katılma veya katılmama düzeylerini belirtmişlerdir. Örnek ifadeler arasında, 'birisi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde, kişisel bir eleştiri almışım gibi hissediyorum', 'başkalarının çalıştığım kurum hakkında düşündükleri ile çok ilgileniyorum', 'çalıştığım kurum hakkından konuşurken genelde 'onlar' yerine 'biz' derim' bulunmaktadır. Bu göstergenin Cronbach alfa değeri 0,75'tir.

Strateji uygulama rolünün yapısal ve kişisel özellikler tarafından da etkilenebileceğini göz önünde bulundurarak, alternatif açıklamaları hesaba katmak için kontrol değişkenleri belirlenmiştir. Analizlerde orta düzey yöneticinin *kurumdaki kıdemi, hiyerarşik seviyesi, cinsiyeti* ve kurum içi stratejik iletişim sosyal ağdaki *merkeziliği* değişkenlerini kontrol değişkeni olarak eklenmiştir.

Araştırmada, stratejilerin uygulama rolü ve kurumsal aidiyet değişkenlerinin ölçümü aynı ölçüm metodu (Likert-tipi ölçekler) ile yapılmıştır. Ancak, ortak metot varyansı problemi bu çalışmada test edilen araştırma modeli için önemli bir tehdit oluşturmayacağı düşünülmektedir, çünkü ortak metot varyansı probleminin esas olarak iki algısal ölçümlenmiş değişken arasında problem olduğu bilinmektedir. Çalışmadaki model, sadece doğrudan bir ilişki değil, aynı zamanda farklı ölçüm metodlarıyla hesaplanan diğer değişkenler (sosyal ağdaki konsensüs ve stratejik hizalanma) ile üçlü etkileşimi de içermektedir. Ek olarak, analiz bir etkileşim modeli içermektedir ve ortak metot varyansının olması anlamlı bir etkileşim bulunma olasılığını düşürür (McClelland ve Judd, 1993: 376). Ayrıca, anket tasarımında Podsakof ve meslektaşları tarafından önerilen ortak metot varyansı önlemleri alınmıştır (Podsakof vd., 2012: 548).

Teorik modelin sınanması için, hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler dört farklı model ile test edilmiştir. Sırasıyla önce kontrol değişkenlerini, sonra bağımsız değişkenleri, sonra bağımsız değişkenlerin ikili etkileşimlerini ve son olarak da bağımsız değişkenlerin üçlü etkileşimi modele eklenmiştir.

4. Bulgular

Tablo 1'de çalışmada kullanılan değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve aralarındaki korelasyonlar sunulmuştur. Bu tabloda, çalışmanın bağımlı değişkeni olan orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolü ile bu yöneticilerin kurumsal aidiyetleri ($r = 0,177$), sosyal ağlarındaki merkezilikleri ($r = 0,259$) ve hiyerarşik seviyeleri ($r = 0,183$) arasında anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir. Ayrıca, orta düzey yöneticilerin sosyal ağlarındaki merkezilikleri ile hiyerarşik seviyeleri arasında ($r = 0,578$) yüksek düzeyde ve anlamlı bir korelasyon vardır. Hiyerarşik seviyesi yüksek olan, yani kurumsal yapıda daha üst seviyelerde olan yöneticiler, hiyerarşide astları ile iletişimde oldukları için doğal olarak stratejik iletişim ağlarında daha çok irtibat halinde bulunan pozisyonlarda yer almaktadırlar. Dolayısıyla, bu korelasyonun makul olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Betimleyici istatistikler ve korelasyon tablosu

	Ort.	std. sp.	2	3	4	5	6	7	8
1 Strateji uygulama	4.06	0.64	.01	-.05	.177*	.259**	-.11	.12	.183**
2 Sosyal ağdaki konsensüs	-1.44	0.44		-.03	.07	-.01	-.02	-0.01	-.04
3 Stratejik uyumsuzluk	6.94	2.03			.05	-.240**	.156*	-.205**	-.208**
4 Kurumsal aidiyet	4.45	0.52				-.07	.09	.03	.03
5 Merkezilik	3.63	2.97					-.216**	.281**	.578**
6 Cinsiyet (0:E, 1:K)	0.32	0.47						-.13	-.11
7 Kıdem	12.49	8.06							.481**
8 Hiyerarşik seviye	2.55	0.61							

N=168, * 0,05 düzeyinde anlamlılık seviyesini, ** 0,01 düzeyindeki anlamlılık seviyesini göstermektedir.

Tablo 2, hipotezleri sınamak için yapılan regresyon analizlerinin sonuçlarını göstermektedir. Bu tablodaki tüm modellerde, orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolü bağımlı değişkendir. Model 1’de sadece dört kontrol değişkeni modele dahil edilmiştir ve bu değişkenlerden sadece yöneticinin merkeziliği ($b = 0.20$, $p = 0.02$) anlamlı derecede strateji uygulama rolünü açıklamaktadır. Model 2’de kontrol değişkenlerine ek olarak, çalışmanın bağımsız değişkenleri modele dahil edilmiştir. Bu modelde kurumsal aidiyet ($b = 0.19$, $p = 0.01$) strateji uygulama rolünü anlamlı derecede açıklamaktadır. Ancak, yöneticinin ağıdaki konsensüs ($b = -0.01$, $p > 0.05$) ve yönetici ile üst yönetim arasındaki stratejik uyumsuzluk ($b = -0.02$, $p > 0.05$), strateji uygulama rolünü anlamlı derecede etkilememektedirler. Bu bulgular Hipotez 1 ve 2 desteklemekte, fakat Hipotez 3’ü destekleyen kanıt sunmaktadırlar. Bu değişkenlerin üçlü etkileşiminin orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünü açıklayacağını öneren Hipotez 4’ü sınamak için ise, öncelikle Model 3’te tüm değişkenlerini ikili etkileşimleri analize dahil edilmiştir. Bir sonraki olan Model 4’te ise üçlü etkileşim (Sosyal ağdaki konsensüs x Kurumsal aidiyet x Stratejik uyumsuzluk) de modele katılmıştır. Üçlü etkileşimin modele eklenmesi modele anlamlı düzeyde katkıda bulunmuş ve modelin açıklayıcı gücünü arttırmıştır. Üçlü etkileşim teriminin ($b = -0.17$, $p = 0.04$) anlamlı derecede strateji uygulama rolüne katkıda bulunması, Hipotez 4’ü desteklemektedir.

Şekil 2 üçlü-etkileşim grafiğini göstermektedir (Aiken ve West, 1991). Bu grafikte düşük ve yüksek olarak nitelenen değerler, sırasıyla ortalamanın bir standart sapma altındaki ve bir standart sapma üstündeki değerlerdir. Bu grafiğe göre, (1) Yüksek stratejik uyumsuzluk ve yüksek kurumsal aidiyet varken sosyal ağdaki konsensüsün artması strateji uygulama rolünü düşürmektedir. (2) Yüksek stratejik uyumsuzluk ve düşük kurumsal aidiyet varken, sosyal ağdaki konsensüsün artması strateji uygulama rolünü etkilememektedir. (3) Düşük stratejik uyumsuzluk ve yüksek kurumsal aidiyet varken, sosyal ağdaki konsensüsün artması strateji uygulama rolünü arttırmaktadır. (4) Düşük stratejik uyumsuzluk ve düşük kurumsal aidiyet varken, sosyal ağdaki konsensüsün artması strateji uygulama rolünü düşürmektedir. Eğitim-farkı testleri ile, (1) ile (3) ($p = 0.042$) ve (3) ile (4) ($p = 0.034$) doğrularının eğimleri arasında anlamlı derecede fark olduğu bulunmuştur. Bu bulgular, bir sonraki bölümde daha detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.

Tablo 2: Regresyon analizi sonuçları

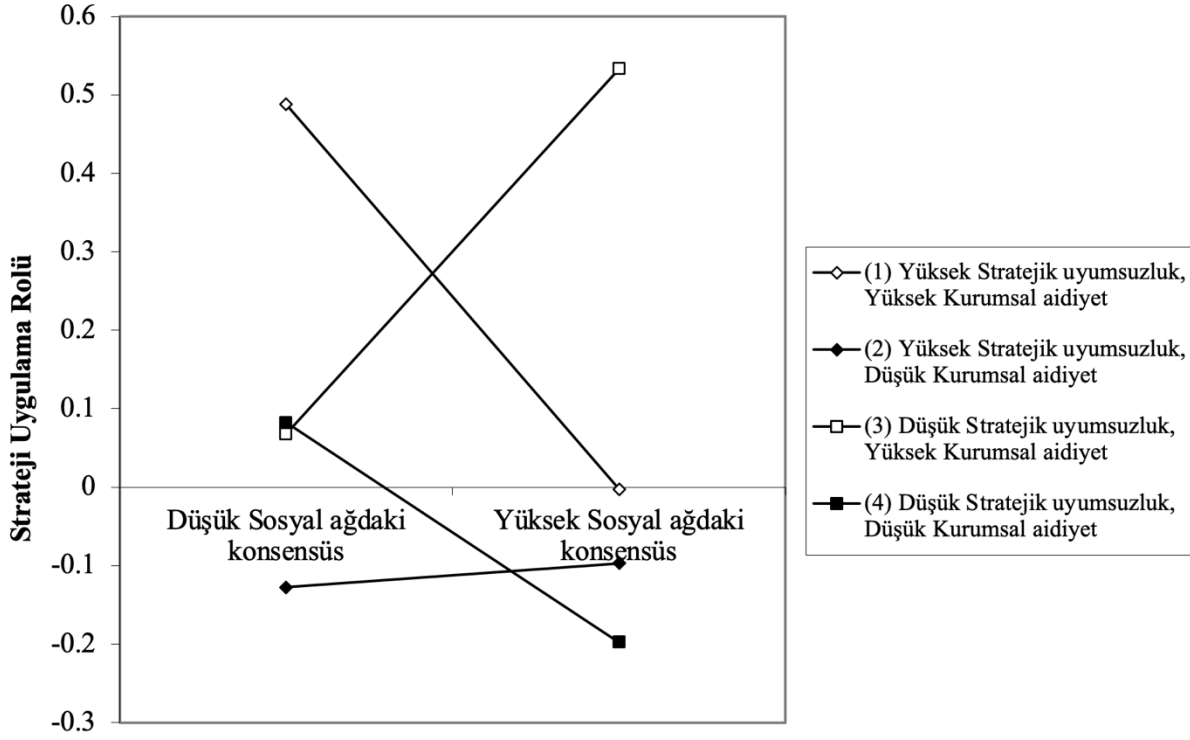
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	b	s.e.	sig	b	s.e.	sig	b	s.e.	sig	b	s.e.	sig
Sabit	.20	.21	.33	.24	.21	.26	.22	.21	.28	.23	.21	.27
<i>Kontrol değişkenleri</i>												
Merkezilik	.20	.08	.02	.22	.21	.01	.23	.09	.01	.23	.09	.01
Hiyerarşi seviyesi	-.01	.09	.94	-.02	.08	.79	-.02	.09	.85	.00	.09	.99
Kıdem	.01	.08	.94	.00	.09	.95	.00	.08	.98	-.01	.08	.87
Cinsiyet	-.08	.15	.57	-.11	.08	.46	-.10	.15	.49	-.11	.15	.48
<i>Esas Etkiler</i>												
Kurumsal aidiyet				.19	.07	.01	.19	.07	.01	.18	.07	.01
Sosyal ağdaki konsensüs				-.01	.07	.93	.00	.07	1.00	-.04	.07	.62
Stratejik uyumsuzluk				-.02	.07	.82	-.01	.07	.88	-.01	.07	.89
<i>İkili Etkileşimler</i>												
Sosyal ağdaki konsensüs x Stratejik uyumsuzluk							-.09	.09	.33	-.10	.09	.25
Sosyal ağdaki konsensüs x Kurumsal aidiyet							.00	.07	.95	.02	.07	.76
Kurumsal aidiyet x Stratejik uyumsuzluk							-.01	.07	.91	.01	.07	.87
<i>Üçlü Etkileşim</i>												
Sosyal ağdaki konsensüs x Kurumsal aidiyet x Stratejik uyumsuzluk										-.17	.08	.04
R-sq.	.05			.10			.10			.13		
Ad. R-sq	.03			.06			.04			.07		
Sig. F Change	.06			.06			.99			.04		
d.o.f.	167			167			167			167		

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada orta düzey yöneticilerin kurumsal stratejilerin uygulanmasında aldıkları rolün bilişsel, sosyal ve duygusal öncülleri incelenmiştir. Bu öncüller sırasıyla orta düzey yöneticilerin üst yönetim takımıyla stratejik hizalanması (uyumu), yöneticinin stratejik iletişimini gerçekleştirdiği sosyal ağdaki stratejik konsensüs derecesi ve yöneticinin çalıştığı kuruma duyduğu aidiyet kurumsal aidiyettir. Küresel çapta faaliyet gösteren uluslararası bir firmada çalışan orta düzey yöneticilerle yapılan bir anket çalışması ile, bu öncüllerden kurumsal aidiyetin ve tüm öncüllerin üçlü etkileşiminin orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünü daha fazla uygulamalarına yol açtığı bulunmuştur.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, literatürde daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında şu sonuçlar çıkmaktadır. Öncelikle, bu çalışma kurumsal aidiyet literatüründeki önceki bulgularla paralellik göstermektedir. Kurumsal aidiyetin pek çok olumlu çalışan davranışına etkisinin olduğu gibi (ör., Wan-Huggins vd., 1998; Dukerich vd., 2002; Dutton vd., 1994), strateji uygulama rolüne de anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca, bu çalışmada mevcut stratejik konsensüs literatürünün çoğunlukla

yaptığı gibi, konsensüs sadece bir birimin içindeki çalışanlar arasında değerlendirilmemiştir (ör., Kellermanns vd., 2005: 721). Önceki çalışmalardan farklı olarak, çalışanların iletişimde oldukları sosyal ağ içindeki stratejik konsensüs değerlendirilmiştir. Böylece, stratejik konsensüs literatürüne yeni bir kavram sunulmuş katkıda bulunulmuştur. Son olarak, orta düzey yöneticilerin stratejik rolleri ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar çoğunlukla alttan üste olan rollere odaklanmışlardır (ör., Ahearne vd., 2014; Wooldridge vd., 2008) Bu çalışmanın, mevcut literatürden farklı olarak, oldukça göz ardı edilmiş olan üstten alta bir rol olan stratejilerin uygulanması rolüne odaklanmasının bir yenilik olduğu söylenebilir. Bu karşılaştırmalar ışığında, mevcut bulguların stratejik yönetim teorisi ve uygulaması etkileri aşağıda tartışılmıştır.



Şekil 2: Üçlü etkileşim grafiği

İlk olarak, orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünün bilişsel ve sosyal öncüllerinden ziyade duygusal öncül olan kurumsal aidiyetin doğrudan etkisi bulunmuştur. Bilişsel ve sosyal öncüllerin doğrudan bir etkisi olmamasına rağmen, bu öncüller diğer öncüllerin durumlarına bağlı olarak yine de etki göstermektedirler. Yani orta düzey yöneticilerin üst yönetimle stratejik olarak hizalanması (uyumu) veya kendi sosyal ağlarındaki stratejik fikir birliği (konsensüs) tek başlarına, bu yöneticilerin stratejilerin hayata geçirilmesi için daha fazla efor sarf etmelerine yetmez. Bu değişkenler diğer değişkenlerin de uygun koşullarda olması şartıyla strateji uygulamaya etki ederler. Ancak, orta düzey yöneticilerin kurumsal aidiyeti arttıkça strateji uygulama rollerini gerçekleştirme düzeyleri de artar. Yani orta düzey yöneticiler kurumu kendi kimliklerinin bir uzantısı olarak gördüklerinde, kurumun hedeflerini kendi hedefleriymiş gibi benimsediklerinde ve bir 'biz' anlayışı ile hareket ettiklerinde kurumun stratejilerinin başarıyla uygulanması için daha çok çalışırlar. Bu bulgu, sosyal aidiyet teorisinin (Ashforth ve Mael, 1989; Tajfel, 1978; Tajfel ve Turner, 1986) orta düzey yöneticilerin stratejik rolleri bağlamında da geçerli olduğunu göstererek, bu teoriye katkıda bulunmaktadır.

İkinci olarak, bilişsel, sosyal ve duygusal öncülün üçlü etkileşiminin orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolüne etkisi bulunmuştur. Üçlü etkileşim grafiği daha yakından incelendiğinde, orta düzey yöneticilerin stratejilerin uygulanması için en fazla efor gösterdikleri durumun, üst yönetim ile aralarında yüksek bir stratejik uyumun olduğu, sosyal ağlarında stratejiler hakkında yüksek derecede bir fikir birliğinin (konsensüs) olduğu ve yöneticilerin yüksek düzeyde kurumsal aidiyet duyduğu durum olduğu görülmektedir (doğru 3). Bu koşullardan birisi sağlanmadığında, mesela kurumsal aidiyet düşük olduğunda (doğru 4) veya stratejik uyumsuzluk yüksek olduğunda (doğru 1), strateji uygulama rolü anlamlı derecede düşüş göstermektedir. Bu bulgu, orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünün yukarıdan-aşağı, basit ve mekanik bir rol olmadığını, tam tersine seviyeler-arası, karmaşık ve çok boyutlu bir rol olduğunu göstermektedir.

Son olarak, strateji uygulama rolünün en düşük düzeyde gerçekleştiği durum, orta düzey yöneticinin üst yönetim ile hizalandığı, sosyal ağındaki diğer yöneticiler arasında stratejiler hakkında yüksek konsensüs olduğu ama yöneticinin kuruma aidiyet hissetmediğinde gözlemlenmektedir. Bu koşullarda, orta düzey yöneticinin çevresindeki diğer yöneticilerin kurumsal stratejiler hakkında fikir birliği içinde olduğu için, kuruma aidiyet duymayan yöneticinin yapay bir stratejik uyum içinde olduğu kuramsal olarak düşünülebilir. Benzer bir yönetici için, sadece sosyal ağdaki konsensüs seviyesinin bile düşük olması daha fazla strateji uygulama eforu göstermese yol açmaktadır. Bu bulgu, kurum içinde sağlıklı bir düzeyde fikir ayrılıklarının faydasına işaret ederek stratejik konsensüs literatürüne katkıda bulunmaktadır (Kellermanns vd., 2005).

Kurumsal stratejilerin hayata geçirilmesi ve kurumun performansının artırılmasında hayati bir öneme sahip olan orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolü, karmaşık ve çok boyutludur. Orta düzey yöneticilerin üst yönetimin stratejik görüşleriyle hizalanmaları veya kurum içindeki sosyal ağlarında stratejiler hakkında yüksek bir fikir birliği olması ya da yöneticilerin kuruma çok fazla aidiyet duymaları stratejilerin uygulanması için tek başına yeterli değildir. Bu çalışma, stratejilerin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için bilişsel, duygusal ve sosyal etmenlerin bir arada düşünülmesi gerektiğini ortaya koyarak davranışsal strateji literatürüne (Powel vd., 2011) katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada, orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rollerinin düzeylerini etkileyen etmenler incelenmiştir. Ancak, bu rolün çalışan ve kurum performansı üzerindeki etkileri konusunda literatürde herhangi bir ampirik çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, ileride yapılacak akademik çalışmalar, orta düzey yöneticilerin strateji uygulama rolünün, yöneticinin bireysel performansına ve kurumsal performansa olan katkılarını inceleyebilirler. Bu çalışmanın bir diğer kısıtlılığı ise verilerin tek bir zaman biriminde toplanmasıdır. Tek zaman biriminde toplanan yatay kesit verileri ile yapılan çalışmalarda nedenselliğin kesin olarak gösterilemediği bilinmektedir. Dolayısıyla, ilerideki araştırmalar için farklı zamanlarda veri toplanan boylamsal çalışmalar ve deney çalışmaları tercih edilebilir.

Stratejilerini başarıyla uygulamak isteyen kurumlar ise, bu süreçte orta düzey yöneticilerinin anlamlı katkılar sağlayabileceklerini bilmelidirler. Bu çalışma, orta düzey yöneticilerin, stratejik hedefleri birim hedeflerine dönüştürmesi, çalışanların stratejilere bağlılıklarını sağlaması, kaynakları stratejilerle uyumlu bir şekilde ataması ve günlük işleri kurumsal stratejiler doğrultusunda yönlendirmesi için gerekli olan koşulları ortaya koymuştur: stratejik hizalanma, stratejik konsensüs ve kurumsal aidiyet. Strateji literatürü, çalışanların strateji süreçlerinde katılmalarının bu üç koşulu olumlu etkileyeceği yönünde bulgular ortaya koymuştur (ör., Floyd ve Wooldridge, 1992; Wooldridge ve Floyd, 1990). Kurumlar geniş katılımlı strateji geliştirme çalışmaları ile orta düzey yöneticilerinden stratejilerin uygulanması sırasında en üst düzeyde istifade edebilirler. Bu koşulların, ölçülmesi, takip edilmesi ve teşvik edilmesi faydalı olacaktır. Ancak, bu koşullara bütünsel olarak yaklaşılmalı ve orta düzey yöneticilerden en iyi strateji uygulama eforunu görebilmek için tüm koşulların bir arada sağlanması hedeflenmelidir.

Kaynakça

- Ahearne, M., Lam, S. K. & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68-87.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, London, Sage.
- Akyüz, M. (2020). The mediating role of individual performance in the effect of workplace friendship on organizational trust. *Journal of Business Research-Turk*, 12(3), 2193 – 2204.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
- Chandler AD. 1977. *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Harvard University Press: Cambridge.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H. & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51(1), 81-96.
- Currie, G. & Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1325-1356.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39(2).
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Guth, W. D. & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hutt, M. D., Reingen, P. H. & Ronchetto Jr, J. R. (1988). Tracing emergent processes in marketing strategy formation. *The Journal of Marketing*, 4-19.
- Huy QN. 2001. In praise of middle managers. *Harvard business review* 79 (8): 72-9, 160.
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C. & Floyd, S. W. (2005). The lack of consensus about strategic consensus: advancing theory and research. *Journal of Management*, 31(5), 719-737.
- Noble CH. 1999. The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research* 45 (2): 119-134.

- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- McClelland, G. H., & Judd, C. M. 1993. Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114: 376-390.
- Pappas, J. M. & Wooldridge, B. (2007). Middle managers' divergent strategic activity: an investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 44(3), 323-341.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. 2012. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63: 539-569.
- Porck, J. P., van Knippenberg, D., Tarakci, M., Ateş, N. Y., Groenen, P. J. & de Haas, M. (2020). Do group and organizational identification help or hurt intergroup strategic consensus?. *Journal of Management*, 46(2), 234-260.
- Powell, T. C., Lovallo, D. & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.
- Sole, D. & Edmondson, A. (2002). Situated knowledge and learning in dispersed teams. *British journal of management*, 13(S2), 17-34.
- Tajfel, H. T. 1978. The achievement of group differentiation. In H. T. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations: 77-98*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. T. & Turner, J. C. 1986. The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The Psychology of Intergroup Relations: 7-24*. Chicago: Nelson-Hall.
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M. & Griffith, R. W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 724-749.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1989). Research notes and communications strategic process effects on consensus. *Strategic Management Journal*, 10(3), 295-302.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.