

İŞLETMELERDE STRATEJİK LİDERLİK SÜRECİ  
VE  
TÜRKİYE'DEKİ ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE  
ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARINA  
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Senem BESLER

DOKTORA TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Prof.Dr. Güneş BERBEROĞLU

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eylül 2001

47

**İŞLETMELERDE STRATEJİK LİDERLİK SÜRECİ  
VE TÜRKİYE'DEKİ ÖZEL SEKTÖR  
İŞLETMELERİNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN  
STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARINA  
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

**(DOKTORA TEZİ)**

**SENEM BESLER**

**ESKİŞEHİR 2001**

## DOKTORA TEZ ÖZÜ

# İŞLETMELERDE STRATEJİK LİDERLİK SÜRECİ VE TÜRKİYE'DEKİ ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Senem BESLER

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2001

Danışman: Prof.Dr. Güneş BERBEROĞLU

Günümüzde işletmelerin gerek ülke sınırları içinde gerekse uluslararası alanda faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve keskinleşen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri, üst düzey yöneticiler tarafından alınan stratejik kararlara bağlıdır. Stratejik tercih ve kararlarıyla üst düzey yöneticiler, örgütsel başarının en kritik unsurlarından biridir. Bu durum, üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını etkinlikle nasıl gerçekleştirebileceklerini düşünmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Stratejik liderlik, birbirleriyle etkileşimli yedi unsurdan oluşan bir süreçtir. Bu unsurlar; işletmeye stratejik yön verilmesi, temel yeteneklerin belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması, değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılması, etik uygulamaların davranışsal bir norm olarak kültüre yerleştirilmesi ve stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesi.

Bu araştırmanın amacı, ülkemizde özel sektörde faaliyet gösteren ve sektöründe lider olan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Niteliksel olarak desteklenen bu çalışmada, İ.S.O.'nın

belirlediği 1999 yılı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içinde, sektöründe ilk on içinde yer alan işletmelerden ikisinin üst düzey yöneticileriyle yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler ise, tümevarımsal veri analizi tekniğiyle analiz edilmiştir. Tümevarımsal veri analizi sonucunda temalar haline dönüştürülen veriler, araştırmanın bulgularını oluşturmuştur.

Bulgular, kendileriyle görüşme yapılan sekiz üst düzey yöneticiden yedisinin vizyon oluşturma ve paylaşılmasını sağlama konusunda yeterli olduklarını göstermiştir. Yine üst düzey yöneticilerin ifadelerinden, insan kaynakları yönetiminin değerini bildikleri, eğitim çalışmalarına gereken önemi verdikleri ve stratejik amaç ve hedeflere uygun teknolojik yatırımlar yaptıkları anlaşılmıştır. Bulgular ayrıca kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin stratejik faaliyetleri etkin olarak kontrol ettiklerini destekler niteliktedir. Bu olumlu olarak nitelendirilebilecek stratejik liderlik uygulamalarının yanında, bazı üst düzey yöneticilerin kalan diğer uygulamaları etkinlikle yerine getirdiklerine ilişkin ifadelerine rastlanılamamıştır. Bulgular, her bir üst düzey yöneticinin sistematik ve düzenli bir şekilde işletmesinin temel yeteneklerini belirleyemediklerini göstermiştir. Aynı şekilde, değişime açık bir kültür yaratma çabası içinde olmalarının yanında bazı yöneticilerin yaratıcılığı geliştirme konusunda yeterli olmadıkları anlaşılmıştır. Son olarak da bazı yöneticilerin uygulamaya dönük etik program ve politikaları oluşturmaya ilişkin ifadelerine rastlanılamamıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, stratejik liderlik uygulamasının iyileştirilmesine yönelik önerilerin geliştirilmesini sağlamıştır. Bu durum ise, kendileriyle görüşülen bazı üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını geliştirmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır.

## **ABSTRACT**

### **STRATEGIC LEADERSHIP PROCESS AND A STUDY ABOUT STRATEGIC LEADERSHIP APPLICATIONS OF THE TOP LEVEL MANAGERS IN PRIVATE SECTOR IN TURKEY**

**Senem BESLER**  
Department of Business Administration  
Anadolu University Institute of Social Science, September 2001  
Advisor: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Today, for the businesses both within the country and on the world, sustaining their activities and keeping their existence in the tougher competitive environment depend on strategic decisions made by the top-level managers. With their strategic choices and decisions, top-level managers are one of the most critical components for organizational success. This situation shows that top-level managers must take into consideration how to perform strategic leadership applications effectively.

Strategic leadership is a process including seven elements effecting each other. These elements are; giving strategic direction to the business, defining core competencies, developing the human capital, using new technologies effectively, providing a culture that is supporting change, developing an organizational culture in which ethical practices are the behavioral norm and finally controlling of strategic activities effectively.

The purpose of this study is to determine the insights of the top-level managers of the leading Turkish private sector companies on their strategic leadership applications. In this qualitatively supported study, the semi-structured interviews have been conducted with the top level managers of two of top ten leading companies in their sector. Targeted companies for research are listed in I.S.O 500 Great Industrial

Corporations of Turkey in 1999. The interview data is analyzed inductively. The data which was converted into themes at the end of analysis has been findings of study.

Findings show that seven of eight top-level managers were sufficient about performing vision and sharing it. From the statements of the top-level managers it has been understood that they were aware of human resource management, they paid attention to employee training, and they invested in technologies appropriate for strategic aims and targets. Findings also support that the top-level managers interviewed with, can control strategic activities effectively. Although the strategic leadership applications were performed positively, as it is understood from their statements, some of the top-level managers couldn't perform other activities as well. Findings show that top-level managers were unable to define the core competencies of the business systematically and regularly. Despite being in an effort to create a culture supporting change, it has been understood that some of the managers don't have enough ability to improve creativity. The last point, as understood from managers' statements is, some of them haven't performed ethical programs and politics related with applications.

Findings obtained from study have enable us to develop suggestions about improving strategic leadership applications. This situation shows that it is essential for some top-level managers who are interviewed to improve the strategic leadership applications.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Senem BESLER'in İşletmelerde Stratejik Liderlik Süreci ve Türkiye'deki Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma başlıklı tezi 2 Kasım 2001 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### Adı Soyadı

### İmza

Üye (Tez Danışmanı)

: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Üye

: Prof. Dr. İnan ÖZALP

Üye

: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Üye

: Doç. Dr. Ömer SADULLAH

Üye

: Yrd. Doç. Dr. Deniz TAŞÇI

Üye

:

Prof. Dr. Zühtü ALTAN  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Değişen rekabet ortamının yarattığı organizasyon ve yönetim sorunlarının çözümüne yönelik arayışlar, yeni yaklaşım ve uygulamaların hayata geçirilmesine yol açmaktadır. Bir işletmenin varlığı ve geleceği üzerinde, kararları ve kararsızlığıyla, cesareti ve ürkekliğiyle en önemli etkiye sahip olan ve yeni yaklaşım ve uygulamaların hayata geçirilmesinde en büyük rolü olan kişiler üst düzey yöneticilerdir. Bu nedenle, örgüt teorisi ve strateji alanlarında üst düzey yöneticilere odaklanmanın gerekliliğine inanılarak, araştırmada üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmamın gerek teori ve gerekse uygulama kısımlarında başından beri her aşamada bilgi, eleştiri ve önerileriyle bana yardım eden, büyük bir özveri ve titizlikle danışmanlık hizmetini yürüten değerli hocam Sayın Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU'na, her zaman olduğu gibi bu çalışmamda da ihtiyaç duyduğum değerli fikir ve önerilerini esirgemeyen hocam Sayın Prof. Dr. Celil KOPARAL'a, araştırma konusunda yol gösteren hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Deniz TAŞÇI'ya ve diğer hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma modelinin belirlenmesi ve araştırma verilerinin analiz edilmesi aşamalarında bana gösterdikleri yakın ilgi ve yardımlarından dolayı Sayın Doç. Dr. Gönül Kırcaali İFTAR'a, Doç. Dr. Yıldız UZUNER'e ve Yrd. Doç. Dr. Sema BATU'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İşletmelerin üst düzey yöneticilerine ulaşmam konusunda bana aracılık eden tüm hocalarıma ve dostlarıma teşekkür ederim. Araştırmamın gerçekleştirilmesi ve yürütülmesinde, verileri toplamam için gerekli izni veren üst düzey yöneticilere bana gösterdikleri ilgi ve yardımlarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ÖZGEÇMİŞ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xviii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DEĞİŞEN REKABET ORTAMININ ÖZELLİKLERİ VE STRATEJİK LİDERLİK

1. ✓ DEĞİŞEN REKABET ORTAMININ ÖZELLİKLERİ.....	3
1.1. Küresel Rekabet.....	5
1.2. Teknolojik Gelişim.....	9
1.2.1. Üretim Teknolojisinin Gelişimi.....	9
1.2.2. İletişim Teknolojisinin Gelişimi.....	12
1.3. Deregülasyon.....	14
2. STRATEJİK LİDERLİK.....	17
2.1. Stratejik Liderlik Anlayışının Gelişimi.....	17

2.2.	Stratejik Liderlik Tanımı.....	20
2.3.	Stratejik Liderlik Kapsamı.....	24
2.3.1.	Üst Düzey Yöneticiler (CEO'lar).....	25
2.3.2.	İşletme Yöneticileri.....	25
2.3.3.	Üst Yönetim Ekipleri.....	26
2.3.4.	Yönetim Kurulları.....	27
2.4.	Stratejik Liderlikte Yönetimsel İnisiyatifin Önemi.....	28
2.5.	Stratejik Liderliğin İşletmelere Sağladığı Katkılar.....	30
2.5.1.	Stratejik Yönetim Sürecinde Etkinlik.....	31
2.5.2.	Stratejik Esneklik.....	33
2.5.3.	Rekabet Üstünlüğü.....	34

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK LİDERLİK SÜRECİ

1.	İŞLETMEYE STRATEJİK YÖN VERİLMESİ.....	39
1.1.	İyi Tanımlanmış Bir Amaç Duygusuna Sahip Olmak.....	42
1.2.	Anlamlı ve Paylaşılan Bir Vizyon Yaratabilmek.....	44
1.3.	Vizyonu Değişimle Uyumlu Hale Getirmek.....	47
2.	İŞLETMENİN TEMEL YETENEKLERİNİN BELİRLENMESİ.....	49
2.1.	Temel Yeteneklerin Kapsam ve Tanımı.....	50
2.2.	Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Geliştirilmesindeki Aşamalar.....	53
2.2.1.	Yetenekler Hiyerarşisini Oluşturmak.....	55
2.2.2.	Temel Yetenekleri Rakip İşletmelerle Karşılaştırmak.....	60
2.2.3.	Temel Yeteneklerin Sürekliliğini Sağlamak.....	63

2.2.4.	<b>Dış Çevrede Meydana Gelen Değişimlere Uygun Yetenekler Geliştirmek.....</b>	<b>65</b>
2.2.4.1.	<b>Katma değer yaratmayan yetenekleri ortadan kaldırmak.....</b>	<b>66</b>
2.2.4.2.	<b>Yeni temel yetenekler oluşturmak.....</b>	<b>67</b>
2.2.4.3.	<b>Yetenekleri başka alanlara aktarabilmek.....</b>	<b>67</b>
<b>3.</b>	<b>İNSAN SERMAYESİNİN GELİŞTİRİLMESİ.....</b>	<b>69</b>
3.1.	<b>İnsan Kaynakları Birimini Strateji Oluşturma Sürecine Dahil Etmek.....</b>	<b>70</b>
3.2.	<b>Çalışanlara Yeni Yetenekler Kazandırmak.....</b>	<b>73</b>
3.3.	<b>İnsan Kaynaklarına Değer Yaratma Bilincini Aşlamak.....</b>	<b>76</b>
<b>4.</b>	<b>YENİ TEKNOLOJİLERİN ETKİNLİKLE KULLANILMASI.....</b>	<b>79</b>
4.1.	<b>Üst Yönetim ile Teknoloji Yöneticileri Arasında İşbirliğini Sağlamak.....</b>	<b>82</b>
4.2.	<b>Teknoloji Altyapı Yatırımlarını Portföy Olarak Yönetmek.....</b>	<b>85</b>
4.3.	<b>Yapılan Teknolojik Yatırımın Stratejik Hedeflere Uyumunu Sağlamak.....</b>	<b>89</b>
<b>5.</b>	<b>DEĞİŞİME AÇIK BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARATILMASI.....</b>	<b>91</b>
5.1.	<b>Stratejik Öğrenme Sürecini Oluşturmak.....</b>	<b>95</b>
5.2.	<b>Strateji ve Sistemleri Kültürle Uyumlu Hale Getirmek.....</b>	<b>97</b>
5.3.	<b>Yenilikçi Bir Kültür Oluşturmak.....</b>	<b>102</b>
5.4.	<b>Çalışanlara Yaratıcılıklarını Kullanabilecekleri Bir Ortam Yaratmak.....</b>	<b>104</b>

<b>6. ETİK UYGULAMALARIN DAVRANIŞAL BİR NORM OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YERLEŞTİRİLMESİ.....</b>	<b>110</b>
6.1. Davranış ve Düşünceleriyle İyi Bir Örnek Oluşturmak.....	113
6.2. Etik Değerleri Açık Bir Şekilde Belirtmek.....	115
6.3. Çalışanları Etik Değerler Konusunda Eğitmek.....	117
6.4. Etik Değerleri Performans Değerlemesinin Bir Parçası Haline Getirmek.....	119
<b>7. STRATEJİK FAALİYETLERİN ETKİN OLARAK KONTROL EDİLMESİ.....</b>	<b>121</b>
7.1. Stratejik Geribildirim Sistemini Oluşturmak.....	124
7.2. Stratejik ve Finansal Kontrolleri Dengelemek.....	126

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### DÖRT ÖZEL SEKTÖRDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>129</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....</b>	<b>130</b>
<b>3. SINIRLILIKLAR.....</b>	<b>130</b>
<b>4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....</b>	<b>131</b>
4.1. Araştırma Modeli.....	131
4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Belirlenmesi.....	133
4.3. Araştırmaya Katılan Üst Düzey Yöneticilerin Belirlenmesi.....	138
4.4. Veri Toplama Yöntemi.....	140

4.4.1	Görüşme Kılavuzunun Hazırlanması.....	141
4.4.2	Görüşme Sorularının Belirlenmesi.....	142
4.4.3	Görüşmenin Yapılması.....	144
5.	<b>VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ.....</b>	<b>146</b>
5.1.	Verilerin Dökümü.....	146
5.2.	Verilerin Tümevarım Yoluyla Analiz Edilmesi.....	148
5.2.1.	Verilerin Kodlanması.....	148
5.2.2.	Kodlanan Verilerin Dosyalanması.....	148
5.2.3.	Temaların Oluşturulması.....	149
6.	<b>BULGULAR.....</b>	<b>151</b>
6.1.	Geleceğe Bakış Açısı.....	152
6.1.1.	İyi Tanımlanmış Vizyon Duygusuna Sahip Olmak.....	152
6.1.2.	Geleceği Zor Tahmin Etmek.....	153
6.2.	Vizyonun Paylaşılması.....	154
6.2.1.	Vizyonu Açık ve Net Olarak İfade Etmek.....	154
6.2.2.	Çalışanların Katkılarını Almak.....	155
6.2.3.	Düzenli Toplantılar Yapmak.....	155
6.2.4.	Eğitim Vermek.....	155
6.3.	Vizyonun Esnek Olması.....	156
6.3.1.	Vizyonu Çevresel Koşullara Göre Analiz Etmek.....	156
6.3.2.	Vizyonu Çok Sık Değiştirmemek.....	156
6.3.3.	Beyin Fırtınası Uygulamak.....	157
6.4.	Temel Yetenekler .....	157
6.5.	Temel Yeteneklerin Geliştirilmesi.....	159
6.5.1.	Strateji Toplantıları Yapmak.....	159

6.5.2.	<b>Kapasite ve Yetenekleri Rakip İşletmelerle Karşılaştırmak.....</b>	<b>159</b>
6.5.3.	<b>Kapasite ve Yetenekleri Farklı Endüstrilerdeki İşletmelerle Karşılaştırmak.....</b>	<b>160</b>
6.5.4.	<b>Arama Konferansları Düzenlemek.....</b>	<b>160</b>
6.6.	<b>Gelecekte Oluşturulması Gereken Temel Yetenekler.....</b>	<b>161</b>
6.7.	<b>İnsan Kaynağının Geliştirilmesi.....</b>	<b>162</b>
6.7.1.	<b>İnsan Kaynakları Yöneticisini Stratejik Kararlara Dahil Etmek.....</b>	<b>163</b>
6.7.2.	<b>Eğitime Önem Vermek.....</b>	<b>163</b>
6.7.2.1.	<b>Müşteri odaklı düşünme eğitimi.....</b>	<b>163</b>
6.7.2.2.	<b>Oryantasyon eğitimi.....</b>	<b>164</b>
6.7.2.3.	<b>İşletme içi ve dışı eğitim.....</b>	<b>164</b>
6.7.2.4.	<b>Vizyona yönelik eğitim.....</b>	<b>165</b>
6.7.2.5.	<b>Çalışanları birer eğitimci haline getirmeye yönelik faaliyetler.....</b>	<b>165</b>
6.8.	<b>Teknolojik Yatırımların Etkinliği.....</b>	<b>165</b>
6.8.1.	<b>Stratejik Amaç ve Hedeflere Uygun Teknolojik Yatırımlar Yapmak.....</b>	<b>166</b>
6.8.2.	<b>Teknoloji Yöneticilerini Stratejik Kararlara Dahil Etmek....</b>	<b>167</b>
6.8.3.	<b>Teknolojik Yatırımların Getirisini Ölçmek.....</b>	<b>168</b>
6.9.	<b>Değişime Uyum Sağlamak.....</b>	<b>168</b>
6.9.1.	<b>İşletme Dışı Çıkar Gruplarının İstek ve Beklentilerini Dikkate Almak.....</b>	<b>169</b>
6.9.2.	<b>Genç Bir Kadroya Sahip Olmak.....</b>	<b>169</b>
6.9.3.	<b>Çalışanlara Değişimin İşletmeye ve Kendilerine Sağlayacağı Getirileri Anlatmak .....</b>	<b>170</b>
6.9.4.	<b>Güven Vermek.....</b>	<b>170</b>
6.9.5.	<b>Gerekirse Örgüt Kültürünü Değiştirmek.....</b>	<b>171</b>

<b>6.10. Yenilikçilik ve Yaratıcılık.....</b>	<b>171</b>
6.10.1. Yaratıcı Fikirleri Ödüllendirmek.....	172
6.10.2. Müşteriyi Temel Alan Bir Anlayışı İşletme Bünyesine Yerleştirmek.....	173
6.10.3. Ekipler Oluşturmak.....	173
6.10.4. Denemeye Teşvik Etmek.....	174
6.10.5. Çalışanlara Stratejik Hedeflere Ulaşmanın En İyi Yolunu Bulma Özgürlüğünü Vermek.....	174
6.10.6. Çalışanların Becerilerini Artırmak.....	174
<b>6.11. Etik Değerlerin Kültüre Yerleştirilmesi.....</b>	<b>175</b>
6.11.1. Çalışanlara Örnek Olmak.....	175
6.11.2. İletişimi Kuvvetlendirmek.....	176
6.11.3. Çalışanların Sağduyusuna Bırakmak.....	176
6.11.4. Etik Değerleri Yazılı Hale Getirmek.....	176
6.11.5. Türk Aile Kültürünün Özelliklerini Yerleştirmek.....	176
<b>6.12. Stratejik Faaliyetlerin Etkin Olarak Kontrol Edilmesi.....</b>	<b>177</b>
<b>6.13. Yönetmel İnisiyatif.....</b>	<b>177</b>
<b>7. BULGULARIN YORUMLANMASI VE ÖNERİLER.....</b>	<b>179</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>192</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>196</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>212</b>

**TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo No</b>	<b>Tablo Adı</b>	<b>Sayfa</b>
Tablo 1:	Stratejik Liderlik Uygulamaları.....	21
Tablo 2:	Tam Bir Vizyon Örneği.....	42
Tablo 3:	İşletmelerin Sektörel Analizi.....	138
Tablo 4:	Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Kişisel Bilgiler.....	139
Tablo 5:	Görüşme Takvimi.....	145
Tablo 6:	Alt Amaçlar ve Temalar.....	179

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1:	Yeni Güçler.....	5
Şekil 2:	Değişen Rekabet Ortamının Özellikleri.....	15
Şekil 3:	Stratejik Liderlik.....	23
Şekil 4:	Üst Düzey Yönetici İnisiyatifini Etkileyen Güçler.....	29
Şekil 5:	Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci.....	32
Şekil 6:	Şirket Performansının Belirleyicileri.....	35
Şekil 7:	Yetenekler Hiyerarşisi.....	56
Şekil 8:	Yetenekler, Kapasiteler ve Stratejik Hiyerarşi.....	59
Şekil 9:	Değer Ölçüsü.....	78
Şekil 10:	Bilgi Teknolojisi Portföyü Açısından Yönetim Amaçları.....	87
Şekil 11:	Strateji ile Kültür Arasında Uyum.....	99
Şekil 12:	Yaratıcılığın Üç Unsuru.....	105
Şekil 13:	İşletme Stratejisini Kontrol Etmek.....	123
Şekil 14:	Kategoriler ve Kodları.....	149

## GİRİŞ

21.yüzyılda işletmeler rekabetin söz konusu olduğu, hızlı değişimin yaşandığı bir çevrede faaliyet göstermek zorundadırlar. Teknolojide, çalışanların istek ve ihtiyaçlarında ve hayatın diğer bir çok alanında meydana gelen hızlı değişim, ekonomik ve politik istikrarsızlıklar ve krizler iş hayatını çok dinamik bir o kadar da sorunlu hale getirmiştir. Bu unsurlara işletmelerin küreselleşmesiyle sınırların değişmesi ve ortak yatırımlarla çok kültürlü iş hayatına yöneliş gibi gelişmeler de eklendiğinde, işletme yönetiminde etkinlik ve verimlilik kavramlarının önemi daha da artmıştır. Bu değişken ve karmaşık koşullar altında en büyük görev işletmelerin üst düzey yöneticilerine düşmektedir.

Bir işletmede tüm kaynakları planlayan, örgütleyen, kararları alan, kontrolünü gerçekleştiren kişiler olmaları nedeniyle üst düzey yöneticiler, işletmenin başarılı ya da başarısız olmasında birinci derecede sorumluluğu olan kişilerdir. Günümüz rekabet ortamında üst düzey yöneticilerin, çeşitli yönlerden gelen baskı ve istekler altında, yönetsel ve yönetsel olmayan bir çok faaliyeti gerçekleştirmesi, çoklu roller oynaması ve birden fazla değişik yeteneğe sahip olması gereklidir. Ancak bu noktada, belirtilen koşullarda çalışabilecek yeterli sayı ve kalitede yöneticinin varlığı sorunu karşımıza çıkmaktadır. Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'de son yıllarda bu konuda önemli gelişmeler olmakla birlikte, istenilen nitelik ve nicelikte yönetici açığı hâlâ söz konusudur.

Bu çalışma, işletmelerin sürekli değişim gösteren bir ortamda ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğu sağlayabilmelerinde önemli bir paya sahip olan üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını temel almaktadır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle günümüz rekabet ortamındaki değişim ele alınmakta, daha sonra bu değişimim gerekli kıldığı stratejik liderlik türü anlatılmaktadır. Stratejik liderliğin gelişimi, tanımı, kapsamı, işletmelere katkıları ve stratejik liderlikte yönetsel inisiyatifin önemi vurgulanmaktadır.

İkinci bölümde; birbirleriyle etkileşimli yedi unsurdan oluşan stratejik liderlik süreci ele alınmaktadır. Bu unsurlar; işletmeye stratejik yön verilmesi, temel yeteneklerin belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması, değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılması, etik uygulamaların davranışsal bir norm olarak örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesidir.

Son bölümde ise, dört özel sektörde faaliyet gösteren üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri incelenmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilerek öneriler ileri sürülmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DEĞİŞEN REKABET ORTAMININ ÖZELLİKLERİ VE STRATEJİK LİDERLİK

#### 1. DEĞİŞEN REKABET ORTAMININ ÖZELLİKLERİ

Eğitimden sağlığa, ulaşımdan bankacılığa, yayıncılıktan telekomünikasyona, ilaca, perakende satışa kadar pek çok sektör köklü bir değişim süreci içindedir. Bazı yazarlara göre bu, modern sanayinin doğmasına yol açan “devrim” kadar köklü bir değişimdir. İçinde yaşadığımız dönemde çevrede devrim, genetik devrim, malzeme devrimi, dijital devrim, enformasyon devrimi ve en çok da yönetim, ürün kalitesi, müşteri ilişkileri ve pazarlama tekniklerinde devrim yaşanmaktadır.

2000’li yıllarda işletme stratejileri ve stratejik düşünme eğilimleri, işletmeleri büyük sistemlerin içinde bir piyon konumuna düşürebilmektedir. Dünya ekonomisini büyük bir sistem olarak ele alıp değerlendirecek olursak, bu sistemi bir bütün olarak görebilen, bu sistemin içindeki oyuncuları ve stratejilerini analiz edebilen kuruluşlar, bu bilgilerle, faaliyetlerini istedikleri doğrultuda yönlendirebileceklerdir.

Yakın bir gelecekte tümüyle yeni sektörlerin ortaya çıkması beklenmektedir. Henüz tohumları dahi atılmamış böyle sektörlerle yatırım yapabilmek amacıyla yüzlerce işletme kıyasıyla rekabet etmektedir. Amerikalı yazarlar Gary Hamel ve C.K.Prahalad’ın öne sürdükleri gibi, işletmeler; kendisini tamamen yeniden tanımlamak, temel

stratejilerini yeniden yaratmak ve sektörünü yeniden keşfetmek zorundadır<sup>1</sup>. Temel stratejisini yeniden yaratma ihtiyacıyla hiç karşı karşıya kalmayan, sektörünün sınırları üzerinde yeniden düşünmeyen, müşterilerinin on yıl sonraki taleplerinin neler olacağı konusunda hiç fikir yürütmeyen ve pazarını yeniden tanımlama çabasına hiç girmeyen bir işletme yarının pazarlarını kaybedecektir.

Rekabette kalıcı bir üstünlük, ancak işletme stratejisini yeniden yaratmakla sağlanabilir. Hem iç hem dış piyasalarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejinin yeniden geliştirilmesine bağlı olacaktır. Stratejilerin geliştirilmesine ilişkin farklı yaklaşımlar vardır. Dünyanın en tanınmış strateji düşünürü olan Michael Porter, strateji oluşturmayı daha çok işletmenin rekabet çevresi faktörlerinin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır.

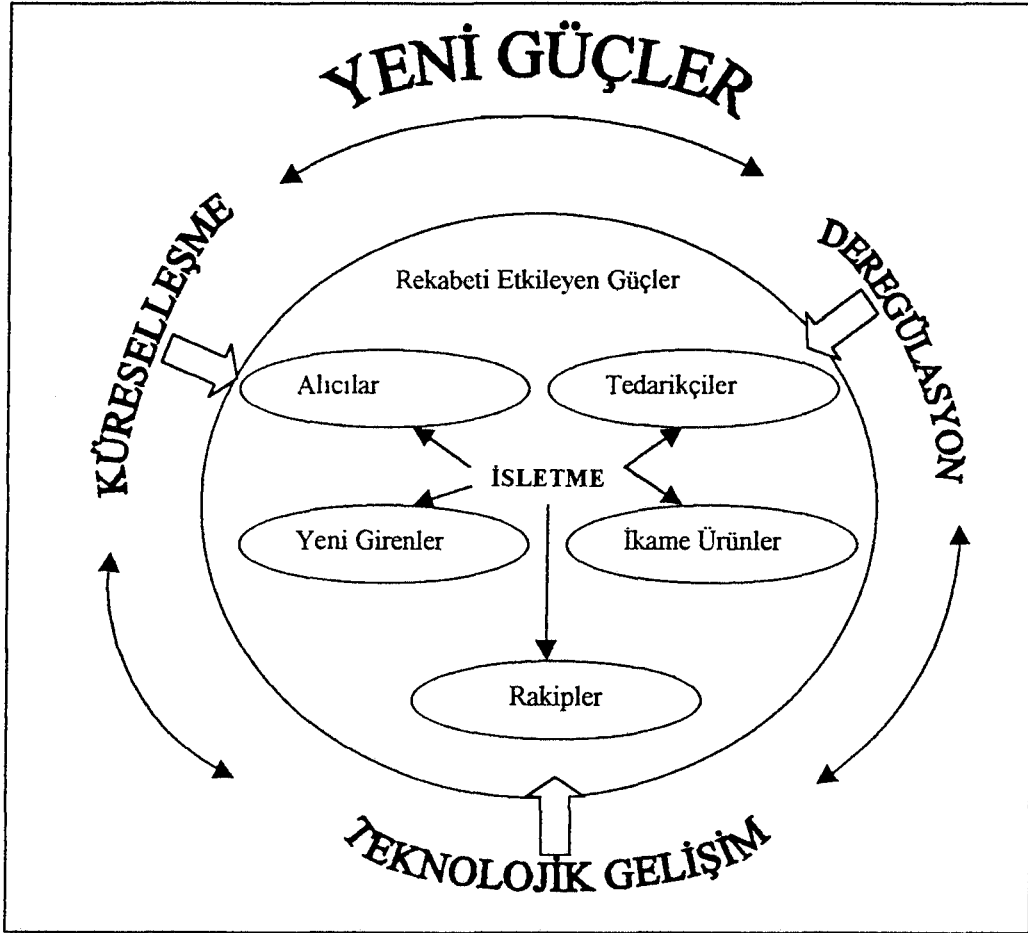
Porter tarafından geliştirilen modelde strateji oluşturma, “beş unsur”un analiz edilmesiyle başlar. Bu unsurlar; alıcılar, tedarikçiler, piyasaya yeni girenler, ikame ürünler ve rakiplerdir<sup>2</sup>. Strateji, belirlenen amaçlara ulaşmada bu unsurların farklı bileşimlerini elde etme yollarını araştırır ve bu da rekabet üstünlüğü elde etmeye yardımcı olur. Hem işletmenin karlılığını etkileyen hem de endüstrinin yapısını oluşturan bu unsurlar stratejinin belirlenmesinde büyük öneme sahiptirler. Örnek olarak, kendi endüstri dalında güçlü bir konuma sahip bir işletme bile, potansiyel pazarına yeni girişlerle tehdit edildiği zaman, kendisinininkinden daha üstün niteliklere sahip veya daha düşük maliyeti olan bir ikame ürünle karşı karşıya kalırsa rekabet gücü azalacaktır. Böyle bir durumda ikame ürünle rekabet edebilmek öncelikli stratejik sorun haline gelecektir.

Günümüz işletmeleri, Porter’ın modelinde varsayıldığı gibi basit ve statik değildir. Şekil 1’den de izleneceği üzere bu modeli tamamlayıcı ve eski güçlerin önemini gölgeleyen yeni güçler vardır. Porter’ın öne sürdüğü rekabetçi güçlerin üzerinde yer alan ve onları etkileyen bu faktörler üç temel başlık altında incelenebilir.

<sup>1</sup> Gary Hamel ve C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), s.16.

<sup>2</sup> Michael E. Porter, *On Competition* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1998), s.22.

Bunlar; küreselleşme, teknolojik gelişim ve deregülasyondur. Bu faktörler, işletmeleri tahmin edilmesi zor olan ve çok sık ortaya çıkan farklı sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu açıdan bakıldığında işletmeler, iş yapma biçimlerini yeniden düşünüp, organizasyon yapılarını, pazar tanımlarını, pazarlama anlayışlarını ve liderlik yaklaşımlarını yeniden ele alıp değerlendirmek zorundadırlar.



Şekil 1. Yeni Güçler

Larry Downes ve Chunka Mui, "The End of Strategy", *Strategy & Leadership*, (Kasım-Aralık 1998), s.7.

### 1.1. Küresel Rekabet

Dünyadaki oluşumlar ve eğilimler uluslararası ticareti, uluslararasılaşmayı ve dolayısıyla uluslararası rekabeti arttırıcı yönde gelişmektedir. Rekabet ulusal sınırları

aşarak uluslararası bir boyut kazanmış ve başarıyı etkileyen en önemli faktör haline gelmiştir.

Ürün ve hizmet pazarlarının tek ülke sınırlarını aşması, performansı belirleyen rekabetin belirli ülke ya da ülke pazarlarıyla sınırlı kalmaması, küresel stratejilerin belirlenmesi ve kullanılmasında etkili olmaktadır. Teknolojik gelişmeler sonucu artan ölçek ekonomileri ve ulaşım olanakları, homojen hale gelen ürünler, iletişimi kolaylaştıran hızlı gelişmeler işletmeleri uluslararası faaliyetlere itmekte ve bu alanda yatırımların artmasına neden olmaktadır.

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerde bulunmalarının bazı nedenleri vardır. Uluslararası faaliyetler<sup>3</sup>;

- kapasiteyi artırma, birim maliyetleri azaltma, ekonomik riskleri çok sayıdaki pazarlara yayma olanaklarını artırır,
- işletmelere hammaddeye ya da ucuz işgücüne kapalı kendi pazarlarında, düşük maliyetli üretim birimleri kurma olanağı sağlar,
- artan yabancı rekabete cevap verme ve dünya pazar payını koruma olanağı sağlar. Uluslararası arenada rakiplerin bulunmaması veya rekabetin kendi pazarlarındaki yoğunluktan daha az olması da işletmeleri uluslararası faaliyetlerde bulunmaya teşvik eder,
- düşük tarifelerle ve düşük vergilerle politik anlaşmalarda üstünlük sağlar,
- joint venture'lar; teknolojiyi, kültürü ve diğer insanların iş yapma yöntemlerini öğrenmeye ve faaliyet gösterilen ülkelerdeki potansiyel müşteriler, tedarikçiler, kredi verenler ve dağıtıcılarla ilişki kurmaya olanak sağlar.

Yukarıda değinilen konuların önemi her geçen gün artmakta ve işletmeleri küresel rekabet içine sokmaktadır. Küreselleşme ve sınırlararası ilişkilerdeki gelişme, çokuluslu işletmelerin yanında yerel pazarlardaki yerel işletmeleri dahi etkilemektedir. Uluslararası pazarlardaki faaliyetler sadece çokuluslu işletmelerin faaliyetleri ile sınırlı değildir. Yeni teknoloji, küçük işletmelerin de küresel pazarlarda rol almalarına izin

<sup>3</sup> Fred R. David, *Strategic Management* ( New Jersey: Prentice Hall Inc., 1997), s.4.

vermektedir. Örneğin, işletmelerin pazarlama ve telekonferanslarla web sayfaları yaratmaları gibi.

Dünya çapındaki ekonomik gelişme ve yerel pazarların yabancı kuruluşlara açılması küreselleşmeyi hızlandırmaktadır. Gerçekte, ekonomik değişim genelde politik değişime yol açmaktadır. Politik değişime en güzel örnek, WTO (World Trade Organization) ve NAFTA (North Atlantic Free Trade Area) gibi serbest ticaret anlaşmalarıdır. Diğer bir önemli gelişme ise, ekonomik ilişkilerin neden olduğu Doğu Avrupa, Rusya ve Çin'deki gelişmelerdir<sup>4</sup>. Soğuk savaşın sona ermesi, Doğu Avrupa ve Rusya'da yeni pazarların doğmasına yol açmıştır. Buna ek olarak Çin ise; diğer Asya ülkeleri, Kuzey Amerika ve Avrupa'daki işletmelerle yeni sermaye yatırımlarını hedeflemektedir.

Yeni ekonomik ve politik gelişmeler, işletmelerin pazarlara daha kolay girmelerini sağlamaktadır. Çoğunlukla yerel pazarlarda faaliyet göstermekte olan kuruluşların kazanımlarından faydalanmak amacıyla işletmeler, stratejik birlikler yoluyla pazarlara girmektedirler. Maliyetleri ve riskleri paylaşmak, teknolojiyi geliştirmek, sinerji yaratmak ve bilgi transferini sağlamak gibi amaçlarla stratejik birlikler oluşturulmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir rekabetçi stratejinin uygulanması, yönetsel yeterliliğe sahip üst düzey yöneticilere olan ihtiyacı artırmaktadır. Stratejik birlikler, işletmelerin doğru yaklaşımları ve üst düzey yöneticileri işleri yürütecek bilgi, inanç ve beceriye sahip olduğunda amaçlarına ulaşırlar. Liderliğin etkin olmaması halinde uyumlaştırma zor ve pahalı olabilir, gelişmeyi yavaşlatıp, karar verme sürecini zorlaştırabilir.

Yeni pazarlara girmek pek çok fırsatlar sağlarken, pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Örnek olarak, küresel pazarlara girmek, pazarların genişlemesiyle yeniliği ve yeni fırsatları sunmaya yönelik teşvikleri arttırırken, çevresel faaliyetleri de büyük ölçüde karmaşık hale getirmektedir. Coğrafik alan ekonomilerinden yararlanmak için işletmeler, çoğunlukla da farklı ülkelerle koordinasyonu arttıran etkili yolları

<sup>4</sup> Michael A. Hitt, Barbara W. Keats ve Samuel M. DeMarie, "Navigating in The New Competitive: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in The 21<sup>st</sup> Century", *Academy of Management Executive*, Cilt no 12, Sayı no 4, (1998), s.23.

öğrenmek zorundadırlar. Bu durum, genellikle karmaşık yapısal düzenlemeleri gerektirir. Küreselleşme, aynı zamanda, işletme dışı çıkar gruplarının sayısını da artırmakta, yöneticilerin ilgili oldukları alanlara ilişkin beklenmedik olaylarla karşılaşmalarına neden olmakta ve yöneticiler için teşvik sistemlerini ve işletmelerinin değişik bölümlerinin performansının değerlendirilmesini karmaşıklaştırmaktadır. Kısacası küreselleşme, rekabet ortamının yeniden şekillenmesine yönelik bir etkiye neden olmaktadır.

Bu tür fırsatlardan yararlanmada veya tehditlerle başa çıkmada üst düzey yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Dünya ekonomisinin dinamik yapısı karşısında esnek ve dinamik yönetim bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, küresel rekabetin değişen yapısının getireceği fırsatları kullanmak için gerekli olabilecek stratejileri belirlemelidirler. Üst düzey yöneticiler, işletme faaliyetlerini farklı rekabetçi sistemlerle bütünleştirme yeteneğine sahip olmalı, global bir koordinasyon sağlamalı bir başka deyişle kaynakları paylaşma ve ölçek ekonomilerinden faydalanma olanağı sağlamalı ve bilgi paylaşımını artırmalıdır.

Ayrıca burada ekonomik globalleşmenin neden olduğu kültürel globalleşmeye de değinmekte fayda vardır. Toplumların değer yargılarındaki değişimin ve kültür etkileşiminin, küreselleşmenin belirleyici kritik faktörlerinden biri olduğunu kabul etmek gerekir. Zira bu sayede mekan boyutunun ve ulusal sınırların önemi azalmakta, değer yargıları ve yaşam biçimleri benzeşen toplumlar oluşmaktadır.

Demokrasi, insan hakları, kültür, sanat, eğitim, çevre gibi sosyal yapıyı oluşturan unsurlar açısından ülkeler arasında ortak bir anlayışa ve davranışa gidilmektedir. Otoriter rejimlerden demokrasiye doğru atılan evrensel adım -Sovyetler Birliği'nin dağılarak demokrasiyi ve piyasa ekonomisini benimsemesi, Üçüncü Dünya'da demokrasinin büyük ölçüde güçlenmesi, İspanya, Portekiz ve Güney Amerika'nın demokratik olarak yönetilmesi-, insan hakları ilkelerinin yayılması, bilgi ekonomisinin olağanüstü sayıda iyi ücretli, nitelikli işler üretmesi ve bu işlerde çalışabilecek yüksek

eğitilmiş kişiler gerektirmesi, ülkelerin çevre korumacılığı için birbirleriyle yarışmaları toplumsal değişimin göstergeleridir<sup>5</sup>.

Sonuç olarak günümüz rekabet ortamında, bağımsız bir ülke ya da kuruluşun bahsedilemez. Üst düzey yöneticilerin, bu ulusal sınırlara karşı koyan küresel gerçekler ve kurumlar karşısındaki tutumu her zaman önem taşımaktadır. Üst düzey yöneticiler, dünyadaki ilişkiler sisteminin kendisini, işletmesini ya da ülkesini ilgilendiren halkalarını anlamaya çalışmak ve uzun vadeli sonuçlarını düşünerek hareket etmek zorundadırlar.

## 1.2. Teknolojik Gelişim

İçinde yaşadığımız küreselleşme sürecinde, üretim sistemlerinin ve iş organizasyonlarının dayandığı teknoloji tabanında köklü bir değişim yaşanmaktadır. Teknolojide meydana gelen değişim, üretim ve bilgi teknolojisi olarak iki grupta incelenebilir.

### 1.2.1. Üretim Teknolojisinin Gelişimi

Esnek üretim ve yeni tasarıma dayalı rekabet koşulları; zamanında teslim, kısa sürede üretim ve kaliteli ürün konularının önemini artırmaktadır<sup>6</sup>. Yeni rekabet koşullarında işletmelerin değişken pazar yapısına ve tüketici tercihlerindeki ürün çeşitlenmesine hızla cevap verecek ürün esnekliğine sahip olmaları gerekmektedir. Üretilen ürün yelpazesinin geliştirilmesi ve ürün esnekliğinin sağlanması için işletmelerin sürekli tasarım değişikliği ve yeni buluşlar yapma yeteneklerini geliştirmeleri artarak önem kazanmaktadır.

İşletmelerin pazara sunduğu çıktılarını üretmekte kullanılan teknoloji, işletmelerin rekabet gücünü etkileyen önemli bir faktördür. Teknoloji; maliyetler, ürün kalitesi ve

<sup>5</sup> John Naisbitt ve Patricia Aburdene, *Megatrends 2000* (İstanbul: Form Yayıncılık, 1990), s.110.

<sup>6</sup> Lale Duruiz ve Nurhan Yentürk, "21.Yüzyılın Ekonomisi ve Türkiye", *Görüş*, (Kasım 1992), s.31.

dağıtım gibi stratejik unsurları doğrudan doğruya etkiler. Bu nedenle, işletme stratejileri ile teknoloji arasında sıkı bir bağ vardır. Teknolojide meydana gelen değişiklikler stratejileri değiştirmeye zorlarken, işletme stratejisindeki değişiklik de kullanılan teknolojileri değiştirmeye yönelir. Böylece, dışarıdan içeriye doğru, strateji teknolojiyi, teknoloji de stratejiyi takip eder<sup>7</sup>.

Küresel pazarlardaki yoğun rekabet nedeniyle ürün hayat süreleri hızla kısalmaktadır. Birçok ürün, birkaç yıl ya da bir yıldan daha az yararlı hayat süresine sahiptir. Rekabet ortamındaki işletmeler rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için pazara sürekli olarak yeni ürün sürmek zorundadırlar. Bu durum ise, üst düzey yöneticileri teknolojiyi yakından takip ederek, esnek üretimi gerçekleştirebilecek yatırım alanlarını belirlemeye ve gerekli yatırımı yapmaya zorlamaktadır.

Mikroelektronikteki gelişmeler; entegre devreler, yarı iletkenler, programlanabilir otomasyon teknolojileriyle donanmış yeni sanayi üretim işletmelerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bilgisayar destekli ve nümerik kontrollü makinalar (CNC), bilgisayar destekli tasarım ve üretim(CAD/CAM) sistemleri, işletmelere hatasız üretim ve zengin bir tasarım olanağı sağlamakta, karar verme süreçlerinde büyük esneklik kazandırmaktadır. Batıda üretimin hızı ve ürün kalitesinin arttığı, en son teknolojileri kullanarak değişik marka ve modelde ürünü üretip sürekli değişen talebe anında cevap verebilen bir sanayi yapısı ortaya çıkmaktadır. Esnek Üretim Sistemi(FMS), Yalın Üretim Sistemi(LPS) ya da Post-Fordizm ve Toyotizm gibi çeşitli isimler verilen yeni üretim sistemlerinin sağladığı esneklik ve verim artışları yeniden yapılanmanın en belirgin özelliğidir.

Bütün bir üretim sisteminin oturduğu teknoloji tabanını değiştiren yeni teknolojiler; örneğin, bilgi teknolojileri, ileri malzeme teknolojileri, biyoteknoloji, gen mühendisliği mevcut üretim süreçlerini değişikliğe uğrattıkları gibi, yepyeni ekonomik faaliyet alanları yaratma özelliğine de sahiptir<sup>8</sup>. Gelişmekte olan ülkelerin bu sürecin

<sup>7</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998), s.341.

<sup>8</sup> A.Göker, "Türkiye Sanayiinde Rekabet Gücü ya da Teknoloji Faktörü", *1993 Sanayi Kongresi* (Ankara: TMMOB, 1993), s.35.

dışında kalma şansları neredeyse hiç yoktur. İleri teknolojiyi bir ucundan da olsa yakalayamamış ülkelerin, dünya üretimi ve işbölümünde bugünden çok daha geri bir konuma gelecekleri söylenebilir. Sürdürülebilir bir büyüme ve hızlı sanayileşme, ancak teknoloji üretir hale gelmekle olanaklıdır. Bu sürece uyum sağlama zorunluluğu, ülkeleri sanayi politikalarını yeniden tanımlamaya ve bilim-teknoloji-sanayi yeteneğini hızla geliştirmeye dönük uzun dönemli stratejiler belirlemeye yöneltmektedir<sup>9</sup>.

Yenilik, tüketicilerin satınalma kararlarında önemli bir role sahiptir. Yenileme faaliyetlerinin etkili, verimli bir şekilde ve zamanında yapılması, birçok işletme için günlük faaliyetlerin en iyi şekilde yürütülmesinden daha fazla önem taşımaktadır<sup>10</sup>. Bu nedenle yeni ürün ve hizmetler sunarak rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin, araştırma ve geliştirmeye daha çok önem verdikleri görülmektedir.

Günümüzde araştırma ve geliştirme faaliyetleri işletmenin değer zincirinin çok önemli bir halkası haline gelmiştir. Son yirmi yılda, Ar-Ge çalışmaları, savunma sanayini destekleyen devlet kurumlarının, çokuluslu işletmelerin ya da çok büyük kuruluşların tekelinden çıkmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler de kendi başlarına Ar-Ge çalışmaları yapmaktadır. İşletmelerin başarısının, müşteri isteklerine uygun ve eşsiz özellikleri olan ürünler sunmaya, zamanında teslim, satış sonrası hizmetlere önem vermeye ve esnek üretim sistemine bağlı olması, araştırma geliştirme faaliyetlerine olan talebi artırmaktadır.

Artık küçük ve istikrarsız pazarlarda değişken nitelikli talebe cevap veren, üretimin ileri teknolojiye ve nitelikli işgücüne dayalı olarak yapıldığı ve ürün niteliklerinin(kalite, tasarım) ön plana çıktığı yeni bir üretim sistemi söz konusudur<sup>11</sup>. Bu üretim sistemine işletmelerin uyum sağlaması, üst düzey yöneticilerin konuya gösterdikleri desteğe bağlıdır. Kritik önem taşıyan uzun vadeli üretim teknolojisi

<sup>9</sup> Uğur Eser, "Küreselleşme: Tehdit mi Yoksa Fırsat mı?", *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt no 6, Sayı no 17, (Yaz 1995), s.7.

<sup>10</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. Çeviren: Serra Egeli (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999), s.121.

<sup>11</sup> Duruiz, a.g.e. , s.31.

kararlarının sorumluluğu üst yönetimin omuzlarındadır. Teknolojik gelişmelerin yaşandığı böyle bir ortam; işletmeye uyumlu en iyi ve en etkin teknolojiyi tanımlayan, bu teknolojiyi kullanma becerilerini geliştiren ve teknolojinin elde edilmesinde ve kullanılmasında gerekli olabilecek kaynakları sağlayan bir üst düzey yönetimi gerekli kılmaktadır.

### 1.2.2. İletişim Teknolojisinin Gelişimi

1990'larda zirveye çıkan bilgi ekonomisinin özünü, tüm bilgi akışının dijitalleşmesi oluşturmaktadır. Eski ekonomik yapının, çek, nakit para, fatura, yüz yüze görüşmeler, analog telefon konuşmaları, haritalar, grafikler gibi geleneksel araçları artık yerini dijital bilgiye bırakmaktadır. Bilgi sektörüne yapılan yatırımlar geleneksel üretim yatırımlarını geçmektedir.

İletişim teknolojisi, büyük küresel ekonomiyi yaratan ve aynı zamanda parçalarını küçültüp güçlendiren itici güçtür ve tüm işletmelerin piyasada rekabet edebilmeleri için gereksinim duyacakları alt yapıyı oluşturur. İletişim teknolojisi ile ilgili gelişmeler aşağıdaki gibi dört grupta ele alınabilir<sup>12</sup>:

- Teknolojilerin birleştirilmesi: Bilgisayar, telefon ve televizyonun birbirlerinin becerileriyle donatılması ile birlikte, telefon/televizyon/bilgisayar melezi ürünler oluşmaktadır.
- Stratejik birlikler: Gelecekteki tüketici odaklı bilgi çağının gereksinimlerini karşılamak amacıyla stratejik birlikler kurulmaktadır. Hem köklü kuruluşlar hem de yeni girişimciler, işletmelerin ya da ülkelerin bu küresel rekabet ortamında tek başına başarılı olamayacaklarını anladıklarından, başdöndürücü bir hızla ortaklık kurmaktadır.
- Küresel bir ağ yaratılması: Dünyadaki herkesin herkesle bağlantı kurabileceği kesintisiz bir küresel iletişim ağlar ağı oluşturulmaktadır. Bireylerin, dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir kişiyle gerçek zamanda iletişim kurabilmesi

<sup>12</sup> John Naisbitt, *Global Paradoks* (İstanbul: Sabah Kitapları, Gençlik Yayınları A.Ş., 1994), s.37.

sağlanabilmekte ve böylece bireylere çalışma, oyun oynama, hareket etme olanağı verilebilmektedir.

- Kişisel bilgisayarların yaygınlaşması: Çok yakın gelecekte büroda, evde ya da yoldaki herkes telebilgisayarlara sahip olarak ses, veri, görüntü ya da videoyla mesaj gönderip mesaj alabilecektir. Cüzdanlarımıza, ceplerimize sığabilecek bilgisayarlar geliştirilmektedir. 21.yüzyılın bilgi çağının en başlarında ihtiyaç duyabileceğimiz tüm iletişim aletleri masamıza, arabamıza veya avucumuza sığabilecektir.

İşletmelerin çoğu, ülke içi iletişim için yerel ağları kullanarak, ülke dışı iletişim için de İnternet, World Wide Web, Prodigy, AmericaOnline ve CompuServe gibi online hizmetleri kullanarak rekabette üstün hale gelebilmektedirler. Kıtalararası ayrılmış işletme içindeki yöneticiler ve çalışanlar için yerel ağlar, e-mail'den video konferansa kadar birçok olanak sağlamaktadır. Küresel bir şekilde dağılmış olan tedarikçiler, tüketiciler, kredi verenler, ortaklar, hissedarlar, alıcılar ve rakipler için de online hizmetler; işletmelere, ürünleri satmasına, reklam vermesine, malzemeleri satın almaya, komisyoncuları atlatmaya, envanteri izlemeye, kırtasiyeciliği elimine etmeye ve bilgi paylaşımına izin vermektedir<sup>13</sup>. Elektronik ticaret, iş yapma zamanını, mesafeyi ve yeri en aza indirmektedir. Bu da müşteriye daha iyi hizmet verilmesini, etkinliğin artmasını, ürünlerin gelişmesini ve karlılığın yükselmesini sağlamaktadır.

Teknolojinin geniş alanlara yayılmasının devam edeceği beklenmektedir. Kablosuz iletişim ağları sayısı 34 milyondan 1.3 milyara yükselirken, gelecek on beş yıl içersinde bilgisayarların ve iletişim uydularının sayısı iki katına ulaşacaktır. Bu gelişmeler işletmelerin içinde bilgi yoğunluğunu arttıracak ve bilgi yüklü yöneticilerin en uç örneklerini karşımıza çıkaracaktır<sup>14</sup>.

Eskinin tüm iletişim araçlarını hızla dijitalleştiren bu büyük dönüşüm, günlük yaşamdan işletmelere kadar her şeyi değiştirmektedir. En büyük boyutlu etkilenme, iş yaşamında, özellikle de yönetim dünyasında yaşanmaktadır. Yeni dönemle birlikte işletmeler artık organizasyon yapılarından, yönetim tekniklerine, bütün sistemlerini

<sup>13</sup> David, a.g.e., s.4.

<sup>14</sup> Hitt, a.g.e., s.23.

gözden geçirmek zorundadırlar. İçinde bulunulan bu koşullar, işletmelerin üst düzey yöneticilerini, bilgi işleme ve entegre etme tekniklerini köklü olarak geliştirmeye zorlamakta ve aynı zamanda daha büyük teknolojik gelişmeler için katalizör görevi sağlamaktadır. Aynı zamanda bu koşullar, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin öğrenen bir organizasyona sahip olmalarında kritik bir öneme sahip olacaktır.

### 1.3. Deregülasyon

Önceki bölümde temel özellikleri ortaya konulmaya çalışılan küresel rekabet ortamı, devletin işletmelere ve ekonomiye olan müdahalesini azaltmaya zorlamaktadır. Deregülasyon, devletin hukuki ve idari düzenleme ağını daraltmak anlamına gelen bir kavramdır. Literatürde deregülasyon kavramı genel anlamıyla, devletin sorumluluğunu azaltan, devletin kuralcı sistemini hafifleterek rekabeti teşvik eden, özelleştirmeyi içeren kanunların karmaşıklığını ortadan kaldıran bir anlayışı simgelemektedir. Dolayısıyla deregülasyon bir anlamda devletin ekonomik hayattaki rolünü azaltarak, liberalizmin işleyişine yardım etmektir.

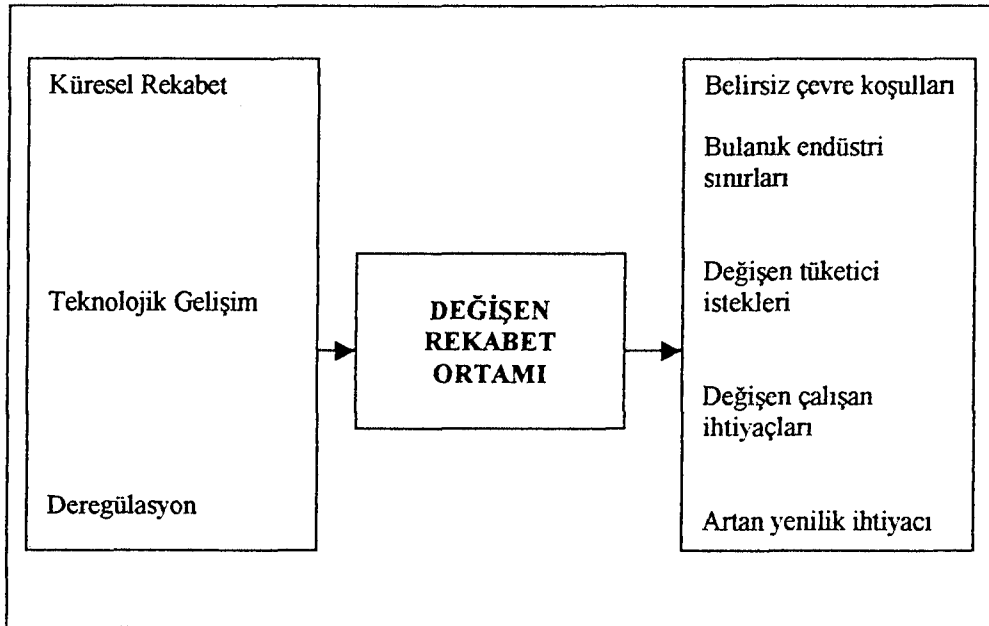
Hükümetler, ithal yasağı, gümrük vergisi, anti damping ve benzeri önlemler alabildiği gibi, bir faaliyet alanında sahip olduğu engelleri kaldırarak veya işleri kısıtlayan bir kanunu değiştirerek, işletmelere yeni fırsatlar sunabilmektedir. Bütün bunların tersine devlet, belirli alanlara yatırım yaparak, bazı faaliyet konularını devletleştirerek, ithalatı teşvik ederek işletmeleri bazı tehlikelerle karşı karşıya bırakabilir. Bunlara bağlı olarak işletmeler, hükümetin kararlarını ve tercihlerini gözönünde bulundurarak, amaçlarını gerçekleştirmeye ve hatta bu kararları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmeye çalışırlar<sup>15</sup>.

Monopol bir durum elde etme, bir endüstriye girişi kontrol etme veya fiyatları ayarlama gibi politikalarla rekabeti düzenleme çabaları, beraberinde iki olumsuz sonuç getirir. Bunlardan ilki, işletmelerin düzenleyicilere bağlı olma zihniyetine sahip olmaları ve mevcut durumlarını koruma güdüsüyle rekabet ve yenilikten uzak durmalarıdır.

<sup>15</sup> Dinçer, a.g.e., s.181.

İkincisi ise, endüstrinin dinamikliğini azaltması ve istenen tedarikçilere ulaşmayı engellemesidir. Bu nedenle hükümetin ekonomi üzerine olan müdahalesinin en aza indirilmesi gereklidir. Ancak, endüstride güçlü yerel rekabet olmaksızın deregülasyon ve özelleştirmeden istenen başarının elde edilmesi de oldukça zordur. Dolayısıyla güçlü ve tutarlı, tekelleşmeyi engelleyen bir politikanın uygulanması gereklidir<sup>16</sup>.

Örneğin, teknolojik gelişmelerin, işlem maliyetlerini düşürme yönünde çok büyük bir etkisi vardır. Bu nedenle, teknolojik yeniliklerden yararlanan işletmeler hükümetten daha iyi piyasayı düzenleyebilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında teknolojik gelişmeler, bir anlamda hükümetin düzenlemiş olduğu fiyattan kurtulmanın bir yoludur<sup>17</sup>. Sonuç olarak, bu tür gelişmeler üst düzey yöneticileri işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkaran düzenlemelerle mücadele etmeye zorlamaktadır.



Şekil 2. Değişen Rekabet Ortamının Özellikleri

<sup>16</sup> Porter, a.g.e., s.189.

<sup>17</sup> Downes, a.g.e., s.7.

Şekil 2’den de görüleceği üzere, buraya kadar anlatılan küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve deregülasyon sonucunda oluşan yeni rekabet ortamının özellikleri beş ana başlık altında toplanabilir. Bunlar:

- *Çevre koşullarının belirsizleşmesi:* Değişen rekabet ortamında işletmeler stratejik düzensizlikler ve dengesiz koşullarla karşı karşıya kalmakta ve kaotik bir çevrede faaliyet göstermektedirler.
- *Endüstri sınırlarının ortadan kalkması:* Çevre koşullarında meydana gelen değişim endüstri sınırlarını bulanık hale getirmektedir. Rakipleri tanımlamak giderek zorlaşırken onları tam anlamıyla analiz etmek de imkansız hale gelmektedir. Örnek olarak, yeni iletişim teknolojileri; televizyon ve telekomünikasyon, kamu işletmelerini birbirleriyle rekabet eder hale getirmekte ve büyük bir endüstri içine farklı işletmelerin faaliyet göstermelerine imkan sağlamaktadır. Bunun en güzel kanıtlarını çevremizdeki işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler bakarak da görebiliriz. Yazılım üreticilerinin şimdi finansal hizmetler vermesi, havayolları şirketlerinin ortak fonlar satması, oto yapımcılarının sigorta ve finans işlemlerini yapması ve telekomünikasyon şirketlerinin radyo yayıncıları ile rekabet etmesi gibi.
- *Tüketici talep ve beklentilerinde değişmelerin olması:* Talepleri, beklentileri, düşünce sistemleri, psikolojik yapıları, karar alma mekanizmaları ve en önemlisi iletişime bakış ve kullanımları değişen bir kitle karşısında, işletmeler kendilerini yeniden biçimlendirme zorunluluğunu duymaktadırlar. İşletmeler hedeflediği kitle ile aynı dili konuşabildiği, onu doğru anlayabildiği oranda başarılı olabilir. İşletme yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak iletişim, verimliliği arttıran, örgütsel uyumun gelişmesini sağlayan bir işleve sahiptir. Bu nedenle yeni rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmenin yolu, müşterilerle çift yönlü iletişim kurmaktan geçer.
- *Çalışanların beklentilerinin değişmesi:* Bilgi ve insan unsurunun rekabette en önemli unsurlar olarak belirmesi, işletmelerde insana verilen önemin artmasına ve eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personeli güçlendirme çalışmalarına neden

olmaktadır. İşletmeler, sürekli değişen personel ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmeli ve kariyerde ilerlemelerine yardımcı olabilmelidirler.

- *Yenilik ve sürekli öğrenmeye odaklanmanın artması:* Yoğun değişim ortamında rekabet edebilmek için, her işletmenin hem içsel işleyişini, diğer bir ifade ile süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler yeniliklere ve sürekli öğrenmeye odaklanmalıdırlar.

Sonuç olarak, işletmeler yeni müşteri ihtiyaçları, rekabetçi güçler, yeni ekonomik trendlerin etkisiyle değişmek zorundadırlar. Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişim, internetin yaşamımızdaki etkin rolü ve tüketici alışkanlıklarındaki değişim, işletmelerin üretimden satışa bütün süreçleri yeniden gözden geçirmesine neden olmaktadır. Değişimin anlık olduğu böyle bir dünyada, işletmelerin gelişmelere uyum sağlayabilecek etkili stratejiler geliştirmesi zorunlu hale gelmektedir. Böyle stratejilerin geliştirilmesi işi ise, değişme ve değişime uyum sağlama yeteneğine sahip üst düzey yöneticilerin görevidir. Bu değişim süreci içerisinde üst düzey yöneticilerin rolü tamamen değişmekte ve stratejik liderliği gerekli kılmaktadır.

## 2. STRATEJİK LİDERLİK

### 2.1. Stratejik Liderlik Anlayışının Gelişimi

1960'lı yıllarda ve 1970'li yılların başlarında, üst düzey yöneticiler, işletmenin dış çevresindeki şartların etkisi ile kıyaslanarak, işletmenin performansını etkileyecek kararları almada çok az bir etkiye sahip olduklarına inandırılmıştı<sup>18</sup>. İşletmelerin içinde bulunduğu şartlar, yönetsel davranışın ve örgütsel sonuçların temel belirleyicisi olarak kabul ediliyordu. 1970'li ve 1980'li yıllar arasında, işletmelerin ekonomik performansı üzerinde meydana gelen değişim, liderlikle değil, bir takım analizlere dayanılarak

<sup>18</sup> Duane Ireland ve Michael A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in The 21<sup>st</sup> Century: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive*, Cilt no 13, Sayı no 1, (Şubat 1999), s.45.

açıklanıyordu<sup>19</sup>. Ürünün piyasada kalma süresi, pazar payı, deneyim eğrileri, portföy matrisleri, endüstri ve rekabet analizleri gibi daha tekno-ekonomik konulara odaklanma vardı. O dönemlerde ünlü yazarlar Lieberson ve O'Connor, liderlik başarısının işletme performansı üzerinde etkisinin az olduğunu ortaya koyarak, liderliğin basit bir yönetim yeteneği olduğu ve önemli bir stratejik değişken olmadığı görüşünü desteklediler<sup>20</sup>.

Ünlü organizasyon teorisyeni John Child, bu eğilimlere karşı çıkararak üst düzey yönetimle ilgilenmiştir. Child, bir organizasyonun üst düzey yöneticilerinin işletmelerin kazançlarını etkileyecek seçimler yapmada karar verme yetkisine ve özerkliğine sahip olduğunu savunmuştu. Üst düzey yöneticilerin işletmelerinin performanslarından bütünüyle sorumlu ve işletmenin stratejik yönetim sürecinde en güçlü etkiye sahip kişiler olduklarını vurguluyordu. Ona göre, stratejik liderler önemli karar verme sorumlulukları ile donanmışlardır, işletmenin gideceği yönü belirlemede önemli etkiye sahiptirler ve bu amaçla işletmenin nasıl yönetileceğini belirlerler<sup>21</sup>.

Stratejik liderlik teorisi işletmelerin üst düzey yöneticilerinin ve özellikle CEO (chief executive officer)'ların birer yansımaları olduğu varsayımına dayanmaktadır ve "üst düzey yöneticilerin spesifik bilgisi, deneyimi, değerleri ve tercihleri sadece verdikleri kararlarına değil karar verme durumlarında yaptıkları değerlendirmelerine de yansımaktadır"<sup>22</sup>.

Bu açıdan yaklaşıldığında, çoğu işletmenin üst düzey yöneticileri, stratejik liderlik sorumluluğunun tek başına kendilerinin işi olduğu fikrine sahiplerdi. Başlıca görevleri işletme için bir vizyon seçmek ve bu vizyona ulaşmak için gerekli şartları oluşturmaktı.

<sup>19</sup> Sydney Finkelstein ve Donald C. Hambrick, **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations** (Minneapolis: West Publishing Company, 1996), s.5.

<sup>20</sup> Brian Leavy, "On Studying Leadership in The Strategy Field", **Leadership Quarterly**, (Kış 1997), s.45.

<sup>21</sup> "J.Child, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", **Sociology** 6, (1972), s.1" (Ireland, s.45'deki alıntı).

<sup>22</sup> A. A. Cannella ve M.J. Monroe, "Constrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers", **Journal of Management**, 23, (1997), s.213.

Bu nedenle, işletmenin stratejik lideri olarak CEO'ya tanınan önemli kararlar alma seçeneği, bu kişilerin kuruluşu şekillendirirken genellikle “yalnız kovboy” gibi çalışmaları sonucunu doğurmuştur<sup>23</sup>. İzole olan bu stratejik liderler organizasyonlarını yukarıdan aşağıya doğru direktifleri vermek suretiyle yönetmekteydiler. Eğer verilen bu kararlar işletme için finansal başarılar getirmişse, bu stratejik liderler “Şirket Herkülü” olarak anılırlardı<sup>24</sup>.

1980’li yıllarda bu genel tabloyu değiştiren birtakım gelişmeler oldu. Kavramsal olarak, strateji alanında güçlü bir süreç geleneğinin ortaya çıkması, “komutan” strateji modeline meydan okuyan yaklaşımları gündeme getirdi<sup>25</sup>. Bu yaklaşımları ortaya atan akademisyenler için, tüm yetkilere sahip olan, bir ofiste oturup katı ve mantıksal açıdan doğru stratejiler belirleyen, hedefler koyan, alternatifleri ortaya çıkaran, ideal eylem planlarını seçen ve daha sonrada tüm bunların uygulanması için emirler yağdıran bir üst yönetim imajı gerçeğe uygun görünmüyordu. Bu kişiler, strateji geliştirme işini, çoğunlukla farklı ilgileri ve bakış açıları olan bir çok insanın ortaya koyduğu bir ürün olarak görüyorlardı ve ortaya çıkan sonucu çoğu zaman bu stratejiyi üreten kişi ve süreçlere dayandırıyorlardı.

Geçmiş yıllardaki çevre koşulları 21.yüzyıldaki ortama göre göreceli olarak daha durağan ve tahmin edilebilir nitelikteydi. Değişim bir çok endüstri dalında doğrusal olarak algılanıyordu. Başlıca rakipler genellikle küresel olanlar değil yerli olanlardı; örgütler hiyerarşik olarak yapılandırılıyordu ve bu yapı seçim ve terfi uygulamaları ile destekleniyordu. Bu yüzden o dönemlerde stratejik liderlik teorisi örgütsel başarıya katkılarda bulunmuştur. Ancak, küresel ekonomi nedeni ile bu teorinin geçerli olduğu çevre şartları önemli ölçüde değişmektedir.

Günümüzde ise; daha kısa ürün yaşam süreci, giderek artan değişim şekil ve oranları, verilerin artması ve bu verileri kullanılabilir bilgiye dönüştürme ihtiyacı ile ortaya çıkan şartlar, kişilerin işletmelerin yönünü belirlemede gerekli olan tüm değerlere

<sup>23</sup> Ireland, a.g.e., s.45.

<sup>24</sup> Warren Bennis, “Cultivating Creative Genius”, *Industry Week*, (Ağustos 1997), s.84-88.

<sup>25</sup> Leavy, a.g.e., s.49.

sahip olmasını engellemektedir. Bu yüzden, hiyerarşik piramidin en üstündeki bir veya birkaç kişi üzerinde odaklanan stratejik liderlik anlayışı geçerliliğini yitirmiştir. 20.yüzyıla 21.yüzyıldaki etkili stratejik liderlik uygulamaları arasındaki önemli farklılıklar Tablo 1' de gösterilmektedir.

Hızla artan veri miktarı ve küresel ekonominin getirdiği karmaşık ortamda, üst düzey yöneticilerin sahip oldukları yetenekler ile böyle sorunların üstesinden gelmeleri olanaksızdır. Stratejik liderlik sorumluluklarının yerine getirilmesinde farklı yöntemler kullanılmaktadır. Stratejik liderliğin etkili biçimde uygulanabilmesi, üst yönetim ekiplerine olan ihtiyacı arttırmıştır. Bir çok küresel pazarı anlayabilmek ve buralarda faaliyette bulunmak için ihtiyaç duyulan bilgi birikimine sahip olabilmek ekip halinde bir çaba gerektirir. Değişik bilgi ve yeteneklere sahip bir heterojen üst yönetim ekibi, düzenli bir biçimde yeniliklerin oluşturulduğu ve bilginin sürekli üretilip yayıldığı bir ortamın yaratılmasına olanak sağlar.

Artık bu değişen rekabet ortamında üst düzey yöneticiler, koşulların getirdiği düzensizlikler karşısında bütün sorunlara tek başına cevap verebilmenin olanaksız olduğunu kabul etmekte, bu cevapları başkaları ile birlikte öğrenme isteğine sahip olmakta ve küresel ekonominin yarattığı belirsizliklerin örgütün alt seviyelerindeki insanları etkilediği kadar üst düzeydekileri de etkilediğini anlamaktadırlar. Bu nedenle de örgüt teorisi ve strateji alanlarında üst düzey yöneticilere odaklanmaya dönüş kaçınılmazdır.

## 2.2. Stratejik Liderlik Tanımı

Literatürde stratejik liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmaktadır. Hitt, Ireland ve Hoskisson'a göre stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için, geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir<sup>26</sup>. Yazarlar çok fonksiyonlu bir özelliğe sahip olan stratejik liderliği, değişimi göz önünde tutarak fonksiyonel bir

<sup>26</sup> Michael Hitt, Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization : Concepts and Cases* (Cincinnati : South-Western College Pub., 1999), s.439.

Tablo 1. Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. Yüzyıl Uygulamaları	21. Yüzyıl Uygulamaları
Sonuç odaklıydı	Sonuç ve süreç odaklıdır
Tahammüllü ve güvenliydi	Güvenli fakat aşırı beğenmişlik derecesinde değildir
Bilgiyi elde etmek için araştırdı	Bilgiyi elde etmek ve kaldıraç yapmak için araştırır
Kişilerin yaratıcılığına rehberlik etti	Kişilerin yaratıcılığına serbestlik tanır ve besler
Belirlenen hiyerarşiye göre işleri yürüttü	İlişkiler yoluyla işler yürütülür
Bütünlüğün önemini ifade etti	Eylemler yoluyla bütünlüğün önemini gösterir
Saygıyı istedi	Saygı kazanmaya gönüllüdür
Belirsizliğe hoşgörülü davrandı	Farklılığı arar
Çevresel değişime tepki verdi	Çevresel değişimi tahmin etmek için çalışır
Büyük lider gibi hizmet etti	Lider ve büyük bir grubun üyesi olarak hizmet eder
Çalışanları bir kaynak olarak gördü	Örgütsel üyeleri kritik bir kaynak olarak görür
Birincil olarak yerel düşünerek hareket etti	Birincil olarak global düşünme ile hareket eder
Çalışanların gelişimine yatırım yaptı	Üyelerin sürekli gelişimine büyük oranda yatırım yapar

Ireland, s.43.

alandan daha çok işletmenin bütünü ve çalışanları yönetmeyi amaçlayan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.

Pearce ve Robinson'a göre stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve organizasyonun bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, işletme içindeki çalışanlar arasında, işletme dışındaki çıkar gruplarıyla kurduğu ilişki kadar iyi ilişkiler kurmaktır<sup>27</sup>. Diğer bir görüşe göre stratejik liderlik, stratejik düşünme ve örgüt için gelecek yaratacak uygulanabilir değişiklikleri başlatmak için başkaları ile çalışma yeteneğidir<sup>28</sup>.

A.B.D. Kara Kuvvetlerinin ilginç dönüşümüne liderlik etmiş olan Sullivan ile önde gelen stratejik planlamacılarından Harper ise stratejik liderliği şu şekilde tanımlamaktadırlar. Stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir<sup>29</sup>. Yazarlara göre stratejik liderliğin; yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmak üzere üç boyutu vardır. Etkin stratejik liderlik ancak bu üç beceri kümesiyle birlikte davranabilmekle sağlanabilecektir. Yazarlar stratejik liderlik boyutlarını Venn diyagramı çizerek Şekil 3'deki gibi göstermekte ve stratejik liderliği de diyagramın merkezine koymaktadırlar.

Hitt'e göre stratejik liderlik, rekabet üstünlüğü için önemli bir kaynaktır<sup>30</sup>. Bu görüşü benimseyen ünlü yazar Senge de, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde ve yüksek performansa ulaşabilmelerinde gerekli olabilecek en önemli

<sup>27</sup> John A. Pearce II ve Richard B. Robinson, **Strategic Management Formulation, Implementation and Control**, (Irwin: McGraw Hill Co. Inc., 1997), s.353.

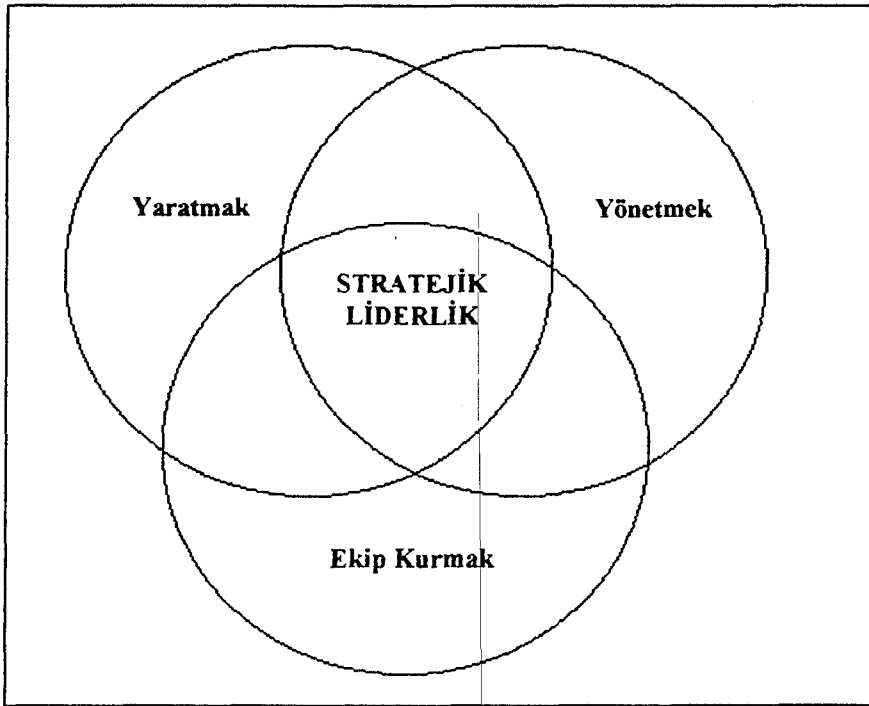
<sup>28</sup> Ireland, **a.g.e.**, s.43.

<sup>29</sup> Sullivan, **a.g.e.**, s.68.

<sup>30</sup> Hitt, 1999, **a.g.e.**, s.439.

aracın stratejik liderlik olduğunu ileri sürmektedir<sup>31</sup>. Yine farklı bir çalışmada stratejik liderlik şu şekilde tanımlanmaktadır. Stratejik liderlik<sup>32</sup>,

- Değişim kararında,
- Bu karara sürükleyen konuların doğru yorumlanmasında,
- Bu konularla ilişkili olan, bünyesel olarak tutarlı olan ve organizasyonun uzun vadeli stratejisi ile uyumlu olan eylemlerin benimsenmesinde önemli ve birinci derecede rolü olan bir uygulamadır.



Şekil 3. Stratejik Liderlik

Gordon R. Sullivan ve Michael V. Harper, *Umut Bir Yöntem Olmaz*. Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli (İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1997), s.69.

Stratejik liderlikle ilişkili bir kavram olan stratejik lider kavramının da burada ele alınmasında fayda vardır. Dinçer stratejik lideri, bir işletmenin veya stratejik iş

<sup>31</sup> Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin*. Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2000), s.367.

<sup>32</sup> Michael Hitt ve diğerleri, "Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness", *Organization Dynamics*, Cilt no 23, Sayı no 2, (Bahar 1994), s.19.

biriminin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır<sup>33</sup>. Thompson ve Strickland ise stratejik liderleri, pek çok farklı liderlik rollerine sahip kişiler olarak tanımlamaktadırlar ve bu rolleri de şu şekilde sıralamaktadırlar<sup>34</sup>. Vizyoner, girişimci, stratejist, yönetim kurulu başkanı, strateji uygulayıcısı, kültür mimarı, kaynak elde edici ve dağıtıcı, yeteneklerin kurucusu, süreç bütünlüğü, koç, kriz çözücü, iş ustası, konuşmacı, görüşmeci, motive edici, hakem, anlaşmacı, politika belirleyici, politikayı zorla kabul ettirici ve akıl hocası. Yazarlar stratejik liderleri, değişen koşullara göre bu rollerden bir ya da bir kaçını yerine getirebilecek yeteneğe sahip kişiler olarak görmektedirler.

Farklı yazarlar tarafından yapılan stratejik liderlik ve stratejik lider tanımlarında vurgulanan ortak unsurlardan hareketle, stratejik liderlik ve stratejik lider şu şekilde tanımlanabilir. Stratejik liderlik; geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi yaratma ve performansı geliştirme yeteneğidir. Stratejik lider ise bu yeteneğe sahip olan kişidir.

### 2.3. Stratejik Liderlik Kapsamı

İşletmelerin stratejik liderleri çoğunlukla üst yönetim ekibinin üyeleri olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile bir organizasyonun tüm sorumluluğuna sahip olan yöneticiler, stratejik liderlik kapsamında yer almaktadır. İster bireyler olarak, isterse grup olarak düşünülün, bu kapsama dahil olan yöneticiler dört grupta ele alınabilir. Bireyler olarak düşünüldüğünde CEO ve işletme yöneticileri, gruplar olarak üst yönetim ekipleri ve yönetim kurulları stratejik liderler olarak tanımlanabilmektedir<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> Dinçer, a.g.e., s.352.

<sup>34</sup> Arthur A. Thompson ve A. J. Strickland III, *Crafting and Implementing Strategy* (Irwin: McGraw Hill Co.Inc., 1998), s.348.

<sup>35</sup> Finkelstein, a.g.e., s.7.

### 2.3.1. Üst Düzey Yöneticiler (CEO'lar)

Her işletmede üst düzey yöneticinin kim olacağına ilişkin kesin bir tanım yapma olanağı yoktur. Bugün bir çok işletmenin organizasyon yapılarında farklı konumlarda üst düzey yöneticilere rastlanılmaktadır. Yapılan araştırmalar ve incelemeler sonucunda, araştırmacı ve kuramcılar, bir işletmenin tümünün yönetim sorumluluğunu üstlenen herhangi bir kişinin üst düzey yönetici olarak kabul edileceğine ilişkin ortak bir noktaya varmışlardır.

Buradan hareketle üst düzey yöneticiler şu şekilde tanımlanabilir. Bir üst düzey yönetici, organizasyonun sadece bir bölümünden değil, tümünün idare ve performansından sorumlu olan yöneticidir<sup>36</sup>. Üst düzey yöneticiler, iç ve dış çevrenin bütünleştirilmesi, birleşmeler, hükümetle olan ilişkiler veya gerekli olabilecek yatırımlar gibi uzun dönem konulardan sorumlu olan kişilerdir. İşletmenin ileriye dönük faaliyetlerinin uyumlaştırılması, yatırım ve projelerin planlanması, büyümenin sağlanması üst düzey yöneticinin görevleri arasındadır.

Bir işletmedeki tüm görevlerin içerisinde üst düzey yöneticinin görevi dikkatli ve sistematik bir şekilde organize edilmesi gereken bir görevdir<sup>37</sup>. Böyle yöneticilerin görevi çok boyutlu olmasına karşılık her işkolundaki görevler farklıdır ve her yönetimin kendi kuruluşu ve gereksinimleri doğrultusunda yapılması gereklidir. İşletmenin büyüklüğü ve işin özelliği gibi faktörler yapılanmada etkili olan faktörlerdir.

### 2.3.2. İşletme Yöneticileri

İşletme yöneticilerinin kapsama dahil edilmelerinin nedeni, işletmelerin sahip oldukları farklı organizasyon yapılarından kaynaklanmaktadır. Gerek ülke çapında ve gerekse uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin farklı genel yönetim pozisyonları vardır. İşletmelerin bu genel yönetim pozisyonları dikkate alındığında,

<sup>36</sup> Aynı, s.7.

<sup>37</sup> Peter F. Drucker, *Yönetim Uygulaması* (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1995), s.180.

işletme yöneticilerine üst düzey yönetici ile birlikte stratejik kararlara katılma yetkisi verilebilmektedir.

Özellikle ileri derecede bölümlendirmeye gitmiş olan işletmelerde, örneğin, holding şeklinde yapılan şirketlerde, işletme yöneticilerine olan gereksinim gün geçtikçe artmaktadır. Bu pozisyonları tutan yöneticiler bir üst düzey yöneticinin sorumluluk alanına sahip olmasalar da önemli fonksiyonel yetkileri bulunmakta, genellikle çok büyük organizasyonları idare etmektedirler. Hatta bazı durumlarda bu kişilere başkan, direktör veya işletme CEO'su başlıkları bile verilmektedir<sup>38</sup>. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin, performansın artmasına katkıda bulduklarından ve stratejik seçimler ve işletme içinde alınan diğer önemli örgütsel kararları alma yetkileriyle donatıldıklarından bu kapsama dahil edilmeleri gereklidir.

### 2.3.3. Üst Yönetim Ekipleri

Günümüzde araştırmalar, tek liderin incelenmesi gibi dar kapsamdan üst yönetim ekiplerinin incelenmesi gibi geniş çaplı odaklanmaya doğru hareket etmektedir. Stratejik liderlik üzerine yapılan bu araştırmalar sonucunda bilim adamları, üst yönetim ekibi terimini, organizasyonun en üst seviyesindeki yöneticilerin oluşturduğu küçük bir grup olarak tanımlamaktadırlar. Genellikle üst yönetim ekipleri; genel müdür ve ona direkt rapor veren kişilerden oluşmaktadır.

Üst yönetim ekibi, işletme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasından sorumlu olan bir ekiptir. Genellikle bu ekip, genel müdür yardımcısı olarak tanımlanan ve yönetim kurulunun bir üyesi olarak hizmet eden kişilerden oluşmaktadır<sup>39</sup>. Bir organizasyonda yer alan ekipler içerisinde belki de en önemlisi, yönetim kurulu başkanı tarafından oluşturulan bu üst düzey yönetici ekibidir. Ekip, 3 ile 10 kişiden oluşan ve göreceli olarak küçük olan bir yönetici grubudur. Bu ekibi oluşturan kişiler

<sup>38</sup> Finkelstein, a.g.e., s.8.

<sup>39</sup> Hitt, 1999, a.g.e., s.443.

organizasyonun zirvesinde yer alan ve stratejik liderliği oluşturan kişilerdir<sup>40</sup>. Bu nedenle stratejik liderlik kapsamına dahil edilmeleri gereklidir.

#### 2.3.4. Yönetim Kurulları

Stratejik liderlik kapsamında ele alınan bir başka grup yönetim kurullarıdır. Yönetim kurulları, işletmenin rutin işlerinde görev almazken, temel politikaların gözden geçirilmesinden sorumludur. Yönetim kurulu bir yönetim organı değil, gözden geçirme, değerlendirme, başvurma organıdır<sup>41</sup>. Yönetim kurulu, işletmenin stratejik yönünü yansıtmada ve işletme dışındaki çıkar gruplarını özellikle de hissedarları göstermede önemli bir mekanizmadır<sup>42</sup>.

Yönetim kurulu, işletmenin işinin ne olduğu ve ne olması gerektiği konusundaki kararı onaylamak, işletmenin önüne koyduğu amaçlar ve bu amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını ölçmek için geliştirilmiş ölçekler hakkında son kararı vermek, işletmenin kar planlarına, sermaye yatırım politikasına ve giderler bütçesine bakmak gibi önemli işlevleri yerine getiren bir organdır<sup>43</sup>.

Yönetim kurulu, gerçek faydanın elde edilebildiği ve gerçek bir şirket organına dönüştürülebildiği bir kurul niteliğinde ise, stratejik liderlik kapsamına dahil edilebilir. Aksi takdirde böyle bir niteliğe sahip olmayan bir organı stratejik liderlik kapsamına dahil etmek yanlış olur. Bir işletmenin yüksek performansa ulaşabilmesi, o işletmenin stratejik yönünü direkt olarak paylaşan yönetim kurulunun varlığına bağlıdır.

Yönetim kurulları; satınalmalar, çeşitlendirme, elden çıkarmalar, araştırma ve geliştirme harcamaları, yönetici ödemeleri ve şüphesiz ki, üst düzey yöneticinin işten

<sup>40</sup> Ireland, a.g.e., s.46.

<sup>41</sup> Drucker, a.g.e., s.196.

<sup>42</sup> Finkelstein, a.g.e., s.9.

<sup>43</sup> Drucker, a.g.e., s.196.

çıkarılması gibi önemli konuları etkilemektedir. Aynı zamanda kurul; hissedarlar, işletme çalışanları, müşteriler ve kamuoyu arasındaki çıkar dengesini sağlama ve koruma konusunda da büyük sorumluluk taşımaktadır. Bu nedenle gerçek bir şirket organına dönüşen yönetim kurulları kapsama dahil edilmelidir.

#### 2.4. Stratejik Liderlikte Yönetmel İnisiatifin Önemi

Stratejik liderlerin işletme performansına olan etkileri konusunda literatürde farklı görüşler yer almaktadır. Bazı yazarlar stratejik liderlerin örgütsel performansa etkisi olmadığını, bazı yazarlar da etkisi olduğunu ileri sürmektedirler. Stratejik liderlerin işletme performansına olan etkileri, ünlü stratejik yazarlar Hambrick ve Finkelstein tarafından ortaya atılan yönetmel inisiyatif (managerial discretion) kavramı ile açıklanabilir<sup>44</sup>. Bu kavram, üst düzey yöneticilerin işletme performansına ne derecede etkileri olduğunu ortaya koyan görüşlere karşı bir köprü oluşturma amacıyla geliştirilmiştir.

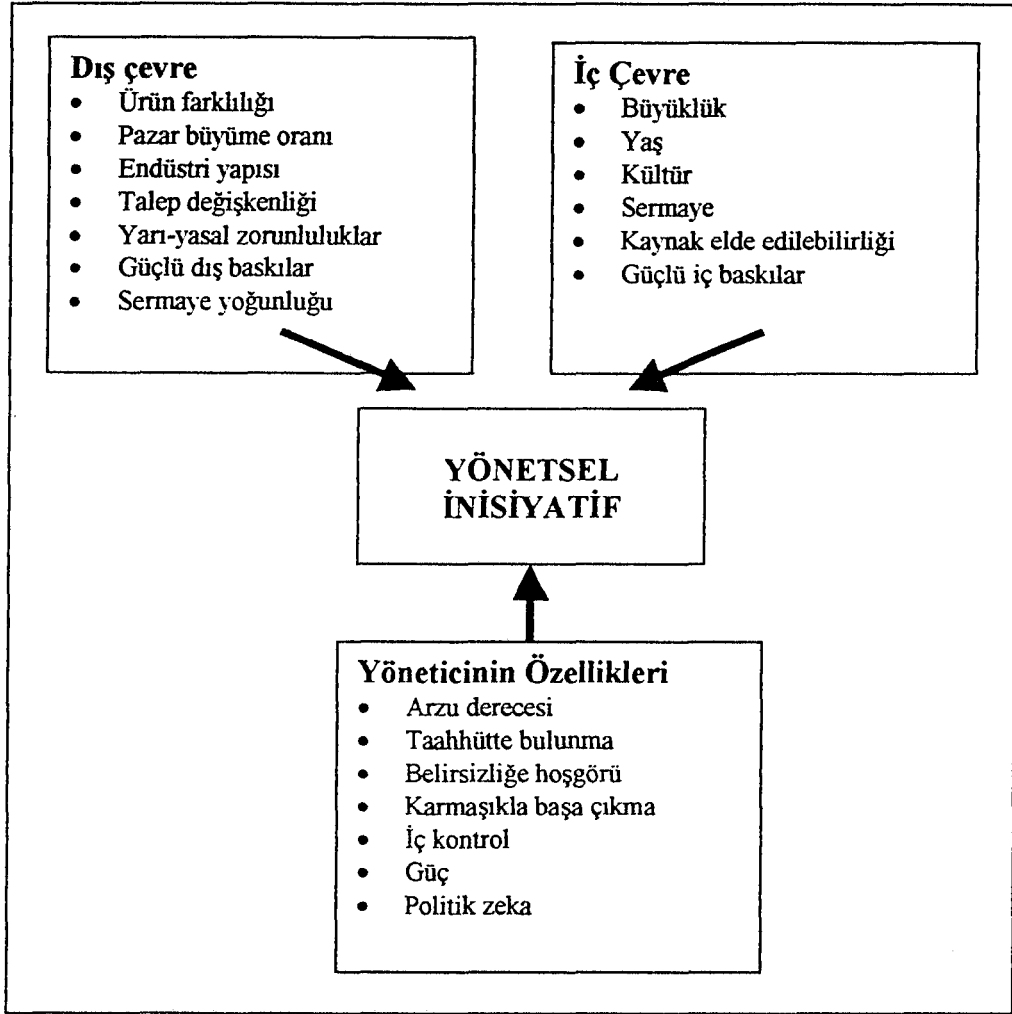
Yönetmel inisiyatif, bir üst düzey yöneticinin, işletmesinin iç ve dış çevresinin ve kendi kişilik özelliklerinin bir fonksiyonudur<sup>45</sup>. Bir üst düzey yöneticinin sahip olduğu inisiyatife bağlı olarak, bir organizasyonun mevcut durumu ve geleceği ya tamamen üst düzey yöneticinin kontrolünün dışına çıkabilir, ya tamamen kendi kontrolünde olabilir ya da arasında bir yerde de kalabilir. Üst düzey yöneticiler, işletmelerinin performansını etkileyen stratejik kararları alırken sahip oldukları inisiyatifi kullanarak, işletme performansını olumlu ya da olumsuz etkileyebilirler. Bu nedenle yönetmel inisiyatifin işletmenin performansı üzerinde önemli bir rolü vardır.

Her işletmenin dış çevresi, organizasyon yapısı farklıdır ve her yönetici de farklı kişisel özelliklere sahiptir. Bu nedenle, bir yöneticinin inisiyatifini açık bir şekilde tanımlamak çok zordur. Bu inisiyatif, çevre koşullarından veya yöneticinin kişisel özelliklerinden doğabilir. Bir tarafta, bir yönetici verilen bir durum içinde faaliyetin

<sup>44</sup> Finkelstein, a.g.e., s.26.

<sup>45</sup> Aynı, s.26.

farklı fırsatlarını keşfedebilirken diğer bir yönetici aynı durumda böyle fırsatların farkında olmayabilir. Üst düzey yöneticilerin sahip oldukları inisiyatif, işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceği gibi, endüstriler arası da farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bir üst düzey yöneticinin inisiyatifi tesadüfi olarak ortaya çıkmaz, bunun oluşumuna etki eden pek çok faktör vardır.



Şekil 4. Üst Düzey Yönetici İnisiyatifini Etkileyen Güçler

Stratejik liderlerin kararları ve faaliyetleri üzerinde etkili olan bu faktörler çevresel, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç kısımda ele alınabilir<sup>46</sup>: Şekil 4'den de izleneceği üzere, bir üst düzey yöneticinin inisiyatifini açıklamada üç faktör etkili olmaktadır.

- Çevresel faktörler: Endüstri yapısı, pazarın büyüme oranı, ürün farklılığı, talep değişkenliği, sermaye yoğunluğu, güçlü dış ve yasal baskılar gibi faktörleri içermektedir.
- Örgütsel faktörler: Organizasyonun büyüklüğü, yaşı, güçlü bir kültürü ve değerli kaynakları gibi yöneticinin özgürlüğünü kısıtlayan tüm faktörler bu gruba girmektedir. Pek çok yerleşik kültürlere sahip, IBM, Philips, Sears ve GE gibi büyük ve olgun işletmeler kolaylıkla değişmez. Üst düzey yöneticiler rahatlıkla hareket etme ve karar verme özgürlüğüne sahip değillerdir. İşletmenin kaynakları ve iç politik koşulların da yöneticilerin inisiyatifleri üzerinde büyük bir etkisi vardır.
- Bireysel faktörler: İşletmenin stratejik gelirlerine uyum, belirsizliğe karşı hoşgörülü olma, farklı insanlarla çalışma arzusu, karmaşıklıkla başa çıkma, politik zeka gibi yöneticinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan faktörlerdir.

Sonuç olarak; yenilik, stratejik değişim ve örgütsel performans üzerindeki etkileri dikkate alındığında, stratejik liderlerin rolü küçümsenemeyecek derecede büyüktür. İşletmeleri rekabette üstün hale getiren kaynaklardan biri, stratejik liderlerin kararları ve eylemleridir. Stratejik liderlerin bu karar ve faaliyetleri üzerinde etkili olan unsur ise yönetsel inisiyatifleridir. Bu nedenle bir işletmenin performansı, bir üst düzey yöneticinin sahip olduğu inisiyatife bağlı olarak ya yükselecektir ya da azalacaktır.

## 2.5. Stratejik Liderliğin İşletmelere Sağladığı Katkılar

Stratejik liderlik, bir işletmeye üç önemli noktada katkı sağlamaktadır. Bunlar; stratejik yönetim sürecinde etkinlik, stratejik esneklik ve rekabet üstünlüğüdür.

<sup>46</sup>

Aynı, s.26-33.

### 2.5.1. Stratejik Yönetim Sürecinde Etkinlik

Rekabet alanında meydana gelen değişim, mevcut stratejik faaliyetlerin, organizasyon yapısının, iletişim sistemlerinin, örgüt kültürünün, varlık dağılımının, yatırım stratejilerinin kısacası işletme faaliyetlerini ve uzun dönem sağlığını etkileyebilecek her şeyin sürekli olarak tekrar düşünülmesini gerektirmektedir.

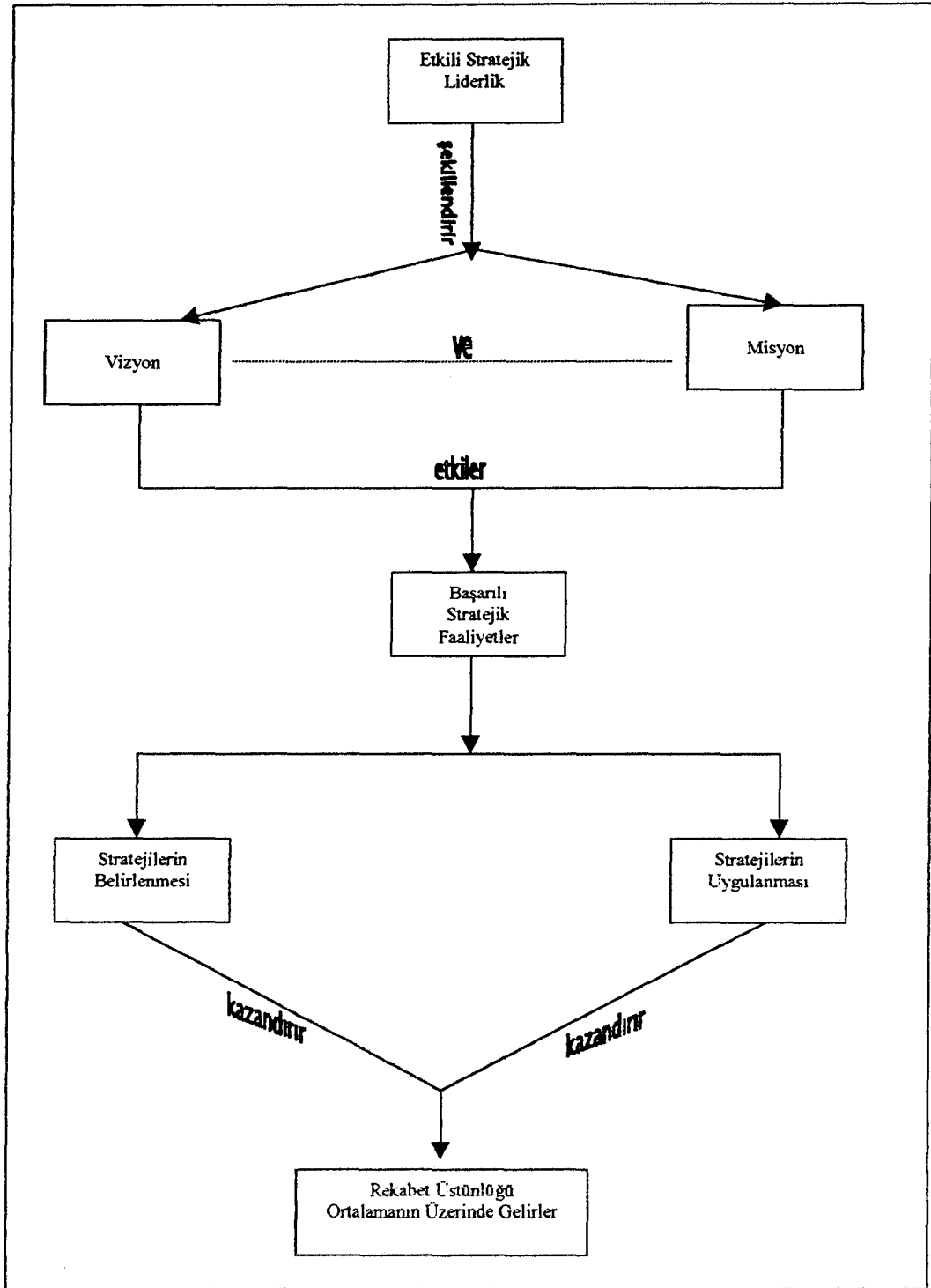
Bu doğal değişim, işletmelerin varlığını sürdürmesi ya da yok olmasına neden olabilecek kararları ve eylemleri belirleyen bir süreci gerekli kılmaktadır. Bu süreç ise, stratejik yönetim olarak adlandırılmaktadır. Stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme sürecidir<sup>47</sup>. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim süreci, etkin bir şekilde yürütülmesi gereken bir süreçtir.

Stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır<sup>48</sup>. Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında üst düzey yöneticiler, işletmenin amaçları doğrultusunda çevre analizini yapar, iç kaynak ve yeteneklerini analiz eder, alternatif stratejileri inceler ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışarak izlenecek stratejileri belirler. Stratejiler geliştirildikten sonra yapılması gereken ilk faaliyet, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için organize edilmesidir. Orta kademe yöneticiler; satış hedefleri ve personel ihtiyaçları konusunda seçimlerde bulunarak ve şirket stratejisine dayanarak, kendi departmanlarının pazarlama planlarını yaparlar ve kararlarını kendi ekiplerine yayarlar. Stratejik yönetimin son aşaması ise, seçilen stratejilerin oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesidir.

Stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, stratejik liderliği gerektirmektedir. Şekil 5'den de izleneceği üzere etkili stratejik liderlik aracılığıyla işletmeler stratejik yönetim sürecini başarılı bir şekilde yürütebilmektedirler. Stratejik

<sup>47</sup> Dinçer, a.g.e., s.36.

<sup>48</sup> David, a.g.e, s.5.



Şekil 5. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci

liderler olarak üst düzey yöneticiler, işletmenin vizyon ve misyonunun belirlenmesi aşamalarında yol gösterici konumundadırlar. Daha sonra bu liderler, uygun stratejik faaliyetlerin gelişimini kolaylaştırma mücadelesi vermektedirler. Belirlenen stratejilerin nasıl uygulanacağı konusunda karar vererek, rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde gelirlerin kazanıldığı en son noktaya ulaşmaktadırlar.

### 2.5.2. Stratejik Esneklik

Birinci bölümde de anlatıldığı gibi günümüzün rekabet ortamı yirminci yüzyıla kıyasla daha dinamik ve daha karmaşıktır. İşletmelerin bu tahmin edilemeyen değişim ve belirsizlikleri yönetebilmesi, esnek olmalarına bağlıdır. Çevrenin yapısı, esnekliği, hızı ve yeniliği gerektirmektedir. İşletmelerin yeni rekabetçi alanda etkinlikle faaliyet gösterebilmelerine en büyük katkı stratejik esneklikle sağlanabilecektir.

Stratejik esneklik, işletmelerin değişen rekabetçi koşulları önceden tahmin etme veya bu koşullara anında cevap verebilme ve ona dayanarak da rekabet üstünlüğü elde etme ve devam ettirme kapasitesidir<sup>49</sup>. Çevre şartlarındaki karmaşıklık, dinamiklik, ani dalgalanmalar ve yüksek hıza uyum sonucunda organizasyonların tüm faaliyetlerinde ve süreçlerinde esneklik ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çok detaylı, iyice tanımlanmış prosedür ve uygulamalar yerine, sadece temel prensipleri belirlenmiş esnek tanımlar ve uygulamalar tercih edilmelidir.

İşletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamik ve karmaşık yapısı, ürünün ya da hizmetin müşteriye büyük bir hızla ulaştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Artan rekabet ve tüketicilerden gelen artan talepler, işletmelerin rakiplerine cevap vermede daha hızlı bir şekilde rol almalarını gerektirmektedir. Sadece şu andaki rakiplerine karşı değil, pazara yeni girecek olan potansiyel rakiplere karşı da proaktif olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, stratejik liderlik yaklaşımı sayesinde işletmeler, yeni ürün geliştirmekte, sürekliliğini sağlayabilmekte ve bu sayede daha fazla pazar payı kazanabilmektedirler. Aynı zamanda en son taleplere, en son teknoloji ve yeniliklere cevap verebilmektedirler.

<sup>49</sup> Hitt, 1998, a.g.e., s.26.

Stratejik liderlik bir işletmeye istenen esnekliği verebilecek en önemli faktörlerden biridir. Stratejik liderlik sayesinde bir işletme, kendi faaliyetlerini değişime adapte edebilme ve değişik büyüme fırsatlarından istifade edebilme yeteneğine sahip olmaktadır.

### 2.5.3. Rekabet Üstünlüğü

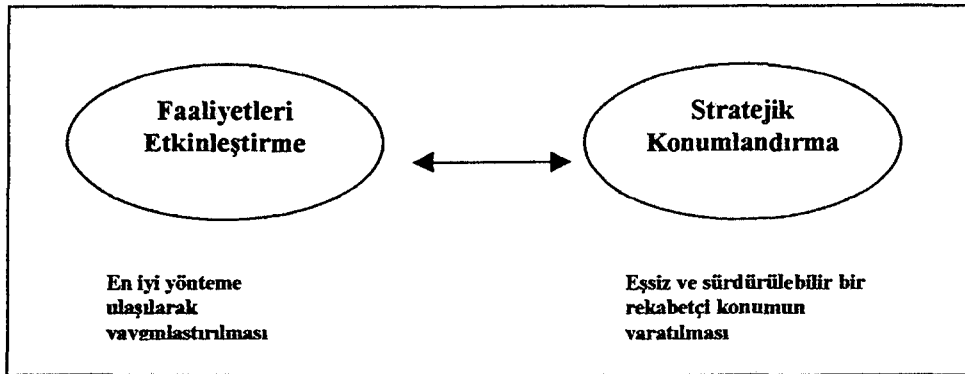
Günümüz koşullarında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için yalnızca faaliyetlerde etkinleştirme çabalarına yoğunlaşmaları yeterli olmamaktadır. Rakiplerle aynı şeyi yaparak kazanmak, hiper rekabet ortamında pek mümkün değildir. Toplam kalite yönetimi, benchmarking, reengineering, yalın üretim gibi operasyonel etkinliği artırmadaki araçlar, rekabet ortamında kalabilmek için tabii ki gereklidir, ancak işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri için yeterli değildir. İşletmeler kesin bir farka ve benzersizliğe sahip olmalıdırlar. Farklı müşteri gruplarına farklı bir şeyler sunabilmeyi öğrenmelidirler. Rekabet üstünlüğünü, faaliyetlerini ya da süreçlerini daha verimli hale getirerek elde edemezler.

Porter'a göre uzun dönemli ortalama bir başarının temel ölçütü, rekabet üstünlüğüdür. Rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yönleri bulunan bir işletme, iki tür rekabet üstünlüğüne sahip olabilir. Düşük maliyet ve farklılaştırma. Bir işletme daha yüksek karlılık için; ya bilinen bir mal/hizmeti en düşük fiyattan satmak, ya da müşterinin daha fazla ödemeyi kabul edeceği bir farklılaştırma yapmak durumundadır. Bunlara maliyet üstünlüğü ve farklılaştırma üstünlüğü adı verilmektedir<sup>50</sup>.

Şekil 6'dan da izleneceği üzere, rekabet üstünlüğü elde etmenin iki yolu vardır. Bunlardan ilki, en iyi uygulamalara ulaşmak ve bu en iyi uygulamaları gerçekleştirmek olan fakat günümüz rekabet ortamında rekabet üstünlüğünü elde etmede yeterli olmayan faaliyetleri etkinleştirme çabalarıdır. Diğer ise, stratejik konumlandırma. Rekabet üstünlüğüne gerçekten sahip olan işletmelerin, çok açık ve net bir stratejik konuma sahip olan işletmeler olduğu görülmektedir. O işletmelerin üst düzey yöneticileri de,

<sup>50</sup> David, a.g.e., s.61.

diğerlerinden farklı olan, özgün konumlamalarının ne olduğunu tanımlayabilen yöneticilerdir.



Şekil 6. İşletme Performansının Belirleyicileri

Michael Porter. **Rekabet Dersleri**, Capital Dergisi Yönetim Dizisi, Sayı: 3, (İstanbul: Medya Pazarlama A.Ş.,1998), s.24.

İşletmelerin rakiplerden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulabilmelerinde stratejik liderliğin rolü çok büyüktür. Stratejik liderler organizasyonda anahtar karar alıcılardır. Örgütleri için bir vizyon geliştiren ve bu vizyonun başarılmasında üyelerinin katkılarını sağlayan, aynı zamanda değişim için bir katalizör görevi yapan kişilerdir.

Stratejik liderler, işletmelerinin uzun dönemde rekabetçi bir konuma gelebilmelerinde, üstünlüğü faaliyetlerin ötesine yayma işini üstlenen kişilerdir. Rekabet üstünlüğünü işletmenin bütününe bakarak anlamak mümkün değildir. Kuruluşu gerçekleştirdiği çeşitli faaliyetlere bölerek anlamak gerekir<sup>51</sup>. Rekabet, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden oluşmaktadır. En basit haliyle işi faaliyetlere bölme çerçevesidir. Örneğin, dağıtım işletmeleri için lojistik faaliyetler, iyileştirme faaliyetleri; üretim işletmeleri için üretim faaliyetleri, siparişin işlenmesi, müşterilere mal gönderilmesi, pazarlama, satış, satış sonrası hizmetleri, işe alma, eğitim, teknoloji satın alma; banka şubeleri, sigorta ve benzeri hizmet işletmeleri için hizmete yönelik faaliyetlerin hepsi yapılan işe bağlıdır. Bu nedenle, maliyetlerin düşüklüğü, kalitenin yükselmesi veya

<sup>51</sup> Porter, 1998, a.g.e., s.25.

verimliliğin artmasındaki nedeni daha önce etkin bir şekilde gerçekleştirilebilen faaliyetlere bağlamak gereklidir.

Stratejik liderler aynı zamanda, yeteneklere yatırım yaparak işletmelerine rekabet üstünlüğünü kazandırmaktadırlar. Stratejileri uygulamak için, tüketiciler için değer yaratan ürünleri ortaya çıkarmada ve dağıtmada kullanılan temel yetenekleri çeşitlendirmeye giderek, sürekli olarak temel yeteneklerine yatırım yapmaya ve geliştirmeye bir başka deyişle onları dinamikleştirmeye devam ederek işletme performansına katkıda bulunurlar.

Yeni alanın global ve karmaşık doğası nedeniyle, stratejik liderler, belirsiz bir çevrede etkin olarak insan davranışını nasıl etkileyeceklerini sürekli öğrenmeye çalışarak işletmelerini rekabette üstün hale getirmek isterler. İnsan sermayesini yönetme yeteneği stratejik liderlik becerilerinin en önemlisi olabilir. Liderlik konusunda ünlü bir araştırma şirketi, 1990'larda ve daha sonrasında rekabette üstün hale gelebilmenin koşulunu, entelektüel sermayeyi oluşturmaya yetenekli sosyal bir yapıyı yaratmada üst yönetimin liderlik kapasitesine bağlamaktadır<sup>52</sup>. Entelektüel sermayeden anlatılmak istenen çalışanların know-how, uzmanlık, beyin gücü, yenilikçi fikirleridir.

Stratejik liderler; çalışanlar, tüketiciler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi gerek işletme içi gerekse işletme dışı çıkar gruplarıyla beraber ortak bir yapı oluşturarak, işletmenin performansına büyük katkıda bulunurlar. Bu dört grubun desteği olmadan işletmelerin kendilerini finanse etmeleri, ürünlerini satmaları, uygun elemanları çalıştırmaları ve gereksinimlerini sağlamaları olası değildir. Bu nedenle, üst düzey yöneticiler, bu işletme dışı çıkar gruplarının sadakatini kazanmak ve korumak zorundadırlar.

Sonuç olarak, stratejik liderlik süreci rakipler tarafından zor anlaşılıyor ve taklit ediliyorsa, işletme rekabet üstünlüğünü elde etmiş olur. Rekabette üstün olmak ve bunu devam ettirebilmek, bütün işletmeler için evrensel amaç olduğundan, stratejik liderliğin rekabet alanında üstün bir şekilde uygulanabilmesi, işletmenin yatırımlarından çok

<sup>52</sup> Hitt, 1999, a.g.e., s.439.

yüksek bir getiri elde etmesini kolaylaştırır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin etkin stratejik liderlik uygulamalarını yerine getirmeleri gereklidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK LİDERLİK SÜRECİ

Değişen rekabet ortamı, genel yönetici becerileri ve diğer uzmanlık alanlarıyla beraber; iş bilgisini, işletme için bir vizyon geliştirme ve iletme ve işletme dışı çıkar gruplarıyla etkili ilişkiler kurma yeteneğini, liderlik becerilerini, transformasyonel becerileri, ülkeler arası bakış açısını, öğrenen bir çevre yaratma kapasitesini, teknolojiyi anlama ve işletmelerde kullanmayı gerektirmektedir. Bu ortam, genel müdürleri ve üst düzey yönetim ekiplerini çok sayıda önemli sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Böyle bir ortamda, bir işletmenin üst düzey yöneticilerinin etkili stratejik liderlik uygulamalarını yerine getirmesi zorunludur.

Literatürde stratejik liderlik uygulamaları farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Benzer unsurlardan hareketle bu çalışmada ise stratejik liderlik, birbirleriyle etkileşimli yedi unsurdan oluşan bir süreç olarak ele alınacaktır. Bu unsurlar birbirinden bağımsız hareket edemez, aralarında kesin bir sınır yoktur, bazen birinin nerede başlayıp diğerinin nerede bittiğini anlamayacak kadar etkileşim içindedirler.

Stratejik liderlik aşağıda açıklanacağı üzere yedi unsurun bir araya gelmesiyle etkili olabilir. İşletmeye stratejik bir yön verilmesi, temel yeteneklerin belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması, değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılması, etik uygulamaların davranışsal bir norm olarak örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesi. Her ne kadar bu yedi unsur ayrı ayrı ele alınabilirse de 21.yüzyıl organizasyonlarında stratejik liderlik , bu unsurların bir araya gelmesi ile etkili olabilir.

## 1. İŞLETMEYE STRATEJİK YÖN VERİLMESİ

Bir işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi, o işletmenin uzun dönemli vizyonunun geliştirilmesi anlamına gelmektedir<sup>53</sup>. Vizyon, bir işletmenin gelecek on yıl içinde kendisi için oluşturmayı düşündüğü uzun vadeli pazar ya da rekabet konumuna ilişkin belli bir görüşü kapsar. Böylece bir yön duygusu yaratır<sup>54</sup>.

Günümüzde yetki devretme, güçlendirme veya bir başka deyişle stratejik kararları alma sorumluluğunu müşteri ve rakiplere en yakın olan kişilere aktarma ilkesi gibi uygulamalardan bahsedilmektedir. Açık ve cazip bir yön duygusu getirilmeden bu tür yöntemlerin işletmelerde uygulamaya konulması bir çözüm getirmez ve çözümden öte, büyük bir kaosa da yol açabilir. Paylaşılan bir yön duygusu yoksa yetkilendirme anarşiye dönüşür<sup>55</sup>. Aynı durum geniş yetkilerle donatılmış kişiler olup da çelişen amaçlar olduğunda da söz konusudur. Ne kadar güç olursa olsun, üst yönetim yön belirleyici rolünden vazgeçmemek zorundadır. Çalışanlar yetki özgürlüğü kadar bir yön duygusuna da gereksinim duyarlar.

İşletmede çalışan herkesi ortak bir amaca yönlendirmeyen bir üst yönetim, ne kadar personelini güçlendirip, yetkilendirse de istenilen başarıya ulaşamaz. Bir işletmenin geleceğinin; ortak bir vizyona, açık bir biçimde ifade edilmiş ve yönetim tarafından desteklenen, organizasyonun üyeleri tarafından iyi anlaşılabilir bir misyona ve stratejiye dayandırılması gerekir.

Vizyon, işletme geleceğinin resmidir ve üst düzey yöneticilerin neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak işletmedeki tüm çalışanlara anlatması gerekmektedir<sup>56</sup>. Yeni rekabet ortamında işletmelerin çalışanlarını geleceğe taşımaları için, güçlü bir vizyona ihtiyaçları vardır.

<sup>53</sup> Hitt, 1999, *a.g.e.*, s.449.

<sup>54</sup> Hamel, *a.g.e.*, s.141.

<sup>55</sup> Aynı, s.319.

<sup>56</sup> John Kotter, "Vizyon, Strateji ve Liderlik", *Executive Excellence*, Sayı no 16, (Temmuz 1998), s.10.

Vizyon, küreselleşen ve hızlanan değişim süreci içindeki işletmeler için bir yol haritası görevini görmektedir. Bu nedenle vizyon işletmelerin değişiminde ilham kaynağıdır ve güçlü bir vizyonun eksikliği de işletmelerin değişim yönündeki çabalarını sonuçsuz bırakmaktadır. John Kotter değişimin hızını arttıracak etkili bir vizyonun özelliklerini şu şekilde özetlemektedir<sup>57</sup>:

- Değişimin yönünün açıklığa kavuşturulmasına yardımcı olmaktadır. Çoğunlukla çalışanlar yön konusunda anlayamazlar, kafaları karışır ya da önemli ölçüde bir değişikliğin gerçekten gerekli olup olmadığını merak ederler. Etkili bir vizyon ve onu destekleyen stratejiler bu sorunların çözümüne yardımcı olmaktadır. Gidilecek yön açıkça belirlendiği zaman, karar vermedeki güçlükler de ortadan kalkabilmektedir. İyi bir vizyon işletmeye pahalıya mal olan ve çok zaman alan kargaşanın da durulmasını sağlamaktadır. Yön açıkça belirlendiğinde, arkalarında politik destek olsa bile, buna uygun olmayan projelerin hangileri olduğu anlaşılmakta ve bunlardan vazgeçilmektedir. Böylece, serbest kalan kaynaklar da, değişim sürecine aktarılabilir.
- Vizyon, insanların kısa vadeli çıkarlarına uygun düşmeyen hareketleri destekleyerek, büyük ölçekli değişiklikler yapılmasını kolaylaştırır. Anlamlı bir vizyonun gerçekleştirilmesi için, yapılması gereken değişiklikler her zaman acı vericidir. Bazen daha iyi bir gelecek için, yüksek bir bedel ödemek gerekemeyebilir. Ama çoğu kuruluşta çalışanlar rahatlarından vazgeçmeye zorlanır, daha az kaynak harcayarak işlerini yürütmeleri istenir, yeni beceriler kazanmaları, yeni davranışlar geliştirmeleri gerekir. Bu durumda, insanların değişimi hevesle karşılamamaları kimseyi şaşırtmamalıdır. İyi bir vizyon, acı verici, ama gerekli değişiklikleri gerçekleştirmeye karşı bu doğal isteksizliği yenmeye yardımcı olur.
- Vizyon, insanların belirli bir düzen içinde çalışmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eşgüdüm sağlamasına yardımcı olmaktadır. Ortak bir yön duygusu olmadığında, birbirleri ile karşılıklı bağımlılık ilişkileri içinde çalışan insanlar, sürekli bir çatışmaya girebilir ve bitip tükenmek bilmeyen toplantılar yapmak zorunda kalabilirler.

Collins ve Porras ise, bir işletmenin değişim sürecinde atılacak ilk adım olan vizyonu, iki temel bileşene ayırmaktadır<sup>58</sup>. Öz ideoloji ve öngörülen gelecek. Öz ideoloji, ne için var olduğumuzu anlatır ve bir organizasyonun kalıcı niteliği olan kimliğini tanımlar. Öz ideoloji, büyürken, merkezileşirken, kollara ayrılırken ve dünyaya açılırken kuruluşu birarada tutan tutkal işlevini görür<sup>59</sup>. Gidilen yer, koşullara göre sürekli değişmektedir. Liderler ölür, ürünlerin modası geçer, pazarlar değişir, yeni teknolojiler ortaya çıkar, farklı yönetim akımları gelir, yönetim tarzı değişir fakat işletmenin öz ideolojisi bir rehber ve ilham kaynağı olarak sürekliliğini korur. Öngörülen gelecek ise, nereye ulaşmak, neyi başarmak, neyi yaratmak istediğimizi tasvir eder. Belirli bir zaman çerçevesi olan, iyi tarif edilmiş ve ulaşılabilir bir hedefdir.

Üst düzey yöneticiler, vizyon peşinde giderken, hedeflenen gelecek yönünde özü koruyan ve gelişimi teşvik eden örgütsel ve stratejik düzenlemelere gitmelidirler. İşletmeyi öz ideolojisinden uzaklaştıran ve öngörülen geleceğe ilerlemesine engel olan yanlış düzenlemeleri ortadan kaldırmalıdır<sup>60</sup>. Vizyon olmadığında strateji oluşturma işi, çekişmelere, anlaşmazlıklara yol açabilmektedir. İyi bir vizyon yoksa, akıllıca hazırlanmış bir stratejinin ya da mantıklı bir planın büyük değişiklikler meydana getirebilecek hareketleri başlatma olasılığı fazla değildir. Tablo 2'de 1930'larda bir kimyevi madde şirketinden ilaç şirketine dönen Merck şirketinin vizyonu bileşenleriyle birlikte gösterilmektedir.

Stratejik liderler, organizasyonun misyonunu ve uzun vadeli stratejilerini sürekli olarak analiz etmeli, bunları uygulamak için gerekli olan eylemleri, bu süreçlere işlerlik kazandırmak için gerekli olan işgücü ve yetenekleri, bu davranışları desteklemek için gerekli olan teşvik sistemlerini belirlemelidirler. Bunların yapılabilmesi ve sonuçta da stratejik yönünün belirlenmesi, stratejik liderlerin bazı özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Bunlar; iyi tanımlanmış bir amaç duygusu, işletmede çalışan herkesin

<sup>58</sup> James Collins ve Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, (Eylül-Ekim 1996), s.66.

<sup>59</sup> Aynı, s.37.

<sup>60</sup> James Collins ve Jerry I. Porras, *Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak*. Çeviren: Zuhâl Çivi (İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş., 1999), s.331.

paylaştığı ve herkese anlamlı gelen bir vizyonu yaratma yeteneği ve bu vizyonu değişimle uyumlu hale getirme becerisi olmak üzere üç noktada toplanabilir.

Tablo 2. Tam Bir Vizyon Örneği

Merck 1930'lar	
<b>ÖZ İDEOLOJİ</b>	
Temel Değerler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumun sosyal sorumluluğu</li> <li>• Şirketin tüm yönlerinde tereddütsüz mükemmellik</li> <li>• Bilim temeline dayalı yenilik</li> <li>• Dürüstlük ve bütünlük</li> <li>• Kazanç, fakat insanlığa fayda sağlayan bir işten kazanç sağlamak</li> </ul>
Temel Hedef	İnsan hayatını korumak ve iyileştirmek
ÖNGÖRÜLEN GELECEK	Şirketi bir kimyevi madde üreticisinden, önde gelen üniversitelerle boy ölçüşebilecek düzeyde araştırma yeteneği olan, dünyadaki seçkin ilaç üreticisi şirketlerden biri haline dönüştürmek.

Collins, s.329.

### 1.1. İyi Tanımlanmış Bir Amaç Duygusuna Sahip Olmak

İşletmeler uzun vadeli rekabetçiliği sürdürürken kısa vadeli verimliliği artırmak gibi bir paradoksun arasında kalırlar. Herhangi bir organizasyonda bir yeniden oluşum sürecini planlama ve yönetmedeki temel zorluk yöneticilerin karşılaştıkları bu paradokstur. Örneğin, kısa vadeli karlılık düşüncesi, uzun vadeli rekabetçiliğe katkıda bulunan AR&GE yatırımlarını veya eğitim/öğretim yatırımlarını azaltabilir. Bu paradoksla baş etmek işletmenin her yerinde stratejik liderliği gerektirir.

Stratejik liderlik, işletmenin kısa ve uzun vadeli vizyonlarının bütünleştirilmesi yeteneğine sahip olunmasını gerektirir<sup>61</sup>, bir başka ifadeyle üst düzey yöneticiler gittikçe artan bir hızda gerçekleşen değişime karşı koymalı ve vizyon, misyon ve faaliyetler arasında gerekli bağlantıları sağlayan, hem uzun hem de kısa vadeli bir vizyonu sürekli dengelemelidirler. Herhangi bir süreç tasarımı bir vizyon öncülüğünde yapılmıyorsa, üst yönetim problemlerin ciddiyetini inkar ediyorsa ve üst yöneticiler

<sup>61</sup> Hitt ve diğerleri, a.g.e., s.30.

böylesi konulardan doğrudan raporlarla haberdar edilmiyorsa sürecin verimli olması olası değildir.

Stratejik liderler öncelikle, iyi tanımlanmış bir amaç duygusuna, vizyon duygusuna sahip olmalıdırlar. İşletmeleri için hangi tür faaliyetlerin uzun vadede önemli olabileceğini görebilmelidirler. Stratejik liderler hayalleri, misyonları, vizyonları olan liderlerdir. Günümüz işletmelerinin çoğunda aşırı yönetim ve yetersiz liderlik görülmektedir. En üst düzeydeki yöneticiler ikna edici, kapsayıcı vizyon yaratmaktan çok, politika, uygulama ve prosedür oluşturmakta başarı göstermektedirler. Etkinliğin nasıl arttırılacağı, sistemlerin ve yapıların nasıl daha etkin kontrol edileceği üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bir başka ifadeyle işleri doğru yapmakla ilgilenmektedirler. 21.yüzyılda ise işletmeleri başarıya götürecek olan şey doğru işleri yapmaktır.

Stratejik liderler, mevcut iş birimlerinin sınırları dışına çıkabilmeli, yeni beyaz alanları görebilmeli, müşterilerin ifade edilmemiş ihtiyaçlarını açığa çıkarabilmeli, sektör kurallarının nasıl yeniden yazılabileceğini gösterebilmeli, geleneksel olmayan rakiplerden gelen tehditlere karşı uyarıcı olabilmeli, modası geçmiş alışkanlıklarını sorgulayabilmelidirler<sup>62</sup>.

Stratejik liderlerin, işletmelerinin stratejik olmasının ne anlama geldiği konusunda yeni bir bakış açısına sahip olması gerekir. Yalnızca bugünün işlerindeki pay ve karların nasıl en fazlaya çıkarılacağına ötesinde yeni strateji sorularını sormalıdırlar. İşletme olarak on yıl sonra ne olmak istiyoruz? Sektörü kendi yararımıza nasıl yeniden biçimlendirebiliriz? Müşteriler için ne gibi yeni işlevsellikler oluşturmalıyız? Hangi temel yetenekleri geliştirmeliyiz? gibi.

Çoğu zaman geleceğe doğru ilerleme, teknolojik tercihlere ve müşteri ihtiyaçlarına ilişkin birikmiş bilgiye göre ölçülmemekte, yatırım miktarlarıyla ölçülmektedir<sup>63</sup>. Yeterince anlaşılmamış pazarlara hızla dalmak, ar-ge harcamalarını başarıyla yönetilemeyecek kadar hızlı arttırmak, kolayca hazmedilemeyecek işletmeleri

<sup>62</sup> Hamel, a.g.e., s.309.

<sup>63</sup> Aynı, s.314.

ele geçirmek ve amaç ve kapasiteleri iyi bilinmeyen ortaklarla anlaşmalar yapmak gibi riskler gözardı edilerek yatırım yapılmaktadır. Oysa üst yönetimin görevi, geleceği böyle parsellemek değil, işletmeyi gereksiz pazar ve rekabet risklerine sokmadan, pazar ve sektör bilgisi edinmeyi hızlandırmaya yardımcı olmaktır. Bilgi arttıkça risk azalır ve işletmenin ilerleme kapasitesi büyür.

## 1.2. Anlamlı ve Paylaşılan Bir Vizyon Yaratabilmek

Stratejik liderler yalnızca vizyon duygusuna sahip olmakla yetinmeyip, bunu tüm kuruluşa iletebilme ve anlamlı ve paylaşılabilir bir vizyon yaratabilme yeteneğine de sahip olmalıdırlar. İnsanlara neyin önemli olduğu sürekli hatırlatılmalı ve insanların neden orada olduklarını bilmelerini sağlayacak bir ortam yaratılmalıdır. Bu durum ise, vizyonun açık ve net bir şekilde işletmede çalışan tüm birimlere iletilmesini gerekli kılar.

Bu nedenle stratejik liderler vizyonu, herkesi ortak bir amaca yönlendirmek ve insanların yaratıcılıklarını yakalamak için açıkça ifade etmelidirler. Çalışanlar genel misyonun ne olduğunu ve kendi bölümlerinin gerekli ve faydalı bir parça olarak bunun içine nasıl uyduğunu anlamalıdırlar. İyi bir vizyon, işletme içerisinde çalışan kişiler arasındaki iletişimi destekler.

Net bir vizyon adeta pusula görevi görmektedir<sup>64</sup>. Eğer vizyon gerektiği gibi hazırlanmış ve uygulamaya konmuşsa, bu sayede çalışanlar, kurallar belli olmadığında, kimse onları denetlemediğinde ve tehdit etmediğinde bile, neye göre ve nasıl karar alacaklarını bilirler. Üst düzey yöneticiler, işletme vizyonunu etkili bir biçimde çalışanlara ilettiklerinde, iş tatmininin, işletmeye bağlılığın, kurumun değerleri konusundaki bilgi düzeyinin, yaptığı işten gurur duymanın, verimliliğin ve motivasyonun arttığını görmektedirler.

Peter Drucker tarafından da ifade edildiği gibi, geleceğin organizasyonu “kristal berraklığında” bir misyona sahip olmalıdır. Açık bir misyon olmadan, vizyon veya bu

<sup>64</sup> Mark Lipton, “Vizyonun Somutlaştırılması”, *Executive Excellence*, Sayı no 7, (Ekim 1997), s.16.

vizyona hizmet eden önemli fonksiyonlar ve süreçleri değerlendirme için bir dayanak yoktur.

Stratejik liderlerin sadece vizyonu değil, aynı zamanda işletmelerinin uzun ömürlü olmalarında stratejileri de açık ve net bir biçimde belirlemeleri gerekmektedir. Çok genel bir şekilde ifade edilmiş bir strateji, stratejisizliğe benzer<sup>65</sup>. Strateji, işletmenin durduğu noktayı değil, varmak istediği noktayı göstermelidir. Ayrıca strateji, kararlar için bir temel oluşturmalı ve işletmenin ulaşmak istenen noktaya varmasını sağlayacak politikaları içermelidir. Stratejinin çalışanlar, yatırımcılar ve müşteriler tarafından kolaylıkla anlaşılması gerekmektedir.

Stratejilerin açık ve net olarak belirlenmesi örgütsel bir görevdir ve liderliğe dayanır<sup>66</sup>. Üst yönetimin işi bireysel fonksiyonları yönetmek değildir. Yöneticiliğin temelinde strateji vardır; işletmenin mevcut durumunu ortaya koymak ve iletmek, tercihler yapmak ve faaliyetler arasında uyum sağlamak önemlidir. Alt kademelerdeki yöneticiler stratejiyi korumak için gereken vizyona ve güvene sahip olmayabilir, negatif baskılar her zaman olabilir. Stratejik liderlerin en önemli görevlerinden biri, işletmedeki herkese stratejinin işletmeleri için ne anlama geldiğini öğretmek uyumu sağlamaktır.

Pek çok işletmede kısa vadeli birim performansının dışında, işgörenlerin paylaştığı bir amaç duygusunun olmadığı görülmektedir. İşletmeler kaynaklar bakımından çok güçlü olabilirler ama, birleştirici bir amaç duygusunun yokluğu bireysel çabaların birbirini tamamlamasını imkansız hale getirmektedir. Belirgin bir yönün olmaması durumunda, birimler kaçınılmaz olarak birbirinin tersi amaçlar peşinde koşmakta, kısa vadeli yararlar dışında hiçbir şey dikkate alınmadan bir takım değişikliklere gidilmekte ve ürün ve pazar geliştirme çabalarında hiçbir zaman tutarlılık gözetilmemektedir.

<sup>65</sup> Amar Bhide, "The Questions Every Entrepreneur Must Answer", *Harvard Business Review*, (Kasım-Aralık 1996), s.124.

<sup>66</sup> Michael Porter, "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, (Kasım-Aralık 1996), s.77.

Stratejik liderler vizyon yaratmaktan öte, anlamlı bir vizyon yaratabilen kişilerdir. Çalışanlara anlamlı gelen ve paylaşabilecekleri bir vizyon yaratabilen işletmelerin başarılı olmalarını hiçbir şey engelleyemez. Vizyon paylaşılmalıdır, bunun tek yolu da vizyonun ilgili herkese anlamlı gelmesidir.

Hamel, vizyonun tüm çalışanlar tarafından kişiselleştirilebilmesini ileri sürmektedir<sup>67</sup>. Vizyonu gerçeğe dönüştürmek için, her işgörenin burada kendi katkısının nasıl bir rol oynayabileceğini anlamış olması gerekir. Yalnızca işletmedeki tüm çalışanların, amacı duygusal açıdan etkileyici bulması yeterli değildir, ayrıca her çalışanın kendi işiyle amaca ulaşılması arasındaki somut bağı da kavraması zorunludur.

Her işgörenin geride bırakılacak bir mirasa ihtiyacı vardır, kişinin tek başına yapabileceğinden daha değerli ve kalıcı olan bir şeye katkıda bulunmakta olduğunu hissetme hakkı olmalıdır<sup>68</sup>. Bu bağlamda, vizyon bir yön oluşturmakla olduğu kadar, işgörenler için bir anlam yaratmakla da ilgilidir. Stratejik liderlerin işletmede çalışan herkesin saygı ve bağlılığını kazanabilecek bir vizyon belirlemeleri gerekmektedir.

Anlamı ve paylaşımı olmayan vizyon bildireleri bayat gerçeklikler olmaktan öteye geçemezler<sup>69</sup>. Stratejik liderler, vizyonun işletmede çalışan tüm kişiler arasında paylaşılmasını sağlayabilmek için, üyeler arasında bağlılık ve anlayış duygusunu ve bunları başarmak için gerekli olan adımları etkin bir biçimde yaratabilmelidir. Bu adımları belirledikten sonra adımlara uyan kişileri de ödüllendirmelidir.

Paylaşılan vizyon, işletmeye ait olma duygusu yaratır, amaçların sürekliliğini sağlar, bir başarı ölçütü içerir, günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlar, liderlere ve çalışanlara harekete geçme gücü verir. Paylaşılan bir vizyon çalışanlarla işletmenin amacı arasında bir bağ oluşturarak, onlara çalışma şevki vermektedir. Ayrıca paylaşılan bir vizyon, kararların alınması açısından da işletmeye kolaylıklar getirmektedir.

<sup>67</sup> Hamel, *a.g.e.*, s.149.

<sup>68</sup> Aynı, s.147.

<sup>69</sup> Rowan Gibson, *Geleceği Yeniden Düşünmek*. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapçılık, 1997), s.138.

Bir vizyonu iletmek sadece konuşma yapmakla, bildiri göndermekle ya da ofislere poster asmakla sınırlı bir şey değildir. Vizyonu günbegün yaşatmak, somutlaştırmak ve kuruluştaki herkesi, yaptıkları herşeyde vizyonu uygulayacak şekilde yetkilendirmek demektir<sup>70</sup>.

Geniş yetkilerle donatılmış kişiler olup da çalışanlara açık ve net olarak açıklanmayan bir vizyonun olması işletmede karışıklığa sebebiyet verebilir. Stratejik liderler çelişen amaçlara meydan vermeyen net hedefler belirlerken bu hedeflerin çalışanlara anlamlı gelmesine dikkat etmelidir.

### 1.3. Vizyonu Değişimle Uyumlu Hale Getirmek

Anlamlı ve paylaşılan bir vizyon oluşturduktan sonra stratejik liderlerin, vizyonun hala geçerli, hala dikkat çekici, yansıtıcı olup olmadığını görmelerini sağlayacak geri iletim halkalarını oluşturmaları gereklidir<sup>71</sup>. Vizyonun sürekli evrim geçiren bir nokta olduğu çalışanların zihinlerinde yer etmelidir.

Etkili stratejik liderlik, yönetimin herkesi bu değişen vizyonla bağlantılı ve bu vizyona kendilerini adanmış olarak tutmasını gerektirir<sup>72</sup>. Değişim tek bir olay olmaktan çok sürekli bir olgu olarak algılanmalıdır. Stratejik liderlik süreci de, sürekli değişim gösteren vizyon unsurları arasında uyum sağlama, kurumun bütün üyeleri arasında iletişimi sürdürme ve üyelerin mevcut vizyona bağlılıklarını devam ettirme faaliyetlerini içeren bir süreçtir.

Vizyonun sürekli analiz gerekliliği, onun esnek olmasını da gerektirmektedir. İşletmenin uzun dönem vizyonunu belirlemede stratejik liderlerin bu vizyonun nasıl çerçevelenmesi gerektiği konusunda düşünmeye yeterli zamanı ayırmaları gereklidir<sup>73</sup>.

<sup>70</sup> Aynı, s.138.

<sup>71</sup> Aynı, s.139.

<sup>72</sup> Hitt, 1994, a.g.e., s. 20.

<sup>73</sup> Hitt, 1999, a.g.e., s.448.

Yönetici düşüncesi gerektiren alanlar, işletmenin iç ve dış çevresinin ve mevcut performans düzeylerinin analizini içerir. En üst düzey yöneticiler, işletme faaliyetlerinin farklı yönlerini analiz etmede kendilerine yardımcı olabilecek kişilere başvurmalarıdır. Örneğin makroekonomistler, global ekonomi üzerindeki eğilimler üzerine yaptıkları çalışmalar yoluyla stratejik liderlere bakış açıları sağlamaktadırlar.

Bir de konuya strateji ile işleyiş arasındaki uyum açısından da bakmak gereklidir. Üst düzey yöneticilerin en önemli görevi, işleyiş ile vizyon arasındaki uyumsuzlukları keşfetmek ve ikisini rekabette öne geçmeyi sağlayacak biçimde birleştirmektir<sup>74</sup>. Örneğin bir işletme rekabette öne geçmeyi sağlayacak bir strateji üretebilir fakat bu planı hayata geçirmek için gerekli koşullara sahip olmayabilir. Ya da tam tersi strateji, işleyişin gerisinde kalabilir. İşletmedeki işleyiş rekabette yeni fırsatlar sunuyordur ancak bu yeni olanaklar vizyona yansımamıştır. Dolayısıyla strateji ile işleyiş arasındaki uyumu yaratmada üst düzey yöneticilerin rolü çok büyüktür.

Günümüzde sektör, iş, rakipler, müşteriler ve onların ihtiyaçlarına ilişkin tüm unsurlar sürekli değişim göstermektedir. Bu unsurlar geçmişte hiçbir etkisi olmayan yeni rakipler, teknolojiye, demografideki ve yasal düzenlemelerdeki gelişmeler tarafından sarsılmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin uzun dönem vizyonlarının sabit kalmasını düşünmek yanlış olur.

Açıkça ifade edilmiş vizyon, misyon ve stratejik hedeflerin yokluğunda, çalışanların rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunmaları olanaksızdır. Kuruluş hedeflerinin belirlenmesinde üst yönetimin, son derece dürüst ve alçak gönüllü davranması, önceliğe sahip işleri görmesi ve başarısızlıktaki kendi sorumluluk payını kabul edecek kadar da alçak gönüllü olması gereklidir.

Sonuç olarak, stratejik liderlerin yukarıda anlatılan üç önemli faaliyeti yerine getirmeleriyle, işletmenin vizyonu çalışanların işleriyle bağdaştırabilecek ve işletmeye stratejik bir yön verilmiş olacaktır. Şüphesiz ki, işletmeye stratejik yön vermek yeterli

<sup>74</sup> Thomas M. Hout ve John C. Carter, "Getting It Done: New Roles for Senior Executives", *Harvard Business Review*, (Kasım-Aralık 1995), s.140.

değildir, aynı zamanda işletme hedeflerinin temel yetenekler üzerine yoğunlaşması da gereklidir. Stratejik liderler işletmenin tümüne ilişkin bir amaç duygusu yarattıktan sonra, temel yetenekleri belirlemeli ve bu yetenekleri dış çevrede meydana gelen değişime uygun olarak geliştirmelidirler.

## 2. İŞLETMENİN TEMEL YETENEKLERİNİN BELİRLENMESİ

Stratejik planlama sürecinde, işletme, dış çevreden gelen fırsat ve tehditleri tanımlamakla işe başlar ve daha sonra olabilecek gelişme ve eğilimlerden etkilenmemek için makro çevreyi, yani çıkar gruplarını, endüstriyi, rakipleri ve tüketicileri analiz eder. İşletme, sonra farklı seçenekleri değerlendirerek, fırsat ve tehditlerle başa çıkmayı sağlayan stratejiler geliştirir. Süreçteki son aşama ise, kaynakları tahsis ederek ve adımları belirleyerek uygulama planlarını kararlaştırmaktır.

Temel yeteneklerin etkin bir şekilde belirlenmesi süreci ise, stratejik planlama sürecini tamamlayan bir süreçtir. İşletmelerin, kendi yetenek ve kapasitelerinden çok uzak olan stratejiler belirlemesi doğal olarak çok risklidir. İşletmelerin kaynak, yetenek ve kapasitelerinin ayrıntılı bir analizi, bir anlamda rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynakların daha iyi anlaşılması demektir. Böyle bir bakış açısı, dış çevre fırsatlarıyla iç çevre güçleri arasındaki uyumun daha iyi olmasına yol açacaktır. İşletme güçlü olduğu alanları önceden bildiğinde, böyle güçleri daha iyi hale getirme yollarını tanımlamada dış çevreyi araştırmaya başlayacaktır.

İşletmelerin temel yeteneklerinin etkin bir şekilde belirlenmesi ve geliştirilmesindeki diğer bir amaç ise, stratejik iş birimleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesidir. Stratejik iş birimi, bir işletme için uygun stratejinin seçiminde görev devredilen en küçük örgüt birimidir. Bir başka deyişle stratejik iş birimi, bir işletme, bir işletme bölümü, bir görev grubu veya bir mamul gibi sonuçları kendisine ait olan bir sorumluluk veya kar merkezidir<sup>75</sup>. Pek çok stratejik iş birimine sahip işletmeler olabilir, bu iş birimleri kendi alanlarında da başarılı olabilir ama işletme etkili bir şekilde bu birimleri entegre edemeyebilir. İşte bu noktada, stratejik iş birimleri arasında sinerjilerin

<sup>75</sup> Dinçer, a.g.e., s.240.

yaratılmasında, temel yetenekler çok büyük bir rol oynamaktadır. Temel yetenekler, stratejik iş birimlerinin ortak ilgi alanları, problemler, yetenekler veya fırsatlar bulmalarında bir araç görevi görmektedir.

Karmaşık ve değişen doğal çevre, işletmeleri yeni kaynaklar sağlamaya ve sahip oldukları kaynakları geliştirmeye zorlamaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde kaynakların rolü tahmin edilemeyecek kadar büyüktür. İşletmeler, farklı stratejileri geliştirmeye olanak veren farklı kaynak türlerine sahiptirler. Literatürde bu kaynak türlerine kapasite, yetenek ve temel yetenek gibi çeşitli adlar verilmektedir.

İşletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde stratejik iş birimlerine ve fonksiyonel bölümlere dağıtabileceği ve rakipleri tarafından stratejilerinin taklit edilemeyeceği sürekli bir rekabet üstünlüğüne sahip olmaları gereklidir. Bunun sağlanabilmesi ancak işletmenin sahip olduğu kapasite ve yeteneklerin iyi anlaşılmasına bağlıdır.

## **2.1. Temel Yeteneklerin Kapsam ve Tanımı**

Temel yetenek kavramının literatürde farklı tanımları yapılmaktadır. Bazı yazarlar yetenek, temel yetenek ve kapasite gibi kavramları eş anlamlı olarak kullanırken, bazı yazarlar da bu terimleri üretim beceri ve teknolojilerinin bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadırlar. Buradaki amaç doğru bir tanım vermek değildir. Çeşitli yazarların yaptığı tanımlardan yola çıkarak temel yeteneklerin ne anlama geldiklerini kavrayabilmektir. Literatüre baktığımızda temel yeteneklere farklı açılardan yaklaşılmaktadır. Kollektif öğrenme, gelecek için değer yaratma, farklılık sağlama, bilgi birikimi gibi konulardan hareketle temel yetenekler tanımlanmaktadır.

Prahalad ve Hamel'in temel yetenek kavramı, işletmenin iç güçlerinin daha kesin bir şekilde açıklanması ve işletmenin çıkarları için kullanılmasında kavramsal bir araçtır. Yazarlar temel yetenekleri, "bir işletmede farklı üretim becerileri ile çok çeşitli

teknoloji türlerinin bütünleştirilmesini sağlayan kollektif öğrenme” olarak tanımlamaktadırlar<sup>76</sup>.

Temel yetenek, bir işletmeye müşterilere özel bir yarar sunma olanağı sağlayan bir dizi beceri ve teknolojinin bütünüdür<sup>77</sup>. Temel yetenekler, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ve stratejik esnekliği sağlamalarında işletmelerin sahip oldukları beceri ve yetenekleri içine alan eşsiz kaynaklar serisidir<sup>78</sup>.

Temel yetenekler, işletmelerin üzerine uzun dönem stratejilerini kurdukları temellerdir<sup>79</sup>. Temel yetenek, işletmelerin değerli, taklit edilmesi zor ve yerine konulacak stratejik seçenekleri olmayan kaynak ve yeteneklerinin bileşimidir<sup>80</sup>.

Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir<sup>81</sup>.

Temel yetenekleri, bilginin karşılıklı paylaşımı ve bunun sonucunda gelen öğrenme olarak tanımlayan görüşler de vardır. Bir işletmenin özel olarak sahip olduğu bilgi, onun rekabet alanında değerli temel yeteneklerinin esas dayanağıdır ve stratejik kararlar ve eylemlerin yönlendiricisi olarak önemi giderek artmaktadır<sup>82</sup>.

<sup>76</sup> C.K.Prahalad ve G.Hamel, “The Core Competence of The Corporation”, **Harvard Business Review**, (Mayıs-Haziran, 1990), s.82.

<sup>77</sup> Hamel, **a.g.e.**, s.219.

<sup>78</sup> Hitt, 1998, **a.g.e.**, s.28.

<sup>79</sup> R. M. Grant, “Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration”, **Organization Science**, Sayı no 7, (1996), s.375.

<sup>80</sup> J. B. Barney, “Looking Inside for Competitive Advantage”, **Academy of Management Executive**, IX (4), (1995), s.49.

<sup>81</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** ( İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998), s.277.

<sup>82</sup> Ireland, **a.g.e.**, s.49.

Yukarı verilen tanımlardan anlaşılacağı üzere temel yetenekler işletmelerin temel güçleridir. İşletmelerin yaptıkları en iyi şeylerdir. İşletmelere rekabet gücünü verecek olan bu temel yeteneklerdir. Farklı açılardan yaklaşılsa da tüm yazarların birleştikleri nokta temel yeteneğin bir işletmeye rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamasıdır.

Temel yeteneklerin ne anlama geldiklerini tanımlamak kadar, bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerin temel yetenek niteliğinde olup olmadığının belirlenmesi de gereklidir. Bir bilgi veya becerinin temel yetenek sayılabilmesi için şu üç özelliğe sahip olması gerekir<sup>83</sup>.

*1. Müşteri değeri:* Bir temel yeteneğin temel olup olmadığının nihai kararını veren müşterilerdir. Temel yetenekler bir işletmenin müşterilerine yararlar sunabilmesini sağlayan becerilerdir. Örneğin Honda'nın dünyanın en iyi motorlarından birini üretme yeteneği, müşterilere; büyük bir yakıt ekonomisi, hızlanma çevikliği, devir kolaylığı ve gürültü ve sarsıntı azlığı gibi son derece önemli yararlar sağlamaktadır. Sony örneğinde bu yarar "cepte taşınabilirlik", temel yetenek de minyatürleştirilebilir. Federal Ekpress'te yarar zamanında teslim, yetenek ise, üst düzeyde lojistik yönetimidir.

Pek çok işletme dar alanlara özellikle şu anda üstün olduğu bazı ürün yönelimli beceriler üzerine odaklanmaya çalışmaktadır. Oysa, işletmelerin gerçekte odaklanması gereken alan bilinçli bir şekilde her zaman müşteriler için değer yaratabilecek baskın becerileri oluşturmak olmalıdır<sup>84</sup>. Kendi temel yeteneklerini belirlemeye çalışırken, bir işletmenin kendisine sürekli olarak şu ya da bu becerinin "müşteri tarafından algılanan değer"e önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını sorması gerekir. Günümüzde pek çok işletme ayrıntılı değer analizlerinin tersine, ayrıntılı maliyet analizleriyle uğraşmaktadırlar. Ama asıl önemli olan müşterinin ürün ya da hizmetteki değer unsurlarını analiz etmektir. Böylesi bir analiz bir işletmenin, çabalarını müşterinin gözünde gerçek bir fark oluşturan temel yetenekler üzerinde odaklandırmasını sağlar.

<sup>83</sup> Hamel, a.g.e., s.224.

<sup>84</sup> Henry Mintzberg ve James Brian Quinn, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1996), s.66.

*2.Rakiplerden farklılaştırma:* Bir kapasitenin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Söz konusu kapasite aynı sektördeki birçok işletmede bulunabilir, ama bunun temel yetenek sayılabilmesi için işletmenin yetenek düzeyinin ötekilerine oranla oldukça yüksek olması gerekir. Örneğin, motor Honda'da temel bir yetenek niteliğini kazanmışken, Ford'da 20 yıldır bir türlü bu düzeye çıkamamıştır. Hangi yeteneğin temel hangisinin temel olmadığını müşteriler kadar rakipler de belirler.

*3.Başka alanlara uygulanabilirlik:* Bir işletmenin sahip olduğu yetenekten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlaması olanaklı değilse, işletme açısından bu temel bir yetenek sayılmayacaktır. O nedenle yöneticiler temel yetenekleri belirlerken, belli bir yeteneğin şu an içinde oturduğu somut ürün bileşimine takılıp kalmadan, bu yeteneğin yeni ürün alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidir. Bir yetenek ancak yeni ürün pazarlarına giriş için bir temel oluşturuyorsa gerçekten bir temel yetenek sayılabilir. Bir yeteneğin başka alanlara uygulanabilirliğini saptayabilmek için, üst yönetim işletmenin kapasitelerini değerlendirmede ürün merkezli bir bakışa saplanıp kalmaktan özenle kaçınmalıdır.

Hangi kaynak ve yeteneklerin gerçekte temel yetenek olduğu konusunda, işletmedeki tüm birimler ve çalışanlar arasında tam bir fikir birliğine varılması gerekmektedir. Açık uygulamaya dönük bir tanım olmaksızın, temel yetenekleri tanımlayan ve yürüten bir süreci başlatmak bir organizasyon için çok zordur. Bu nedenle temel yeteneklerin başarılı bir şekilde belirlenmesi ve geliştirilmesi için tüm yönetim düzeyleri arasında evrensel bir anlayış yaratılmalıdır.

## **2.2. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Geliştirilmesindeki Aşamalar**

Bir stratejik liderin, işletmesinin sistematik ve düzenli bir yol içinde temel yeteneklerini ve kapasitelerini belirlemesi için bazı aşamaları yerine getirmesi gereklidir.

Bu aşamalara geçmeden önce, stratejik liderlerin gözardı etmemesi gereken birkaç nokta üzerinde durulmalıdır. Bunlardan ilki, kimlerin bu sürece katılacağına ilişkin karar vermektir. Temel yetenek bir işletmenin özünü temsil ettiğinden dolayı genel yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle sürece katılması gerekli olan ilk birim şüphesiz ki üst yönetimdir. Bir işletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesi, üst yönetimin başkalarına devredebileceği bir görev değildir. Bu işin teknik elemanlara bırakılması, yeteneklerin doğru olarak belirlenmesi ve yeni iş alanlarının oluşturulması hedefine engel olacaktır.

Temel yeteneklerin belirlenmesi sürecini sadece üst yönetimin katılımı ile sınırlamak da doğru değildir. Yalnızca onların görüşlerine dayanan bir süreç, bir takım riskleri de beraberinde getirir. Herhangi bir işletmenin üst yönetimi, olası fırsatlara ilişkin bir heyecan ve bilgi birikiminden yoksun olabilir. Böyle bir durumda, işletme başarısına etki eden beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılması başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

Temel yetenekleri belirlemek için geniş katılımlı bir süreci oluşturmak gerekir. Kaç kişinin ve hangi bölümlerin böyle bir uygulamanın içine dahil edilebilecek olacağına ilişkin sınırlamalar vardır. Sayıların çokluğu sürecin yönetilmesini zorlaştırabilir. En iyi çözüm, anahtar fonksiyonları, tüm işletme birimlerini, çapraz fonksiyonel veya çapraz stratejik iş birimi ekiplerini ve önemli projeleri temsil eden yöneticileri sürece dahil etmektir. Bu süreç, işletmesinin farklı bölümleri hakkında birşeyler öğrenmek isteyen katılımcılar için büyük bir eğitim ve bilgiye dayalı bir değer olabilir<sup>85</sup>.

Temel yeteneklerin belirlenmesinde ikinci olarak dikkat edilmesi gereken nokta, yetenekler üzerinde görüş birliğinin sağlanmasıdır. Oldukça geniş bir grup insanın, söz konusu yeteneği olabildiğince benzer terimlerle tanımlaması ve bu yetenek içinde hangi kurucu becerilerin yerleşik olduğu konusunda görüş birliğinde olması gerekir<sup>86</sup>. Amaç,

<sup>85</sup> Mansour Javidan, "Core Competence: What Does it Mean Practice?", *Longe Range Planning*, Cilt no 31, Sayı no 1, (1998), s.64.

<sup>86</sup> Hamel, a.g.e., s.247.

temel yeteneği örgüte yerleştirmek değil, bu perspektifi bütün yönetici ve işgörenlerin beyinlerine yerleştirmektir. Örgüt içinde kendilerini işletmenin temel yeteneklerinin taşıyıcıları olarak gören insanlar topluluğu oluşturmaadır<sup>87</sup>.

Yukarıda bahsedilen noktaları göz önüne alarak, stratejik liderlerin temel yetenekleri sistematik ve düzenli olarak belirleyebilmelerinde takip etmeleri gereken aşamaları dörde ayırmak mümkündür. Bunlar; yetenekler hiyerarşisinin oluşturulması, temel yeteneklerin rakip işletmelerle karşılaştırılması, temel yeteneklerin sürekliliğinin sağlanması ve son olarak dış çevrede meydana gelen değişime uygun yeteneklerin geliştirilmesidir.

### 2.2.1. Yetenekler Hiyerarşisini Oluşturmak

İşletmenin temel yeteneklerini başarılı bir şekilde belirleme ve yürütmedeki ilk aşama temel yetenek, yetenek, kapasite ve örgütsel kaynaklar kavramları için tüm yönetim düzeyleri arasında evrensel bir anlayış yaratmaktır. Bir işletmenin üst yönetiminin; yeteneklerden başlayan, oradan beceri ve teknolojilere ve tek tek çalışanlara kadar uzanan belli bir hiyerarşiyi ortaya koyması gereklidir.

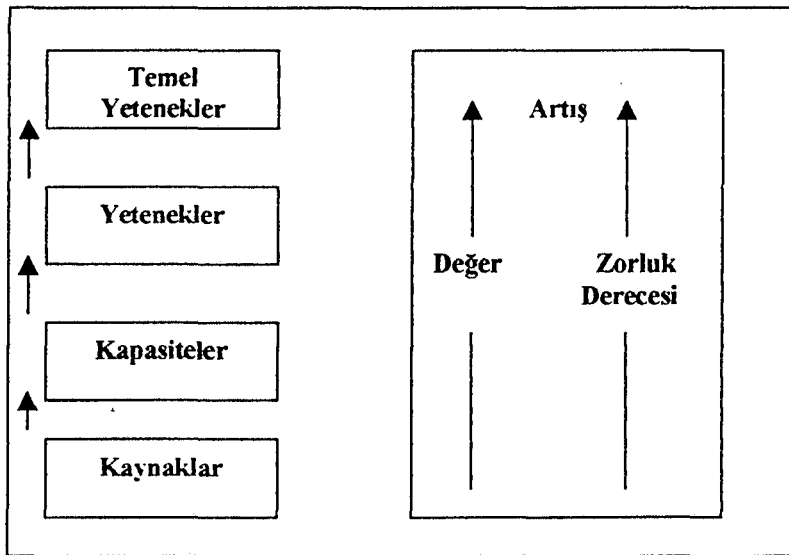
Temel yeteneklerin neler olduğunu belirleme ve bu konuda fikir birliğine varmadan önce her bir temel yeteneğe katkıda bulunan unsurları belirlemeye çalışmak gerekir. Temel yeteneğe götüren farklı becerilerin tek tek belirlenmesi ve bu becerilere kimlerin sahip olduğunun ortaya konması gereklidir. Böylesi bir hiyerarşi, bilgisayar veri tabanına da geçirilerek işletmede herhangi birisi belli bir yeteneğe ihtiyaç duyduğunda doğru kişiye kolaylıkla ulaşabilir.

Örnek olarak, Federal Express kurye şirketinin temel yeteneği, paket iletme ve dağıtma yeteneğidir. Ancak bu yeteneğin arkasında bir dizi beceri bileşimi söz konusudur. Bunlar lojistik yönetimi, telsiz iletişimi, doğrusal programlama, network yönetimi, vs. Bu becerilerin bir sentez haline getirilmesi işletmenin paket iletme ve

<sup>87</sup> Aynı, s.259.

dağıtma konusundaki rekabet üstünlüğünü doğurabilmektedir. Diğer bir örnek, Coca Cola'nın marka yönetimi becerisidir.

Şekil 7'de de görüleceği üzere hiyerarşinin en altında *kaynaklar* yer almaktadır. Organizasyonun değer zincirinin girdileri olan kaynaklar yetenekler kütüğü olarak adlandırılabilir<sup>88</sup>. Kaynaklar üç grupta ele alınabilir<sup>89</sup>. Fabrika, teçhizat, yerleşim ve varlıklar gibi fiziksel kaynaklar, insan gücü, yönetim ekibi, eğitim ve deneyim gibi insan kaynakları, kültür ve ün gibi örgütsel kaynaklar. Bazı kaynaklar fabrika ve teçhizat gibi elle tutulur ve fiziksel olup, diğerleri marka ismi gibi elle tutulamayan kaynaklardır.



Şekil 7. Yetenekler Hiyerarşisi

Javidan, s.62.

Her işletme bu üç tür kaynağa sahip olabilir fakat her işletme kaynaklarını en iyi yerlerde kullanmayabilir. İşletmelerin kaynaklarını nasıl etkin ve verimli kullandıkları konusunda farklılıklar gözlenmektedir. Hiyerarşinin ikinci kademesinde yer alan

<sup>88</sup> Javidan, a.g.e., s.62.

<sup>89</sup> Barney, a.g.e., s.55.

*kapasite*, şirketin kaynaklarını işletme yeteneğidir. Kapasiteler, girdileri çıktılara dönüştüren iş süreçleri serisinden oluşurlar ve işletmenin kaynakları arasında karşılıklı etkileşimi yönetirler. Örneğin, işletmenin pazarlama kapasitesi; insan gücü, teknoloji ve finansal kaynaklar arasındaki karşılıklı etkileşime dayalıdır. Pazarlama uzmanlarından, bilgisayar yazılım ve donanımdan ve finansal kaynakların bir bileşiminden oluşan kapasite, işletmelerin vazgeçemediği en önemli kapasitelerden biridir. Buradan da anlaşılacağı üzere kapasiteler fonksiyonelliğe dayalıdır. Bir başka deyişle, bir bölüm fonksiyonu içersinde yer alırlar. Pazarlama, üretim, dağıtım, lojistik ve insan kaynakları gibi bölümlerin her biri birer kapasitedir.

Hiyerarşinin üçüncü seviyesinde yer alan *yetenekler* ise, fonksiyonlar arası bir bütünleşme ve koordinasyon kapasiteleridir. Yetenekler, stratejik iş birimlerinin fonksiyonel kapasiteleri arasında bütünleşmeden ve iletişimden meydana gelmektedir. Örneğin, bir stratejik iş birimi yeni ürünleri geliştirme yeteneğine sahip olabilir. Böyle bir yetenek, yönetim bilgi sistemleri, pazarlama, araştırma geliştirme ve ürün kapasitelerinin bütünleşmesinin bir sonucu olabilir.

Hiyerarşinin en üst seviyesinde yer alan *temel yetenekler*, farklı stratejik iş birimlerinin farklı yetenekleri arasındaki karşılıklı etkileşimden oluşmaktadırlar. Temel yetenekler farklı stratejik iş birimleri tarafından paylaşılan beceri ve bilgi alanlarıdır. Stratejik iş birimlerinin yeteneklerinin bütünleşmesi ve uyumlaştırılmasından oluşan temel yetenekler, işletme içindeki yeteneklerin bir toplamıdır.

Şekil 7'de de görüleceği üzere hiyerarşideki her düzey, bir alttaki düzeye bağlı olmakta, alt düzeyde yer alan unsurların bütünleşmesinden ileri gelmektedir. Fonksiyonel kapasiteler kaynakları geliştirerek değer yaratırken, yetenekler kapasitelerin sınırlarını genişleterek daha büyük değer yaratmaktadırlar. Bunun altında yatan neden ise, kapasiteler arasındaki sinerjilerden yararlanılmasıdır<sup>90</sup>. Örneğin bir bankayı ele aldığımızda, bu banka, tüketiciler hakkında kaliteli bilgiyi sağlayan iyi bir yönetim bilgi sistemi kapasitesine sahip olabilir. Aynı şekilde bu banka, müşterilere daha iyi hizmet vermede yeni finansal ürünleri geliştirme becerilerine de sahip olabilir.

<sup>90</sup> Javidan, a.g.e., s.63.

Eğer banka, varlıklarını daha etkin kullanabilmek için, yönetim bilgi sistemi ve pazarlama becerisinin beraber çalışmasını sağlayabiliyorsa maksimum değer farkına varacaktır. En üst seviyede yer alan temel yetenekler ise, tüm işletme düzeyinde, kaynakların ve yeteneklerin etkin ve verimli olmalarını sağladıklarından hepsinden daha büyük bir değer artışı yaratmaktadırlar.

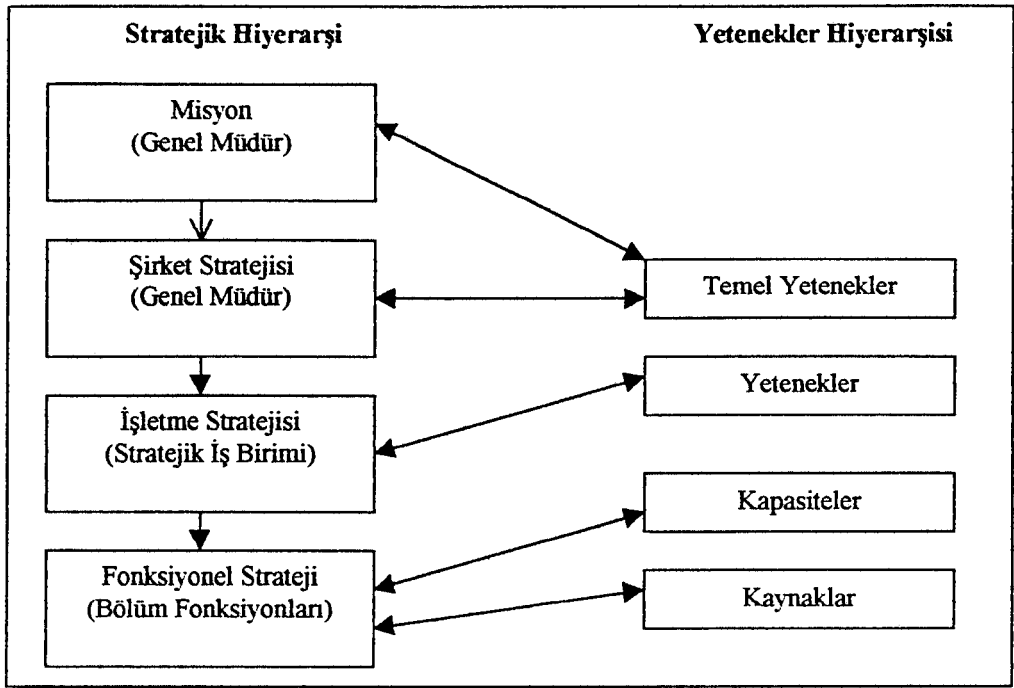
Stratejik liderler, işletmenin sahip olduğu tüm yetenekler hiyerarşisini iyi bir şekilde kavramalıdır. Temel yeteneklerden yeteneklere, oradan kapasitelere ve oradadan da kaynaklara kadar inen bir hiyerarşinin iyi derecede analizi, getirisi olan ve olmayan becerilerle yetenekler arasında ayırım yapmayı çok daha basit bir sorun haline getirmektedir.

Her durumda, bir işletmenin temel yetenekler stokunu en iyi şekilde yönetebilmek için, üst yönetimin elindeki temel yetenekleri, belli özelliklere sahip tek tek bireyler düzeyine kadar beceri parçalarına ayırmayı bilmesi gerekir<sup>91</sup>.

Geniş ölçüde bütünleşen bireysel çabalar, beceriler ve deneyimler temel yeteneklere ulaşmayı sağlar. Bireysel çabaların birleşmesi, fonksiyonel bir kapasiteyi ortaya çıkarmaktadır. Aynı stratejik iş birimleri içersindeki pek çok fonksiyonların bütünleşmesi ve uyumlaştırılması yetenekleri ortaya çıkarmaktadır. Farklı stratejik iş birimleri ve işletmenin diğer bölümleri arasında bütünleşmenin, iletişimin ve birleşmenin sağlanması da temel yetenekleri ortaya çıkarmaktadır. Sonuçta hiyerarşinin en yüksek düzeyi, başarılması çok zor olan geniş bir örgütsel alana sahiptir.

Üst yönetimin, işletme kaynaklarını etkin ve verimli kılmada olası fırsatları görebilmesi için, stratejisinin temeline temel yetenekleri oturtması gereklidir. Bu açıdan konuya yaklaşıldığında işletme içersinde yer alan her seviyedeki stratejilerle yeteneklerin ilişkilendirilmesi gereklidir. Şekil 8'de çeşitli iş birimine sahip bir işletmede yetenekler hiyerarşisinin stratejiler hiyerarşisi ile nasıl ilişkili olduğu gösterilmektedir.

<sup>91</sup> Hamel, a.g.e., s.224.



Şekil 8. Yetenekler, Kapasiteler ve Stratejik Hiyerarşi

Javidan, s.63.

Şirket stratejisi, farklı işletmeler ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin, bir bütün olarak stratejisini ifade eder<sup>92</sup>. Şirket stratejisi, uzun dönem başarı konusunu ele almaktadır. Bu strateji, işletmenin yaptığı ya da yapmak istediği işlerin portföyünü ve işletmenin sahip olduğu ya da geliştirmek istediği temel yetenekler türünü tanımlar. Böylece, şirketin temel yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir ve onun temelinde yer alır<sup>93</sup>. Şirket stratejisinin belirlenmesinde üst yönetimin, işletmenin içinde bulunduğu ya da içinde bulunmak istediği işlerin bir portföyünü basit bir şekilde tanımlaması gereklidir. Aynı şekilde üst yönetimin, şu andaki ve gelecekteki temel yetenekler portföyünü de ortaya koyması gereklidir. Üst yönetim bu şekilde davranırsa, kaynaklar etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilir, potansiyel fırsatlar, mevcut ve gelecekteki iş birimleri arasındaki ilişkiler ve sinerjiler tanımlanabilecektir. Potansiyel bir değer gösteren fakat işletmenin yetenekler portföyüne stratejik bir uygunsuzluk sergileyen

<sup>92</sup> Dinçer, a.g.e., s.47.

<sup>93</sup> Javidan, a.g.e., s.63.

yeni işlere girme olasılığını da önleyecektir. Sahip olunmayan bir temel yeteneğe ilişkin strateji belirlemek işletmeler için büyük kayıplara yol açacaktır.

İşletme stratejisi, belli bir sanayi kolu veya mamul/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağıyla ilgili stratejidir<sup>94</sup>. Bu strateji, bir stratejik iş biriminin rakipleriyle ilişkili arzu ettiği ve sürekli olmasını istediği rekabetçi bir konumu açıklamaktadır. Yetenek ve kapasite üstünlüğü sağlayan stratejiler belirlenebilmesi için, işletme biriminin yetenek ve kapasitelerini analiz etmesi ve bunları rakipleriyle karşılaştırması gereklidir.

Fonksiyonel stratejiler, iş biriminin rekabetçi stratejilerinin uygulanmasını sağlamak için geliştirilmektedir. İşletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelen bu stratejiler, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar. İş birimi stratejisini anlamak için her bir fonksiyonel bölüm bazı faaliyetleri yerine getirmektedir. Fonksiyonun kaynak ve kapasitelerinden en iyi şekilde yararlanmak için, stratejik iş biriminin fonksiyonel kapasitelerine dayalı olarak tasarlanmaları gereklidir.

İşletmenin, özellikle uzun vadedeki başarısı, bu üç seviyedeki stratejilerin bir bütünlük içerisinde ele alınmasına bağlıdır. Dolayısıyla, alt stratejilere rehberlik yapan şirket stratejisinin, tek tek birimlerin stratejilerinin toplamından farklı bir şey olması gereklidir. Temel yetenekler strateji oluşturmanın en üst düzeydeki ve en uzun süreli birimleri olduklarından şirket stratejisinin merkezinde yer almalıdır. Bu nedenle, aynı şeyi iyi yapan rakipler üzerinde bir üstünlük elde edebilmek, yeteneklerin bütünlleştirilmesi sürecinin başlatılmasına bağlıdır.

### 2.2.2. Temel Yetenekleri Rakip İşletmelerle Karşılaştırmak

Bir işletmenin en iyi yaptığı şeyi nasıl yaptığını bilmesi ona rekabet üstünlüğü kazandırmaz. Rakiplerin çoğu aynı şeyi iyi yapıyor olabilir. Stratejik liderlerin, kendi

<sup>94</sup> Dinçer, a.g.e., s.47.

endüstrileri genelinde işletmenin kapasite ve yeteneklerini tartışmalarına olanak veren rakip işletmelerle karşılaştırmalar yapmaları gerekir.

Stratejik liderler çok fazla içe bağımlı kalmayı bırakıp dış çevreyi düşünmelidirler. Bu yüzden de rakiplerinden daha iyi, eşit veya daha kötü olup olmadıklarına karar vermelidirler. Bu kararı vermede çeşitli seviyelerdeki yöneticilerin görüşlerini alabilirler. Sadece işletme içindeki yöneticilerin fikirleri alınarak temel yetenekler konusunda rakiplerden ne derecede üstün olunduğuna karar verilmesi yeterli değildir. Elde edilen bilgilerin dış kaynaklardan elde edilen bilgiler vasıtasıyla da test edilmesi gereklidir. Perakendeciler, toptancılar, müşteriler, tedarikçiler ve ortaklardan oluşan dış çıkar gruplarından konuyla ilgili bilgiler toplanabilir. Bu gruplar işletmeyle sürekli iletişimde olan ve faydalı geribildirim sağlayabilecek gruplardır.

Temel yeteneklerin karşılaştırılmasında en çok dikkate alınması gerekenler geleneksel rakipler değildir. Bir başka deyişle aynı endüstride faaliyet gösteren ve aynı ürünü üreten işletmeler arasında karşılaştırmalar yapmak değildir. İşletmenin sahip olunan kapasite ve yetenekler üzerinde mükemmel bir üne sahip diğer endüstrilerden gelen işletmelere karşı stratejik benchmarking yapması gerekir. Bunun temelinde yatan neden ise, yeteneklerdeki rekabetin ürüne karşı ürün, işe karşı iş şeklinde yürümeyeceğidir. İşletmelerin kapasitelerine ürün merkezli tutucu bir açıdan yaklaşılmamalıdır.

Elektronik görüntüleme, baskı ve hassas optik gibi yetenekler sayesinde Canon; Toshiba, Kodak, Nikon ve Hewlett-Packard gibi bir dizi yetenek rakibine karşı rekabet etmektedir.

Stratejik liderler, bir endüstri analizi yaklaşımından ziyade yeteneklerin yatay analizi yaklaşımını benimsemelidirler<sup>95</sup>. Stratejik temel analizler, herhangi bir endüstriyi baz olarak almadan, belirlenen temel yeteneğe sahip olan tüm işletmeleri karşılaştıran bir analize doğru değişmektedir. Bir faaliyetin tüm potansiyel sağlayıcıları bu analize dahil edilmelidir. Her işletme kendi seçtiği temel yetenekleri, faaliyetin diğer

<sup>95</sup> James, a.g.e., s.68.

tüm potansiyel tedarikçileriyle karşılaştırmalı ve en iyisini gösterinceye kadar temel yeteneklerini oluşturmaya devam etmelidir.

Yetenek rekabetine işletmeler arası bir rekabet olarak bakmayı anlamlı kılan bir dizi neden vardır<sup>96</sup>. İlki, daha öncede belirtildiği gibi temel yetenekler ürüne özgü değildir. Bir dizi ürün ya da hizmetin rekabet gücünü artırırılar. Tek bir ürün ya da hizmetin, hatta işletme içindeki tek bir iş biriminin sınırlarını aşarlar. Ayrıca temel yetenekler tek tek ürün ya da hizmetlere oranla çok daha uzun ömürlüdürler. Örneğin Sony'in minyatürleştirme yeteneği onlarca yıldır onun rekabet gücünün merkezinde yer almaya devam etmektedir.

İkincisi, bir temel yetenek bir tek ürüne değil, bir dizi ürün ya da hizmetin rekabet gücüne katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, tek bir ürünün başarısı üzerine verilen savaştan ziyade bir işletmenin yetenek liderliği uğruna verdiği savaşın, işletmenin büyümesi ve farklılaşması üzerinde daha büyük etkisi vardır<sup>97</sup>. Motorola'yı ele aldığımızda, telsiz iletişim yeteneği, bu yeteneği ortaya çıkaran teknolojilerden ve bu yeteneğin yarattığı bir çok üründen çok daha değerlidir. Eğer Motorola telsiz yeteneklerindeki liderlik konumunu yitirirse, bundan fakslardan, telsizlere ve cep telefonlarına kadar bir dizi iş alanı zarar görecektir.

Üçüncüsü, temel yetenek liderliğine ulaşmak için gerekli yatırım, risk üstlenme ve zaman çerçevesi, genellikle tek bir iş biriminin kaynaklarını aştığı için, bazı yeteneklerin şirketin doğrudan yardımı olmaksızın inşa edilmesi mümkün değildir. Üst yönetim, işletmenin geleceğin pazarlarındaki konumunu güvence altına alacak temel yetenekleri belirleme ve bunlara yatırım yapma işini, her biri öncelikle belli bir mevcut ürün ya da pazar bağlamında kendi konumunu korumakla ilgilenen bireysel iş birimlerine bırakamaz.

<sup>96</sup> Hamel, a.g.e., s.221.

<sup>97</sup> Aynı, s.221.

Üretim, mühendislik, satış veya finans gibi geleneksel fonksiyonlardan her birini bir yetenek olarak kabul etmemek gerekir<sup>98</sup>. Tersine, yetenekler, geleneksel fonksiyonların sınırını aşan bir beceriler bütünüdür. Bu etkileşim, organizasyona, sürekli olarak bir faaliyeti fonksiyonel rakiplerinden daha iyi yerine getirmesine izin verir ve pazarlar, teknoloji ve rekabette ilerleme gibi faaliyetlerde devamlı olarak gelişme sağlar.

Bir çok üst düzey yönetici, satış performansı, pazar payı ve karlılık söz konusu olduğunda işletmesinin rekabet gücünü kolaylıkla ölçebilmekte, ama temel yetenek geliştirme bakımından rakipleri karşısında nerede buldukları konusunda çabuk ve ikna edici değerlendirmeler yapmamaktadırlar. Bu nedenle, stratejik liderler rakiplerin yetenek geliştirme çabalarını yakından izleyebilmeli ve işletmenin yetenek rakipleriyle mevcut nihai ürün rakiplerinin aynı işletmeler olmayabileceğini bilmelidirler.

### 2.2.3. Temel Yeteneklerin Sürekliliğini Sağlamak

Sürecin bu aşaması stratejik liderlere rekabet üstünlüğü sağlayan pek çok faktörün uzun bir zaman içinde son bulacağını hatırlatmak açısından çok önemlidir. Bir zamanlar temel sayılan bir nitelik uzunca bir dönem sonra sıradan bir kapasite haline gelmektedir. Bir süre önce gerçek fark yaratıcı nitelikler olan kalite, pazara hızlı ulaşım, hızlı müşteri servisi gibi özellikler, bugün birçok sektörde rutin duruma dönüşmüştür.

Bir işletmenin rekabet üstünlüğünün sürekliliğine etki eden bir takım faktörler vardır. Bu faktörleri dört grupta toplamak mümkündür<sup>99</sup>.

*1. İşletmelerin yetenek ve kapasitelere sürekli yatırım yapma yeteneği ve gönüllülüğü:* Rekabet üstünlüğü elde etme ve/veya devam ettirmek için, işletmedeki herkesin, sahip olunan kapasite ve yeteneklerde sağlanabilecek sürekli bir gelişime karşı gönüllü olması durumudur.

<sup>98</sup> Javidan, a.g.e., s.66.

<sup>99</sup> Aynı, s.67.

*2.Rakiplerin işletmelerin rekabette üstünlük sağlayan kaynaklarını taklit etme yeteneği:* Genellikle işletmeler rakiplerinin yeteneklerini ve kapasitelerini kopya etmeyi denemeye çalışmaktadır. Ancak rekabette üstünlük sağlayan kaynakları diğer rakiplerden taklit etmek oldukça zordur.

Rakipleri kolaylıkla taklit edememenin bazı nedenleri vardır<sup>100</sup>. Bunlardan ilki, rakipler eşsiz kaynaklara sahip olabilirler. Patentler, yerleşim, maden hakları veya özel havayolu rotaları taklit edilmesi imkansız ve zor olan kaynak örnekleridir. İkincisi; bir işletmenin şu anda rekabet üstünlüğüne sahip olması, öncelikle alınan pek çok aşamanın bir sonucudur. Pek çok yetenekler, kapasiteler ve kaynaklar geliştirilir, ortaya çıkarılır ve zaman boyunca biriktirilir. Bu nedenle rakiplerin rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklarını hemen kopya etmek kolay değildir. İşletmelere özel yetenek ve kapasitelerin sürecini taklit edebilmek için, o yetenek ve kapasitelerin alt unsurlarına inerek inceleme yapmak gereklidir. Üçüncü olarak ekonomik engellerden bahsedilebilir. Belirlediği bir stratejiyle pazara ilk yatırımı gerçekleştiren bir işletme, sahip olduğu üstünlükle diğer rakiplerin pazara girmesine engel teşkil edebilir. Aynı şekilde pazar, diğer işletmeleri kabul edecek kadar yeterli büyüklükte olmayabilir.

*3.Rakiplerin sürekli olarak rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yeni kaynaklar geliştirme yeteneği:* Rakipler işletmenin yeteneklerini taklit etmenin zorluğunun yanı sıra, diğer kaynakları, kapasiteleri, yetenekleri veya rekabette üstünlük sağlayacak kaynakları geliştirme girişiminde bulunabilirler. İşletmenin üstün ürün kalitesi patentler tarafından korunmuş olabilirken, rakipler diğer ürün/dağıtım özelliklerini tüketicileri bu yola kaydırmak için sunabilirler.

*4.Ürün/dağıtım özelliklerinin temel satın alma kriteri olarak devam etmesi:* Pazar gereksinimleri ve beklentilerine cevap verebilmek için işletmenin, pazarda ve tüketici tercihlerinde meydana gelen eğilimleri ve gelişmeleri kontrol etmesi gereklidir. İşletmenin rekabet üstünlüğü, satın alma kriterinin devamlılığına bağlıdır. Tüketiciler aynı kriteri kullanmaya uzun süre devam ettikleri gibi işletmenin sunduklarını

<sup>100</sup> D.J. Collis ve C.Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990's", *Harvard Business Review*, (Temmuz-Ağustos 1995), s.120-122.

beğenmeme durumu da gelişebilir. Pazar beklentileri ve karar verme kriteri endüstriler arasında farklılıklar gösterir. Bazı endüstrilerde, örneğin kahvaltı tahılları oldukça yavaş değişim gösterirken, bilgisayar teknolojisinde değişim daha hızlı olabilmektedir.

Stratejik liderlerin, işletmelerine rekabet üstünlüğü kazandırabilmeleri için yukarıda anlatılan yetenek sürekliliğinin sağlanmasına ilişkin faktörleri göz önünde bulundurması gereklidir. Sadece yeteneklerin sürekliliğini sağlamak yeterli olmamakta aynı zamanda bu liderlerin, dış çevrede meydana gelen değişime uygun farklı yetenekleri de geliştirmeleri gerekmektedir.

#### **2.2.4. Dış Çevrede Meydana Gelen Değişime Uygun Yetenekler Geliştirmek**

Buraya kadar olan aşamalar, işletmelerin şu andaki ve geçmişteki yetenek ve kapasitelerini ortaya koyabilmesi için atılan adımlardır. Sürecin bu son aşamasında amaç, işletmenin iç ve dış analiz sonuçlarının bütünleştirilmesiyle stratejik liderlerin tamamıyla içe dönük hale gelmelerini engellemektir. Bu amaca, genellikle planlamadaki uzmanlar veya işletme içerisinde pazarlama grupları tarafından hazırlanan dış çevrenin düzenli ve kapsamlı analizleri yoluyla ulaşılabilecektir. Böyle bir analiz; makro çevrede beklenen değişimi örneğin, politik, teknolojik, demografik, ekonomik ve sosyal trendleri, endüstri yapısındaki ve rekabetçi dinamiklerdeki değişimi ve pazardaki değişimi kapsayabilir. Bu açıdan yaklaşıldığında, bu aşamada dinamik bir bakış açısı yakalanmaya çalışılacaktır.

Karmaşık ve değişen doğal bir çevrede temel yeteneklerin durağan kalması olası değildir. Çevresel değişimin işletmelerin yetenek ve kapasiteleri üzerinde çok büyük etkisi vardır. Dolayısıyla bu yetenekler sürekli bir şekilde evrimleşmekte ve değişmektedir. Değişimin olduğu bir çevrede işletmelerin mevcut varlıklarıyla temel yeteneklerini geliştirebilmeleri için üç aşamalı bir yolu gerçekleştirmeleri gereklidir. Katma değer yaratmayan yetenekler ortadan kaldırılabilir, yeni temel yetenekler oluşturulabilir ve yetenekler başka alanlara aktarılabilir.

### 2.2.4.1.Katma değer yaratmayan yetenekleri ortadan kaldırmak

Temel yetenek liderliği bir çok şekilde yitirilebilir. Yetenekler, kimi yerde fon yetersizliği nedeniyle eriyebilir, bölümler arasında bölünüp parçalanabilir, geri kazanılamaz bir şekilde ittifak ortaklarına kaptırılabilir ya da verimsiz bir iş dağıtıldığında kaybedilebilir<sup>101</sup>.

Stratejik liderler hangi yetenek ve kapasitelerin geliştirilmesi gerektiğini çok iyi bilmelidirler. Mevcut yetenekler eriyip gidiyor mu yoksa pekişiyor mu; bu konuda net bir görüş sahibi olmalıdırlar. Elden çıkarılması gereken bir işle, bu işte korunması gereken temel yetenekler arasında doğru bir ayırım yapabilmelidirler. Üst düzey yöneticilerin konuyla ilgisiz olabilecek böyle yetenekleri öncelikle belirlemeleri ve aynı zamanda onları ortadan kaldıracak veya yok edecek etkili bir yol bulmaları gerekir.

Pek çok durumda, yeteneklerin ve kapasitelerin elden çıkarılması pek çok yöneticinin kaçmayı tercih ettikleri ağır bir politik süreçle sonuçlanma eğilimindedir<sup>102</sup>. Yetenekler hiyerarşisinde daha yüksek bir düzey, daha çok insan ve örgütsel seviyeler içermesi nedeniyle onun elden çıkarılmasını daha karmaşık hale getirmektedir.

Yeteneklerin içsel olarak kurumsallaşmış hale gelmesi, işletmeler tarafından tanımlanan ve düşünülen olası stratejik fırsatları daraltabilir. Böyle durumlarda, temel yetenekler temel zorlayıcılar halini alırlar<sup>103</sup>. İşletmeler sürekli olarak temel yeteneklerine yatırım yapmaya ve geliştirmeye bir başka deyişle onları dinamikleştirmeye devam etmedikleri sürece, yetenekler geçersiz hale gelebilmekte ve işletmenin gelecekteki stratejik seçeneğini sınırlayabilmektedir.

<sup>101</sup> Hamel, a.g.e., s.258.

<sup>102</sup> Javidan, a.g.e., s.68.

<sup>103</sup> Hitt, 1998, a.g.e., s.28.

### 2.2.4.2.Yeni temel yetenekler oluşturmak

Her türlü yetenek geliştirmenin temelinde yavaş ve sürekli öğrenme süreci yatmaktadır. Yöneticilerin, işletmenin yeni fırsatlar yaratma veya endüstride ortaya çıkan tehditlere cevap verebilmesini sağlayacak yeni yetenekleri ve kapasiteleri tanımlamaları gereklidir. Stratejik liderler; gelecekte büyümenin yeni işlerden ve yeni endüstrilerden kaynaklanmak zorunda olduğuna karar vererek ve teknolojik gelişmeler, yeni rakipler veya deregülasyon gibi güçlerin neden olduğu endüstrideki esas değişimin farkına vararak gelecekteki başarı faktörlerine odaklanmalıdırlar. Geleceğin başarısı yeni yetenekleri yaratmaya bağlı olacaktır.

Yetenek geliştirme konusunda kararlılık öncelikle oluşturulacak yetenekler üzerinde görüş birliğinin varlığına ve ikinci olarak yetenek geliştirmekle görevli yönetim ekiplerinin uyumuna bağlıdır.<sup>104</sup>

İşletmeler yeni yetenekleri elde etme konusunda değişik yaklaşımlarda bulunabilirler. Yetenekleri, teknolojiye ve insan gücüne gerekli yatırımları yaparak ülkelerinde geliştirebilirler veya ortaklıklarla, stratejik birliklerle, birleşmelerle veya satın almalarla da elde edebilirler. Doğru seçime; hız ve yeteneği elde etme zamanı, uygun kontrol düzeyi ve gerekli finansal kaynaklar dikkate alınarak karar verilmelidir.

### 2.2.4.3.Yetenekleri başka alanlara aktarabilmek

Bir temel yeteneği değişik iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek, genellikle bu yeteneğin kuruluş içinde bir bölüm ya da birimden diğerine aktarılmasını gerektirir<sup>105</sup>. Belli bir yeteneği elinde bulunduran işgörenlerin fikir ve deney alışverişi için sık sık bir araya gelmeleri, yeteneklerin başka alanlara aktarılabilmesinde önemli katkılarda bulunur. Seminer ve konferanslar aynı yetenekte çalışan insanlar arasında birliktelik ruhunun oluşmasına yardımcı olur. Karşılıklı etkileşim yetenek geliştirmeyi hızlandırır. Amaç, kendilerini işletmenin kaynakları olarak gören ve belli bir iş

<sup>104</sup> Hamel, a.g.e., s.254.

<sup>105</sup> Aynı, s.255.

biriminden çok işletmeye ve onun temel yeteneklerinin bütünlüğüne bağlılık duyan bir grup insan ortaya çıkarmaktır. Yeteneklerin başka alanlara aktarılabilmesinde coğrafik yakınlık da önemlidir.

Bir işletmenin kendisini yeni temel yetenekler oluşturmaya adanması, belli bir ürün-pazar fırsatına bağlanması değil, kendisini bir dizi yeni müşteri yararı yaratmaya ya da mevcutları iyileştirmeye adanması demektir. Sony'in kendisini cepte taşınabilirlik hedefine bağlamasını, walkman'i taşınabilir CD çalıcısının ve cep televizyonunun geliştirilmesi izlemiştir.

İşletmelerin tipik büyüme ve çeşitlenme içine düştükleri üç stratejik hata vardır<sup>106</sup>. İlki, yöneticiler kendilerine özgü kapasite ve yeteneklerini transfer edebilmeyi olduğundan çok gözlerinde büyütmektedirler. İkincisi, benzer olmayan pazarlarda rekabet etme yeteneğini gözlerinde büyütme eğilimindedirler. Üçüncüsü, benzer olmayan bölgelerdeki rekabetçi dinamikleri kavramada güçlü bir anlayışa sahip değildirler. Yeni pazarlardaki ürün/dağıtım özelliklerine ve satın alma kriterlerine yeteneklerinin uygulanabilme olasılığını analiz edemezler.

Bu hatalardan kaçınmak için, yeni pazara veya yatırımlara girme kararı yalnızca işletmenin yeteneklerine dayalı olmamalıdır. Yöneticiler, rekabetçi dinamiklere, ana trendlere, tüketici ihtiyaçları ve temel başarı faktörlerine göre, girmek istedikleri endüstriyi derinlemesine analiz etmelidirler. Ürün/dağıtım özelliklerini ve temel satın alma kriterlerini, rakiplerinin mevcut veya potansiyel rekabet üstünlüğü kaynakları kadar iyi anlamalıdır.

İşletmelerin yeni fırsatlar yaratma ve bu fırsatlardan üstünlük elde etme yeteneği, çalkantılı çevrenin yarattığı belirsizliği en aza indirmeye konusunda bir araçtır. Gerek coğrafik birimler arasında gerekse ürün birimleri arasında bağlantıların kurularak ve kaynakların paylaşılarak yetenek transferinin gerçekleştirilmesi rakiplerin taklit etme yeteneğini zorlaştırır.

<sup>106</sup> Collis, a.g.e., s.74.

Sonuç olarak, yukarıda anlatılan üst düzey yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gerekli olan aşamalar, işletmelerinin esnek kalmasına ve çevredeki tahmin edilemeyen ve beklenmeyen gelişimlere çok hızlı bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Karışık ve kaotik çevrede işletmelerin rekabette üstün hale gelebilmeleri, taklit edilmesi zor temel yetenekleri oluşturmalarına ve geliştirmelerine bağlıdır. Müşterilerine ve rakiplerine duyarlı olan işletmeler, dinamik temel yetenekler geliştirerek müşterilerine daha iyi hizmet verme ve rekabet üstünlüğü elde etme olanağına sahip olacaklardır.

Buraya kadar olan kısımda işletmelere, yetenek ve becerilerini optimal bir şekilde belirlemelerine ve geliştirmelerine yardımcı olabilecek bir süreci açıklamaya çalıştık. Ancak böyle bir sürecin etkinlikle uygulanması işbirliğini besleyen ve güçlendiren bir insan sermayesine sahip olmayı gerektirir.

### 3. İNSAN SERMAYESİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Günümüzde artık işletmeler, teknolojik ve finansal kaynaklarla rekabet edemez duruma gelmektedirler. Teknoloji çok hızlı bir şekilde yayılmakta, finansman araçları çeşitlenmekte ve sermaye giderek birleşmeye başlamaktadır. Teknolojik ve finansal kaynakların fark ve rekabet yaratmada yetersiz kalması sonucu eskiden sadece emeği satın alınan bir meta olarak görülen insan artık rekabet ve gelişmede beyni ve yüreğiyle işletmelerin en değerli varlıkları olarak yeniden tanımlanmaya başlamıştır.

İnsan kaynağı, işletmelerin rekabette fark yaratabileceği en önemli varlıktır. Kurumun gelişiminde süreklilik sağlayacak olan bu kaynağın etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmeler yatırımlarını sadece yeni teçhizat veya yeni ürün araştırma-geliştirme faaliyetleri gibi geleneksel yatırım alanları ile sınırlamamalı, uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme elde etmek için altyapılarına yani personel sistem ve yöntemlerine de yatırım yapmalıdırlar.

Gelecek için yatırım yapmanın önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle, stratejik liderlerin, insan sermayesini iyi oluncaya kadar sürekli geliştirebilmeleri için bazı

faaliyetlere yatırım yapmaları gereklidir. Bu faaliyetler üç ana başlıkta toplanabilir. Bunlar; insan kaynakları birimini strateji oluşturma sürecine dahil etmek, çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak ve insan kaynaklarına değer yaratma bilincini işlemektir.

### 3.1. İnsan Kaynakları Birimini Strateji Oluşturma Sürecine Dahil Etmek

Son yıllarda, üst düzeyde bulunan yöneticilerin daha stratejik düşünmeye başladıkları ve insana ilişkin görüşlerin, uygulamaların işletme başarısında kritik bir önem taşıdığı konusunda fikir birliği içinde oldukları görülmektedir. Rekabetin uluslararası bir nitelik kazanması, teknolojik gelişme hızının artması işletmelerin karmaşık bir ortamda başarılı olarak yönetilebilmeleri için daha iyi planların geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu durum ise, geleneksel insan kaynakları fonksiyonunun değişmesine yol açmıştır.

21.yüzyılda liderlerin karşısındaki en büyük sorun, kuruluşlarının beyin gücünü açığa çıkarmak olacaktır. Entelektüel sermayeyi anlamak ve üretmek için yöntemler geliştirilmeye çalışıldıkça, insan kaynakları elemanlarının rolleri de değişecektir. Kuruluş içindeki bu yaratıcı işbirliğini geliştirmek ve planları gerçekleştirmek için, insan kaynakları yöneticileri, genel müdür gibi üst düzey yöneticilerle çok yakın çalışmak durumunda kalacaklardır<sup>107</sup>.

İşletmede çalışan insanların, üretim ve yönetim süreçlerindeki öneminin anlaşılması ile birlikte, insan kaynakları yönetimi fonksiyonu, işletme içindeki gerçek yerine ve etkinliğine ulaştırılmalıdır.

Geleneksel insan kaynakları fonksiyonu içine, personeli seçme, yerleştirme, iş tanımlarını geliştirme, değerlendirme sistemlerini geliştirme ve eğitim gibi ana kontrol fonksiyonları girmektedir. Küreselleşme ve teknolojinin gelişimi sonucunda, bir çok işletmede bilgisayarların kullanımı ve şebeke ağının gelişimi bu fonksiyonlarda önemli değişikliklere neden olmuştur.

<sup>107</sup> Gibson, a.g.e., s.134.

İnsan kaynaklarını yeni rollerine doğru dönüştürme görevi, yönetim kurulunun, onunla birlikte işletmeyi amaçlarına taşıyacak yöneticilerin omuzlarındadır. Bunun nedeni, üst düzey yöneticilerin işletmenin işleme koyduğu süreçler ve onların sonuçlarıyla ilgili nihai sorumluluğu üstlenen kişiler olmasıdır. Hisse sahiplerine ekonomik değer, müşterilere ürün ya da hizmet değeri, çalışanlara da işyeri değeri üretmek konusunda öncelikle onlar sorumludurlar<sup>108</sup>. Bu yüzden de insan kaynaklarını kuruluşun gerçek işlerine entegre etme görevine de onlar öncülük etmelidirler.

Stratejik liderler, kadro alımı, tazminatlar gibi geleneksel aktiviteler dışında, insan kaynakları birimine, işin bütün çıktısını gözeten yeni bir rol ve gündem yaratmalıdırlar<sup>109</sup>. Yani insan kaynaklarını ne yaptığıyla değil, ne verdiğiyle tanımlamalı, organizasyonun müşterilere, yatırımcılara ve çalışanlara dönük değerini yükselten sonuçları esas almalıdırlar.

İnsan kaynakları yönetiminin örgütün gerçek işlerine entegre olabilmesi için, işletmenin stratejisi çerçevesinde odaklanması gereklidir<sup>110</sup>. Bunun için de ilk olarak, stratejik düşünmenin işletmenin en önemli becerilerinden biri haline gelmesi gerekir. Stratejik liderler, öncelikle geleceğe ilişkin bir görüşe sahip olmalı, bunun gerçekleşmesine yönelik yeteneklerin elde edilmesi ve geliştirilmesi işlevini temel insan kaynakları işlevi haline getirmelidirler. İkinci olarak, insan kaynakları biriminin strateji oluşturma sürecinde mutlaka rol alması gereklidir. Vizyon doğrultusunda bir insan kaynakları politikası oluşturulması, ancak strateji oluşturma sürecine insan kaynakları biriminin katılımı ile elde edilebilir.

Strateji oluşturma sürecinde yer alan insan kaynakları biriminin, örgütsel performans üzerinde çok büyük bir etkisi vardır. İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında anahtar bir rol oynamaktadır. Bu birim, kuruluşun insan sermayesine değer katarak rekabet üstünlüğü sağlamakla sorumludur. Etkin iletişim, uygun beceriler ve

<sup>108</sup> Dave Ulrich, "A New Mandate for Human Resources", *Harvard Business Review*, (Ocak- Şubat 1997), s.125.

<sup>109</sup> Aynı, s.127.

<sup>110</sup> Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998), s.126.

etkin çalışma organizasyonları geliştirerek insanlar aracılığıyla sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yaratmaktadır. Bunu yapabilmek için de, diğer birimlerle etkileşime girip işbirliği yapmakta, geleneksel görevlerin çoğunu devredip kendisi tümüyle insan becerilerinin kullanımını üzerinde yoğunlaşmaktadır.

İnsan kaynakları bölümü aynı zamanda, organizasyonun misyon, amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerde de daha sorumlu hale gelmekte ve personel stratejileri ile örgütsel stratejilerin bütünleştirilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel ve çevresel değişim doğrultusunda biçimlenen işletme stratejisinin belirlenme ve uygulanma sürecine, insan kaynakları bölümünün etkin olarak katkıda bulunması sağlanmalıdır.

Stratejik liderler, insan kaynakları birimine destek personel gözüyle bakan klasik anlayışın yıkılmasında rol oynamalıdır. İşletmeler için asıl rekabet gücünü, kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş, her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıcılığını sürekli geliştiren insan kaynağı oluşturmaktadır. Bunu fark eden ve bu insan kaynağına hem yatırım yapan, hem de çalışma koşullarını onun ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmeler başarıyı yakalayabilmektedir.

Bu nedenle, entelektüel sermayenin değerini bilen stratejik liderler insan kaynakları fonksiyonuna daha fazla işlerlik kazandırmalıdır. Bunun sağlanabilmesi, insan kaynaklarının aşağıda dört temel başlıkta toplanan faaliyetleri yerine getirmesine bağlıdır<sup>111</sup>. İnsan kaynakları,

- üst ve orta düzeyler için strateji uygulamasında, planların toplantı odalarından piyasaya taşınmasında en önemli yardımcılardan biri olmalı,
- işlerin organize edilmesinde ve uygulanmasında uzmanlaşmalı, kalite korunurken maliyetlerin düşürülmesini sağlayacak yönetsel etkinliği sağlayabilmeli,

<sup>111</sup> Ulrich, a.g.e., s.125.

- çalışanların sözcüsü olmalı, onların taleplerini üst yönetime aktarırken katkılarının da artmasını sağlamalı, organizasyona bağlılıklarını ve sonuca etki eden yeteneklerinin gelişmesini gözetmeli,
- sürekli olarak bilgiye yatırım yapmalı, organizasyonun değişim kapasitesini geliştiren süreçleri ve kültürü şekillendirmeli.

Yeni işe alımlar ve işten çıkarmalar, işin bürokratik yanıyla ilgilenilmesi, tazminatların belirlenmesi gibi insan kaynaklarının üstlendiği bu tür görevler onu organizasyonun gerçek işlerinin dışında tutmaktadır. Günümüzde ise, insan kaynakları etkinliği içinde yer alan herkesin işletme müşterilerine daha iyi hizmet alanında somut katkıda bulunabilmesi gereklidir.

### 3.2. Çalışanlara Yeni Yetenekler Kazandırmak

Bugünün rekabet ortamında müşterilerin taleplerini karşılamak yerine, müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlamak ve onlara geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunmak şeklinde bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşüm ise, bir çok işletmenin çalışanlarından beklediği rol ve sorumlulukların değişimine neden olmaktadır.

Günümüz içinde yaşanan yeni iş devriminde, işçi ve çalışanlardan çok daha fazla şeyler beklenmektedir. Yerine getirilen faaliyetler ve müşteriye yönelik performansın geliştirilmesi ile ilgili fikirler, giderek artan bir oranda bu işlemleri yapan ve müşteri ile en yakın ilişkide bulunan kişiler tarafından üretilebilmelidir<sup>112</sup>. Çalışanlardan işlerini sadece ellerindeki kaynaklarla değil, yeni kaynaklar yaratarak yapmaları, tüm beceri ve yaratıcılıklarını kullanmaları istenmektedir. Aynı zamanda tek bir iş için değil, farklı işleri yapacak yetenek ve becerilere sahip olmaları beklenmektedir.

Gerek üretim teknolojisinde, gerekse bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler de çalışanların rolünü tamamen farklılaştırmıştır. Günümüzün rutin işleri hemen hemen tümü otomatik olarak yapılmaktadır. İşçiler tarafından gerçekleştirilmekte olan tekdüze imalat ve montaj işlemleri artık yerini bilgisayar kontrollü üretim işlerine bırakmıştır.

<sup>112</sup>

Kaplan, a.g.e., s.155.

İşletmeler müşterinin dile getirebildikleri gereksinimler kadar, onların dile getiremedikleri ancak karşılanmasından hoşnutluk duyacakları gereksinimleri de karşılamaları gereklidir. Bu nedenle, çalışanların müşterinin ihtiyacını karşılayabilecek özellikte olan ürün ve hizmetleri sunabilecek beceriye sahip olmaları gereklidir. Üst düzey yöneticilerin, müşteri ile direkt muhatap olan çalışanların bu yetenekleri kazanmaları ve sadece müşteri isteklerine cevap veren kişiler olmaktan çıkıp müşteriler için aktif, güvenli ve değerli birer finansal danışman haline dönüşmeleri için birkaç yılı kapsayan bir eğitim programını uygulamaları gereklidir.

İnsana yapılan yatırımı geliştirmenin temel yollarından biri, kuruluş tarafından gerçekleştirilen eğitimsel programlardır. Eğitim, personelin davranışlarını değiştirmekte, müşteri hizmetlerini iyileştirmekte ve kurumsal yeterliği artırmaktadır. Eğitim ve gelişim programları ile çalışanların bilgi ve becerileri, müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebilecek düzeyde geliştirilmeye çalışılır. Bu programlar ayrıca ortak bir dil sağlayarak, bölümlerarası bağlantılar kurarak ve ortak bir vizyonun oluşturulmasını sağlayarak çalışanlar arasında iletişimin de kolaylaştırılmasına olanak verir. Aynı zamanda yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olarak çalışanların esnekliğini de artırır.

Bilginin öneminin artması ve bilgiye dayalı işletmelerin oluşmasıyla birlikte, işletmeler artık günümüzde iyi eğitim görmüş elemana gereksinim duymaktadır. Bu nedenle işletmelerde eğitim çalışmalarına gittikçe daha çok önem verilmektedir. Çalışanlar, işletmenin sürekli değişen beceri gereksinimlerine uyum sağlayabilmek için esnek olmalı ve kendi becerilerini de sürekli geliştirme sorumluluğunu taşımalıdır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, eğitim işlevinin genelde bir dizi gelişigüzel program ve derslerden oluştuğu konusunda izlenimler vardır. Eğitim programlarını şirket stratejisine bağlayan işletmelere çok az rastlanılmaktadır<sup>113</sup>. Küresel rekabet ortamında geliştirilen stratejilerin yalnızca çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamak yeterli olmamaktadır. Bu stratejilere uygun davranmalarını sağlamak için çalışanların

<sup>113</sup> Jack Fitz-Enz, *Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor*. Çeviren: Gülden Şen (İstanbul: Sabah Kitapları, 1999), s.176.

eğitilmeleri de zorunludur. Eğitim programları sayesinde çalışanların çekirdek stratejiye uzun dönemli bağlılıkları sağlanabilir.

Eğitim çalışmalarının çalışma planlarıyla bağlantılı hale getirmeleri gereklidir. Bu nedenle geleceğe yönelik stratejik hedefler tanımlandıktan sonra, yönetim ve personelin bu hedeflere ulaşmak için dikkat etmeleri gereken planlar, değerler ve kültürel unsurlar belirlenebilir. Böylelikle, işletme stratejisini gerçekleştirmek için gereken beceriler saptanabilir. Sonuçta da çalışanların eğitim ve gelişim programları geleceğe yönelik olarak biçimlenecektir.

Mevcut finansal ve müşteri performansının üzerinde bir performansa ulaşılacak isteniyorsa, stratejik liderlerin, çalışanları yeniden eğiterek onların yaratıcı yeteneklerini işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirmeleri gerekmektedir.

Çalışanlara yeni yetenekler kazandırmanın diğer bir amacı da, kalifiye işgücünün önümüzdeki yıllarda kıt bulunacağı kaygısıdır. Örneğin gelecek yıllarda ileri teknoloji alanında 1 milyon yeni iş imkanı yaratılacak olmasına karşın bu işleri dolduracak insan kaynakları arzında neredeyse hiçbir artış olmayacaktır. Amerikan Yönetim Topluluğu'nun insan kaynakları müdürleri ile yaptığı bir ankette, katılımcıların %47'sinin çalıştıkları işletmelerde kalifiye eleman sıkıntısı ile yüz yüze kaldıkları ortaya çıkmıştır. Aynı grubun %54.7'si, bu sorunun 2000 ve sonrasında daha da artacağına inanmaktadır<sup>114</sup>.

İşletmelerin çevresinde meydana gelen tahmin edilemeyen değişim ve belirsizlikleri yönetebilmesi, esnek olmalarına bağlıdır. Stratejik esnekliğin elde edilmesi de, ihtiyaç duyulan değişikliklere cevap verme beceri ve yeteneğine sahip çalışanlara bağlıdır<sup>115</sup>. Değişim sürecinin başarıyla gerçekleşmesi için insan kaynaklarının etkin ve rekabet edebilecek şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu ihtiyaç, stratejik liderlerin, çevrede meydana gelen değişim koşullarını göz önünde tutan yöntemler kullanmalarıyla giderilmektedir. Bu nedenle bir işletmenin üst düzey

<sup>114</sup> Ireland, a.g.e., s.50.

<sup>115</sup> Hitt, 1998, a.g.e., s.30.

yöneticilerinin, personelin seçimi, yerleştirilmesi ve eğitimi sırasında geliştirdiği başarılı rekabetçi uygulamaların işletmelerin performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

### 3.3. İnsan Kaynaklarına Değer Yaratma Bilincini Aşlamak

Çalışanların motivasyonu ve yetenekleri, işletmenin hedeflerine ulaşmak için çok önemli bir etken olsa da, tek başına yeterli değildir. Günümüzün rekabetçi iş ortamında çalışanların etkili olabilmeleri için müşteriler, iç işleyişler ve aldıkları kararların finansal sonuçlarını da görebilmeleri gereklidir. Nesnel bir ölçü sisteminin geliştirilerek personelin, ölçümlerle işletmede nasıl katma değer üreten birer ortak haline geldiklerinin gösterilmesi gereklidir.

Binden fazla işletmeyi kapsayan en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları araştırmasında, dikkate değer ve en önemli özelliklerden biri, işletmelerin sürekli olarak yalnızca faaliyet göstermeye değil, katma değer yaratmaya odaklanmış olmalarıdır. Bu işletmelerde, her toplantı çağrısında, politika yenilenmesinde, yatırım planlamasında, bir sistem ya da yöntemin tasarlanıp yeniden yapılanmasında olası değer kazancı ya da kaybı konusu gündeme gelmektedir<sup>116</sup>.

Değer konusunda karar verecek olan müşterilerdir. İşletmede çalışan herkesin faaliyetlerde meydana gelen iyileşmenin müşteri açısından ne anlam taşıdığını sorgulaması gereklidir. Bir süreci ya da sonucu geliştiren bir faaliyete müşteri her zaman değer vermeyebilir. Dışarıdan başlayarak, müşterinin en çok neye değer verdiği öğrenilmeli ve sonra içeri bakıp müşterinin aradığı değeri yaratabilmek için hangi yöntem, politika ya da stratejilerin uyarlanması ya da geliştirilmesi gerektiği belirlenmelidir.

Değerler; insana ilişkin, üretime ilişkin ve finansal olmak üzere birkaç farklı açıdan görülebilir, ölçülebilir ve değerlendirilebilir<sup>117</sup>. İnsani değerler arasında güvenlik ve büyüme fırsatları vardır. Üretim değerleri kalite, hizmet ve verimliliği içerir.

<sup>116</sup> Fitz, a.g.e., s.29.

<sup>117</sup> Aynı, s.46.

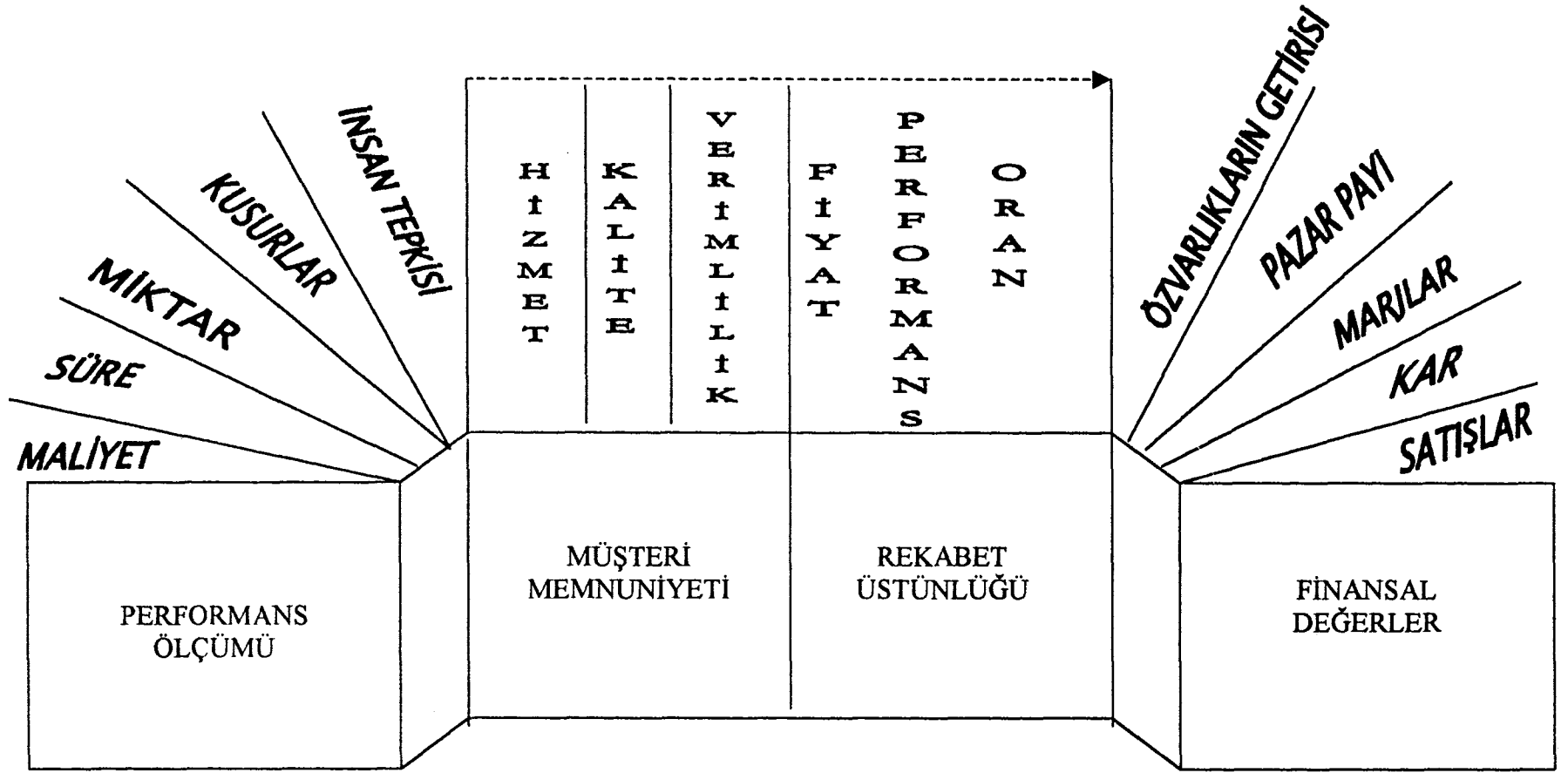
Finansal değerler ise, satışlar, pazar payı, sermaye getirisi ve benzerleriyle ifade edilmektedir.

Ölçemediğimiz bir şeyi geliştiremeyiz. Bu nedenle değerleri de ölçebilmemiz için, ölçü araçlarına gereksinim duyarız. şekil 9'da beş değişim ölçütü yardımıyla değerin hangi faktörlere göre ölçüldüğü gösterilmektedir. Maliyet, süre, miktar, kusur oranı ve insan tepkisi gibi ölçütler, hizmet, kalite ve verimlilik olmak üzere üç değer türüne uygulanabilmektedir.

Maliyet genelde bir verimlilik ölçüsüdür. Ürünün ya da hizmetin birim maliyetleri verimliliği ölçmekte kullanılmaktadır. Maliyet aynı zamanda kaliteyi ölçmekte de kullanılabilir. Yeniden işleme, müşteri şikayetleri gibi standartlara uymayan maliyetler kalitenin ölçülmesinde etkilidir. Süre ise, kaliteyle ilgilenen personel tarafından kullanıldığından, örneğin sürecin döngü süresiyle ilgilenilmesi gibi, kalitenin ölçülmesinde kullanılır. Miktar bir verimlilik ölçüsü, hata oranı bir kalite ölçüsü ve son olarak insan tepkisi ise hizmet ölçütüdür.

Değer ölçüldükten ve belirgin değer artışları tanımlandıktan sonra sıra bu çıktıların müşteri süzgecinden geçirilmesine gelir. Değer ölçümleri sonucunda, işletmenin çıktılarının değeri ile ilgili son kararı müşteri vermelidir. Müşteriler elde edilen her üç tür değerden memnun olduklarında ancak rekabet üstünlüğü sağlanabilir.

Kuruluşa bağlı, bir değer kattığına inanan çalışanlar fikirleri paylaşabilmekte, gerekenden daha fazla çalışabilmekte ve müşterilerle daha iyi ilişki kurabilmektedir. Stratejik liderlerin çalışanları işletmeye daha bağımlı hale getirme ve onların tüm katkılarını sağlayabilme yollarını açmaları gereklidir. Bütün projelerin başında bu iş nasıl değer katacak sorusunun sorulması bir başka deyişle bu işin müşterinin işlemlerine değerli bir girdi sağlayıp sağlamadığının personelin bilincine yerleştirilmesi gereklidir.



Şekil 9. Değer Ölçüsü

Fitz-Enz, s.35.

Sonuç olarak, stratejik liderlerin, insan kaynakları birimini sürece dahil etmeleri, çalışanlara yeni yetenekler ve değer yaratma bilinci kazandırmaları, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için çok önemli bir etken olsa da, tek başına yeterli değildir. Çalışanların faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için işletmelerinin performans gelişimleri hakkında en üst seviyede bilgiye ihtiyaçları vardır.

Yönetimin görevi, insan varlıklarının bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmaktır. Müşteri ile direkt ilişki içinde olan kişilerin, her müşterisinin işletme ile olan ilişkisinin tümü hakkında zamanında ve doğru bilgi alması gereklidir. Çalışanların işlemleri geliştirebilmeleri için en iyi bilgi sistemlerine gereksinimleri vardır. Örneğin, üretim bölümündeki görevlilerin, üretimi tamamlanan ürünler veya teslim edilen hizmetler hakkında hızlı, vaktinde ve doğru bilgi almaya ihtiyaçları vardır. Bu bilgilere sahip oldukları takdirde sistematik bir şekilde hataları giderecek, üretim sisteminde aşırı maliyet, zaman kaybı ve israfın önüne geçecek programları geliştirebileceklerdir.

Bilgi çağında her işletmenin en güçlü ve en belirgin kaynağı çalışanlardır. Kuruluşların yatırımları karşısında yüksek getiri kazanmaları tümüyle insanların hareketlerine bağlıdır. Bu nedenle stratejik liderlerin, böyle bir yüksek getiri elde edilmesinde, çalışanların ihtiyaç duyabileceği teknolojilere de yatırım yapmaları gereklidir.

#### **4. YENİ TEKNOLOJİLERİN ETKİNLİKLE KULLANILMASI**

Günümüzde her işletme faaliyet gösterdiği iş alanına artık yeni bir gözle bakmakta, sahip olduğu temel yetenekleri tanımlamakta, insan sermayesine önem vermekte, kolay ele geçmeyen rekabet üstünlüğünü yakalamaya çalışmakta ve daha belirsiz bir geleceğe hazırlanmaktadır. Bu faaliyetler sırasında işletmeler iş süreçlerini, müşterilerle ve tedarikçilerle ilişkilerini, uluslararası pazar girişimlerini sürekli gözden geçirmek zorundadırlar. İşletmelerin, bu dönüşümlere yönelik iş ve rekabet alanındaki eğilimleri ışığında ele almaları gereken diğer önemli bir konu ise teknolojik yatırımdır.

İşletmeler yeni pazarlara girmek, yeni örgütlenme biçimlerine gitmek, yeni hizmet dağıtım yöntemleri sunmak, hizmeti daha hızlı vermek, yeni ürün ve hizmetleri daha çabuk kabul ettirebilmek amacıyla üretim ve bilgi teknolojisine yatırım yapmaktadırlar. Bu gibi nedenlerle stratejik liderler, gerek üretim teknolojisi olsun gerekse bilgi teknolojisi olsun bir teknolojiye iş hedeflerine uygun düşecek şekilde yatırım yapmalı ve bu yatırımlardan yeterli iş değeri elde etmelidirler. İş değeri işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Her işletmenin amaçlarına, stratejilerine, yapısına, kültürüne ve rekabet ortamına uygun iş değerleri vardır. Bunlar üç ana başlıkta toplanabilir<sup>118</sup>:

*İşleyiş mükemmelliği-* verimliliğe ve güvenilirliğe ağırlık verme, fiyat ve kolaylık bakımından sektöre öncülük etme, sabit masrafları asgari düzeye indirme ve tedarik zincirinde düzgün bir akış sağlama.

*Müşteriye yakınlık-* ilişkileri geliştirmeye odaklanma, işletmeyi ömür boyu değerli kılma, özgül ihtiyaçları karşılama, müşteri hizmetleri ve şikayetler karşısında duyarlılık, derin müşteri bilgisine dayalı özel uygulama.

*Ürün (ya da hizmet) liderliği-* sürekli ürün buluşçuluğu, yeni fikirleri ve problemlere yeni çözümleri kucaklama, bunları çabuk ticarileştirme.

İşletmeler bu değer disiplinlerinin en az birinde üstün olmalı veya diğer ikisinde de asgari bir yeterliliğe ulaşmalıdır<sup>119</sup>. İşletmenin üç değer disiplini açısından güçlü yanları ve rekabet konumu, müşterilerine sunduğu değer anlayışının temelini oluşturur. Seçilen değer disiplinlerine göre iş süreçleri, yönetim sistemleri ve bilgi ihtiyaçları da değişik olduğundan üretim ve bilgi teknolojisi hedefleri de farklı olmaktadır.

Stratejik liderlerin, gelecekte teknolojik büyüme fırsatları yaratabilmelerinde, yatırım yapmaları gereken teknoloji türlerinden biri üretim teknolojisidir. Üretim teknolojileri işletmelere stratejik esneklik sağlayan bir kaynaktır<sup>120</sup>. Bu teknolojiler sayesinde, ölçek ekonomilerinden yararlanılmakta, daha fazla ve hızlı ürün değişikliğine

<sup>118</sup> Peter Weill ve Marianne Broadbent, *Şirketler İçin Yeni Bir Kaldıraç: Enformasyon Altyapısı*. Çeviren: Ayfer Gündal Ünal (İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1999), s.150.

<sup>119</sup> Aynı, s.150.

<sup>120</sup> Hitt ve diğerleri, a.g.e., s.31.

gidilebilmekte ve tasarım ve üretim faaliyetleri etkili bir şekilde bütünleştirilebilmektedir. Bir işletmenin üst düzey yöneticilerinin, stratejik esnekliği sağlayan böyle teknolojilere ne derecede yatırım yapacakları konusunda fikir birliği içinde olmaları gereklidir. İşletmenin stratejik amaç ve hedeflerine uygun yatırımın yapılmasına dikkat edilmelidir.

Günümüzün rekabetçi ortamında stratejik liderlerin ikinci olarak, belki de üretim teknolojisinden çok daha önemli yatırım kararlarını, bilgi teknolojisi alanındaki yatırım kararları oluşturmaktadır. Bunun nedeni ise, işletmeler; kendilerini farklı kılıcı yeni yollar bulmaya zorlayan, değer yaratırken maliyetlerin daha da düşürülmesini gerekli kılan daha hızlı, daha küresel ve giderek daha değişken bir yeni rekabet dönemine girmiş bulunmaktalar. Bu yeni dönemin güçlükleriyle başa çıkmaya çalışan yönetimin alabileceği önemli yatırım kararlarından çoğu bilgi teknolojisi alanındadır. Dolayısıyla bu bölümde daha çok bilgi teknolojisinin etkin bir şekilde kullanılması üzerinde durulacaktır.

Elektronik ticaretin bütün dünyada hakim olacağı bir döneme yaklaşırken, bir işletme için bilgi teknolojisi kararlarının önemi de doğal olarak artacaktır. Elektronik bankacılık, elektronik kataloglar, bilgisayarla uzaktan eğitim, internet aracılığıyla alışveriş, elektronik stok ticareti, müşteriye özel bilgisayar gazeteciliği artık hayatın birer gerçeği haline gelmiştir.

Bugünün yöneticilerinin, sadece planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol fonksiyonlarını yerine getirmesi yetersiz kalmakta, karar alma sürecini hızlandıran gerekli, yeterli, doğru ve zamanında bilgi üretimi de önemli bir yönetim fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Stratejik liderlerin bilgi teknolojisi yatırımlarının getirisini en yüksek düzeye çıkaracak yönetim süreçleri üç grupta ele alınabilir. Birincisi, teknik yöneticilere bırakılamayacak kadar önemli olan bilgi teknolojisi yatırım kararının üst yönetimin sorumluluğunda olması. İkincisi, bu yatırımın portföy olarak yönetilmesi gerekliliği. Sonuncusu ise, yapılan teknolojik yatırımın stratejik hedeflerle uyumlu olması.

#### 4.1. Üst Yönetim ile Teknoloji Yöneticileri Arasında İşbirliğini Sağlamak

Kalite yönetimi, yeniden yapılandırma, bilgi yönetimi gibi işletme düzeyindeki her girişimde olduğu gibi, bilgi teknolojisinin etkin kullanımında da üst yönetimin konuya bağlılığı kritik bir önem taşır. Sadece üst yönetimin bu bağlılık anlayışına sahip olması yetmez, asıl önemli olan, işletme içindeki diğer kişilerin, sözelimi müşterilerle doğrudan ilişkiye girenlerin ve sistemleri kuranların ya da uygulayanların aynı bağlılığı hissetmesidir.

Birçok işletmede, bilgi sistemlerinden beklenen verimin elde edilememesinin en önemli nedenlerinden birisi bu tip sistemlerin yönetim sorumluluğunun genellikle bilgi işlem birimlerine ve donanım-yazılım uzmanlarına verilmesidir. Donanım ve yazılım bu sistemler için temel unsurlar olmasına karşın, bilginin yönetimi görevi, diğer işletme kaynaklarının yönetiminde olduğu gibi üst yöneticilere verilmelidir.

Bu nedenle, işletmelerde bilgi sisteminin geliştirilmesi ve uygulanmasından sorumlu komitenin yapısı, görev ve sorumlulukların dağıtımı sistemden beklenen başarıyı önemli derecede etkilemektedir. Donanım ve yazılım seçimi doğru yapılmış olsa dahi, işletmedeki bilgi akışının yanlış yönlendirilmesi, sistemden beklenen performansın elde edilmesini önleyecektir.

Üst yönetimin yerine getirmesi gerekli sorumlulukların yanında, karşılıklı olarak bilgi teknolojisi yöneticilerine de önemli sorumluluklar düşmektedir. Bilgi teknolojisi yöneticisi, üst yönetime bilgi verip danışmanlık yapmaktan, karar alındıktan sonra altyapıyı uygulamaktan, kullanılacak uygulamaları da altyapının üzerine yerleştirmekten sorumludur. Bilgi teknolojisinden sorumlu yöneticinin bir başka görevi de teknik kadro tarafından işletmenin amaçlarının öğrenilmesini, anlaşılmasını ve düşünülmesini sağlamak ve elemanlarını işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde örgütlemektir<sup>121</sup>.

<sup>121</sup> Bill Gates, *Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*. Çeviren: Ali Cevat Akkoyunlu (İstanbul: Doğan Kitapçılık, 1999), s.302.

Diğer taraftan, stratejik liderler de teknoloji konusunda bilgi sahibi olmalı, teknolojinin stratejik önemini işletmenin diğer önemli faaliyetleri gibi anlamalı, bir başka deyişle teknolojiyi üretim, pazarlama ve muhasebe gibi fonksiyonlardan farklı olarak görmemelidirler. Aynı şekilde stratejik liderler teknoloji yöneticisini stratejik kararlara dahil etmeli, onlarla sıkı bir işbirliğini sağlamalı ve çalışanlara örnek olmalıdırlar.

Birçok kuruluşta en önemli sermaye harcamaları bilgi teknolojisine yapılmaktadır. Bu nedenle, üst düzey yöneticiler büyük tutarlara yaklaşan harcamalara ilişkin kritik kararları teknik personele bırakamaz ve bu konuda yetki devrinde bulunamaz<sup>122</sup>. Bütün yöneticilerin bilgi teknolojisi sorunlarını titizlikle ve birlikte ele alabilmeleri için bazı becerilere sahip olmaları gereklidir. Yatırım olanakları arasından bir seçim yapabilmek için strateji, teknik, finansman ve örgütlenme boyutlarını göz önüne alarak karar vermek zorundadırlar.

21.yüzyıla doğru adım attığımız bu dönemde, rekabette farklılık yaratacak olan şey, bilgi teknolojisine dönük altyapı yatırımlarına ilişkin uzun vadeli kararlardır. Kritik önem taşıyan uzun vadeli bilgi teknolojisi kararlarının sorumluluğu üst yönetimin omuzlarındadır. Maddi varlıklar ve işyeri konumunun önemi azalmakta, buna karşılık yeni elektronik ortamın önemi artmaktadır. Üst yönetimin üstesinden gelmesi gereken şey, bilgi teknolojisinin beraberinde getirdiği stratejik fırsatlardan yararlanmaktır.

Bir işletmenin bilgi teknolojisi kapasiteleri tamamen üst yönetimin sorumluluğuna giren bir konudur. Bazı işletme yöneticileri, yetkilerini devrederek kararı tamamen bilgi teknolojisi profesyonellerine bırakmaktadır. Çoğu iş alanında bilgi teknolojisi kapasitelerini belirlemek, teknik personele ya da dışarıdan satıcılara bırakılamayacak kadar önemli bir stratejik karardır<sup>123</sup>. Kuşkusuz belirli bir teknoloji kapasitesinin uygulanmasına teknik personel karar verir ve bunu edinmek içinde dışarıdan bir satıcıya

<sup>122</sup> M. Broadbent ve P. Weill, "Management by Maxim: How Business and IT Managers Can Create IT Infrastructures", *Sloan Management Review*, (Bahar, 1997), s.80.

<sup>123</sup> Gregory Mentzas, "Implementing an IS Strategy: A Team Approach", *Long Range Planning*, Cilt no 30, Sayı no 1, (1997), s.86.

başvurulur. Ancak, üst yönetim müşteriye sunulan değerin teknoloji açısından getirdiği sonuçları sorgulayıp anlamalı ve ondan sonra kapasite ve fon önceliklerini kararlaştırmalıdır<sup>124</sup>. Bir kez, üst yönetim gerekli bilgi teknolojisi kapasitesini saptayınca ve bu kapasiteyi edinmek için gerekli bütçeyi tahsis edince, uygulama artık işletme içindeki ya da dışındaki teknik uzmanların sorumluluğuna girer ve bunların işletme yöneticileriyle ortak bir çalışma yürütmesi gerekmektedir.

Birçok üst düzey yöneticinin kendi sektöründe ve iş alanında bilgi teknolojisinin önemini bilincinde olması yeterli değildir, teknolojinin nasıl kullanılacağına, özellikle de altyapı yatırımlarında öngörülen iş kapasitelerine ilişkin vizyonun da ortaya konulması gereklidir. Çok sıklıkla vizyon belirleme işi bilgi teknolojisi yöneticisine veya finansman müdürüne bırakılır. Sonuçta bilgi teknolojisinin nasıl kullanılacağına ilişkin teknik veya finansal bir vizyon ortaya çıkar; böyle bir yaklaşım iş fırsatlarını kısıtlar ve iş değerini optimal düzeye yükseltmez.

Bilgi teknolojisi yöneticileri karma özellikler taşımalı, iyi teknik becerilerin yanı sıra, işletme sorunları ve doğrultuları konusunda pratik bir kavrayışa sahip olmalıdır. Buna karşılık işletme yöneticilerinin de işletme için gerekli teknik kapasitelere ilişkin karar alma sürecinde sorumluluk üstlenmesi gerekir. İki monologun bir diyaloga dönüşmesi ve yatırımların daha iyi yapılması ancak bu şekilde sağlanabilir<sup>125</sup>. Üst yönetim, işletmesinin bilgi teknolojisine duyduğu ihtiyacı bilmeli, desteklemeli, işletmenin strateji ve yapısına uyan teknolojiyi tanımlayabilmelidir. Aynı şekilde teknoloji yöneticileri de, bir tarafta teknoloji gereksinimlerini, unsurlarını, fırsatlarını açıkça görebilmeli ve ortaya koyabilmeli, diğer tarafta da işletme ile teknoloji arasında stratejik bir bütünlük yaratabilmelidir. Bu bütünlüğün sağlanabilmesi, teknoloji yöneticilerinin işletmenin amaçlarını, stratejilerini, yapısını ve rekabet ortamını bilmeleri ve anlamalarına bağlıdır<sup>126</sup>.

<sup>124</sup> Broadbent, a.g.e., s.79.

<sup>125</sup> Weill, a.g.e., s.52.

<sup>126</sup> Mary L. Hatten ve Kenneth J. Hatten, "Information Systems Strategy: Long Overdue-and Still Not Here", *Long Range Planning*, Cilt no 30, Sayı no 2, (1997), s.262-264.

Yapılan bir araştırma, içinde buldukları endüstride birbirleriyle rekabet eden işletmelerin benzer teknolojilere sahip olduklarını, ancak bu işletmelerin stratejik ve ekonomik açıdan farklı sonuçlar elde ettiklerini saptamaktadır<sup>127</sup>. Sözü edilen farklılıklar ise işletmenin liderleri ile teknoloji yöneticileri arasında kurulan ilişkinin gücüne bağlı olarak açıklanmaktadır.

Gereğinden fazla ya da yanlış bilgiye sahip olmak da işletmelerde olumsuz bir etki yaratabilir. Finansal iş değeri elde etmek için daha fazla ve daha iyi bilgi sahibi olmak yeterli değildir. Üst yönetimin bu bilgilere dayanarak kararlı ve tutarlı bir şekilde hareket etmesi gerekir. Bazı işletmeler ellerindeki bilgiyi diğer işletmelerden daha iyi kullanmaktadırlar. Bu farklılık, bilgiyi açık olarak belirledikleri iş stratejisi ve hedeflerine dayanarak kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Bilgiyi işletme genelinde kullanabilmek için, yöneticilerin iş ve yönetim süreçlerini iyi anlayıp geliştirmesi gereklidir. Sadece daha fazla bilgi edinmek finansal gelir sağlamaz.

Stratejik liderler hayati öneme sahip bilgi teknolojisi projelerine giderek daha fazla öncelik vermeli ve daha geniş çapta katılmalıdırlar. Bilgi teknolojisi yatırımlarının daha iyi kontrol edilmesi, daha gelişkin bir hizmet anlayışının benimsenmesi ve iletişim altyapısının rasyonelleştirilmesiyle maliyet tasarrufunun sağlanması stratejik liderlerin projelere katılımı ile sağlanabilir. Aynı durum, bilgi yöneticilerinin üst yönetimin strateji toplantılarına dahil edilmesi için de geçerlidir. Bilgi yöneticilerinin dahil edilmemesi durumunda bilgi teknolojisinin işletme stratejisine uyarlanması imkansızlaşmaktadır.

#### 4.2. Teknoloji Altyapı Yatırımlarını Portföy Olarak Yönetmek

Her bireysel yatırımcının uzun vadeli bir amacı vardır. Bireyler arzu ve isteklerine, gelecek beklentilerine, deneyimlerine, değerlerine ve risk karşısındaki tutumlarına göre farklı kişisel yatırım kararları almaktadırlar. Bir yatırım kararı alırken

<sup>127</sup> W. J. Ross ve diğerleri, "Develop Long-Term Competitiveness Through IT Assets", *Sloan Management Review*, (Bahar 1996), s.41.

de risk-getiri dengesini ön planda tutmak durumundadırlar. Bireysel yatırım kararlarına yönelik bu tür konular işletmelerin yatırım kararları için de geçerlidir.

İşletmelerin üst düzey yöneticileri de bilgi teknolojisi yatırım kararını alırken bir dizi değişik faktörü gözönüne almaktadırlar. Bu faktörler arasında, şimdi ve gelecekte gerekli kapasiteler, sektörde teknolojinin rolü, yatırımın seviyesi, teknoloji yatırımlarına bakış açısı, işletmede bilgi teknolojisinin rolü sayılabilir.

Bilgi teknolojisi yatırımlarından kısa vadede sonuçlar almak mümkün değildir. Bilgi teknolojisi yatırımı uzun ömürlü bir yatırımdır. Getirilerini uzun vadede görmek olasıdır. İşletmelerin bilgi teknolojisi harcamalarını kısma çalışmak yerine, masrafları işin sonundaki verim açısından değerlendirmeleri gereklidir. Teknolojiye yapılan altyatırım harcamalarını şüphesiz ki dikkatle takip etmek gerekecektir ancak asıl yapılması gereken, bu altyapıyı işletmeye sağlayacağı değerlere göre yargılamaktır.

İşletmelerin teknolojiye yatırım yapmalarının çok çeşitli nedenleri olabilir. Örneğin, maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, üst düzey yöneticilere anında bilgiyi iletme gibi hedefler sayılabilir. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesinde bu yatırımların aktif olarak yönetilmesinin payı vardır. Bütün yatırım portföylerinde olduğu gibi, burada da farklı hedeflere dönük yatırımlar söz konusudur; her yatırımın farklı risk-getiri profili vardır ve işletmenin amaçlarına ulaşmak açısından bunların dengelenmesi gerekir.

İşletmeler bilgi teknolojisine temelde farklı dört alandaki yönetim hedeflerine ulaşabilmek için yatırım yapmaktadırlar. Bunlar: Altyapı, işlem, bilgi ve strateji alanlarıdır<sup>128</sup>. Şekil 10'da farklı yönetim hedefleri ve bunların bilgi teknolojisi portföyünü oluşturma sürecindeki karşılıklı ilişkileri gösterilmektedir.

128

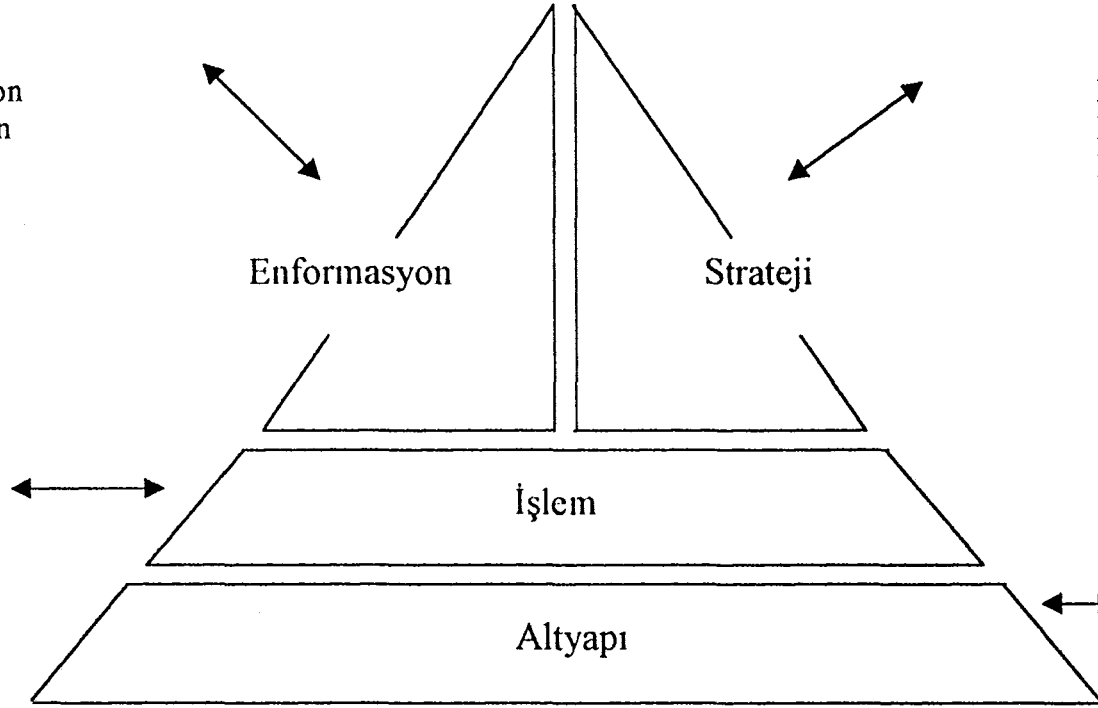
Weill, a.g.e., s.30.

Artan kontrol  
Daha iyi enformasyon  
Daha iyi entegrasyon  
Kaliteyi iyileştirme

Satışları artırma  
Rekabet üstünlüğü  
Rekabet gerekleri  
Pazar konumlanması

Maliyetleri kısma  
Verimi artırma

İş entegrasyonu  
İşte esneklik ve çeviklik  
İşletme biriminin marjinal  
BT maliyetini azaltma  
Zaman içinde BT  
maliyetlerini azaltma  
Standartlaştırma



Şekil 10. Bilgi Teknolojisi Portföyü Açısından Yönetim Amaçları

Potföyün temelinde altyapı kapasitesi yatmaktadır. Kuruluş çapındaki iletişim ağı hizmetleri, büyük ölçekli bilgisayarlar, ortak müşteri veri tabanları, işletme çapında intranet kapasitesi ve yeni gelişen teknolojileri işletmeye uygulamaya dönük araştırma-geliştirme uzmanlığı gibi örnekler altyapı yatırımlarına girmektedir.

Portföyün ikinci kademesi işletmenin tekrara dayalı temel işlemlerini otomatik olarak işlemeyi sağlayan işleme dönük bilgi teknolojisidir. Bu teknolojinin kapsamına sipariş işleme, envanter kontrolü, alacak ve borç takibi, bankadan para çekme, hesap özeti sistemleri girmektedir. Bilgiye dönük teknoloji ise, işletmeyi yönetmek ve kontrol etmek için gerekli olan bilgiyi sağlar. Bu bölümdeki sistemler karar verme, planlama, iletişim ve muhasebe süreçlerini desteklemektedir. En son alan ise stratejik yatırımlardır. Bu tür yatırımlar, çoğunlukla pazar payını veya satışları artırarak rekabette üstünlük sağlamak ya da işletmeyi piyasada iyi bir konuma getirmek için yapılmaktadır. Buna en güzel örnek 1980'lerde ortaya çıkan otomatik vezne makineleri (ATM'ler) verilebilir. Bilgi teknolojisinin stratejik amaçlı kullanımının en başarılı örneğidir. İlk kez Citibank'ın geliştirdiği bu sistem, birçok bankanın kendi ATM sistemini kurmasından sonra sektör için bir işlem teknolojisi haline gelmiştir. Başlangıçta stratejik olan sistem, artık pazar payını artırıcı ve farklılık yaratıcı bir yöntem olmaktan çıkmış, bütün bankalar için maliyetleri azaltma aracına dönüşmüştür.

Herhangi bir yatırım portföyü gibi bilgi teknolojisi portföyü de işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde yönetilmelidir. Bundan sonra nitelik ve nicelik bakımından yatırım miktarına karar verilmelidir. Bireysel yatırımcının yaptığı gibi risk ve getiriyi dengeleyecek bir yaklaşımla hareket edilmelidir.

Üst düzey yöneticiler, bilgi teknolojisine harcanan her dolara masraf gözüyle değil yatırım gözüyle bakmalıdırlar. Her şeyden önce üst yönetim, bilgi teknolojisini çalışanlarından çok daha fazla verim elde etmek için bir stratejik kaynak olarak görmelidir <sup>129</sup>. Stratejik liderlerin sürekli sorması gereken soru altyapının ne kadar tasarruf sağladığı üzerine olmamalı, bu altyapının sağladığı olanaklar üzerine olmalıdır.

<sup>129</sup> Gates, a.g.e., s.295.

İşletmeler baş döndürücü bir çeşitliliğe sahip bilgi teknolojilerine yatırım yapmaktadır. Yerel ağlar, satış noktası cihazları, görüntü işleme sistemleri, kişisel bilgisayarlar, tarayıcılar, veri tabanları, internet web siteleri, güvenlik kameraları, kelime işlem yazılımları, entegre uygulama paketleri. Bütün bu yatırımların toplamı olarak gördüğümüz bilgi teknolojisi portföyü tıpkı bir finansal portföyü gibi yönetilmeli, müşteri ve hissedar değeri açısından yönetimin belirlediği hedef ve stratejilere uygun şekilde risk-getiri dengesi sağlanmalıdır.

### 4.3. Yapılan Teknolojik Yatırımın Stratejik Hedeflere Uyumunu Sağlamak

Bilgi teknolojisi yatırımlarının amacı, birbiriyle ilişkili şu iki konuda iş değeri yaratmaktır<sup>130</sup>. İlki, mevcut stratejileri başarıyla uygulamaktır. İkincisi ise, yeni stratejilerin geliştirilmesinde teknolojiden yararlanmaktır. İşletme üst düzey yöneticileri yatırım yapmadan önce bu iki konuyu dikkate almalı, iş hedeflerine uygun düşecek şekilde yatırım yapmalı ve bu yatırımlardan yeterli iş değeri elde etmelidir.

Stratejik liderlerin, bilgi teknolojisine yönelik verecekleri karar, işletmenin stratejik amaçlarına ve performans ölçülerine bağlıdır. Piyasa değişikliklerine ve müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına hızla cevap vermeyi bir amaç olarak benimsemiş işletmeler için daha fazla altyapı yatırımı gerekli olacaktır. Bir başka ifadeyle verilerin toplanması ve dağıtılmasını kolaylaştırabilen bir iletişim altyapısının oluşturulması gerekecektir. Kısa vadeli karlılığı amaç edinen işletmeler ise, daha az altyapı gereksinimi duyacaklardır.

İşletmenin müşterisine duyduğu değer anlayışı, yatırım ortamı, ürün ve hizmetlerinin niteliği, geçmişi, çalışanlarının becerileri ve rekabet ettiği piyasalar farklılık gösterir. Farklı özelliklere sahip işletmelerin de farklı stratejik amaçları olacaktır. Örneğin bir işletme kısa vadeli bir amaç olan ölçek ekonomisi aracılığıyla maliyetleri azaltmak isteyebilir, başka bir işletme sinerjiler yaratmayı arzulayabilir, diğer bir işletme ise esneklik gibi uzun vadeli amaçları hedefleyebilir. Dolayısıyla, farklı stratejik amaçlar farklı teknolojik yatırımlarına neden olmaktadır.

<sup>130</sup>

Weill, a.g.e., s.28.

Bu konuda stratejik lidere düşen görev, işletmenin stratejik hedefleri ile bilgi teknolojisi portföyü arasındaki uyumu sağlamaktır. Yatırımları değerlendirip hem işletme hem de bilgi teknolojisi konusunda planlı ve amaca dönük yönetim süreçlerini yerine getirmeleri gereklidir. Bunun için de iş hedeflerine uygun düşecek şekilde yatırım yapılmalı ve bu yatırımlardan yeterli iş değeri elde edilmelidir.

Şüphesiz ki stratejik hedefler ile teknoloji yatırımı arasında tam uyuma ulaşmak mümkün değildir. Stratejik hedefler, çevrede meydana gelen gelişmeler sonucunda sürekli değişmektedir. Rakiplerin yöneldiği faaliyetler, müşteri beklenti ve ihtiyaçları ve teknoloji devamlı değişim göstermektedir. Böyle bir durumda uyum; ancak iş stratejilerinin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilen hem işletme hem de işletme birimi seviyesinde bilgi teknolojisi yatırım portföyünü yönetebilen stratejik liderler aracılığıyla sağlanabilir.

Uyumu ileriye götürmek için açık ve iyi ifade edilmiş stratejik hedefler ve stratejiler gereklidir<sup>131</sup>. Stratejik hedeflerin yeterince belirlenmemesi çoğu kez bilgi teknolojisi grubunun işletmeden kopuk bir şekilde bir bilgi teknolojisi oluşturmasına yol açar. Eğer uygun şekilde tasarlanmışsa, bilgi teknolojisi altyapısı çok küçük bir yatırımla birçok yeni ürünün piyasaya sürülmesine destek olur. İyi oturtulmamış bir altyapıyla sık sık değişen geçerli stratejilerin üstesinden gelmek pek mümkün değildir. Bununla birlikte hiçbir bilgi teknolojisi altyapısı sürekli değişen stratejik hedeflere kolayca ayak uyduramaz.

Amaç; bilgi teknolojisinin zirvesine tırmanmak, sağlam ve esnek bir altyapı oluşturmak, bilgi teknolojisi harcamalarını doğrudan işletme sorunlarının çözümüne yönelmesini sağlamak ve kendi sınıfları içinde en iyi olan uygulamaları kullanmak olmalıdır<sup>132</sup>.

Batı'da ve Japonya'daki bilgi teknolojisi yönetimini karşılaştıran bir araştırmaya göre, Japonya'nın bilgi teknolojisi yönetimi konusunda daha güçlü olduğu ortaya

<sup>131</sup> Broadbent, a.g.e., s.140.

<sup>132</sup> Gates, a.g.e., s.30.

çıkıştır<sup>133</sup>. Bunun altında yatan neden ise, Japonların, bilgi teknolojisini, amaçlara ulaşmada rekabet aracı olarak kullanmaları ve onu kalite, yeni ürün geliştirme ya da tüketici hizmetleri konusundan ayrı bir yere koymamalarıdır. Geliştirdikleri enformasyon sistemlerinin iş stratejilerini desteklemediğini keşfeden batılı işletmelerde ise durum bunun tam tersidir. Gelişme stratejilerinde iş yükümlülüklerine değil de teknik kimi kriterlere öncelik verilmekte, finans kaynakları stratejik önemi olan projelere değil, teknolojiye akmaktadır.

Bilgi teknolojisi yatırımlarının temel yönlendiricisi performans hedefleri olmalıdır. Stratejik liderler, öncelikle yerine getirilmesi gereken performans düzeyini saptamalı, ondan sonra, insanların işlerini yapmasına uygun ve söz konusu düzeyi tutturmasına elverişli teknolojinin seçimine yardımcı olmalıdırlar. Bu yatırımların getirisini değerlendirirken ölçü, yatırımlardan elde edilen para değil, stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı olmalıdır.

Buraya kadar anlatılan stratejik liderlik sürecini etkili kılan unsurlar, temel yeteneklerin gelişimi, insan sermayesine yatırım, teknolojinin etkin kullanımı, öğrenen organizasyona önem veren bir kültür gerektirir. Öğrenmeye ek olarak, yeniliğe ve yaratıcılığa da değer veren kültür, yeni teknolojinin kullanımını arttıracaktır ve işletmenin stratejik esnekliğini geliştirecektir.

## 5. DEĞİŞİME AÇIK BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARATILMASI

Globalleşme ve teknolojik değişim nedeniyle, iş dünyasında kazananlar ile kaybedenler arasındaki temel fark, değişimin hızına uyum sağlayabilme yeteneğidir. Kazananlar hızla adapte olabiliyor, öğrenebiliyor ve harekete geçebiliyor, kaybedenlerin ise değişimi kontrol etmek ve yönetmek için çok zaman harcamaları gerekiyor. Dünyadaki tüketici alışkanlıklarındaki, yaşam tarzlarındaki ve rekabet

<sup>133</sup> M.Bensaou, Michael Earl ve Martha Rogers, "The Right Mind-Set for Managing Information Technology", *Harvard Business Review*, (Eylül-Ekim 1998), s.120.

biçimlerdeki değişim baskısını fırsata çevirebilmek için, her kurumun bu değişimi bünyesinde özümseyebilecek bir örgüt kültürüne ihtiyacı vardır.

21.yüzyılda liderlerin karşısındaki en büyük sorun değişimdir. Zamanı gelince kültürel normlar, stratejiler, ürünler, amaçlar, yetkiler, yönetim biçimleri, organizasyon yapıları, ödöl sistemleri değiştirilmelidir. Bir zamanlar rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler, bugün oyuna girmek ve oyunda kalmak için temel zorunluluklar haline gelmişlerdir. Bu dönemde temel stratejik değişimi etkili ve neredeyse sürekli olarak idare edebilme yeteneği ön plana geçecektir. Dolayısıyla, değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılmasında en büyük görev stratejik liderlere düşmektedir.

Birçok işletmede uygulanan değişim unsurlarını dört grupta toplamak mümkündür<sup>134</sup>. İş sürecini yeniden tasarlamak, elektronik ticarete dayanarak rekabet etmek, uluslararası iş faaliyetlerini genişletmek, bilgiyi ve örgütsel öğrenme sürecini yönetmek. Bu uygulamaların hepsi stratejik liderleri yeni taleplerle karşı karşıya bırakmakta ve örgüt kültürlerini yeniden düşünmeye zorlamaktadır.

İnsan unsuru bilgi çağının kritik değişkeni haline gelince, işletmeler için kültür unsuru çok daha önemli hale gelmektedir. Literatürde yazarların çoğu, işletmelerin önündeki zorlukların çok fazla teknik veya rasyonellik hakkında olmayacağına, kültürel olacağına ilişkin görüşler ileri sürmektedirler.

İnsan etkileşimlerinin temelini oluşturan kültür bir bakıma kuruluşun sosyal mimarisidir<sup>135</sup>. Kültür, işletme içerisinde paylaşılan ideolojilerin, simgelerin, temel değerlerin ve davranışların temelini oluşturan inançlar sistemidir. Örgüt kültürü, neyin önemli, neyin iyi ve neyin doğru olduğu hakkında, bir grup insanın paylaştıkları gizli değerlerdir. Bu değerler genellikle, grup normlarıyla uyumludur. Yani davranış normları değerleri ve değerler de davranış normlarını yansıtır<sup>136</sup>.

<sup>134</sup> Weill, a.g.e., s.202.

<sup>135</sup> Fitz, a.g.e., s.67.

<sup>136</sup> Gibson, a.g.e., s.148.

Yanlış olması durumunda büyük bir sorun ya da doğru olması durumunda büyük bir etki yaratabilecek olan unsur kültürdür<sup>137</sup>. Dolayısıyla stratejik liderler en büyük etkiyi örgüt kültürü aracılığıyla yaratabilirler. Bazı üst düzey yöneticiler biçimsel yapılar, sistemler, prosedürler, kurallarla çalışırlar. Etkileme araçları kültür değil bunlardır. Oysa stratejik liderler kültürü derinlemesine anlayarak daha büyük etkilerde bulunabilirler.

Hızlı değişimin daha birkaç on yıl süreceğini düşünüyorsak, değişime karşı demir işlevi görmektense, işletmelerin değişime adapte olmalarını kolaylaştıracak örgüt kültürleri yaratmayı öğrenmeleri gereklidir. Değişime uyumlu bir kültür ancak liderlik sayesinde oluşturulup geliştirilebilir<sup>138</sup>. Başarılı kültür değişiminin gerisindeki gücün, kuruluşun tepesinde başarılı liderler olduğunu gösteren kanıtlar apaçıktır. Son yirmi yılın en ünlü kültür değişimi örneklerinin hepsi yönetim kurulu başkanının ya da genel müdürün liderliğinin gücüyle gerçekleştirilmiştir<sup>139</sup>.

Ünlü yazar John Kotter, işletmelerin 21.yüzyılda rekabet edebilmelerini ve yeniliklere açık olabilmelerini sağlayacak bir örgüt kültürünün özelliklerini ikiye ayırmaktadır<sup>140</sup>: İlki, üst yönetimin, şirket sahnesindeki çeşitli oyunculara gönülden, dürüstçe ve içtenlikle değer vermesidir. Müşterilerden tedarikçilere, çalışanlara ve hissedarlara dek, faaliyetleri etkileyen tüm unsurlara büyük önem verilmelidir. İçe değil dışa dönük bir anlayışa sahip olunmalıdır. İkinci özellik, kurumun her düzeyinde inisiyatif ve liderliğe gerçekten değer verilmesi ve teşvik edilmesidir. Bu iki özelliğin bileşimi değişen ortama uyum sağlamaya yardım edecektir. Bu nedenle stratejik liderler kültürlerinin içeriye odaklanmış, merkezi ve bürokratik bir kültür noktasına gelmesine asla izin vermemelidirler.

<sup>137</sup> Aynı, s.149.

<sup>138</sup> Aynı, s.147.

<sup>139</sup> Fitz, a.g.e., s.74.

<sup>140</sup> Gibson, a.g.e., s.149.

Değişime adapte olabilen bir kültür yaratmak son derece zor olabilir. Çoğu zaman yıllar sürer, organizasyonun her düzeyinde katılımı gerekli kılar. Üst düzey yöneticiler çalışanların katılımını sağlayan araçlar haline gelmelidirler<sup>141</sup>. İnsanlara mevcut durum hakkındaki değerlendirmelerini, süreçle ilgili umut ve endişelerini, ne yapılması gerektiği konusundaki tavsiyelerini ifade etmeleri için bir şans verilmelidir. Bugün organizasyon yapılarının daha yatay olması nedeniyle, değişim bütün organizasyon çapındaki yöneticilerin sürece ortak olarak katılmalarını gerektirmektedir.

İşi sistematik olarak izlemenizi ve yönetmenizi sağlayan bir araca sahip olmanın değeri ölçülemez. Çalışanların bütün güçleriyle çalışmaları için, gerekçeler sunarak katılımlarını sağlamak, onları örgüt için daha değerli hale getirmektedir. Değişim bazı çalışanlarda korku ve şüpheye neden olabilir, umutsuzluk duygusu veya değişim sürecinin çok fazla çaba gerektireceği inancını yaratabilir. İlk aşamalarda strateji tam olarak oluşturulmadan önce stratejik liderin arzusu çoğu zaman bu duyguları dengelemek olmalıdır<sup>142</sup>.

Etkili kültür, çeşitliliği ve bireyselliği destekleyen, uygun seviyelerde risk alımını ödüllendiren ve girişimcilik ruhunu teşvik eden kültürdür<sup>143</sup>. Stratejik liderler, işgücünü yeni fırsatlar düşünmeye, kendi çekirdek yeteneklerinden yeni icatlar yaratmaya teşvik etmelidirler. Verimli ve karlı yeni işlerin yaratılması tüm işgücünü kullanmaya ve her şeyi görebilmek için kuruluşun sınırlarını geçiren ve gözenekli hale getirmeye bağlıdır<sup>144</sup>. Bu nedenle üst yönetimin değişimi bir tehdit değil, fırsat olarak kucaklayacak bir ortamı yaratmayı öğrenmesi gereklidir.

Böyle bir kültürün yaratılmasında stratejik liderlerin yerine getirmesi gerekli bir takım faaliyetler vardır. Bu faaliyetleri beş noktada toplamak mümkündür. Stratejik öğrenme sürecini oluşturmak, strateji ve sistemleri kültürle uyumlu hale getirmek,

<sup>141</sup> Lila Booth, "The Change Audit: A New Tool to Monitor Your Biggest Organizational Change", *Harvard Management Update*, (Mart 1998), s.38.

<sup>142</sup> Aynı, s.43.

<sup>143</sup> Hitt ve diğerleri, a.g.e., s.30.

<sup>144</sup> Gibson, a.g.e., s.136.

yenilikçi bir kültür oluşturmak ve son olarak da çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam yaratmak.

### 5.1. Stratejik Öğrenme Sürecini Oluşturmak

Stratejik olarak yapılanmanın en temel ve en önemli unsuru örgütsel öğrenmedir. 21.yy. da bilgi yaratma ile birlikte “öğrenen örgüt” şekli, işletmeler için temel stratejik görev haline almıştır<sup>145</sup>. Hız, küresel sorumluluk, sürekli yenilik yapmak gibi rekabetçi koşullarla iteklenen ve yeni bilgi teknolojisini kullanabilen işletmeler için öğrenme, kuruluşların var olabilmesi için tek yaşamsal seçenek haline gelmiştir.

Öğrenen örgüt kavramı ağızlara kolayca alınmasına karşın gerçekte böyle bir örgütü kurmak ve devamlılığını sağlamak üstesinden gelinmesi bir hayli zor ve tanımından anlaşılacağı üzere sonu olmayan bir iştir. Öğrenen örgüt, değişimden korkan ve en aza indirme yollarını arayan bir örgütten ziyade, her şeyden önce sürekli gelişimi ve yenilikçiliği her şeyin ve herkesin üzerinde tutup yücelten, değişimi kabul eden bir örgüt kültürünü gerektirir.

Öğrenen örgüt, yeni teknolojinin hızlı gelişimi ve yayılımı, artan yenilik ihtiyaçları ve değişen rekabetçi koşullara cevap vermeye duyulan ihtiyaç ile karakterize edilen bir dinamik çevrede, rekabetçiliğin kritik bir unsurudur<sup>146</sup>. Öğrenen bir örgütün ana amacı bilgi yaratmaktır. Japon yönetim profesörü Ikujiro Nonara bu gerçeği çok güzel bir şekilde ifade etmiştir<sup>147</sup>: “Tek kesin olan şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide rekabet üstünlüğünü sürdürebilmenin tek kaynağı bilgidir. Piyasa değiştiğinde, teknoloji hızlanarak büyüdüğünde, rakipler katlandığında ve ürünler neredeyse bir gecede tedavülden kalktığına, başarılı işletmeler sürekli yeni bilgi

<sup>145</sup> Marthew J. Kiernan, “The New Strategic Architecture: Learning to Compete in The 21<sup>st</sup> Century”, *Academy of Management Executive*, Cilt no 7, Sayı no 1, (1993), s.9.

<sup>146</sup> Hitt ve diğerleri, a.g.e., s.36.

<sup>147</sup> Ikujiro Nonara, “The Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review*, (Eylül-Ekim 1991), s.98.

üreten, bunu örgüt içerisine yayan ve bu bilgiyi yeni teknoloji ve ürünlerin bünyesine katan kuruluşlar olacaktır”.

Bilgi, elde edilmesi zor olan ve zaman alan bir rekabet üstünlüğü kaynağıdır. Günümüzde, bilgi artık başta gelen bir iş varlığı, bilgi yönetimi ise işletmeleri birbirinden ayıran kilit bir unsur olarak görülmektedir. Stratejik liderlerin bilgi yönetimini gerçekleştirmesiyle, işletmesinin kurumsal öğrenmeye, insan kaynakları yönetimine ve bilgi teknolojisi altyapı kapasitelerine yaklaşımı arasında karşılıklı etkiler yaratması olasıdır.

Üst yönetimin bilgi yönetimini hayata geçirmekle, işletmenin bilgi akışlarını anlamak ve işletmenin bilgi tabanının kilit yönlerini açığa çıkarıp paylaşılabılır hale getiren örgütsel öğrenme yollarını uygulaması gereklidir<sup>148</sup>. Bu yüzyılda işletmeler, stratejik olarak gerekli olabilecek bilgiyi doğru kişiye eş zamanlı olarak dağıtmak zorundadırlar. Bunun sağlanması da yönetim bilgi sistemi ve performans ölçüm sistemleri gibi veri toplayan kaynaklara ve geri beslemeye bağlıdır.

Öğrenen örgütlerin yapı ve süreç özellikleri şunları kapsamaktadır<sup>149</sup>:

- performansa, mevcut faaliyetlere ve en iyi uygulamalara ilişkin iş bilgisinin geniş çapta erişilebilir ve paylaşılabilir olması.
- örgütün bilgiye dayalı öğrenme fırsatlarından yararlanma konusunda insanları teşvik etmesi ve çalışma rutinlerinin buna olanak vermesi.
- bilgi teknolojisinin eldeki bilginin hızla yayılmasını kolaylaştırması, hangi kademe ve noktada olursa olsun bütün çalışanlar arasında iletişimi ve işbirliğini daha yüksek düzeye çıkarması.

Yoğun değişim ortamında rekabet edebilmek için, her işletmenin hem içsel işleyişini, yani süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede

<sup>148</sup> Weill, a.g.e., s.226.

<sup>149</sup> Aynı, s.226.

meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir<sup>150</sup>. Bunun için de, stratejik liderlerin çalışanların ihtiyaç hissedeceği ve kabul edebileceği, yönlendirme ve desteğin dereceleri konusunda duyarlı olmaları gerekmektedir. Değişimin başlangıç safhasında çalışanların daha fazla yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır. Değişimin niçin gerekli olduğu, organizasyonu nereye götürmeyi amaçladıkları, neler yapılması gerektiği ve değişime nasıl katılacakları konularının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Çalışanlar, değişim hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi edinmek ve değişimin nedenlerini iyice anlamak isteyeceklerdir. Çalışanlar, hakkında çok az bilgi sahibi oldukları bir değişime katkıda bulunmazlar.

Örgütsel öğrenme, iş stratejilerini gerçekleştirmek için gereken becerilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde kazanılmasıdır. En önemli stratejik üstünlük, kurumun rakiplerinden daha hızlı öğrenebilme kapasitesini bilinçli ve iradeli bir biçimde artırmak olacaktır<sup>151</sup>. Bu durum ise, yeni gelişen pazarlardan yararlanma, yeni fikirler üretme, katma değer üreten yeni iş yöntemleri geliştirme, hizmet düzeyini artırma ve kurumsal değişimi hızlandırma olanağını sağlayacaktır.

Dikkat edilmesi gereken şey, en önemli stratejik amaç olan örgütsel öğrenmenin benimsenmesi ve enerjik olarak bünyeye yerleştirilmesidir. Bunun kesin olarak nasıl başarılacağı konusunda izlenecek en iyi yol ise, stratejik liderlerin strateji ve sistemleri kültürle uyumlu hale getirmeleridir.

## 5.2. Strateji ve Sistemleri Kültürle Uyumlu Hale Getirmek

Örgüt kültürünü etkileyen bir çok faktör vardır. Geliştirilen stratejiler, örgüt yapısı, yönetim ve bilgi sistemleri, haberleşme sistemleri, finans ve insan kaynakları, işletmenin büyüklüğu, rekabet şartları gibi faktörler kültürün oluşumuna etki eden faktörlerden bazılarıdır.

<sup>150</sup> Kırım, a.g.e., s.79.

<sup>151</sup> Fitz, a.g.e., s.180.

Bu faktörler içinde sıralanan stratejinin, örgüt kültürü üzerinde çok büyük bir etkisi vardır. Küresel ekonomide stratejik liderlerin bir işletmenin kültürünü rekabetçi şekilde nasıl şekillendireceklerini öğrenme yetenekleri, rekabette üstün hale gelebilmenin bir kaynağıdır<sup>152</sup>. Bu nedenle stratejik liderlerin kültürü şekillendiren strateji üzerinde önemle durmaları gereklidir. Örgüt kültürünün, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkisi olduğu gibi, belirlenen stratejilerin uygulanmasında olumlu ya da olumsuz etkileri de vardır<sup>153</sup>.

Bir işletmenin stratejisini uygulama becerisi, örgütsel yapı ve sistemlerden oluşan somut altyapısının yanında, kültür ve normlardan oluşan soyut altyapısına da bağlıdır. Dolayısıyla bir işletmenin kültürünün, stratejisinin uygulanabilmesi üzerine önemli bir etkisi vardır. Örgüt stratejisine uygun bir kültür, performansın önünü açar<sup>154</sup>.

Kültür, içerisinde stratejilerin belirlendiği ve uygulamaya sokulduğu bir ortamdır. İşletme pazar ve kendi şartlarına uygun olmakla birlikte kültürel açıdan desteklenmeyen bir strateji seçerse, büyük olasılıkla değişikliğe karşı direniş problemlerini yaşayacaktır. Bu nedenle stratejinin, pazar ve örgüt şartlarına uygun olması yanında kendisini destekleyecek bir kültürle de pekiştirilmesi gereklidir<sup>155</sup>.

Gerçekten bir işletmenin stratejisi, uygun bir kültürle desteklendiği takdirde önemli bir güç oluşturabilir. Aksi takdirde, rekabet yeteneklerini zayıflatan veya sosyal ve ekonomik değişikliklere uyumu engelleyen bir kültür işletmenin durgunlaşmasına ve hatta yok olmasına yol açabilir.

Stratejinin başarısını etkileyecek ortak değerler ve inançlar sisteminden oluşan kültür, iç ve dış uyum olmak üzere ikiye de ayrılabilir<sup>156</sup>. Örgüt içi uyum;

<sup>152</sup> Ireland, a.g.e., s.51.

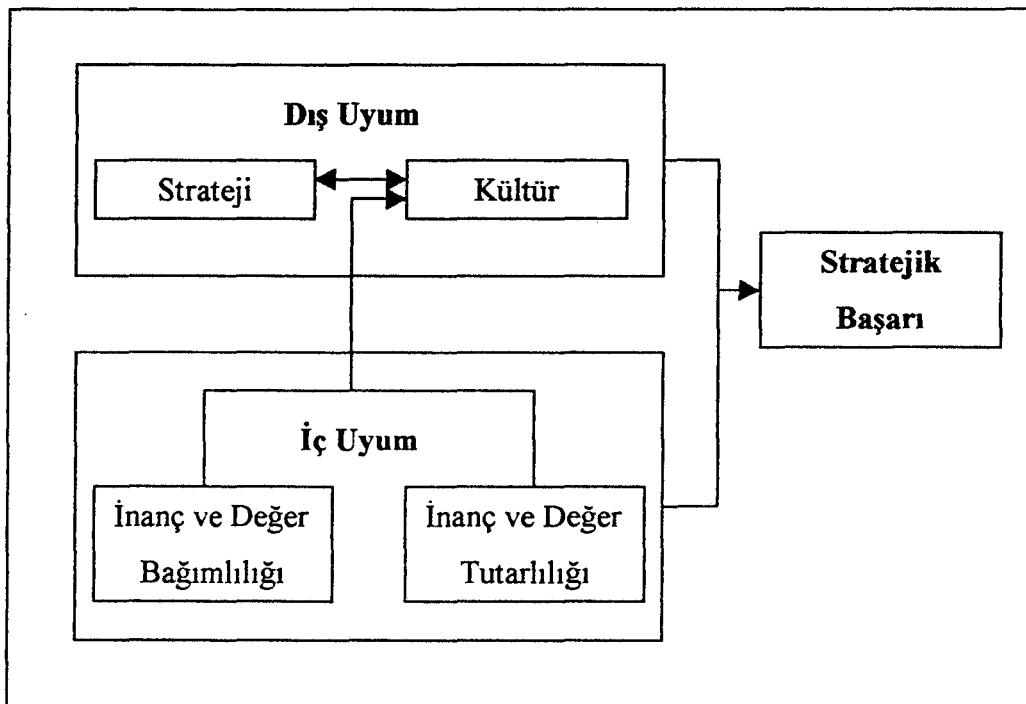
<sup>153</sup> Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1999), s.393.

<sup>154</sup> Bhide, a.g.e., s.129.

<sup>155</sup> Dinçer, a.g.e., s.349.

<sup>156</sup> Aynı, s.349.

kültüre olan bağlılığı ve kültürün tutarlılığını göstermekte, dış uyum ise; örgüt kültürü ile stratejinin birbirleriyle ne kadar uyumlu olduğunu göstermektedir. Kültürle strateji arasındaki bu ilişkileri Şekil 11'den izlemek mümkündür.



Şekil 11. Strateji ile Kültür Arasında Uyum

Dinçer, s.351.

Bir işletmenin kültürü, stratejisine karşı olduğu zaman, üst yönetim iki tür tercihle karşı karşıya kalacaktır<sup>157</sup>. Ya kültüre uygun bir stratejiyi seçmek zorunda kalır ya da kültürünü stratejiye uygun olacak şekilde değiştirir. Stratejinin kültüre uygun bir şekilde değiştirilmesi dış çevrede meydana gelen değişikliklere ters düşebilir. Aynı şekilde, dış çevreye uygun bir stratejinin seçilmesi karşısında kültürün değiştirilmesi ise, kolayca çözülecek bir problem değildir. İşte bu hassas noktada stratejik liderlerin vereceği kararlar, hem işletme içindeki direnişi azaltacak hem de stratejinin gerektirdiği davranışları şekillendirecek nitelikte olmalıdır.

<sup>157</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), s.14.

Stratejinin kültürün itici gücü olmasını beklemektense, kültürün stratejiye uyumlu hale gelmesini sağlamak gerekir. Stratejiye ters düşen kültür değiştirilebilir. Yapılan bir araştırmada, yeni stratejilerin rekabetçi güçler tarafından yönetildiği ve zorla kabul ettirildiği ortaya konulmuştur. Bu nedenle, bir işletmenin kültürünü yeni bir stratejiye uydurmak için değiştirmek, genellikle mevcut bir kültüre uydurmak için stratejiyi değiştirmekten daha etkilidir<sup>158</sup>. Bunun sağlanabilmesi için pek çok sayıda tekniklere başvurulabilir. Örneğin, eğitim, transfer, terfi, örgütü yeniden yapılandırma, rolleri değiştirme, güçlendirme gibi teknikler bir örgütün kültürünü değiştirmek için kullanılabilen tekniklerden bazılarıdır.

Bir yönetim ekibinin öncelikle stratejiye odaklanıp daha sonra çıktılara dönerek kültürü görmezden gelmesi ya da azımsaması yanlıştır. Kültür pasif bir olgu olarak algılanmamalıdır<sup>159</sup>. Stratejileriyle uyum içinde çalışacak ve vizyonu destekleyecek güçlü bir kültürün yoğrulması işletmelere sağlam bir temel kazandırmaktadır.

Stratejide yapılan bir değişiklik çoğu kez kültürdeki bir değişikliği gerektirmektedir. Gerçek değişim, inanç ve değerlerdeki değişimle başlar, yani yeni strateji ve faaliyetler ancak bu değişiklikler sonucu uygulanabilir. Yeni stratejileri uygulamak için çevresel değişime uygun yeni inanç ve değerler sistemi oluşturmakta yarar vardır<sup>160</sup>.

Strateji dışında kültürü etkileyen ve kültürel yönetimin anahtarı olan diğer önemli bir unsur da işletmenin sahip olduğu sistemlerdir. Stratejinin kültürle uyumlu hale getirilmesinin yanında bir işletmenin sistemlerinin de kültürle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bunlardan ilkinin, örgüt yapıları oluşturmaktadır. Rekabet ortamının gerektirdiği yenilik ve hız düşey yapıların değerini azaltmakta, yatay yapıların önemini artırmaktadır. Hiyerarşik yapılar gelişim ve uygulama kararlarının hızlı bir şekilde alınmasına engel olmakta ve koordinasyon zorlaşmaktadır. Bu nedenle farklı beceri ve

<sup>158</sup> David, a.g.e., s.233.

<sup>159</sup> Fitz, a.g.e., s.76.

<sup>160</sup> Eren, a.g.e., s.395.

yeteneklere sahip insanların iletişimini kolaylaştırmaya olanak sağlayan yatay yapıların hayata geçirilmesi zorunludur.

Yatay yapılar, yenilikçiliği sağlayarak ve stratejik faaliyetlerin daha hızlı bir şekilde gelişimi ve uygulanmasını kolaylaştırarak, bir işletmenin stratejik esnekliğine yardımcı olabilirler<sup>161</sup>. Sonuçta ise, elde edilen hız ve yenilik, işletmelere değişime ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha fazla cevap verme olanağını kazandıracaktır.

Yatay yapının yenilikçi ve hız avantajını elde etmek isteyen stratejik liderler, daha çok formel bütünleşik mekanizmaları kullanmalıdırlar<sup>162</sup>. Bunlar arasında, ekipler, bütünleşik komite veya bölümler, iletişim ağları sayılabilir. Bu mekanizmalar, fonksiyonel birimler ve uzmanlar arasında paylaşılan bilginin yoğunluğunu, sıklığını ve kalitesini artırma amacına sahiptirler.

Bir işletmenin üst düzey yönetimi, fonksiyonel birim sınırlarını ortadan kaldırarak ve pek çok otonom iş ekipleri yaratarak yatay bir organizasyon elde edebilirler. Eğer yatay yapılar, ekip üyelerinin farklı bilgi ve uzmanlık alanlarını entegre edebilirse yenilik artacak ve aynı zaman da etkili iletişim, verimlilik ve karar verme hızı da gelişecektir.

Örgüt kültürünü etkileyen diğer bir unsur da üretim ve iletişim teknolojisidir. Bir önceki kısımda ayrıntılı olarak anlatıldığı gibi, bu teknolojiler, ekiplerin ve yatay organizasyonların kullanımını kolaylaştırmaktadır. Bir işletmenin elindeki bilgileri yönetebilmesi için kültüre denk düşen belirli bilgi teknolojisi altyapı kapasitelerine yatırım yapması gereklidir.

Kültürün strateji ve sistemlerle uyumlu hale getirilmesinin yanında, sürekli değişimin olduğu bir dünyada yenilikçiliğin de, örgüt kültürüne yerleştirilmesi gereklidir.

<sup>161</sup> Hitt, 1998, a.g.e., s.35.

<sup>162</sup> Aynı, s.35.

### 5.3. Yenilikçi Bir Kültür Oluşturmak

İşletme, gelecekte rekabet üstünlüğü yaratacak olan kaynağını, bugün sahip olduklarını taklit edecek rakiplerden daha hızlı yaratmalıdır. O nedenle stratejinin özünde yenilikçilik ve yenilikçilikle yakından ilgili olan örgütsel öğrenme yatmaktadır.

İşletmelerin yeni bir sürecin uygulanmasına yönelik bir takım hedefleri vardır. Örneğin, işletmeler; maliyetleri azaltmayı, etkinliği artırmayı, ve ürün kalitesini iyileştirmeyi arzu ettikleri gibi, verimliliği artırmayı ve rekabetçiliklerini geliştirmeyi de istemektedirler. Temel faaliyet konusunda stratejik bir yeniden odaklanmayı başarmak, kurumu yeniden yapılandırmak, ana kurumsal değişiklikleri uygulamak, yeni öz değerler empoze etmek ve kurum içerisinde yeni sinerji kaynakları oluşturmak gibi hedefleri sıralamak da mümkündür.

Bu gibi yenilikçiliğe dönük hedefler, stratejik liderleri yenilikçi bir kültür yaratmaya zorlamaktadır. Yenilikçilik, örgüt kültürünün güçlendirilmesi ile başlar<sup>163</sup>. Yenilikçi örgütlerde, neredeyse her zaman “deneme”yi teşvik edici bir kültür vardır. Eğer deney için uygun bir ortam yaratılacaksa, kaçınılmaz başarısızlıklara tahammüle hazırlıklı olmalı ve hatta bu başarısızlıkları öğrenme için fırsat kabul edip değerlendirmelidir. Öte yandan, eğer başarısızlıklar cezalandırılırsa deneyin, yenilikçiliğin ve parlak fikirli çalışanların ortadan kaybolmasına şaşmamak gerekir.

Yeni rekabet alanları aramada başlangıçta en kritik kaynak para değil, üst yöneticilerin kısa vadeli getiri bakış açısını bir kenara bırakma yeteneğidir<sup>164</sup>. İşgörenlere yeni fırsatları yakalama tutkusu verilmeli ve bu tutkunun kişisel risklerle bağlantısı kurulmalıdır. Stratejik liderler, işletmenin mevcut işlerinin dışındaki faaliyetlerin boyut ve önemleri dikkate alarak bu riskleri dağıtmalıdır. Sadece mevcut işlere yönelerek yeni pazarların yaratılması olası değildir.

<sup>163</sup> Kiernan, a.g.e., s.11.

<sup>164</sup> Hamel, a.g.e., s.314.

Eğer gerçekten risk alan, yenilikçi bir örgüt isteniyorsa, stratejik liderlerin bu özellikleri kültürlerine yerleştirmeleri gereklidir. Yenilikçi bir risk kültürü oluşturmak insanların ceza kaygısı duymadan fikirlerini denemelerine güvenmek demektir<sup>165</sup>. Risk almak belli ölçüde başarısızlığı getirir. Başarısız olduğunda ondan ders alınmalıdır. Risk alarak başarısızlık elde edildiğinde ceza görme yerine, öğrenme duygusu işletme kültürüne yerleştirilmelidir. Aksi takdirde hiç kimse risk alabilme cesaretine sahip olamayacaktır. Diğer taraftan, başarılı yenilikler de kutlanmalı başarısızlık da olumlu bir şekilde sunulabilmelidir. Bunun da bir değeri vardır. Gruptan biri başarısız olmuş bir projeyi dinlerken başarısızlığı başarıya dönüştürecek bir fikir atabilir.

Sony, 3M, Motorola, Heinz ve Levi Strauss şirketlerinde olduğu gibi, yenilikçi olabilmenin diğer bir koşulu da, neyin başarılabilceğine ilişkin, çok güçlü ve hatta etkileyici vizyona sahip olmaktır<sup>166</sup>. Stratejik liderlik uygulamalarından ilkinin oluşturan stratejik yön verilmesi konusunda da anlatıldığı gibi, vizyon sahibi olma, yenilikçilik sürecini sürüklemeye yardımcı olur ve şevklerin kırıldığında sürecin devam etmesini sağlar. Görüleceği üzere her bir stratejik liderlik uygulamasını birbirinden kesin sınırlarla ayırmak mümkün değildir. Hepsi birbirleriyle etkileşim içindedir. Birinde meydana gelen bir değişim diğerleri üzerinde kesinlikle bir etki yaratabilmektedir.

Yenilikçi bir kültüre sahip olan işletmeler ayrıca, piyasaya uyumu güçlü olan işletmelerdir<sup>167</sup>. Müşteriye odaklanmakta ve onları neyin tatmin edeceğine, problemlerini neyin çözeceğine ve hatta müşterilerin problemlerini tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Bir işletmenin üst düzey yönetimi, müşteriyi temel alan bir anlayışı işletme bünyesine yerleştirerek, onların yeni ihtiyaç ve isteklerini karşılamayı amaç edinen bir kültürü yaratmaya çalışmalıdır.

Yenilikçi örgütler, yaratıcı ortamların doğmasına olanak tanıyarak örgüt içindeki insanın yaratıcı fikirlerinin açığa çıkmasını destekleyen bir yapıya sahip bulunan

<sup>165</sup> Fitz, a.g.e., s.149.

<sup>166</sup> Kiernan, a.g.e., s.11.

<sup>167</sup> Aynı, s.12.

örgütlerdir<sup>168</sup>. Bu nedenle stratejik liderler dünyadaki değişim hızına, yaratıcılık ve yenilik faaliyetleriyle uyum gösterebilirler. Yaratıcılığın yeşerebileceği bir ortam yaratarak yenileşmeye ve değişime zemin hazırlayabilirler.

#### 5.4. Çalışanlara Yaratıcılıklarını Kullanabilecekleri Bir Ortam Yaratmak

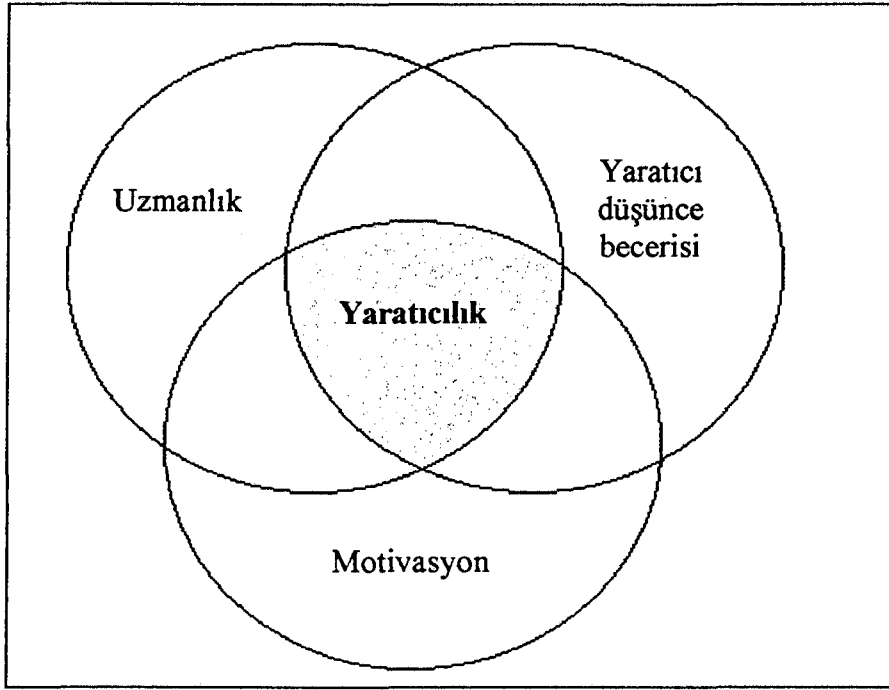
Değişen rekabet ortamının gereği olarak, stratejik liderlerin değişime uygun bir kültür oluşturabilmelerinde gerekli koşullardan diğer bir tanesi de, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam yaratmaktır.

Genellikle yaratıcılığın pahalı ve kısır sayılması birçok yöneticinin yaratıcılık çabalarını destekleme konusunda kuşkuya düşmelerine neden olmaktadır. Yaratıcılık süreci pahalı ve uzun olduğundan kuruluşlar ve kişiler bu çabaları kesintisiz olarak sürdüremezler. Çoğu yönetici yeni ve yararlı fikirlerin değerine inanmakta fakat koordinasyon, verimlilik ve kontrol gibi zorunlulukları maksimize etmeye çalışarak yaratıcılığı istemeyerek de olsa öldürmektedirler. Şüphesiz ki, birçok faaliyet alanında başta gelen amaç yaratıcılık değil verimliliktir, fakat, önemli olan yaratıcılığın verimliliğe hizmet eden bir araç olarak düşünülmesini sağlamaktır<sup>169</sup>.

İşletmede çalışanların yaratıcılıklarının desteklenmesi ve yönlendirilmesi iki nedenle önem taşımaktadır. İlki çalışanların verimliliğinin artması, maliyetlerin düşmesi ve yeni ürün önerilerinin ortaya çıkmasıdır. İkincisi ise, çalışanlara bedensel ve düşünsel yeteneklerini ortaya koyma olanağının tanınması, onların işlerini daha iyi ve tatmin olarak yapmalarının sağlanmasıdır. Bu nedenlere dayanarak stratejik liderlerin, aynı anda hem iş yükümlülüklerini yerine getiren hem de yaratıcılığı da harekete geçiren bir ortam yaratmaları gereklidir.

<sup>168</sup> Gönül Budak, *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey* (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998), s.80.

<sup>169</sup> Aynı, s.92.



Şekil 12. Yaratıcılığın Üç Unsuru

Teresa M. Amaible, "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, (Eylül-Ekim 1998), s.78.

Şekil 12'den de görüleceği üzere yaratıcılığın üç bileşeni vardır. Bunlar; uzmanlık, yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyondur<sup>170</sup>. Uzmanlık, bir kişinin bildiği ve işinde yapabileceği şeylerin tümünü sarmalayan bir genişliğe sahiptir. Sorunları keşfedip çözebileceği entelektüel bir alana sahip olmaktır. Bu alan ne kadar genişse, yaratıcılık o kadar iyi olmaktadır. Yaratıcı düşünce ise, kişinin hayal gücünü devreye sokarak nasıl düşünüp çalıştığına bağlıdır. Bu yetenek, insanların problemlere ve çözümlere nasıl yaklaştığıyla, mevcut fikirleri yeni kombinasyonlarla biraraya getirme kapasiteleriyle ilgili bir şeydir. Bir miktar kişiselliğe bağlıdır.

Uzmanlık ve yaratıcı düşünce kişilerin hammaddeleri, doğal kaynakları olarak düşünülebilir<sup>171</sup>. Ancak üçüncü bir faktör daha vardır ki, insanların gerçekte ne yapabileceğini o belirler. Bu faktör motivasyondur. Gerçekten de bir kişi çok gelişmiş bir eğitim almış olabilir ya da eski sorunlara yeni perspektifler üretmek konusunda

<sup>170</sup> Amaible, a.g.e., s.78.

<sup>171</sup> Aynı, s.79.

büyük bir yeteneği olabilir. Ancak eğer motivasyonu özel bir iş yapmak için eksik ya da yetersizse, çok açık bir şekilde bu işi yapamayacaktır. Bu durumda uzmanlığını ve yaratıcı düşüncesini başka bir işe yöneltebilecektir.

Yapılan bir araştırmaya göre, bütün motivasyon türlerinin yaratıcılık üzerindeki etkilerinin aynı olmadığı anlaşılmıştır. Dışsal ve içsel olarak ele aldığımız iki tür motivasyondan, yaratıcılık için gerekli olanın asıl ikincisinin olduğu ileri sürülmektedir<sup>172</sup>. Dışsal motivasyon kişiye dışarıdan gelmektedir. Bir çalışanın patronu bir proje için parasal bir ödül vaad edebilir ya da tam tersine başarısızlık durumunda işten çıkaracağını söyleyebilir. Kişi bir çözüm bulma konusunda motive olacaktır. Ancak bu türden bir motivasyon, kişiyi, arzu edilebilir bir şeye ulaşmak ya da kaçınılması gereken bir şeyden uzaklaşmak için çalışır hale getirmektedir.

Hepimizin bildiği gibi, yöneticilerin en çok başvurduğu dışsal motivasyon unsuru paradır. Para, insanların yaratıcı olmasını engellemez, ancak çoğu durumda yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı da olmaz. İnsanların ilgi, tatmin ve tutku gibi içsel motivasyon unsurlarına sahip olması, dışsal motive edici unsurlara göre yaratıcılıklarını daha da arttırmaktadır.

Stratejik liderler yaratıcılığın her üç bileşenine etkide bulunarak değişime uyum sağlayabilen bir kültürün yaratılmasına yardımcı olabilirler. Ancak uzmanlık ve yaratıcı düşünme konusunda etkide bulunmak motivasyona göre çok daha zor ve zaman alıcıdır. Talebe karşılık verebilme, kalite ve müşteri hizmetlerinde gelişme sağlama ve verimlilik elde etmenin ilk şartı, tatmin olmuş çalışanlara sahip olmaktır. Bu nedenle, içsel motivasyona atılacak adımların sonuçlarını daha doğrudan ve kısa yoldan görebilmek mümkündür.

Nitelikli ve bilgiye ulaşmaya tam yetkili olsalar bile çalışanların, örgüt çıkarlarına uygun davranmaya güdülenmedikleri veya karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları durumda işletme başarısına katkıda bulunmaları olası

<sup>172</sup> Aynı, s.79.

değildir. Bu nedenle stratejik liderler, çalışanların motivasyonu ve inisiyatif kullanmaları üzerinde etkisi olan ortam üzerine odaklanmalıdırlar.

Çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam yaratmada, stratejik liderlerin yerine getirmesi gerekli faaliyetleri altı noktada toplamak mümkündür. Bunlar; doğru işlerde çalıştırma, özgürlük verme, kaynakları dağıtma, iş ekiplerini oluşturma, teşvik etme ve destekleme<sup>173</sup>. İlki, insanları doğru işte çalıştırmaktır. Öyle işler vardır ki hem kişinin uzmanlığına ve yaratıcı düşünme yeteneğine uygundur hem de içsel motivasyonunu harekete geçirir. Yöneticiler bu unsurları biraraya getirerek çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalıdırlar. Bunun için de çalışanları hakkında zengin ve detaylı bilgiye sahip olmalıdır. Yaratıcılığı öldürmelerinin nedenlerinden biri, çalışanlar ve işleri arasındaki bağlantıyı kuran gerekli bilgiye ulaşamamaları, başka bir ifadeyle bu yönde gerekli çabayı göstermemeleridir.

İkincisi, çalışanlara ulaşmaları gereken sonuçlar üzerinde değil, bu sonuca ulaşmak için kullanacakları yöntem hakkında özerklik vermektir. Çerçevesi net çizilmiş özel stratejik amaçlar insanların yaratıcılığını daha iyi değerlendirir. İnsanlara işlerine nasıl yaklaşacakları konusunda, süreç konusunda, sağlanan özgürlük onların içsel motivasyonunu ve sahiplenme güdülerini artırarak yaratıcılıklarını harekete geçirir. Yaratıcılıklarını ve beyin güçlerini, işlerini geliştirmeleri veya geleceği yaratabilmeleri yönünde serbestçe kullanabilmeleri sağlanmalıdır.

Stratejik liderler, yalnızca işletmenin performans standartlarını belirlemeli ve çalışma arkadaşlarına, bu standartlara ulaşmanın en iyi yolunu bulma özgürlüğünü vermelidir<sup>174</sup>. Üst yönetim tarafından belirlenen stratejik hedefler doğrultusunda tüm çalışanlara kendi başlarına etkin kararlar verebilecekleri bir ortam yaratılmalıdır. Bürokrasi ve katı hiyerarşi, inisiyatifi ve yaratıcılığı öldürdüğünden, amaç, insanlara kendi işlerini tasarlamak, kendi işlerini düzenlemek ve müşteriye tatmin etmek için gereken herşeyi yapma özgürlüğünü tanımak olmalıdır<sup>175</sup>.

<sup>173</sup> Aynı, s.81.

<sup>174</sup> Gibson, a.g.e., s.143.

<sup>175</sup> Hamel, a.g.e., s.143.

Bir işletme üst yönetiminin doğru insanlarla doğru işleri biraraya getirmek gibi, bir projeye ya da ekibe ne kadar zaman ve para verileceğini belirlemesi de yaratıcılığı geliştirmenin diğer bir yoludur. Yaratıcılığı etkileyen iki temel kaynak zaman ve paradır. Bir işin yapılması için gereken süre ve kaynağın, fazla ya da az verilmesinin çalışanların yaratıcılığı üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Önemli olan bu zorlu kararın yaratıcılığı destekler nitelikte verilmesidir.

Stratejik liderlerin dördüncü olarak yerine getirmesi gerekli faaliyetler arasında takım çalışması yer almaktadır. Organizasyonlardaki sürekli ve hızlı değişim üst yönetimlerin farklı özelliklere sahip kişilere olan ihtiyacını artırmıştır. Organizasyonlar daha az hiyerarşik, yeni kalıplara girmiş ve daha küresel olduklarından yöneticiler, farklı insanları, nitelikleri ve yetenekleri biraraya getiren ekipler içerisinde etkin şekilde çalışabilmelidirler<sup>176</sup>.

Üst düzey yöneticilerin işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı, yani değişik uzmanlık alanları ve yaratıcı düşünme tarzları olan insanlardan ekipler oluşturabilme ve değişik ve faydalı fikirleri biraraya getirebilme yeteneğine sahip olması gereklidir. Doğru kimyaya sahip bir takım oluşturmak epey güçtür, ancak bu türden takımlar da gerçekten çok güçlüdür<sup>177</sup>. Yaratıcılığı öldürmenin en sık rastlanan yolu, yöneticilerin homojen takımlar oluşturmaya çalışmalarıdır. Herkes masaya aynı çözüm önerilerini getirir ve herkes masadan aynı şekilde kalkar.

Günümüzde birçok kuruluş, müşteriler ve hissedarlarla ilgili yüksek hedeflere ulaşabilmek için işletme içi işlemlerin mükemmel seviyede olması gerektiğinin farkındadır. Yöneticiler sadece kişilerin daha zeki, daha bilgili olması ve daha fazla çalışmasının bu hedefleri yakalamak için yeterli olmayacağına inanmaktadır<sup>178</sup>. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, ürün geliştirme, müşteri hizmetleri ve iç işlemler gibi

<sup>176</sup> David Stauffer, "Cultural Fit: Why Hiring Good People is No Longer Good Enough", *Harvard Management Update*, (Mart 1998), s.77.

<sup>177</sup> Amaible, a.g.e., s.83.

<sup>178</sup> Kaplan, a.g.e., s.173.

önemli işlerin gerçekleştirilmesi için giderek artan bir oranda takım çalışmasına başvurumaktadırlar.

Çeşitli bilgi ve becerilere sahip insanları hızlı tepki ekipleri halinde harekete geçirmeyi öğrenen işletmeler rakiplerle mücadele etmede kazançlı çıkmaktadırlar<sup>179</sup>. Hareketlilik, pazardaki değişikliklere hızlı tepki verebilmek ve yenilik, grup çalışmasını, işlevler arası işbirliğini ve sınırların ortadan kalkmasını gerektirir. Uyumlu, enerjik ve pozitif kültürlerde ortaklıklar iyi çalışmaktayken, tepkici, kontrolcü ve korku dolu ortamlarda iyi çalışmazlar<sup>180</sup>. Birbirleriyle bağlantısız parçalardan oluşan statik bir sistem oluşturulmamalı, iletişime ve risk almaya önem veren heterojen ekipler oluşturulmalıdır.

Çalışanların çoğu, yaptıklarının işletme ya da işletme içindeki bir grup insan için önemli olduğunu bilmek ister. Bu nedenle, stratejik liderlerin çalışanları yenilikçi çabaları doğrultusunda teşvik ve takdir etmeleri gereklidir. Sonuncu olarak, stratejik liderlerin yaratıcılığı desteklemesinin en önemli yolu elindeki bilgiyi paylaşması, işbirliğine gitmesi ve politik sorunların kendilerini etkilemeyeceğini hissettirmesidir<sup>181</sup>. Kotter, ortaklığın ve işbirliğinin hiç görülmediği işletmelerden bahsederken, uyumsuz kültürleri, insanların en çok önem verdikleri şeyin “kendileri” olduğunu kabul eden kültürler olarak nitelendirmektedir. Düşünce ve planların, etkilenecek veya değer katabilecek olan ilgili taraflarla paylaşılması gereklidir.

Örgütün geleceği hakkında karar veren ve stratejiler saptayarak onun yönünü belirleyen üst yönetimin, öğrenen ve çalışanların yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri bir ortam yaratması, strateji ve sistemlerle kültürü uyumlu hale getirmesi, değişime açık bir kültür için yeterli değildir. Aynı zamanda kültür ile performans arasındaki bağlantının kurulması ve işletmenin her basamağında çalışan işgörenlere bu anlayışın benimsetilmesi gereklidir.

---

<sup>179</sup> Fitz, a.g.e., s.115.

<sup>180</sup> Aynı, s.115.

<sup>181</sup> Amaible, a.g.e., s.84.

Sonuç olarak insanları yetkilendiren ve harekete geçiren sistemler aracılığıyla değişime güç vermek gerekir. Bunların içinde en etkili sistem ise kültürdür. Bunun nedeni ise, kültürün, işletmenin kötü günlerde dayanmasına, iyi günlerde de fırsatları en iyi şekilde değerlendirmesine yardımcı olacak bir birlik ve güç kaynağı olmasıdır.

## 6. ETİK UYGULAMALARIN DAVRANIŞSAL BİR NORM OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YERLEŞTİRİLMESİ

Etik konusu iş hayatında vazgeçilmesi mümkün olmayan fakat aksine uygulamaya yönelik çalışmaların çok az rastlanıldığı bir konudur. Etik, neyin doğru neyin yanlış olduğunu tanımlamaya yardım eden kişisel bir değer sistemidir<sup>182</sup>. İş etiği kavramı ise, bir işletme içerisinde karar vermeye ve davranışlara rehberlik eden davranış ilkeleridir<sup>183</sup>. İş etiğinin odak noktası; işletme politikaları, kurallar ve davranışlar için etik standartların nasıl uygulanacağı konusudur<sup>184</sup>. Günümüzün rekabet ortamında, etik olmayan davranışları azaltmak ya da etik davranışları işletmeye yerleştirmek, karı arttırmak gibi bir işletme amacı olmalıdır. Böyle bir amacın gerçekleştirilmesinde en büyük rol yine üst düzey yöneticindir.

Örgüt kültürü ile ilgili, hatta onun ayrılmaz bir parçası olan etik, diğer bir stratejik liderlik uygulamasını oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün işletme çalışanlarının etik davranışları üzerinde aynaya benzer bir etkisi vardır. Bir işletmenin kültürü, paylaşılan ve kişilerin davranışlarına rehberlik etmeye yarayan değerleri yansıtmaktadır. Bir önceki bölümde de anlatıldığı gibi stratejik liderler faaliyetleriyle, yorumlarıyla, savundukları vizyonlarıyla bir işletmenin kültürünü yaratma ve devam ettirmede önemli bir rol oynadıkları gibi etik uygulamaların yerleştirilmesinde de çok büyük bir rol üstlenmektedirler.

<sup>182</sup> Jeffrey Harrison ve Caron H. St. John, *Strategic Management of Organizations and Stakeholders* (New York: West Pub. Company, 1994), s.24.

<sup>183</sup> David, *a.g.e.*, s.18.

<sup>184</sup> Çiğdem Kirel, *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetim ve Bir Uygulama Çalışması* (Eskişehir, 2000), s.6.

İşletmeler faaliyet gösterdikleri rekabet alanında bir çok sosyal baskılara maruz kalmaktadırlar. Bu etkilerin bazıları, işletmeleri dışarıdan etkileyen, hükümet veya medya gibi toplumsal kurumların beklentilerine yöneliktir. Dış çevreden gelen bu tür baskılar bazı işletmelerde anlamlı değişikliklere yol açabilirken, bazı işletmelerde ise bu baskıların kabul edilip uygulamalara yansıtılmadığı görülmektedir. İşletmelerin sadece hükümet, medya ve iş çevrelerinden gelen bu tür baskılara karşı, yasallığı koruyucu tedbirler almaları, sınırlandırılmış ve gerçekçi olmayan bir bakış açısı olarak görülebilir.

Etik programlarını sadece dışsal baskılara karşı alınan tepkiler olarak görmemek gereklidir. Böylesine bir bakış açısı kurumsal kararlarda yönetsel inisiyatifin rolünü görmezlikten gelmektedir. Stratejik tercih konusunda yapılan araştırmalar, değerleri ve kendilerini adadıkları konularda dahil olmak üzere, yöneticilerin özelliklerinin ve uygulamalarının kurumsal eylemleri etkilemede hiç de göz ardı edilemeyecek derecede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır<sup>185</sup>. İş etiği konusunda yapılan araştırmalar da kurumsal etik uygulamalarında üst yönetimin rolünü özellikle vurgulamaktadır<sup>186</sup>.

Etik uygulamalara yönelim ve bakış açılarının, kurum dışı çevreden ve üst yönetimin etik değerlere bağlılığından kaynaklanan etkilerini inceleyen diğer bir araştırma da, üst yönetimin etik konusundaki taahhütünün dışsal baskılara göre daha etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır<sup>187</sup>. Yine işletmelerin sosyal performansını analiz eden teorik bir araştırmada, üst düzey yönetimin etik uygulamalara yaklaşımının, işletmenin sosyal performansı üzerindeki etkilerinin ne derecede önemli olduğu ortaya konulmaktadır<sup>188</sup>.

<sup>185</sup> Finkelstein, a.g.e., s.33.

<sup>186</sup> T. M. Jones, "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, Cilt no 20, Sayı no 3, (1995), s.405.

<sup>187</sup> Gary Weaver, Linda Klebe Trevino ve Philip L. Cochran, "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices", *Academy of Management Journal*, Cilt no 42, Sayı no 5, (1999), s.540.

<sup>188</sup> D. L. Swanson, "Addressing A Theoretical Problem by Reorienting The Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, Cilt no 20, Sayı no 3, (1995), s.43-64.

Yapılan akademik araştırmalar sonucunda, şletmelerin etik programlara önem veren stratejik lider ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. şletmelerin yalnızca etik davranışları teşvik etmeleri yeterli değildir, aynı zamanda günümüz rekabet ortamında etik davranışlara kılavuzluk eden, uygulamaya dönük program ve politikaları da oluşturmaları şarttır.

Etik programlar, çalışanların davranışlarını ortak olarak paylaşılmış etik standartlarla uyumlu hale getirmekte ve bir kurumsal kontrol sistemini yaratmaktadır<sup>189</sup>. Etik programlar, şletmenin karar ve faaliyetlerini toplumsal etik beklentileri ile daha uyumlu hale getiren programlardır. Bu programlar, şletmenin sosyal performansının anahtar bir göstergesidir ve şletmenin başarısında önemli bir katkı unsurudur.

Bir şletmeyi etik programı oluşturmaya yönelten nedenler üç başlık altında toplanabilir. Bunlar<sup>190</sup>:

1-şletme politikalarının, yönetim standartlarının ve yasaların bozulmasına engel olmak

2-Tüketicileri, tedarikçileri ve çalışanları içeren çıkar gruplarıyla geliştirilen ilişkilerden yarar sağlamak

3-Uzaklara yayılmış ve ayrı coğrafik merkezler arasında birleştirici bir örgüt kültürü yaratmak.

Stratejik liderlerin uygulayacağı etik programlar, çalışanların düşünce ve davranışlarını uygun bir şekilde etkileyebilmek için, şletmenin karar verme sürecini paylaşmalı ve örgüt kültürünün bütünleşik bir parçası olmalıdırlar. Strateji uygulama sürecinin etkinliği etik uygulamalara dayalı olduklarında artar. Üst düzey yöneticiler, örgütün tüm düzeyindeki insanları etik düşünceleri uygulamaya desteklemeli ve onlara uymalarını sağlamalıdırlar.

<sup>189</sup> Weaver, a.g.e., s.540.

<sup>190</sup> Lori Tansey Martens ve Kristen Day, "Five Common Mistakes in Designing and Implementing A Business Ethics Program", *Business and Society Review*, Cilt no 104, Sayı no 2, (Yaz 1999), s.164.

Etik bir kültürün yaratılmasında üst düzey yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin; işletmelerinin uzun dönemli vizyona ilişkin etik uygulamaları içine alan, doğru şeyler yapmayı arzulayan, dürüst, güvenilir ve doğru kişiler olmaları gereklidir. Bu nitelikleri sürekli olarak taşıyan stratejik liderler, davranışsal normlar haline gelen etik bir örgütsel kültürü geliştirme ve desteklemede büyük kolaylık elde ederler.

Etik bir kültürle birleştirilen uygulamalar işletme içinde kurumsallaşmış hale gelirler<sup>191</sup>. Böylece, işletmedeki çalışanlar ve çalışanlarla yüzyüze iletişimde olan diğer çıkar gruplarının pek çoğu tarafından kabul edilen davranışsal normlar ve faaliyetler topluluğu haline gelirler. Stratejik liderler, değişen rekabet ortamında, organizasyonlarında bir etik kültürü yaratabilmeye ilişkin faaliyetleri yerine getirme mücadelesi vermelidirler.

Etik uygulamalar, çeşitli işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesinde ahlaki bir filtre görevi görürler<sup>192</sup>. Bu nedenle stratejik liderlerin organizasyonlarında etik uygulamaların davranışsal norm olarak yer aldığı etik bir örgüt kültürü yaratmaları gereklidir. Böyle bir kültürün yaratılabilmesi de bir takım faaliyetlerin yerine getirilmesine bağlıdır. Stratejik liderlerin yerine getirmesi gerekli olan faaliyetler dört başlık altında ele alınabilir. Bunlar; davranış ve düşünceleriyle iyi bir örnek oluşturmak, etik değerleri açık bir şekilde belirtmek, çalışanları etik değerler konusunda eğitmek ve son olarak da etik değerleri performans değerlemesinin bir parçası haline getirmektir.

### 6.1. Davranış ve Düşünceleriyle İyi Bir Örnek Oluşturmak

Üst düzey yöneticilerin görüş ve değerlendirmeleri çalışanların ücretlerini olduğu kadar kariyerlerini de etkilemektedir. İnsanların çalışmalarını değerlendirmek, yetenek ve becerilerini dikkate alarak bu kişileri belirli projelere seçmek, terfi etmeleri ve ödüllendirilmeleri konularında karar vermek gibi stratejik liderlerin sürekli olarak astlarıyla ilgili yerine getirmeleri gerekli faaliyetler vardır. Çalışanların başarılı

<sup>191</sup> Hitt, 1999, a.g.e., s.460.

<sup>192</sup> Ireland, a.g.e., s.52.

olabilmesi stratejik liderin onayının alınmasına ve onun beklentilerine uygun davranılmasına bağlıdır. Bu nedenle, stratejik liderler tavırlarıyla, kararlarıyla, uygulamaları ve davranışlarıyla sürekli olarak çalışanlar tarafından izlenmekte ve çoğunlukla da taklit edilmektedir.

Stratejik liderin saçı, giyim tarzı, konuşma şekli, ofisinin görüntüsü, dürüstlüğü, sabırlılığı, işe geç gelip gelmemesi gibi fiziksel görünüm ve davranışlarına ilişkin her türlü tavır çalışanlar tarafından örnek alınabilir. Bunların içerisinde en önemli olanı üst düzey yöneticilerin sahip oldukları değerlerdir. Kuralları, standartları ya da değerleri anlatmak için hiçbir toplantı yapılmasa da, stratejik liderlerin davranışları değerlerini yansıtmaktadır.

İşletmelerin kararları kelimelerden daha yüksek sesli konuşan etik faaliyetler olarak görünmek zorundadır<sup>193</sup>. Değerleriyle örnek oluşturduğu gerçeğinden yola çıkarak, üst düzey yöneticilerin söyledikleri ve yaptıkları her şey çalışanlar için standartlar haline gelmektedir. Bu nedenle, stratejik liderler kendi düşünce ve davranışlarıyla bir örnek oluşturması gereken kişilerdir. Sorumlu veya dürüst olmanın önemi hakkında uzun konuşmalar yapılabilir, ama stratejik liderin kendisi sorumlu ve adil davranmıyorsa sözlerin bir değer ifade etmeyeceği açıktır.

Yöneticilerin kullandığı dil, çalışanların davranışlarını ve kurumsal normları etkileyen sosyal öğrenme sürecinde önemli bir unsurdur<sup>194</sup>. Dolayısıyla üst yönetimin sözel olarak açıkladığı konular, kurumsal eylem planının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Üst düzey yöneticilerin davranış ve düşünceleriyle örnek olmalarının yanında aynı zamanda etik kültürü yaratabilmeleri için, etik değerleri işletme çalışanlarının tümüne açık ve net bir şekilde belirtilmeleri de gereklidir.

<sup>193</sup> Thompson, a.g.e., s.335.

<sup>194</sup> Weaver, a.g.e., s.543.

## 6.2. Etik Değerleri Açık Bir Şekilde Belirtmek

Üst düzey yöneticilerin bu aşamada yapmaları gereken ilk şey ise, iş yaşamında hangi davranışların kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğunu incelemektir. Ahlaki değerleri öncelikli konu haline getirmek ve personele bu değerleri benimsetmek için, stratejik liderin öncelikle, iş yapma tarzında nelere önem verildiğini saptaması gereklidir<sup>195</sup>. Stratejik lider işi her yönüyle ele almalı, işe alma yöntemleri, reklamlar, iletişim sistemleri, değerlendirme, araştırma, ürün tasarımı gibi konuları da dikkate almalı, sadece kendi sorumluluk alanıyla sınırlı kalmamalıdır.

Bir organizasyonun sürekli olarak etik uygulamaları yerine getirebilmesi için, stratejik liderlerin açık ve net bir şekilde işletmelerini etiksel değerlere uygun olarak yöneteceklerine ilişkin söz vermiş olmaları gereklidir. Yapılan bir araştırmaya göre, yüksek etik standartlarıyla çok yoğun bir şekilde uğraşan işletmelerde, üst yönetim etik bir kod içinde, konuşmasında ve kuruluş yayınlarında, etik olmayan davranışların sonuçlarına ilişkin politikalarda, hareketlerinde ve tutarlılığın sağlanmasına yönelik faaliyetlerde sürekli olarak taahhütünü iletebilmektedir<sup>196</sup>.

Stratejik liderlerin örgütsel standartları oluşturabilmek için, en çok neye önem verdiklerini açık ve net bir şekilde belirtmeleri gereklidir. Örneğin<sup>197</sup>;

- Rakiplerinize zarar vermeyi kabul edilebilir bulup bulmadığınız
- Yaptığı işlerle ilgili soru işaretleri olan bir işletmeyle veya insan hakları ihlalleri ile gündemde olan bir ülke ile iş yapıp yapmayacağınız
- Kısa vadeli çıkarlara mı, yoksa uzun dönemli stratejilere mi ağırlık vereceğiniz gibi soruların stratejik liderler tarafından sorulması gereklidir.

Bu tür soruları sorarak etik değerlerin ve davranışların neler olabileceğini belirledikten sonra, stratejik liderlerin ikinci olarak yapmaları gereken şey, bir takım

<sup>195</sup> Elizabeth P. Tierney, *İş Ahlakı*. Çeviren: Günhan Günay (İstanbul: Rota Yayıncılık, 1997), s.84.

<sup>196</sup> Thompson, a.g.e., s.335.

<sup>197</sup> Tierney, a.g.e., s.84.

mekanizmaları kullanarak görüşlerini çalışanlarla paylaşma yoluna gitmeleridir. Bir çok işletmede standartlar ve değerler; misyon ve vizyon cümleleriyle, davranış kuralları ya da el kitaplarıyla ifade edilebilmektedir. Standartlarla ilgili olarak çalışanlardan neler beklenildiği bu mekanizmalar yoluyla anlatılabilmektedir.

Bu mekanizmalardan en etkili olanı ise etik kodlarıdır. Etik kodları, organizasyonun tümünü ilgilendiren davranış ilkelerinin yazılı bir şekilde oluşturulmasıdır. Etik davranışların geliştirilmesinde stratejik liderlere kolaylık sağlayan bir yol olan etik kodları, çalışanlar tarafından etik konuların anlaşılmasına yardım eder ve günlük faaliyetlere rehberlik eder. Çalışanların çeşitli durumlardaki beklentilerinin açıklığa kavuşturulmasını sağlar<sup>198</sup>. Bunlar genellikle dürüstlük ve yasalara karşı bağlılık gibi önemli alanları kapsamaktadır. Ürün güvenilirliği ve kalite, iş yerinde sağlık ve güvenlik, çatışmalara ilgi, istihdam uygulamaları, satış/pazarlama uygulamalarında adalet ve finansal raporlama gibi konular örnek verilebilir<sup>199</sup>.

Bir işletmenin etik bir koda sahip olmasının sonucunda elde edeceği yararlar üç kısımda toplanabilir. Bunlar<sup>200</sup>:

- Tüm yönetici ve işgörenlere doğru davranışın ne olduğunu gösteren, beklenen davranış standartlarını açıklayan, onları ahlaklı davranmaya teşvik eden düzenleme ve kalıcı rehberlere sahip olmak,
- Yöneticilerin çalışma hayatında karşılaştıkları etik sorunları, ikilemleri çözümleyerek, doğru ve iyi kararlar vermelerine yardımcı olmak,
- Toplumun güven ve saygınlığını kazanmak, iyi bir imaj ve üne kavuşmak.

Etik kodlardan bu tür yararların elde edilebilmesi, stratejik liderlerin bu kodların oluşturulması sürecine herkesi dahil etmesiyle sağlanabilir. Demokratik ve katılımcı bir

<sup>198</sup> Thomas L. Wheelen ve J.David Hunger, *Strategic Management and Business Policy* (New York: Addison-Wesley Pub. Company, 1995), s.71.

<sup>199</sup> Dessler, *a.g.e.*, s.89.

<sup>200</sup> Kirel, *a.g.e.*, s.90.

yöntemin uygulanması, etik bir kodun yöneticilerin ve çalışanların birlikte oluşturduğu bir komite tarafından hazırlanması işletmeler için daha yararlı olacaktır<sup>201</sup>.

Çalışanların etiksel davranışlarını geliştirmeyi arzulayan bir işletmenin üst düzey yönetimi sadece kapsamlı bir etik kodu geliştirmekle kalmamalı aynı zamanda eğitim programlarında, performans değerlendirme sisteminde, politika ve prosedürlerde bir başka deyişle tüm faaliyetleri boyunca bu kodu yaymaya çalışmalıdır.

### 6.3. Çalışanları Etik Değerler Konusunda Eğitmek

Etik değerlerin açık ve net bir şekilde belirlenmesinden sonra, üst düzey yöneticilerin, değerlerin benimsendiğinden ve çalışanların etik değerleri yalnızca kelimelerle ifade etmekle kalmayıp, davranışlarına da yansıtıklarından emin olmaları gerekmektedir. Standartlar veya beklentilerle ilgili cümlelerin davranışlara dönüştürülmesi zor bir süreçtir. Değerlerin yerleştirilmesi konusu, değerlerle ilgili cümlelerin bastırılıp dağıtılmasıyla çözümlenebilecek bir konu değildir. Stratejik liderin görevi, cümleleri davranışlara dönüştürmeye çalışmaktır. Bunu yapabilmek için de öncelikle çalışanlar etik değerler konusunda eğitilmelidir.

Üst düzey yöneticilerin ve çalışanların hangi davranışların etik olup olmadığı konusunda eğitilmiş olabilmeleri, etik eğitim programlarının yürürlüğe konulmasına bağlıdır. Etik eğitim programları sadece örgütün değerleriyle uyumlu olmakla kalmamalı aynı zamanda gri alanları açıklayan ve tartışan bir niteliğe de sahip olmalıdır<sup>202</sup>. Gri alanlar tanımlanmış olmalıdır ve çalışanlar tarafından açık bir şekilde tartışılmış ve çözümü için mekanizmalar sağlanmış olmalıdır.

Stratejik liderlerin, işletme içinde çalışan herkesi etik konusu üzerine tartışmaya cesaretlendirebilmek için eğitim programlarını etkin hale getirmesi gereklidir. Bunu yapabilmek için de, etik eğitimi sırasında etik kodlar tartışılabilir, davranışın etik olup olmadığını belirleyen prosedürler incelenebilir ve etik dışı kararlar

<sup>201</sup> Aynı, s.90.

<sup>202</sup> Thompson, a.g.e., s.356.

tartışılabilir. Aynı zamanda etik eğitim programları, üst yönetim de olmak üzere organizasyondaki tüm kişilere uygulanmalıdır. Pek çok işletme çoğunlukla hatalı bir şekilde organizasyonun daha düşük seviyelerine ilişkin programa hedeflenmektedir. Aksine, örgüt kültürü üzerinde büyük bir etkisi olan üst yönetim kapsama kendisini dahil etmelidir.

Etik eğitimi ile ilgili diğer önemli bir konu da, gerekli olan bir eğitim programına karar verildikten sonra, üst düzey yönetici tarafından liderlik edilen bir toplantı yapılmalı ve herkesin katılımı sağlanmalıdır<sup>203</sup>. Böylelikle stratejik liderler çalışanların etik konuların içeriklerinden tam olarak haberdar olmalarını sağlarlar. Konferans şeklinde olan eğitim toplantıları, öğrenme sürecine katılımın sağlanmasın da etkili olmayabilir. Böyle eğitim programları, genellikle çalışanların dikkatini yakalamada veya çalışanların bilgisini artırarak uzun dönem bir etki sağlamada başarısız olabilmektedir. Araştırmalar da, konferansın sınırlı bir dönem değeri olduğunu, katılımcıların eğitimden sonraki günde konferansın %15'inden daha azını hatırladıklarını ortaya koymaktadır<sup>204</sup>. Bu nedenle toplantıların becerileri ve yeni bilgiyi ortaya çıkarabilecek nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Bu amaçla kullanılan örnek olaylar ve küçük grup araştırmaları eğitime toplu olarak katılımı sağlamadaki yöntemlerden bazılarıdır.

Stratejik liderlerin yerine getirmeleri gereken bir diğer nokta, ilgili kişilere gereken yerde gereken etik eğitimin verilmesidir. Tüm konularda tüm çalışanları eğitmek gerekli olmayabilir. Eğitim programı gerektiği yerde, katılımcıların iş gereksinimleri doğrultusunda yapılmalıdır. Bu amaçla kapsamlı bir eğitim programı geliştirilerek, güçlendirme sağlanabilir ve iletişim kolaylaşabilir<sup>205</sup>.

Stratejik liderlerin etik eğitimle ilgili son olarak yerine getirmesi gerekli belki de en önemli görevlerinden biri, etik eğitim programlarını diğer eğitim programlarıyla ilişkili hale getirebilmektir. Böyle bir yaklaşım, yöneticiler için bütüne odaklanan bir iş

<sup>203</sup> Martens, a.g.e., s.165.

<sup>204</sup> Aynı, s.167.

<sup>205</sup> Aynı, s.168.

gücü çevresi yaratma olanağı sağlar<sup>206</sup>. Aynı zamanda, personelin işletmenin diğer sorumluklarından ayrılmayan iş etiği taahhütüne ilişkin mesajın çok iyi anlaşılmasına yardımcı olur. Böyle bir bütünleşme sadece etik program eğitimine verilen kaynakların miktarını azaltmaz, aynı zamanda etik değerlere olan uyumu artırır. Eğer en üst yönetim böyle bir beceriye sahip olursa ve kendi davranışlarıyla da bunu desteklerse, çalışanlar programı daha ciddi bir şekilde ele alacaklardır.

#### **6.4. Etik Değerleri Performans Değerlemesinin Bir Parçası Haline Getirmek**

Hangi büyüklükte olursa olsun, her işletmenin temel sorunlarından biri, o işletmede çalışan kişilerin yeteneklerinin tanınması ve çalışmasının yeterince değerlendirilmesidir. Eleman almak, eğitmek, ücretlerini belirlemek ve performanslarını değerlendirmek için yöneticiler bir takım ölçütlere ihtiyaç duyarlar. Bu ölçütlerden hareketle yönetim, durumun gerektirdiği bazı kararları alır. Örneğin; ödül, cezalandırma ya da düzeltici ve geliştirici önlemler bu tür kararlar arasındadır. Yeterli bilgi olmadan bu tür yönetsel kararların alınamayacağı da bir gerçektir. Bu nedenle örgüt üyelerinin bireysel performanslarının değerlendirilmesi işletmeler için büyük önem taşımaktadır. En üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belirli bir ölçüte göre başarılarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

“Ölçülebilen şeyler yapılır” gerçeğinden yola çıkarak, etik programlarının amaçları da ölçülebilir bazı unsurları içermelidir. Performansa yönelik programla ilişkili ölçümler seti olmaksızın işletmeler, çoğunlukla programa ilişkin ihtiyaç duyulan değişiklikleri ve uyarlamaları gözden kaçırmaktadırlar. Bu nedenle stratejik liderler işletmelerinde, etik değerlere uyumu performans değerlemesine bağlayan uygulamalara yer vermelidirler.

Çalışanlar işletmelerinde neyin önemli olduğuna dair bazen birbirleriyle çelişen çok sayıda iletişim unsurları almaktadır. Etik değerlere dönük bu tür iletişimler, bireylerin kendi beklenti ve hedefleriyle ilgili olmalıdır. Aksi takdirde, çalışanlar

<sup>206</sup>

Aynı, s.168.

tarafından ilgisizmiş gibi görünen iletişimler onlar tarafında herhangi bir dikkat çekici durum yaratmayabilir. Bu nedenle, etik değerler konusundaki iletişim araçlarının, örneğin memoların, hatırlatıcıların, politika dökümanlarının etkili olabilmesi için çalışanları etik değerler ile ilgili mesajlardan sorumlu tutar hale getiren destekleyici mekanizmalara gereksinim vardır.

Ödül ve ceza standartları bu mekanizmalara örnek olarak verilebilir. Stratejik liderler, etik değerleri önemli kişisel sonuçlara bağlayarak, etik beklentilere karşı bir bağlılık ve dikkat çekicilik duygusu yaratabilirler. Bunu da ödül sistemlerini destekleyerek güçlendirebilirler. Örneğin sağlık ürünlerinin satıldığı bir işletmede yapılan gözleme göre, her müdürün maaşındaki yıllık artışın üçte biri, üstlerinin ve iş arkadaşlarının değerlendirmelerine bakılarak, işletmenin etik konularla ilgili ideallerini gerçekleştirilmede ne kadar başarılı olduğu konusuna odaklanan performans değerlendirilmesine dayanmaktaydı<sup>207</sup>. Böylesine bir değerlendirme metodu tarafsız olma konusunda akıllara sorular getiriyor olsa da, çalışanlardan beklenen davranışın etik değerlere uygun olması gereğini ortaya koymaktadır.

Kabul edilen ya da edilmeyen davranışların neler olduğunun tanımlanmasına yardımcı olan ödül ve ceza standartları, etik program ve politikaları günlük işletme içi faaliyetlerle ilişkili hale getirebilmektedirler<sup>208</sup>. Buna örnek olarak, yanlış giden şeyleri farkedenden kendine özgü kanal ve prosedürler kullanan kişiler ödüllendirilebilir ya da cesur faaliyetleri açıklayan ödül sistemleri yaratılabilir<sup>209</sup>. Bu tür sistemler işletmelerin yapı ve stratejilerine göre farklılık gösterebilmektedir.

Stratejik liderler ödül sistemlerinin yanında aynı zamanda etik dışı davranışları cezalandırmaya yönelik uygulamaları da yerine getirmelidirler. Bir anlamda stratejik liderler oyun kartlarında son hakem rolünü almalıdırlar<sup>210</sup>. Yani bozulmaya neden

<sup>207</sup> Weaver, a.g.e., s.541.

<sup>208</sup> Aynı, s.543.

<sup>209</sup> Hitt, 1999, a.g.e., s.461.

<sup>210</sup> Thompson, a.g.e., s.335.

olmuşlarsa, anahtar pozisyonundaki kişileri başka yerlere hareket ettirebilirler ya da gerekiyorsa işten çıkarabilirler, ya da etik uyumu yerine getirmede gevşek davranan kişilere uyarı cezası verebilirler.

Stratejik liderlerin etik konuları çalışanların performans değerlendirmelerine dahil etmeleriyle, etik beklentiler kurumsal faaliyetlerle bütünleşebilir ve etik konulara ilgi çalışanların biçimsel rollerinin bir parçası haline gelebilir<sup>211</sup>. Etik konulara bağlılık, ancak çalışanların dikkatini çekmekle ve onları etik beklentilerle sorumluluk altına almakla sağlanabilir. Üst düzey yöneticiler etik rollerini etik politika belgeleri, memolar ve diğer iletişim yollarından ziyade, derine işlemiş kurumsal faaliyetler yoluyla tanımlamalıdır.

Sonuç olarak, etiksel davranışları ödüllendirerek ve bireysel amaçlara ulaşmalarına yardımcı olunarak üst düzey yöneticiler çalışanları daha verimli ve etiksel olmaya yönlendirebilirler. Ücret ve maaşlar çalışanların motivasyonunda önemli bir kaynak olsalar da, tek başına yeterli değildir. Günümüzde çalışanlar daha çok, çalışma hayatının kalitesi, bireysel gelişim fırsatları, örgütlerin etik performansları gibi konularla daha çok ilgili olmaya başlamışlardır.

## 7. STRATEJİK FAALİYETLERİN ETKİN OLARAK KONTROL EDİLMESİ

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde, stratejik liderlerin yerine getirmesi gerekli uygulamalardan sonuncusunu stratejik faaliyetlerin kontrolü aşaması oluşturmaktadır. Değişen rekabet ortamının sunduğu fırsatlar, üst düzey yöneticileri işletme faaliyetlerini kontrol etmeye zorlamaktadır. Bu kontrollerin çalışanların davranış ve tutumlarını kolaylaştıran kontroller olması gereklidir. Aksi halde çalışanların yenilik ve yaratıcılıklarına ilişkin fikirlerin alınması olanaklı değildir.

Stratejik değişim koşullarında, kontrol sistemleri, üst düzey yöneticiler tarafından değerleri resmileştirmek, stratejik davranışlara sınırlamalar getirmek, kritik performans değişkenlerini tanımlamak ve ölçmek ve stratejik belirsizlikler üzerinde tartışmalar

<sup>211</sup> Weaver, a.g.e., s.543.

yapabilmek için kullanılmaktadır. Bu amaçlardan hareketle üst düzey yöneticiler tarafından kullanılan kontrol sistemleri dörde ayrılabilir<sup>212</sup>. Değer sistemleri, sınır sistemleri, performans kontrol sistemleri ve etkileşimli kontrol sistemleri. Bu sistemlerin işletme stratejisi ile olan ilişkilerini Şekil 13'den izlemek mümkündür.

Değer sistemleri; üst düzey yöneticiler tarafından, temel değerleri, amaçları ve kuruluşun yönünü tanımlamak, iletmek ve güçlendirmek için kullanılan formal sistemlerdir. Değer sistemleri, örneğin misyon ifadeleri ve amaç beyanları gibi resmi belgeler yoluyla yaratılabilmekte ve iletilebilmektedir. Bu nedenle değerler sistemini tasarlamak için temel değerlerin analizi yeterlidir.

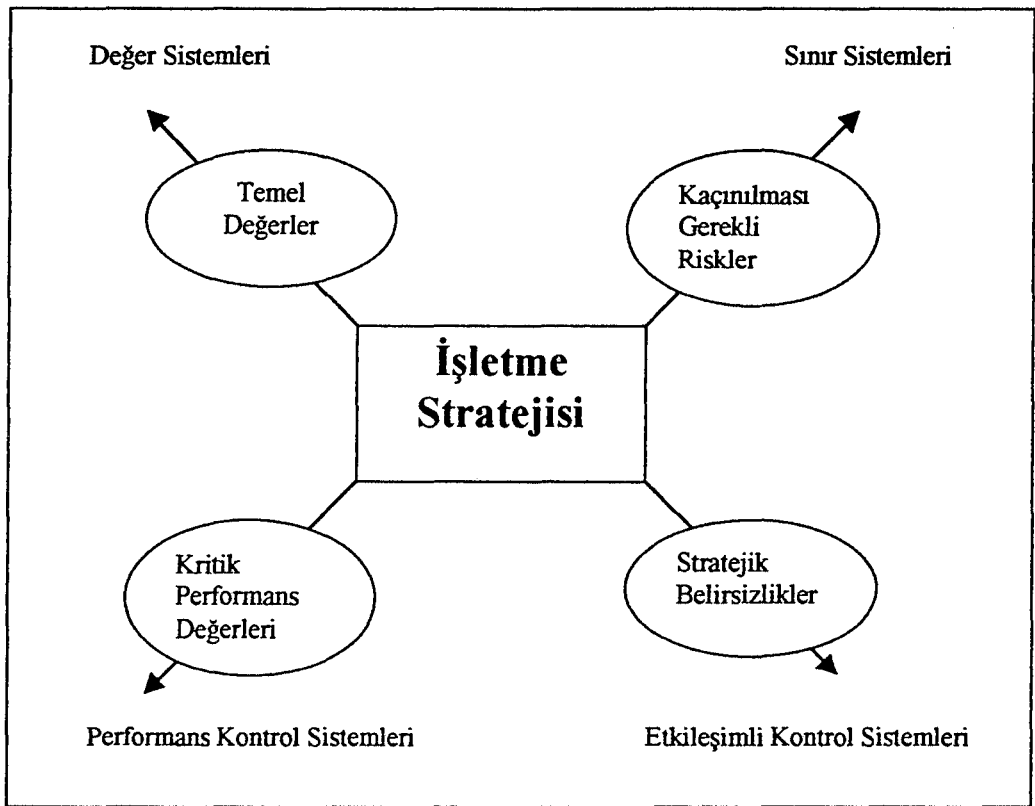
Sınır sistemleri; üst düzey yöneticiler tarafından, saygı gösterilmesi gereken kuralları oluşturabilmek için kullanılan formal sistemlerdir. Sınır sistemleri olumsuz dönemlerde gerçekleştirilecek asgari standartlar olarak saptanmaktadır. Sınır sistemlerinin tasarımı için, kaçınılması gerekli risk analizlerinin yapılması yeterlidir.

Performans kontrol sistemleri; örgütsel çıktıları izlemek ve performans standartlarından sapmaları göstermek için kullanılan geribildirim sistemleridir. İşletme plan ve bütçeleri bu sistemlere örnek olarak verilebilir. Performans kontrol sistemleri amaçlardaki değişiklikleri izlemek ve dışında kalanları yönetmek için kullanılan prototip geribildirim sistemleridir. Bu sistemlerin tasarlanması için de kritik performans değişim analizlerinin yapılması gereklidir.

Etkileşimli kontrol sistemleri, üst düzey yöneticiler tarafından, düzenli bir şekilde ve kişisel olarak, bağlı işletmelerin karar verme faaliyetlerinde kendilerini geliştirmek için kullandıkları formal sistemlerdir. Etkileşimli bir kontrol sistemi kurmanın amacı, organizasyon boyunca karşılıklı görüşme ve öğrenmeye dikkat verme ve güçlendirmeye odaklanmaktır. Bu sistemlerin tasarımı ise, stratejik belirsizlik analizlerinin yapılmasına bağlıdır.

<sup>212</sup> Robert Simons, "How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal", *Strategic Management Journal*, Cilt no 15, (1994), s.170.

Geleneksel ölçme ve izleme fonksiyonlarına ek olarak bu tür kontrol sistemleri üst düzey yöneticiler tarafından; tembelliği yenmek, yeni stratejik gündemle iletişim kurmak, plan ve programların uygulanmasını sağlamak ve yeni stratejik girişimlere ilgiyi sağlamak için kullanılmaktadır<sup>213</sup>. Bu amaçla kontrol sistemlerinin etkin ve verimli bir şekilde kurulması ve işletilmesinde stratejik liderlere önemli görevler düşmektedir.



Şekil 13. İşletme Stratejisini Kontrol Etmek

Simons, s.173.

Stratejik liderler, esnek ve yenilikçi kontroller gerçekleştirerek rekabette üstünlük elde edebilirler ve stratejik esneklik sağlayabilirler. Stratejik liderlerin etkili stratejik kontrolleri gerçekleştirebilmelerinde yerine getirmesi gerekli önemli faaliyetleri iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki stratejik geribildirim sistemi oluşturmak, diğeri ise stratejik ve finansal kontrolleri dengelemektir.

### 7.1. Stratejik Geribildirim Sistemini Oluşturmak

Yaşadığımız bu bilgi çağında işletmeler değişim ortamı içerisinde çalışmakta ve yöneticiler de daha karmaşık stratejiler hakkında geribildirim desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. En iyi amaçlarla ve temin edilebilecek en mükemmel bilgilerin kullanılmasıyla oluşturulan stratejiler bile güncel şartlar içinde geçerliliğini yitirmiş olabilir. Bu nedenle günümüz işletmelerinde, üst düzey yöneticilerin stratejileri ile ilgili geribildirim almaları ve stratejilerinin dayanak noktası olan varsayımları kontrol etmeleri gerekmektedir. Stratejilerin izlenebilmesi, uygulama aşamasında düzeltmeler yapılması ve eğer gerekiyorsa stratejide değişikliklerin gerçekleştirilmesi bu yapılan kontroller sonucunda elde edilebilir.

Stratejik liderler, stratejik kontrolü etkinlikle yerine getirebilmek için sahip oldukları her bir bölümün veya birimin dinamiklerini ve rekabetçi durumlarını derinden kavrama becerisine sahip olmalıdırlar. Stratejik kontrollerin etkinliği, stratejik liderlerin tam anlamı ile farklı olan bilgileri tamamen ilgili bir şekilde bir araya getirerek bütünleştirdikleri zaman artabilir<sup>214</sup>. Bu nedenle, stratejik liderler ve örgüt çalışanları arasında bilginin sürekli olarak iletilmesi gereklidir.

Bilgilerin değişimi hem formal olmayan, planlanmamış toplantılar ve hem de planlanmış rutin ve formal etkileşimlerle yaratılabilir. Sürekli değişim gösteren bu ortamlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek veya ilk oluşturulan stratejik plan yürürlüğe konduğu zaman öngörülme tehlike ve tehditlere karşı koyabilmek amacıyla yeni stratejiler geliştirilebilir. Genellikle yeni fırsatlara ilişkin bu tür stratejiler, organizasyonun daha alt kademelerinde görev yapmakta olan yöneticilerden kaynaklanmaktadır<sup>215</sup>. Bu yüzden bilginin tüm kademeler arasında paylaşılmasını gerçekleştiren bir geri bildirim sistemine gereksinim duyulur.

<sup>214</sup> Ireland, a.g.e., s.52.

<sup>215</sup> Kaplan, a.g.e., s.20.

Böyle bir sistem organizasyonların çift döngülü öğrenmesine yardımcı olabilecek bir sistem olmalıdır<sup>216</sup>. Yöneticilerin, ilk tasarladıkları stratejinin plana uygun olarak uygulanıp uygulanmadığı konusunda geribildirime ihtiyacı vardır ve bu tek döngülü öğrenme yöntemidir. Bundan daha önemli olarak, yöneticilerin, planladıkları stratejinin halen geçerliliğini ve başarısını koruyup korumadığı hakkında geribildirime ihtiyacı vardır ki bu da çift döngülü öğrenme sistemidir. Yöneticilerin, stratejiyi oluştururken yaptıkları temel varsayımların halen geçerli olup olmadığını sorgulayabilmeye yarayan bir sistemdir.

İşletmelerin stratejilerinin temelini oluşturan hipotezlerin kontrol edilmesi, geçerliliğinin değerlendirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması için bir stratejik geribildirim sistemi oluşturulmalıdır. Böyle bir sistemin oluşturulmasına yardımcı olabilecek bir takım araçlar vardır<sup>217</sup>. Etkileşim analizi, yönetim oyunu ve senaryo analizi, deneyimlerin aktarılması, stratejik uygulamaların denetlenmesi ve dış gözlemci denetlemeleri gibi yöntemler, bir işletmenin düzenli olarak stratejik ilerlemesini gözden geçirmesini ve değerlendirmesini sağlayan araçlardır.

Bunlardan *etkileşim analizi*, her bir ölçü ile ilgili bilgilerin tek tek, birbirinden bağımsız bir şekilde rapor edilmesinden iki veya daha fazla sayıda ölçü arasındaki etkileşimi ölçerek, neden-sonuç ilişkilerinin geçerliliğinin belirlenmesine yardımcı olurlar. Etkileşim analizinin yapıldığı bir işletmede, en fazla tatmin olmuş müşterilerin, morali en yüksek elemanların hizmet verdiği müşteriler olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece çalışanların moralinin tek başına bir ölçüden ibaret olmadığı, stratejinin başarıya ulaşması için gerekli bir unsur olduğu kanıtlanmıştır<sup>218</sup>. *Senaryo tekniği analizinde*, yöneticilerin geçmiş yıllarla ilgili analizleri baz alarak bir sonraki yıl için daha gelişmiş bir strateji üretmeleri talep edilmekte ve sonuçta strateji ile ilgili yeni senaryolar üretilmektedir.

---

<sup>216</sup> Aynı, s.20.

<sup>217</sup> Aynı, s.310.

<sup>218</sup> Aynı, s.312.

*Deneyimlerin aktarılması* yönteminde ise, işletmeler rakamların ardındaki hikayeleri anlatarak, stratejinin ne şekilde yürüdüğü ile ilgili biçimsel olmayan geribildirim almakta ve aynı zamanda çalışanlarının strateji ile ilgili bazı detaylar hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle geçmişte yaşanan deneyimlerin gelecekteki performans üzerinde etkili olması sağlanmaktadır. *Dış gözlemcilerin değerlendirilmesi* yöntemi, işletme dışındaki kişilerin görüş ve değerlendirmelerine başvurmak yoluyla öğrenmeye yardımcı olan diğer etkili bir araçtır.

Stratejik liderler kendi işletmelerine uygun bu ve benzeri araçlardan yararlanarak, işletmelerinin düzenli olarak stratejik ilerlemesini gözden geçirebilir ve değerlendirebilir. Planlanan ve gerçekleşen performans arasındaki tutarsızlıklar, yöneticileri strateji ile ilgili hipotezlerinin bugünkü şartlar altında da geçerli olup olmadığını sorgulamaya yönlendirir.

## 7.2. Stratejik ve Finansal Kontrolleri Dengelemek

Üst düzey yöneticilerin geribildirim sistemini oluşturduktan sonra yerine getirmesi gerekli diğer önemli aşama kontrollerin dengelenmesi aşamasıdır. Üst düzey yöneticiler, stratejik ve finansal kontrol olmak üzere iki tür iç kontrolün geliştirilmesi ve etkin kullanımından sorumludurlar<sup>219</sup>. Stratejik kontroller; yöneticiler tarafından örgütsel faaliyetleri sürdürmek veya bu faaliyetlerde değişiklikler yapmak için kullanılan formal ve bilgi tabanlı prosedürlerdir<sup>220</sup>. Stratejik kontroller, genel anlamdaki kontrol sürecinin stratejik konularda uygulanması süreci olup stratejik planların değerlendirilmesi çabalarını kapsar<sup>221</sup>. Yatırım harcamaları, yönetim kadrolarının gelişimi, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değişmesi durumunda bütçelerin tahsisi gibi çalışmalar stratejik kontrole örnek olarak gösterilebilir.

<sup>219</sup> Ireland, a.g.e., s.52.

<sup>220</sup> Hitt, 1999, a.g.e., s.462.

<sup>221</sup> Dinçer, a.g.e., s.362.

Stratejik liderlerin, gelişim ve etkili kullanımından sorumlu oldukları diğer kontroller ise, finansal kontrollerdir. Finansal kontroller çeşitli muhasebe temelli ölçümler gibi objektif kriterleri gerektirir. Bu kriterlerden yararlanılarak, işletme birimlerince elde edilen kazançlar ve bunların performansından sorumlu olanlar değerlendirilir. Finansal kontroller stratejik kontrollerin tersine kısa dönem finansal çıktılara odaklanmaktadır.

Stratejik liderlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bu iki tür kontrolü dengeleme yollarını aramaları gereklidir. Bunun için de, eşzamanlı olarak bir taraftan işletme faaliyetlerini finansal olarak kontrol etmeli, bir taraftan da stratejik kontroller kullanarak pozitif uzun dönem sonuçlar üzerine odaklanmalıdırlar<sup>222</sup>.

Stratejik kontroller, stratejik liderlerin güvenilirlik sağlamasına, çıkar gruplarına karşı stratejilerinin değerini göstermesine ve stratejik değişimi ilerletmesine ve desteklemesine yardım eder<sup>223</sup>. Yapılan stratejik kontroller sonucunda stratejik faaliyetler düzeltilebilir fakat ekonomik problemler, beklenmeyen yerel ve yabancı devlet faaliyetleri veya doğal felaketler gibi dış koşullar nedeniyle zayıf finansal çıktılarla sonuçlanabilir. Böylece, finansal kontrollere verilen önem, finansal sonuçların yöneticilerin direkt kontrolünün dışındaki olaylardan ileri gelebilmesi nedeniyle genellikle daha fazla kısa dönem ve riske karşı yönetsel kararların alınmasına neden olur.

Bu nedenle stratejik liderlerin, kabul edilebilir bir risk içeren ve uzun vadeli rekabetçiliğe önem veren kararlar almalarına cesaretlendiren stratejik kontrol sistemlerini kurmaları ve uygulamaları gereklidir. Bunu gerçekleştirebilmek için finansal dönüşlerden başka, tabii ki bu dönüşleri de gözardı etmeden, işletme içinde stratejik faaliyetler üzerine odaklanılmasına çalışılmalıdır. Stratejik faaliyetlerin gerçek sonuçlarının değerlendirilmesi birkaç yıl alabilir ve bu faaliyetler bazen uzun vadeli olumlu sonuçlara neden olabilirken bazen de kısa vadeli olumsuz sonuçlar ortaya

<sup>222</sup> Ireland, a.g.e., s.52.

<sup>223</sup> Hitt, 1999, a.g.e., s.462.

çıkartabilir. Dolayısıyla stratejik liderler, kısa vadeli finansal dönüşlere bakarak, riskten kaçan stratejik kararları almamaya dikkat etmelidir.

Sonuç olarak örgütsel kontroller, stratejik liderlik sürecinin son evresi olup, uygulanan stratejinin işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığını değerlendirmeyi amaçlar. Bu kontrollerin, buraya kadar anlatılan stratejik liderlik uygulamalarından bağımsız olarak düşünülmesi mümkün değildir. Stratejik liderlik, çalışmamızın başında da vurgulandığı gibi yedi unsurun biraraya gelmesiyle etkili olabilen bir süreçtir. Her ne kadar biz bu unsurları ayrı ayrı ele alsak da 21.yüzyıl işletmelerinde stratejik liderlik, bu unsurların bir araya gelmesiyle etkili olabilecektir.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**DÖRT ÖZEL SEKTÖRDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN**  
**STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARINA**  
**İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

**1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın genel amacı, Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerini elde etmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Alt Amaçlar:

- a) Üst düzey yöneticilerin, işletmeye stratejik yön verilmesine yönelik görüşleri nelerdir?
- b) Üst düzey yöneticilerin, temel yeteneklerin belirlenmesine ilişkin görüşleri nelerdir?
- c) Üst düzey yöneticilerin, insan sermayesinin geliştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?
- d) Üst düzey yöneticilerin, teknolojik yatırımların etkinliğine yönelik görüşleri nelerdir?
- e) Üst düzey yöneticilerin, değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılmasına ilişkin görüşleri nelerdir?
- f) Üst düzey yöneticilerin, etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?
- g) Üst düzey yöneticilerin, stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

## 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Stratejik liderlik uygulamaları, işletmelerin sürekli değişim gösteren bir ortamda ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için üst düzey yöneticilerin yerine getirmesi gerekli uygulamalardır. Ülkemizde yapılan araştırmalar incelendiğinde stratejik liderlik uygulamalarıyla ilgili gerek niceliksel gerekse niteliksel araştırmaya rastlanılmamaktadır. Bu nedenle araştırma, Türkiye'deki üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarının niteliksel olarak incelenmesi açısından önemlidir.

Araştırma bulguları, üst düzeyde yer alan yöneticilerin işletmelerinde karşılaştıkları sorunların belirlenmesine, bu sorunlara yönelik kullandıkları yöntemlerin irdelenmesine ve daha başarılı bir stratejik liderlik uygulamasının gerçekleştirilmesine yönelik önerilerin oluşmasını sağlayacaktır. Bu önerilerin, üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarına yönelik bir katkı sağlayacağı umulmaktadır. Ayrıca araştırma bulgularının yapılacak olan diğer araştırmalara temel oluşturabileceği de düşünülmektedir.

## 3. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma incelenirken aşağıdaki sınırlılıkların dikkate alınması gerekmektedir.

1. Niteliksel araştırmalarda verilerin; görüşme, katılımcı gözlem, yazılı doküman toplama yöntemleri arasından, birden fazla veri toplama yöntemiyle toplanması, verilerin doğrulanması ve zenginleşmesi açısından çok önemlidir. Bu nedenle, bu araştırmanın verilerinin yalnızca yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılarak toplanmış olması, araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılabilir. Kısacası, araştırma üst düzey yöneticilerin söyledikleri ile sınırlıdır.
2. Görüşülen kişiler, sektörlerinde lider olan işletmelerin üst düzey yöneticileri olup, mevkileri itibariyle kendilerine ulaşılmasında çok zorluk çekilen kişilerdir. Bu nedenle görüşleri alınan kişilerin zamanları sınırlı olduğu için

tekrar kendilerine gidip eksik kalan bilgileri alma imkanının olmaması, araştırmanın diğer bir sınırlılığı olabilir.

3. Görüşmeler gerçekleştirilirken ses kaydı yapılmasının, üst düzey yöneticilerin düşüncelerini açıkça ifade etmelerini engellemiş olabileceğinden söz edilebilir.
4. Araştırmaya katılanların sayısının düşük olduğu düşünülebilir.

#### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırmanın modeli, araştırmaya katılan işletmeler ve üst düzey yöneticileri ve veri toplama yöntemi yer almaktadır.

##### 4.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analizi modelidir.

Niteliksel araştırma, birey davranışlarının doğal ortamlarda gözlemlendiği, kaydedildiği ve yorumlandığı araştırmalardır. Araştırmanın başında genel sorular, araştırma ortamı ve veri toplama takvimi belirlenir. Veriler toplandıkça analiz edilir ve araştırma modeli bu süreç içinde şekillenir. Sosyal gerçekliğin kişiden kişiye ve durumdan duruma değiştiği varsayıldığı için gerçeklik araştırılmaz. Yalnızca belli bir durumun özellikleri betimlenmeye çalışılır<sup>224</sup>. Niteliksel araştırmanın özellikleri şu şekilde sıralanabilir<sup>225</sup>:

a. Niteliksel araştırma doğal ortamda gerçekleşir. Herhangi bir ortamda gerçekleşen bir durumun hangi koşullarda, neden ve nasıl gerçekleştiğinin bilinmesi

<sup>224</sup> Gönül Kırcaali-İftar, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımları" Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezinde verilen seminer. (Eskişehir: 19 Mart 1997), s.4.

<sup>225</sup> Yıldız Uzuner, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımı" Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezinde verilen seminer. (Eskişehir: 22 Ekim 1997), s.2-5.

gereklidir. Niteliksel arařtırmalarda eylemleri olayların baęlamından ayırmak kadar verinin kalitesini dūřürecektir belki de hiębir Őey yoktur.

b. Niteliksel araştırma betimseldir. Niteliksel araştırmalarda veriler rakamdan ziyade sōzlū ifadeler Őeklinindedir. Araştırma bulguları, verilerden yapılan alıntılarla geręekleřtirilir.

c. Niteliksel araştırmalarda esas ilgi noktası "anlam"dır. Bu araştırma yaklaşımı ile ilgilenen araştırmacılar değişik insanların, yaşamlarını nasıl anlamlandırdıklarını incelerler.

d. Niteliksel araştırmalarda veri toplamada araştırmacının kendisi anahtar arağtır. Niteliksel araştırmalarda veri toplamak ięin anket ya da başka herhangi bir Őlęū aracı kullanılmaz.

e. Niteliksel araştırmacı verilerini tūmevarımsal olarak analiz etme eğilimindedir. Niteliksel araştırmacılar, araştırmanın başlangığ aşamasında belli denenceler ortaya koyup bunları araştırma sūresince test etmeye ęalıřmak yerine, konuyla ilgili ęıkarsamalarını veriler ortaya ęıktıkęa yaparlar.

f. Niteliksel arařtırmaların bir dięer Őnemli Őzellięi genellenebilir sonuęlar Őretme ęabası ięinde olmamasıdır<sup>226</sup>. Belirli bir ortamı fiziksel, sosyal, psikolojik boyutlarıyla aynen oluřturmak mūmkūn olmadıęına gōre, belirli bir ortamda elde edilmiř arařtırma bulgularını ve sonuęlarını bařka ortamlara genellemek oldukęa gūętūr. Bu anlamda niteliksel arařtırma ancak birtakım deneyimler ya da Őrnekler ortaya koyabilir ve bunlar alanda ęalıřan bir bireye perspektifler kazandırabilir. Niteliksel arařtırmalarda farklı ortamlara ve gruplara uygulanabilen Őnceden belirlenmiř kesin kurallar ve standart yaklařımlar olmadıęı ięin, her arařtırma problemi kendine Őzgū bir arařtırma desenini ve veri analiz stratejisini gerektirir. Bu nedenle her niteliksel arařtırma orijinal veya kendine Őzgū Őzellikler tařır.

Niteliksel arařtırma yōntemleriyle geręekleřtirilen bu arařtırmada, verilerin gōrūřmeler yoluyla toplanmıř ve niteliksel olarak analiz edilmiř olması, arařtırma kapsamında kendileriyle gōrūřülen kiřilerin geręek dūřūncelerinin derinlemesine irdelenmesine olanak vermiřtir.

<sup>226</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yōntemleri* (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2000), s.22.

Bu da niceliksel araştırmalar kapsamında örneğin anket araştırmalarında ya da niceliksel olarak analiz edilen görüşme araştırmalarında eksik kalan bir yön olmasından dolayı, araştırmada niteliksel yöntemin tercih edilme nedenlerinden birini oluşturmaktadır.

#### 4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Belirlenmesi

Araştırma kapsamına alınacak işletmeler belirlenirken, öncelikle İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği 1999 yılı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içinde özel sektörde yer alan işletmelerin sektörel analizi yapılmıştır. Daha sonra her sektörün en büyük on işletmesi belirlenmiştir. En büyük işletme olmanın ölçütü üretimden satışlar olarak kabul edilmiştir. Her sektörde faaliyet gösteren işletmelerin üretimden satışlara göre en büyük on tanesinden ikisi araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın özel sektör işletmeleri ile sınırlandırılması bazı nedenlerden kaynaklanmaktadır. Öncelikli neden kamu sektöründeki işletmeler ile özel sektör işletmelerinin çalışma Şekil ve alışkanlıklarının farklı olmasıdır. Bir diğer neden ise, kamu sektöründeki işletmelerin yönetiminde siyasi kararların etkili olmasıdır. Kamu işletmelerinde strateji ve politikalar yöneticilerden ziyade siyasi otorite tarafından belirlenmektedir. Aynı Şekilde kamu sektöründe üst düzey yöneticiler, kişisel eğitim ve yeteneklerinden öte siyasi görüşleri ön planda tutularak seçilmektedir. Ülkemizde iktidar değişikliklerinin sık yaşanması ve her iktidar değişikliğinde hatta aynı iktidar döneminde bile kamu işletmeleri üst düzey yöneticilerinin sık sık değiştirilmesi uzun vadeli politikaların uygulanmasını engellemektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı araştırma kapsamına özel sektör işletmeleri dahil edilmiştir.

Sektör liderlerinin kapsama dahil edilme nedenleri ise Őöyle açıklanabilir. İlki; ekonomik ve toplumsal kalkınmaya olduğu kadar teknolojik gelişmeye yaptıkları katkılar nedeniyle büyük işletmelerde stratejik liderlik uygulamaları, orta ve küçük işletmelere nazaran daha büyük bir önem taşımaktadır. İkinci olarak, büyük işletmeler örgütlenme ve yönetim sorunlarının çok yoğun olduğu işletmeler olarak düşünölmüştür. Bir diğer neden, sektör lideri olan işletmelerin stratejik liderlik uygulamalarını öğrenme

arzusudur. Son neden ise, stratejik liderlik uygulamalarının kurumsallaşmış işletmelerde daha iyi görülebileceği düşüncesidir. Böyle bir düşünceye yönelinmesinin nedeni ise gıda sektöründe faaliyet gösteren orta büyüklükte iki işletmenin üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelerdir. Bu işletmelerin üst düzey yöneticilerinden stratejik liderlik uygulamalarına yönelik sorulara hiçbir cevap alınamaması araştırmanın kapsamını sektör liderlerine doğru yönlendirmiştir.

İşletmelere önce telefonla daha sonra eğer varsa e-mail adreslerine mail yollayarak ya da faks çekerek araştırmanın amacını ve önemini belirten bir yazı ile üst düzey yöneticilerle görüşme talebinde bulunulmuştur. Ekonomik kriz ve zamanlarının darlığı nedeniyle, üst düzey yöneticilere ulaşma konusundaki bu çabalar olumsuz sonuçlanmıştır. Üst düzey yöneticilere yakın kişiler araştırılarak onların aracılığıyla kendilerinden görüşme talebinde bulunulmuştur. İletişimde bulunulan işletmelerin sekizi görüşme talebini kabul etmiştir. Diğer işletmelere tekrar ulaşılmaya çalışılmış fakat yine olumsuz yanıt alınmıştır. Bu görüşme talebine yönelik iletişimler altı ay sürmüştür.

İşletmelerle olan iletişimler neticesinde; tekstil sektöründe 2. ve 4. sırada yer alan iki işletme, gıda sektöründe 4. ve 5. sırada yer alan iki işletme, inşaat malzemeleri sektöründe 1. ve 10. sırada yer alan iki işletme, otomotiv sektöründe 2. ve 3. sırada yer alan iki işletme kapsama dahil edilmiştir. Defalarca başvuru yapılan diğer sektördeki işletmelere olan görüşme taleplerinden red cevabı alınmıştır. Dolayısıyla araştırma dört sektördeki sekiz işletme ile sınırlanmıştır.

Aşağıda araştırma kapsamında yer alan ve gıda, tekstil, inşaat malzemeleri ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### **Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş.**

Pınar Süt, bir Yaşar Holding kuruluşudur. 1975 yılında Ortadoğu'nun en büyük üretim tesisi olarak İzmir'de kurulmuştur. Günde 1.100 ton çiğ süt işleme kapasitesiyle; Türkiye'den ihraç edilen süt ve süt ürünlerinin % 40'ını tek başına karşılayan Pınar Süt, 1999 senesinde de yeniliklere devam ederek on altı yeni ürünü piyasaya sürmüştür. Bu

ürünler arasında; yeni nesil fonksiyonel gıdalar, kaymaklı yoğurt, mayonez, meyveli yoğurt, meyveli süt ve krem peynir sıralanabilir. Sektöründe ilk TS-ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Belgesi'ne sahip olan bir kuruluştur. 1999 yılında 900 çalışanı ile 10.1 milyon dolarlık ihracat olmak üzere toplam 70 milyon dolarlık satış gerçekleştirmiştir. İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" arasında sektöründe dördüncü olmuştur.

### **Besler Gıda ve Kimya Sanayi A.Ş.**

Besler, bir Ülker Holding kuruluşudur. 1992 yılında, bisküvi ve çikolata sanayiinin en önemli hammadde olan gıda endüstrisi yağlarını üretmek amacıyla İstanbul'da kurulmuştur. Yılda 60.000 ton üretim kapasitesi ile 90.000 m<sup>2</sup>'lik alan üzerine kurulan Besler, 8 yıl gibi kısa bir süre içerisinde dört kez kapasite artırarak yıllık üretimini 220.000 tona ulaştırmıştır. Üretilen ürünler arasında; rafine ayçiçek yağı, rafine mısırözü yağı, zeytinyağ, tereyağ ve margarin yer almaktadır. 1997 yılının başında Ülker dışındaki diğer işletmelere de gıda endüstrisi yağları satışına başlamıştır. 1998 temmuz ayından itibaren pastacılık yağları ve catering yağları üretimine geçmiştir. ISO 9001 Kalite Belgesi sahibi Besler, 2001 yılı içerisinde, ISO ÇEVRE 14001 ve OHSAS 18001 Çalışan Sağlığı İş Güvenliği Sistemlerini içeren Entegre Yönetim Sistemi çalışmalarını bitirmeyi düşünmektedir. 375 çalışan sayısı ile 607 bin dolarlık ihracat olmak üzere toplam 66 trilyonluk satış gerçekleştirmiştir. İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" arasında sektöründe beşinci olmuştur.

### **Korteks Mensucat Sanayi ve Ticaret A.Ş.**

Korteks, bir Zorlu Holding kuruluşudur. Büyük çaplı polyester iplik ve perdelik kumaş üreticisi olan Korteks, 1982 yılında Bursa'da kurulmuştur. Korteks'in polyester iplik ve dokuma kapasiteleri sırasıyla 142.000.000 ton ve 190.000.000 m<sup>2</sup>'dir. 1996 yılında ISO 9002 belgesini almıştır. 3288 çalışanı ile 112 bin dolarlık ihracat olmak üzere toplam 78 trilyonluk satış gerçekleştirmiştir. İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" arasında sektöründe dördüncü olmuştur.

### **Bilkont Dış Ticaret ve Tekstil Sanayi A.Ş.**

Bilkont, bir Şahinler Holding kuruluşudur. 1985 yılında “Dış Ticaret Sermaye Şirketi” olarak kurulmuştur. Bilkont Dış Ticaret; hazır giyim sektörünün ihtiyacı olan iplik, tekstil boyası, kimyasal madde, ham kumaş, mamul kumaş ile aksesuarların ihracat, ithalat ve pazarlamasını gerçekleştirmektedir. Bilkont ayrıca, Gruba bağlı işletmelerin ürettiği ürünlerin de ihracatını yapmaktadır. Yılda 40 milyon adet olan konfeksiyon ürünü ihracat performansı ve Çorlu’daki entegre tekstil tesisleri ile sektörün en büyük ihracatçı işletmesi ünvanını elinde bulundurmaktadır. 1994 yılında 450.000 m<sup>2</sup> açık, 120.000 m<sup>2</sup> kapalı alan üzerinde kurulan Bilkont Çorlu; iplik, yuvarlak örgü ve boya-terbiye fabrikalarından oluşan “entegre” bir tesistir. 20 ton/gün pamuk ring, 25 ton/gün open-end, 10 ton/gün ring-melanj ipliği üretim kapasitesine sahiptir. Ayrıca 40 ton/gün örgü kumaş üretimi, 25 ton/gün kumaş boyama, 5 ton/gün iplik boyama kapasitesine sahiptir. 2000 yılı toplam istihdamı 1309 kişi olan Bilkont’un yıllık cirosu 116 trilyona, ihracatı ise 175 bin dolara ulaşmıştır. İstanbul Sanayi Odası’nın belirlediği “Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” arasında sektöründe ikinci olmuştur.

### **Paşabahçe Cam Sanayi A.Ş.**

Büyük önder Atatürk’ün Türkiye İş Bankası’na cam sanayiini kurma ve geliştirme talimatından sonra 1936 yılında Paşabahçe’de ilk cam tesisi kurulmuş ve üretime başlamıştır. Dünyada yaklaşık %6 oranında bir pazar payına ulaşmış ve alanında dünyanın üçüncü büyük cam üreticisi konumuna yükselmiştir. 2000 yılı toplam istihdamı 3537 kişi olan Paşabahçe’nin yıllık cirosu 97 trilyon, ihracatı ise 118 bin dolara ulaşmıştır. İstanbul Sanayi Odası’nın belirlediği “Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” arasında sektöründe birinci olmuştur.

### **Lafarge Aslan Çimento A.Ş.**

Türk çimento sanayiinin ilk tesisi olan Aslan Çimento yerel girişimlerce 1911’de Marmara Bölgesi Darıca ilçesinde kurulmuştur. 20.000 ton yıllık klinker kapasitesiyle

çalışmaya başlayan fabrika 1919'da Eskişehir Çimento fabrikasıyla birleşmiştir. Kurtuluş Savaşı'ndan sonra işletme bütün hisselerini halka açarak tam bir Anonim Şirket olmuştur. 1926'da ikinci fırını, 1953 ve 1956'da iki ıslak sistem fırını devreye sokmuştur. 1969'da fabrika 500.000 ton çimento üreten modern bir tesis haline getirilmiştir. 1999'daki AT/AS dönüşümü sonucu klinker kapasitesi 1.320.000 tondur. Fabrika 1989'da inşaat malzemelerinde dünya lideri olan Lafarge tarafından satın alınarak Aslan Çimento adı Lafarge Aslan Çimento olarak değiştirilmiştir. Türk çimento sektöründe A tipi Emisyon İzni alan ilk işletmedir. Lafarge Aslan Çimento'da Çubuklu Barajı, Boğaziçi ve Fatih Köprüleri, Atatürk Havalanı, Atatürk Kültür Merkezi, Kınalı-Sakarya Otoyolu, Kurtköy Havaalanı gibi on binlerce inşaat projelerinde tercih edilen çimento türlerinin üretimi yapılmaktadır. ISO 9002 çalışmalarına devam edilmektedir. 616 çalışan sayısı ile yıllık cirosu 36 trilyondur. İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" arasında sektöründe onuncu olmuştur.

### **Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.**

Tofaş, %38 yabancı ortaklı bir Koç Holding kuruluşudur. 1968 yılında Türk otomotiv sektörüne öncülük etmek amacıyla Bursa'da kurulmuştur. 1971 yılında ilk seri üretimine başlamıştır. Fabrika alanı 350.000 m<sup>2</sup> kapalı olmak üzere 1 milyon m<sup>2</sup>'ye ulaşmıştır. Yılda 250 bin adet araç üretebilecek kapasiteye sahiptir. Kuruluşunda 124 modeli ile seri üretimine başlayan Tofaş, 131 serisi ve daha sonra Fiat Auto ile aynı anda olmak üzere Tempra üretimine geçmiş ve bu modelleri sırasıyla Tipo ve Uno izlemiştir. Tofaş halen Şahin, Kartal, Doğan, Palio, Siena, Palio Weekend, Marea, Brava ve Doblo modellerini üretmektedir. ISO 14000 kalite belgesini almıştır. Beş bine yakın çalışan sayısı ile 135 milyon dolarlık ihracat olmak üzere toplam 223 trilyonluk satış gerçekleştirmiştir. İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" arasında sektöründe ikinci olmuştur.

### **Ford Otomotiv Sanayii A.Ş.**

Ford Otosan, %41 yabancı ortaklı bir Koç Holding kuruluşudur. 1959 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Toplam kapalı fabrika alanı 87.000 m<sup>2</sup>, açık alan ise 182.000

m<sup>2</sup>'dir. Üretim kapasitesi, iki vardiyadaki toplam kapasite, transit serisi, minibüs, van, pickup yılda 45 bin adettir. 3317 çalışan sayısı ile 6 milyon dolarlık ihracat olmak üzere toplam 177 trilyonluk satış gerçekleştirmiştir. İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" arasında sektöründe üçüncü olmuştur.

Tablo 3'de görüşülen kişiler ile işletmelerin sektörel analizi yer almaktadır.

Tablo 3. İşletmelerin Sektörel Analizi

Kod İsim	İşletme Adı	Sektör	Sektör Sıralaması
İsmail DÜLGER	Besler	Gıda	5
Hakan KARA	Pınar Süt	Gıda	4
İbrahim SOYLU	Korteks	Tekstil	4
Murat AKYOL	Bilkont	Tekstil	2
Sezgin DEMİR	Ford-Otosan	Otomotiv	3
Osman BAYKAL	Tofaş	Otomotiv	2
Servet ÜSTÜN	Lafarge	İnşaat Malzemeleri	10
Mustafa ALTIN	Paşabahçe	İnşaat malzemeleri	1

#### 4.3. Araştırmaya Katılan Üst Düzey Yöneticilerin Belirlenmesi

Araştırma kapsamında yer alması gereken yöneticiler belirlenirken, öncelikle işletmenin tüm bölümlerinden sorumlu olan yöneticiler, bir başka ifadeyle işletmelerin genel müdür konumunda olan kişiler dikkate alınmıştır. Ancak, kendileriyle görüşme yapılan yöneticilerden ikisi genel müdür yardımcısı konumunda yer almaktadır. Nedeni ise, ilk başta bu iki işletmenin genel müdürleriyle görüşme talebi kabul edilmiş, fakat daha sonra bu yöneticilerin yurt dışına çıktıkları ve belirli bir süre orada kalmaları gerektiği bildirilerek onun yerine genel müdür yardımcılarını ile görüştürülme talebi kabul edilmiştir. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilere ilişkin bilgileri Tablo 4'den izlemek mümkündür.

Tablo 4: Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Kişisel Bilgiler

Kod İsim	Yaş	Cinsiyet	Uzmanlık Alanı	Unvan	Çalışma Süresi (Üst düzey yönetici olarak)	Çalışma Süresi (Bu işletmede üst düzey yönetici olarak)
İsmail DÜLGER	45	E	Kimya mühendisi	Genel müdür	4 yıl	4 yıl
Hakan KARA	42	E	Ziraat yüksek mühen.	Genel müdür	2 yıl	2 hafta
İbrahim SOYLU	66	E	Makine mühendisi	Genel müdür	14 yıl	11 yıl
Murat AKYOL	43	E	Makine mühendisi	Genel müdür	5 yıl	5 yıl
Sezgin DEMİR	50	E	Makine ve End. Müh.	Fabrika müdürü	10 yıl	5 yıl
Osman BAYKAL	46	E	Makine mühendisi	Genel md. Yrd.	5 yıl	5 yıl
Servet ÜSTÜN	53	E	Kimya mühendisi	Genel koordinatör	11 yıl	6 yıl
Mustafa ALTIN	50	E	İktisat	Genel md. Yrd.	7 yıl	7 yıl

#### 4.4. Veri Toplama Yöntemi

Niteliksel araştırmalarda veriler derinlemesine görüşme, gözlem, katılımcı gözlem, günlük incelemesi gibi tekniklerle toplanabilmektedir. Bu araştırmanın verileri ise görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Görüşme; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikayetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntemdir<sup>227</sup>. Bu yöntemin seçilmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Görüşme araştırmacılara büyük ölçüde esneklik sağlamaktadır. Bu yöntemde derinlemesine yanıtlar için ek sorular sorulabilir, yanlış anlama durumunda soru tekrar edilebilir ya da soru değişik bir biçimde sorulabilir.
- Araştırmacı duruma hakim olduğu ve veri toplama sürecinde bizzat bulunduğu için, bir anketle karşılaştırıldığında görüşmede, yanıt oranı yüksek olmaktadır.
- Görüşmede ses tonu, mimikler ve soruları cevaplamada gösterilen istek, söylenenlerin değerlendirilmesinde önemli ipuçları niteliğindedir.
- Görüşmede sorular önceden belirlenmiş bireye doğrudan sorulduğundan anketlerdeki gibi başkalarına doldurtma riski en aza inmektedir. Dolayısıyla görüşme yöntemi ile elde edilen verilerin geçerliliğinin yüksek olacağı açıktır.

Literatürde genellikle üç tür görüşme türünden söz edilmektedir<sup>228</sup>. Yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme. Yapılandırılmış görüşme daha çok önceden yapılan ve ne tür soruların ne şekilde sorulup, hangi verilerin toplanacağını ayrıntılı biçimde saptayan, görüşme planının aynen uygulandığı bir görüşmedir. Görüşmeciye bırakılan hareket özgürlüğü en düşük düzeyde tutulur. Cevapların denetimi ve sayısallaştırılması kolaydır, ancak görüşme tekniğinden beklenen anlam çıkarma ve içtenliği sağlama olanakları sınırlıdır. Yapılanmamış görüşme ise, görüşmeciye büyük hareket ve yargı serbestisi veren, esnek, kişisel görüş ve yargıların kökenlerine inmeyi sağlayan bir görüşme şeklidir. Sorulacak sorular,

<sup>227</sup> Aynı, s.92.

<sup>228</sup> Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999), s.168.

önceden, ana çizgilerle hazırlanmış olsa da, görüşmedeki gelişmelere göre, yeni sorular düşünmek ve sormak gerekebilir. Toplanan verilerin değerlendirilmesi oldukça güçtür.

Araştırmanın verileri görüşme çeşitlerinden üçüncüsü olan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşmeler ile yapılandırılmamış görüşmeler arasında yer alan görüşme türüdür. Yarı-yapılandırılmış görüşmeler için, tüm görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru hazırlanmaktadır. Kendileriyle görüşülen kişilerin hepsine sorular aynı sırayla sorulur; ancak görüşülen kişinin görüşme sırasında soruları istediği genişlikte yanıtlamasına izin verilir. Bu tür görüşmelerde, görüşmeci soruları sorarken kendisiyle görüşme yapılan kişiye, gereklikçe sorularla ilgili ek açıklamalar yapabilir. Bu şekilde hem bir objektiflik hem de derinlik sağlanmış olur<sup>229</sup>.

#### 4.4.1. Görüşme Kılavuzunun Hazırlanması

Görüşme kılavuzu, görüşmecinin, kaynak kişi ile karşılaştığı anda başlayan ve ayrıldığı anda sona eren görevlerini, değişen ayrıntılarda içeren bir belgedir. Görüşme kılavuzunda görüşmecinin kendisini nasıl tanıttığına, amacını nasıl açıklayacağına, görüşülen kişiden beklentilerinin neler olduğuna, görüşme kaydının nasıl olacağına ilişkin açıklamalar yer almaktadır (Bkz. Ek 1).

Bu amaçla, araştırmacı kendisinin Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalıştığını açıklamıştır. Ayrıca, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak Yönetim ve Organizasyon Programı'nda doktora öğrencisi olduğunu ve bu araştırmadan elde edilecek verilerin Doktora tezinin verilerini oluşturacağını belirtmiştir.

Araştırmacı, görüşülen her bir üst düzey yöneticiye önce stratejik liderlik uygulamalarının neler olduğunu daha sonrada araştırmanın amacının, ülkemizde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerini almak olduğunu ifade etmiştir.

<sup>229</sup> Aynı, s.169.

Araştırmacı, soruların kendisi tarafından sorulacağını belirterek, istenirse sorunun birkaç kez okunabileceğini, sorular yeterince açık değilse açıklama yapılmasını istemekten çekinilmemesi gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca görüş ve önerileri çok açık bir dille, çekinmeden aktarma olanağı sağlamanın araştırmacının niteliği ve araştırmanın amacına ulaşması açısından çok önemli olduğunu ifade etmiştir.

Verilerin kayıt edilmesi sırasında bir eksiklik olmaması ve görüşmenin akışının bozulmaması için, görüşmenin teybe kayıt edileceği belirtilmiştir. Ayrıca bu kayıtların ve dökümlerin araştırmacı dışında hiç kimse tarafından dinlenmesi ya da okunmasının söz konusu olamayacağı ifade edilmiştir. Bir kod isim belirlenerek kendilerine verileceği ve araştırma sonuçlarının bu kod isimlerle açıklanacağı ifade edilmiştir.

#### 4.4.2. Görüşme Sorularının Belirlenmesi

Görüşme sırasında kimlik ve konu bilgilerine dönük olmak üzere iki bölümden oluşan sorular hazırlanmıştır. Öncelikle kimlik bilgilerini ortaya çıkarabilmek amacıyla üst düzey yöneticilerin yaşı, uzmanlık alanları, çalışma konumları, üst düzey yönetici olarak çalışma sürelerine ilişkin sorular hazırlanmıştır. Daha sonra ise sıra, konuya ilişkin verileri almaya yönelik soruların hazırlanmasına gelmiştir. Görüşme amacı ile hazırlanacak sorularda aranması gereken bazı özellikler vardır<sup>230</sup>. Herkesin anlayabileceği deyim ve terimleri içeren bir dil kullanılmalı, soru tek amaçlı ve varsayımsız olmalı, soru kaynak kişinin verebileceği verileri içermeli, soru yansız olmalı, kaynak kişiyi belli cevaplara yöneltecek sorulardan kaçınılmalıdır.

Soruların hazırlanmasında bu özellikler dikkate alındıktan sonra, soruların hangi sırada sorulacağı kararlaştırılmaya çalışılmış ve buna yönelik bir görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunda yer alacak üst düzey yöneticilerin yerine getirmesi gerekli stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin sorular literatür taramasına dayanılarak belirlenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, belirlenen her bir stratejik liderlik uygulamasına ilişkin soruların bir dökümü yapılarak liste haline getirilmiştir. Bu uygulamaların her birini yansıtacak toplam 25 soru belirlenmiştir. Daha sonra, üç üst

<sup>230</sup>

Aynı, s.168.

düzy yönetici ile bir ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Ön görüşmenin yapıldığı bu üst düzey yöneticiler araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır.

Bu ön çalışmanın yapılabilmesi için, üst düzey yöneticilerin kendilerinden, uygun olduğu gün ve saat belirlenerek randevu alınmıştır. Ön görüşmenin başlangıcında, üst düzey yöneticilere araştırmanın amacı ve nasıl yürütüleceği anlatılmıştır. Ön görüşme, belirlenen gün ve saatte üst düzey yöneticinin belirlediği bir yerde bireysel olarak gerçekleştirilmiştir. Ortalama 45 dakikalık görüşmeler yapılmıştır. Sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, istenen bilgilere ulaşılmasına izin vermeyecek nitelikte olan ya da üst düzey yöneticiler tarafından anlaşılmayan soru maddeleri çıkarılmış ya da değiştirilmiştir. Bu ön çalışmayla, soruların daha anlaşılır bir hale getirilmesi de gerçekleştirilmiştir. Elde edilen eleştiri ve önerilere dayalı olarak görüşme formunun içeriği düzeltilmiş, ortaya çıkan aksaklıklar giderilerek soru sayısı 20'ye indirilmiştir.

Görüşme formunun içerik geçerliğini saptamak amacıyla, form alandan iki uzman tarafından incelenmiş ve görüşme formuna son şekli verilmiştir (Bkz. Ek 2). Bu amaçla, uzmanlar soru maddelerini inceleyerek, bu soruların ele alınan konuyu kapsayıp kapsamadığını, soruların açık ve anlaşılır olup olmadığını ve gerekli olan bilgileri sağlama olasılığını göz önünde bulundurarak, kontrol etmeleri istenmiştir. Bu çalışmalar sonucunda, soru maddelerinin geçerliği saptanmış ve sorular yeterli görülmüştür.

Görüşmeler sırasında katılımcılara yöneltilcek sorular aşağıda sırasıyla verilmiştir:

### **Görüşme Soruları:**

1. Geleceğin ne kadar farklı olacağı konusunda ya da gelecekteki pazar olasılıkları hakkında görüşleriniz nelerdir?
2. Vizyonunuzun çalışanlarınız tarafından anlamlı ve paylaşılr olması için ne tür yöntemler izliyorsunuz?
3. Vizyonunuzu açık bir dizi stratejik amaç ve taktik hedefe dönüştürebiliyor musunuz?

4. Vizyonunuzu sürekli analiz edip, onun esnek olması için ne tür faaliyetlerde bulunuyorsunuz?
5. (i) Sahip olduğunuz temel yetenekler nelerdir?  
(ii) Hangi kaynak ve yeteneklerin gerçekte temel yeteneğiniz olduğu konusunda, işletmedeki tüm birimleriniz ve çalışanlarınız arasında tam bir fikir birliği var mıdır?
6. Kapasite ve yeteneklerinizi hangi işletmelerle karşılaştırıyorsunuz?
7. Geleceğin pazarlarında yer alabilmek için oluşturmanız gereken yeni temel yetenekler hangileridir?
8. İnsan kaynakları birimini strateji oluşturma sürecine dahil ediyor musunuz?
9. Çalışanlarınızın yeteneklerini işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmek için ne tür faaliyetlerde bulunuyorsunuz?
10. Çalışanlarınızın faaliyetlerde meydana gelen iyileşmenin müşteri açısından ne anlama geldiğini sorgulamaları için ne tür yöntemler izliyorsunuz?
11. Teknolojik yatırımlarınızı hangi kriterlere göre yapıyorsunuz?
12. Teknoloji yöneticilerini stratejik kararlarınıza dahil ediyor musunuz?
13. Teknoloji altyapı yatırımlarınızı bir finansal portföy olarak yönetebiliyor musunuz?
14. Dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmeleri takip etmek için ne tür yöntemler izliyorsunuz?
15. Çalışanlarınıza değişimin kısa ve uzun vadede kendilerine ve işlerine nasıl bir fayda sağlayacağını açıklığa kavuşturmak için nasıl bir yol izliyorsunuz?
16. Yeni bir strateji söz konusu olduğunda, örgüt kültürünüzü mü buna uyarlıyorsunuz, yoksa kültürünüze uydurmak için stratejiyi mi değiştirirsiniz?
17. Çalışanlarınızı yaratıcı kılmak için hangi tür yöntemleri izliyorsunuz?
18. Sahip olmak istediğiniz etik değerleri kültürünüze yerleştirmek için hangi tür faaliyetlerde bulunuyorsunuz?
19. Stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını nasıl kontrol ediyorsunuz?
20. Yönetimsel inisiyatifinizin işletmenizin performansı üzerinde nasıl bir etkisi var?

#### 4.4.3. Görüşmenin Yapılması

Görüşmeler üst düzey yöneticilerin kendilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, kendilerine uygun olan zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Veriler

6.02.2001-17.04.2001 tarihleri arasında toplanmıştır. Tablo 5’de, her bir üst düzey yönetici için ayrılan kaset numarası, görüşme tarihi, görüşmenin yapıldığı yer ve görüşmenin yapıldığı şehir yer almaktadır.

Tablo 5. Görüşme Takvimi

Kod İsim	Tarih	Şehir	Görüşmenin Yapıldığı Mekan	Kaset No
İsmail DÜLGER	06.02.2001	İstanbul	Ofis	I
Murat AKYOL	14.02.2001	İstanbul	Ofis	II
İbrahim SOYLU	15.02.2001	Bursa	Ofis	III
Servet ÜSTÜN	28.02.2001	İstanbul	Ofis	IV
Hakan KARA	29.02.2001	İzmir	Ofis	V
Osman BAYKAL	11.04.2001	Bursa	Ofis	VI
Sezgin DEMİR	17.04.2001	İstanbul	Ofis	VII
Mustafa ALTIN	17.04.2001	İstanbul	Ofis	VIII

Görüşme kurallarına uyarak görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından ve bire-bir olarak gerçekleştirilmiştir. Her görüşme öncesinde, görüşme yapılacak üst düzey yöneticiye araştırmanın, işletmesinde stratejik liderlik uygulaması hakkında kendilerinin görüş ve önerilerini almak amacıyla yapıldığı yinelenmiştir. Bu nedenle de, üst düzey yöneticinin görüş ve önerilerini çok açık bir dille, çekinmeden aktarmasının büyük önem taşıdığı ifade edilmiştir.

Kendisiyle görüşülecek üst düzey yöneticiye, verilerin kayıt edilmesi sırasında bir eksiklik olmaması ve görüşmenin akışının bozulmaması için, görüşmenin teybe kayıt edileceği belirtilmiştir. Bu kayıtların ve dökümlerin güvenilirlik çalışması yapacak olan iki uzmanın dışında hiç kimse tarafından dinlenmesinin ya da okunmasının mümkün olmayacağı da bir kez daha ifade edilmiştir.

Görüşmeler sırasında üst düzey yöneticilere 20 soru sorulmuştur. Ancak üst düzey yöneticiler daha önceki sorulara verdikleri cevaplarla birlikte bir başka sorunun cevabını da verdiyse, cevaplanmış olan soru sorulmayarak, bir sonraki soruya geçilmiştir. Eğer görüşmeler sırasında üst düzey yöneticilerin açıklık getirilmesini istedikleri sorular olursa, kendilerini yönlendirmeyecek şekilde gereken açıklamalar yapılmıştır. Görüşmeler yapılırken, görüşme yapılacak yöneticilerin isimlerinin kullanılmasında, kendilerine hocam olarak hitap edilmesinin bir sakınca yaratıp yaratmayacağı sorulmuş, yöneticilerin hepsi bir sakınca yaratmayacağını belirtmişlerdir.

Her bir görüşme 45 ile 75 dakika arasında sürmüştür. Ancak, görüşme yapılan yere biri girmişse veya bir telefon bağlanmışsa, görüşmeye ara verilerek ses kayıt cihazı kapatılmıştır. Sorun giderildikten sonra kalınan yerden görüşmeye devam edilmiştir. Bu nedenle ara verilen zaman görüşme süresine dahil edilmemiştir.

## 5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Verilerin analiz edilmesinde yer alan basamaklar; verilerin dökümü ve verilerin analizi olarak iki gruba ayrılabilir. Her bir basamakta gerçekleştirilen işlemler ve basamakların özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

### 5.1. Verilerin Dökümü

Görüşmeler tamamlandıktan sonra, ses kayıtları düzenli bir şekilde yazıya dökülmüştür (Bkz. Ek 3). Kayıtların dökümü sırasında duyulan her konuşma duyulduğu şekliyle, hiçbir düzeltme yapılmadan ve görüşmeci-görüşülen sırasıyla yazılmıştır. Dökümü yapılan tüm verilerin alandan bir uzmanın yardımıyla doğruluğunun kontrolü yapılmıştır. Kontroller sonucunda dökümlerin eksiksiz olduğuna karar verilmiştir.

Döküm işleminin bitiminde verilerin tamamı bilgisayara belli bir form şeklinde yüklenmiştir (Bkz. Ek.4). Bu form beş ayrı bölümden oluşmaktadır<sup>231</sup>.

<sup>231</sup> Yıldız Uzuner, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 601, 1999), s.181-182.

**Bağlam Kayıtları:** Yer, zaman, tarih, kişiler, sayfa no, gözlem no gibi bilgilerin yer aldığı bölümdür.

**Betimsel Bilgiler:** Görüşmenin dökümünün yer aldığı bölümdür.

**Betimsel İndeks:** Araştırmacının verilerde yazılı olan bilgileri kendisine kolaylık sağlayacak şekilde özetlediği, verilerle ilgili olarak kendine göre kısaltmalar kullandığı bölümdür.

**Görüşmeci Yorumu:** Betimsel bilgiler hakkında araştırmacının duygularının, yargılarının ve görüşlerinin yer aldığı bölümdür. Araştırmacının yaptığı görüşmeyle ilgili olarak kendisini eleştirdiği, veri analizinde kendisine kolaylık sağlayacak bilgileri yazdığı, veri analizinde kullanabileceği çeşitli notlar aldığı bölümdür. Bir görüşme dökümünde Görüşmeci Yorumu ne kadar zengin olursa, araştırmacının veri analizinde işi o kadar kolaylaşmaktadır.

**Genel Yorum:** Yapılan görüşmenin ilişkili sayfası hakkında görüşmecinin genel bir yorumu varsa, bu yorumun yazıldığı bölümdür.

Verilerin sunumunu kolaylaştırmak amacıyla her bir satıra satır numarası verilmiştir (Bkz. Ek 4). Daha sonra bulguların sunumu sırasında, bu satır numaraları üst düzey yöneticilerin konuşmalarından yapılan alıntılarının sonuna eklenmiştir.

Verilere Betimsel İndeks, Görüşmeci Yorumu ve Genel Yorum bölümleri araştırmacı tarafından elde yazılarak eklendikten sonra, her bir bölüm için indeks hazırlama işlemine geçilmiştir. Bu indeksler (Bkz. Ek 5) veri analizine geçildiğinde araştırmacıya kategorilerin geliştirilmesinde kolaylık sağlamıştır.

Veri analizine geçilmeden önce verilerle ilgili bir güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada alanla ilgili iki uzman seçilmiştir. Güvenirlik çalışması için tesadüfi iki kaset seçilerek bu kasetlerin birer kopyası ve Betimsel İndeks, Görüşmeci Yorumu ve Genel Yorum bölümleri yazılmamış olan bilgisayar dökümleri uzmanlara verilmiştir. Daha sonra uzmanların yaptığı çalışmalar karşılaştırılarak tutarlılık sağlanmıştır.

## 5.2. Verilerin Tümevarım Yoluyla Analiz Edilmesi

Birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları herkesin anlayabileceği şekilde organize ederek yorumlamak gereklidir. Bu nedenle verilerin analizi, tümevarım analizi yöntemiyle yapılmıştır. Tümevarım analizi, analizin kategorilerinin, kodlarının ve temalarının tümüyle verilerden oluşturulması anlamına gelmektedir.

### 5.2.1. Verilerin Kodlanması

Verilerin kodlanması nitel verilerin organize edilmesinde önemli bir kolaylık sağlar. Bu kodlama sürecinde, veriler anlamlı bütünler halinde bölümlere ayrılabilen, bu anlamlı bütünler kodlar verilmekte ve bu farklı bölümlerde yer alan verilerin benzer kodlarla organize edilip edilemeyeceğine karar verilmektedir.

Bu araştırmada da, aynı konuya ilişkin bilgilerden oluşan kategoriler oluşturulmuştur. Kategorilerin oluşturulması sırasında görüşmede kullanılan sorular göz önünde bulundurulmuştur. Daha sonra kategorilere farklı harfler verilerek kodlanmıştır. Belirlenen kategoriler ve kodlar Şekil 14'de yer almaktadır. Tüm veriler bir kez okunarak kategoriler ve kodlar listesinin kabaca oluşturulmasından sonra verilerin başına dönülerek, uygun kodlar uygun satırlara, paragraflara ya da sayfalara yerleştirilmiştir.

### 5.2.2. Kodlanan Verilerin Dosyalanması

Her veri sayfası uygun şekilde kodlandıktan sonra bir kodlama klasörü oluşturulmuş ve bu klasöre, her birinin üzerinde bir kod yazılı olan şeffaf kodlama dosyaları yerleştirilmiştir. Ayrıca, kodlanmış verilerin tamamı ikişer nüsha çoğaltılmış ve verilerin ilk sayfasına dönülerek, verileri kesme işlemine başlanmıştır. Kesme işlemi, her bir kodun verildiği satırların, paragrafların ya da bölümlerin kesilmesidir. Kesilen her kodlanmış veri, ilişkili kodlama dosyasının içine yerleştirilmiştir.

Kodların kesilerek uygun olan dosyalara yerleştirilmesi işlemi de tamamlandıktan sonra, tekrar verilere dönülerek hangi sayfa numaralarının kaçınca kasete ait olduğu belirlenmiş ve her bir kasete işletmelerin isimleri verilmiştir.

<b>E:</b>	Eğitim
<b>ED:</b>	Etik değerler
<b>DA:</b>	Çalışanlara değişimin getirilerini anlatmak
<b>İK:</b>	İnsan kaynakları yöneticisiyle ilişkiler
<b>KD:</b>	Kültür değişimi
<b>M:</b>	Müşteri odaklı düşünme
<b>SK:</b>	Stratejik kontrol
<b>ST:</b>	İşletme dışı çıkar gruplarının istek ve beklentileri
<b>T:</b>	Teknolojik yatırım yaparken dikkat edilen unsurlar
<b>TK:</b>	Teknoloji yöneticileriyle ilişkiler
<b>TY:</b>	Temel yetenekler
<b>TY1:</b>	Temel yetenekleri karşılaştırmak
<b>TY2:</b>	Yeni temel yetenekler
<b>V:</b>	Vizyon
<b>VE:</b>	Vizyonun esnekliği
<b>VP:</b>	Vizyonu paylaşmak
<b>Y:</b>	Yaratıcılık
<b>Yİ:</b>	Yönetsel inisiyatif

Şekil 14. Kategoriler ve Kodları

### 5.2.3. Temaların Oluşturulması

Toplanan verilerin kodlanması ve bu kodlara göre sınıflandırılması yeterli değildir. Elde edilen kodlama dosyalarından temalar oluşturulması gerekmektedir. Temalar, kendileriyle görüşülen kişilerin görüşme sırasında kullandıkları ifadelerden

oluşabildiği gibi, araştırmacının alanla ilgili bilgisine dayanarak, verilerde yer alan bilgilere kendisinin isimler vermesiyle de oluşabilmektedir.

Bu aşamada, kesilen kodlanmış verilerin oluşturduğu her bir kodlama dosyası ele alınmış ve dosyada yer alan tüm veriler okunarak, aynı başlık altında toplayabileceği verilere birer başlık verilmiştir. Temalar oluşturulduktan sonra alandan iki uzman, rasgele bir kodlama dosyasıyla ilgili birbirinden bağımsız olarak temalar ve alt temalar oluşturmuşlar ve daha sonra elde edilen verileri karşılaştırmışlardır. Görüş birliğine varılan yerler aynen bırakılmış, görüş ayrılığı olan yerlerde veriler araştırmacı ve uzman tarafından birlikte okunmuş ve üzerinde tartışılarak uzlaşma sağlanacak şekilde yeniden düzenlenmiştir. 13 tema oluşturulmuştur. Bu aşamalar sonunda veri analizi tamamlanmış ve araştırmanın bulgularına ulaşılmıştır.

## 6. BULGULAR

Bu bölümde kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin verdikleri bilgilerden elde edilen ve araştırmanın bulgularını oluşturan 13 tema ve her bir temanın alt-temaları yer almaktadır. Araştırmanın bulgularını oluşturan 13 tema şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Geleceğe bakış açısı
2. Vizyonun paylaşılması
3. Vizyonun esnek olması
4. Temel yetenekler
5. Temel yeteneklerin geliştirilmesi
6. Gelecekte oluşturulması gereken temel yetenekler
7. İnsan kaynağının geliştirilmesi
8. Teknolojik yatırımların etkinliği
9. Değişime uyum sağlamak
10. Yenilikçilik ve yaratıcılık
11. Etik değerlerin kültüre yerleştirilmesi
12. Stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesi
13. Yönetimsel inisiyatif

Bulgularda üst düzey yöneticilerin görüşleri, kendilerine verilen kod isimlerin baş harfleriyle ifade edilmektedir. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin kod isimlerinin baş harfleri aşağıdaki gibidir:

İsmail DÜLGER	İ.D
Murat ÇIRACI	M.Ç
İbrahim SOYLU	İ.S
Servet ÜSTÜN	S.Ü
Hakan KARA	H.K
Osman BAYKAL	O.B
Sezgin DEMİR	S.D
Mustafa ALTIN	M.A

## 6.1. Geleceğe Bakış Açısı

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin kendi işletmelerinin geleceğine ilişkin farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler şu iki alt tema altında incelenebilir:

6.1.1. İyi Tanımlanmış Vizyon Duygusuna Sahip Olmak

6.1.2. Geleceği Zor Tahmin Etmek

Aşağıda her bir alt-temanın kaç üst düzey yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.1.1. İyi Tanımlanmış Vizyon Duygusuna Sahip Olmak	7
6.1.2. Geleceği Zor Tahmin Etmek	2

### 6.1.1. İyi Tanımlanmış Vizyon Duygusuna Sahip Olmak

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden yedisi (M.Ç, İ.D, H.K, S.Ü, O.B, S.D ve M.A) işletme vizyonuna ilişkin görüş bildirmiştir. M.Ç, gelecek hakkında açık ve net bir görüşe sahip olduğunu belirtmekle beraber, “işletme vizyonunun” (s. 6); kalite ve hizmeti sürekli attırarak dünyada onuncu sıralara gelmek olduğunu, misyonunun ise; ekip ruhu, sevgi, saygı ve mutluluğun sağladığı yüksek motivasyon ile dünyanın dört bir yanında müşteriyi memnun etmek olduğunu ifade etmiştir. Örgüt kültürünün ise; müşteri odaklı yapılanma, çalışanların eğitim ve motivasyonu, en iyi teknolojileri kullanma ile sağlanan kalite ve hizmeti sürekli arttırarak dünyada ön sıralara gelmek olarak belirtmiştir. İ.D, “vizyonunun” (s. 67-68) endüstriyel ürünleri pazarlama fonksiyonu olduğunu, yani tüketici ürünlerini başarı ile pazara ulaştırabilmiş bir grubun ürünlerini endüstriyel müşterilere de aynı başarıyla ve bu grubun Türkiye pazarında kabul gören ürün kalitesine yakışır bir şekilde sunmak olduğunu söylemiştir. H.K, “işletme vizyonunu” (s. 60) herşeyden önce dünya markası olmak olarak nitelendirmiştir. Bir çok yerde büyümeyi, sadece ihraç ederek değil diğer ülkelerde üretim yapmayı da hedeflediklerini söylemiştir. Bu hedeflere ulaşmada

“paydaş” (s. 77-79) olarak nitelendirdiği çalışanların, hissedarların, tedarikçilerin, dağıtım kanallarının da öneminden bahsederek, vizyonlarının geniş bir perspektife sahip olduğunu belirtmiştir. S.Ü, gelecek hakkında açık ve net bir görüşe sahip olduğunu ifade etmiştir. Gelecekte ne gibi zorluklarla karşılaşabileceği tahmin edilerek, şimdiden önlemler aldıklarını belirtmiştir. Örnekler vererek hangi pazarlarda yer alıp hangi pazarlarda devam edebilme analizlerini çok iyi yaptıklarını belirtmiştir.

O.B, “işletmenin vizyonunu” (s. 13-15) Türkiye için en fazla ihracata sahip olan, en fazla üretim yapan, FIAT’ın bütün üretim merkezleri içerisinde en verimli olan ve en kaliteli üretim yapan işletme konumunda olmak, aynı zamanda FIAT’la birlikte çalışırken ürün geliştirmede veya ürün tanımında söz sahibi olmak olarak nitelendirmiştir. S.D, pazarda lider konuma gelmeyi, karı maksimize etmeyi, insan kaynaklarını geliştirmeyi ve çevreye karşı duyarlı olmayı istediklerini ifade etmiş ve vizyonu “bayiler, imalatçılar ve çalışanlarla sağlanan iletişim” (s. 15-17) sonucunda şekillendirdiğini söylemiştir. M.A ise, “vizyon oluşturma” (s. 10) ve belli hedeflere yönelme konusunda oldukça tecrübeli olduklarını ve beş yıl sonraki faaliyetlerin neler olabileceği, pazar payının ne olacağı, rakiplere göre nerelerde üstünlük sağlanacağı gibi daha gerçekçi noktalar oluşturduklarını vurgulamıştır. Ayrıca ülkemizde rekabetin olmadığı bir alanda faaliyet gösterdiklerinden ve rakiplerinin ülke dışındaki işletmeler olduğundan da söz etmiştir.

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden İ.S, vizyona sahip olduğunu belirtmekle birlikte vizyona ilişkin bilgiyi “başka bir kişiyi” (s. 9) referans göstererek, ondan daha ayrıntılı bir şekilde öğrenilebileceğini söylemiştir.

### 6.1.2. Geleceği Zor Tahmin Etmek

Görüşlerine başvurulmuş yöneticilerden ikisi (İ.D ve H.K), geleceği tahmin etmenin zor olacağına ilişkin görüş bildirmiştir. İ.D, her şeyin sürekli değiştiği bir ortamda gelecekle ilgili yorum yapabilmenin “bir kehanet olabileceğini” (s. 20) belirtmiştir. H.K, geleceğin ne kadar farklı olacağı konusunda Türkiye’nin içinde bulunduğu

ekonomik koşullara ve ülkelerin Türkiye'ye ilişkin değerlendirmelerine bakıldığında "açık ve net bir görüşe sahip olunamayacağını" (s. 4-7) söylemiştir.

## 6.2. Vizyonun Paylaşılması

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin vizyonun çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlamaya yönelik farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

- 6.2.1. Vizyonu Açık ve Net Olarak İfade Etmek
- 6.2.2. Çalışanların Katkılarını Almak
- 6.2.3. Düzenli Toplantılar Yapmak
- 6.2.4. Eğitim Vermek

Aşağıda her bir alt-temanın kaç üst düzey yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.2.1. Vizyonu Açık ve Net Olarak İfade Etmek	3
6.2.2. Çalışanların Katkılarını Almak	6
6.2.3. Düzenli Toplantılar Yapmak	3
6.2.4. Eğitim Vermek	1

### 6.2.1. Vizyonu Açık ve Net Olarak İfade Etmek

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden üçü M.Ç, S.Ü ve M.A, vizyonun çalışanlar tarafından anlamlı ve paylaşılır olmasını, vizyonu açık ve net olarak ifade etmelerine bağlamaktadırlar. S.Ü, çalışanlara vizyonunun ne olduğunu anlatma işlemini "bir misyon olarak" (s. 15) üstlenmiş durumda olduklarını vurgulamıştır. Bu misyonun kendilerine şirket yönetimi tarafından özel bir görev olarak verildiğini söylemiştir.

### 6.2.2. Çalışanların Katkılarını Almak

Çalışanların katkılarını alma konusunda altı üst düzey yönetici görüş bildirmiştir. İ.S, açık ve net olarak her şeyi, her zaman, her yerde tartışma felsefesine sahip olmalarından ve çalışanlarla yakın iletişimi benimsemelerinden dolayı, vizyonu da “çalışanlarla beraber tartışarak” (s. 22) anlamlı hale getirdiklerini ifade etmiştir. H.K ise, “açık kapı politikası” (s. 104) benimseyerek her türlü konuyu tartışarak, çözümleri, tavsiyeleri ve görüşleri vizyona oturtarak aldıklarını söylemiştir. İ.D, kuruluşun üst düzeyinde kalması gereken konular dışında her türlü bilgiyi çalışanlarıyla paylaştıklarını, hedeflerin belirlenmesinde, bu hedeflerin tanımlanmasında ve hedeflere ulaşılacak yöntemler konusunda tüm çalışanların katkılarının alındığını ve sonuçta da hedeflere inanan bir topluluk yarattıklarını ifade etmiştir. O.B ve M.A ise, vizyona ilişkin her konuyu çalışanlarla tartışarak fikirlerini aldıklarını ve “geribildirim mekanizmasını” (s. 35) çok iyi çalıştırdıklarını ifade etmiştir. S.D, “anketler aracılığıyla” (s. 13) çalışanların vizyona ilişkin görüşlerini aldıklarını belirtmiştir.

### 6.2.3. Düzenli Toplantılar Yapmak

Vizyonun çalışanlar tarafından anlamlı ve paylaşılr olmasında, toplantıların önemine değinen üç üst düzey yönetici vardır. Bunlardan M.Ç, “haftalık seminer ve toplantılar aracılığıyla” (s. 84) vizyonun çalışanlara açık ve net olarak ifade edildiğini söylemiştir. S.Ü, düzenli toplantılarla, haftalık ve aylık bilgilendirme bültenleri ile gerek yurt içinde gerekse yurt dışındaki işletmelerde meydana gelen gelişmeleri tüm çalışanlara anlattıklarını ve bizzat ayaklarına giderek işletmenin gidişatı hakkında bilgi verdiklerini ifade etmiştir. H.K ise, vizyonu, toplantılar, tartışmalar, sohbetler gibi “çeşitli paylaşım araçları” (s. 89-91) kullanarak yaydıklarını vurgulamıştır.

### 6.2.4. Eğitim Vermek

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden biri (M.Ç), vizyonun çalışanlar tarafından anlamlı ve paylaşılr olmasında, eğitimin çok büyük bir rol

oynadığını ileri sürmüştür. “Düzenli olarak verilen eğitim programları” (s. 88) sayesinde vizyonun açık ve net olarak anlaşıldığını ifade etmiştir.

### 6.3. Vizyonun Esnek Olması

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin vizyonun esnekliğini sağlamaya ilişkin farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

6.3.1. Vizyonu Çevresel Koşullara Göre Analiz Etmek

6.3.2. Vizyonu Çok Sık Değiştirmemek

6.3.3. Beyin Fırtınası Uygulamak

Aşağıda her bir alt-temanın kaç üst düzey yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.3.1. Vizyonu Çevresel Koşullara Göre Analiz Etmek	8
6.3.2. Vizyonu Çok Sık Değiştirmemek	2
6.3.3. Beyin Fırtınası Uygulamak	1

#### 6.3.1. Vizyonu Çevresel Koşullara Göre Analiz Etmek

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin hepsi, çevreyi sürekli analiz ederek vizyona ulaşma konusundaki riskleri en aza indirmeye ve gerekirse vizyonu revize etmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

#### 6.3.2. Vizyonu Çok Sık Değiştirmemek

Kendileriyle görüşme yapılan iki üst düzey yönetici (H.K ve M.A) vizyonu çok sık değiştirmediklerini ifade etmişlerdir. H.K, vizyonun kuruluşun faaliyet amacı olması bağlamında çok sık değiştirilmesinin doğru olmadığını, “vizyonu yerleştirmenin çok uzun bir süreç olduğunu” (s. 138) dolayısıyla değiştirme konusunda tutucu olduklarını

ifade etmiştir. M.A ise, vizyonu her yıl gözden geçirdiklerini ama çok sık olarak değiştirmediklerini bunu da “sektörün özelliklerine” (s. 25) bağladığını ifade etmiştir. Kendi sektöründe rakip olmadığı için uzun bir perspektifi daha iyi görebildiklerini ve büyük yatırımlara sahip olduklarından hemen bazı şeylerin değiştirilip yerine başka pozisyonların kolaylıkla alınamayacağını belirtmiştir.

### **6.3.3. Beyin Fırtınası Uygulamak**

Vizyonun esnek olmasına ilişkin bir yönetici (O.B), vizyon ve vizyona yönelik hedefler belirlendikten sonra, “beyin fırtınası” (s. 49) yardımıyla alttan yukarıya geribildirim sağlayan mekanizmaları kullandıklarını ve gerekirse vizyonda değişikliğe gittiklerini ifade etmiştir.

## **6.4. Temel Yetenekler**

Yapılan görüşmeler sırasında üst düzey yöneticilerin anlamaya zorlandıkları en zor sorular temel yeteneklerin belirlenmesine ilişkin sorular olmuştur. Bu nedenle, temel yeteneklerle ilgili sorulara geçmeden önce, temel yeteneğin ne anlama geldiğine ilişkin ön bir açıklama yapılması zorunlu olmuştur. Bu açıklamalar ışığında kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin sahip oldukları temel yeteneklere ilişkin farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

6.4.1. İnsan Kaynağı

6.4.2. Teknolojik Üstünlük

6.4.3. Üretim Kapasitesi

6.4.4. Pazarlama

6.4.5. Esnek Üretim

6.4.6. Hız

Aşağıda her bir alt-temanın kaç üst düzey yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.4.1.İnsan Kaynağı	2
6.4.2.Teknolojik Üstünlük	3
6.4.3.Üretim Kapasitesi	1
6.4.4.Pazarlama	1
6.4.5.Esnek Üretim	1
6.4.6.Hız	2

Yukarıda sıralanan her bir alt temayı ayrı ayrı sunmak yerine, kendileriyle görüşülen üst düzey yöneticilerin temel yeteneklerine ilişkin açıklamalarını birarada görmek daha yararlı olacaktır.

M.Ç, temel yeteneklerinin, eğitime verdikleri önemden dolayı yetişmiş “insan kaynağı” (s. 145) olduğunu ileri sürmektedir. “Pazar gereksinimlerine yönelik çok tecrübeli” (s. 151) olmalarını da temel yetenek olarak kabul etmektedir. İ.S, temizliği ve en ileri teknoloji ile en iyi kaliteyi üretmeyi temel yetenekleri olarak nitelendirmiştir. İ.D; kaliteyi, kaliteli ve güvenilir ürünleri, sağlıklı ve lezzetli ürünleri üretmeyi temel yetenekleri olarak kabul ederken aynı zamanda “teknolojik üstünlüklerini” (s. 285), Türkiye’de en “büyük üretim kapasitesine” (s. 165) sahip olmayı ve etik konulardaki üstünlüklerini temel yetenekleri olarak değerlendirmiştir. H.K, işletme ailesi kültürüne uygun yetiştirdikleri “insan kaynaklarını” (s. 165) ve yeniliğe açık bir işletme olmalarını temel yetenekleri olarak ifade etmiştir. S.Ü ise, sahip oldukları “çimento teknolojisini” (s. 305) temel yetenekleri olarak kabul etmektedir. O.B de, “esnek bir şekilde üretim” (s. 63-64) yapabilmeyi temel yetenekleri olarak nitelendirmektedir. Yan sanayi ile ilgili bütünleşerek, Türk yerli yan sanayiye önem vererek, ortama hızlı bir şekilde uyum sağlayarak, hem kaliteli hem verimli hem de en hızlı bir şekilde üretmeyi temel yetenekleri arasında sıralamaktadır. S.D; en iyisini, en kalitelisini, en uygun fiyata yapıp iç ve dış pazara sunmayı temel yetenekleri olarak kabul etmektedir. M.A, rakiplerle karşılaştığında şartlara uyum kabiliyetini en önemli temel yetenekleri olarak nitelendirmekte ve karar almada “hızlı olduklarını” (s. 255), prosedürlerin hızlı işlediğini ve risk alabildiklerini belirtmiştir.

## 6.5. Temel Yeteneklerin Geliştirilmesi

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin temel yetenekleri geliştirmeye ilişkin farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

6.5.1.Strateji Toplantıları Yapmak

6.5.2.Kapasite ve Yetenekleri Rakip İşletmelerle Karşılaştırmak

6.5.3.Kapasite ve Yetenekleri Farklı Endüstrilerdeki İşletmelerle Karşılaştırmak

6.5.4.Arama Konferansları Düzenlemek

Aşağıda her bir alt-temanın kaç üst düzey yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.5.1.Strateji Toplantıları Yapmak	1
6.5.2. Kapasite ve Yetenekleri Rakip İşletmelerle Karşılaştırmak	7
6.5.3.Kapasite ve Yetenekleri Farklı Endüstrilerdeki İşletmelerle Karşılaştırmak	3
6.5.4. Arama Konferansları Düzenlemek	1

### 6.5.1. Strateji Toplantıları Yapmak

Görüşleri alınan üst düzey yöneticilerden biri (M.Ç), strateji toplantıları düzenleyerek, toplantılara her kesimden kişilerin “müsteşarların, psikolojik uzmanların, diğer üst düzey yöneticilerin” (s. 176) katılımının sağlanarak işletmesinin Türkiye ekonomisi içerisindeki yerini değerlendirmeyi amaçladıklarını ve böylece temel yeteneklerini geliştirdiklerini belirtmiştir.

### 6.5.2. Kapasite ve Yetenekleri Rakip İşletmelerle Karşılaştırmak

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden yedisi (M.Ç, İ.D, S.Ü, H.K, O.B, S.D ve M.A) sahip oldukları kapasite ve yetenekleri kendi sektörlerinde

faaliyet gösteren işletmelerle karşılaştırdıklarını ifade etmişlerdir. İ.S, “polyester iplik üretkenlerle” (s. 66) kendilerini karşılaştırdıklarını, başka sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle karşılaştırma yapmanın anlamsız olduğunu söylemiştir. S.Ü, “çimento sektörünün dışındaki herhangi bir sektörün temel yeteneğinin kendilerini ilgilendirmediğini” (s. 325), sadece aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans sonuçlarına bakılarak iyi ya da geri kalmış yönlerini ortaya çıkardıklarını söylemiştir. O.B ve S.D, “otomotiv sektöründe” (s. 83) faaliyet gösteren işletmelerle; M.A ise, sadece “cam sektöründe” (s. 79) faaliyet gösteren işletmelerle karşılaştırma yaptıklarını ifade etmişlerdir.

### **6.5.3. Kapasite ve Yetenekleri Farklı Endüstrilerdeki İşletmelerle Karşılaştırmak**

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden üçü, kendi sektörleri dışında diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin temel yeteneklerini karşılaştırdıklarını ifade etmişlerdir. M.Ç, gerek tekstil sektöründe olsun gerekse “diğer sektörlerde” (s. 180) faaliyet gösteren işletmelerin olumlu ya da olumsuz yönlerini karşılaştırdıklarını belirtmiştir. H.K ve S.D ise, diğer sektörlerdeki işletmelerle bir araya gelerek, “karşılaştırmalar yaparak” (s. 84-86), örnek alınması gerekli uygulamaları paylaştıklarını ifade etmiştir.

### **6.5.4. Arama Konferansları Düzenlemek**

Görüşleri alınan yöneticilerden O.B, “arama konferansları” (s. 83) düzenleyerek; hangi noktalarda faaliyette bulunulacağı, nelerin yapılması, hangi konulara ağırlık verilmesi gerektiğine ilişkin görüşlerin alınarak yetenekleri o yönde geliştirdiklerini ifade etmiştir.

## 6.6. Gelecekte Oluşturulması Gereken Temel Yetenekler

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin gelecekte oluşturulması gereken temel yetenekler konusunda farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

6.6.1.Hız Yeteneği

6.6.2.Pazarlama Yeteneği

6.6.3.Stratejik Ortaklıklar

6.6.4.Teknoloji Üretme Yeteneği

6.6.5.Yeni Ürünler Üretme Yeteneği

Aşağıda her bir alt-temanın kaç üst düzey yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.6.1.Hız Yeteneği	2
6.6.2.Pazarlama Yeteneği	2
6.6.3.Stratejik Ortaklıklar	2
6.6.4.Teknoloji Üretme Yeteneği	2
6.6.5.Yeni Ürünler Üretme Yeteneği	2

Sahip olunan temel yetenekler temasında olduğu gibi burada da her bir alt temayı ayrı ayrı sunmaktan ziyade kendileriyle görüşülen üst düzey yöneticilerin gelecekte oluşturmak istedikleri temel yeteneklere ilişkin açıklamalarını birarada görmek daha yararlı olacaktır.

M.Ç, gelişen çağa uyum sağlamada “hız” (s. 192-193) yeteneğinin artırılması üzerinde durmaktadır. Aynı zamanda yönetim yeteneğinin geliştirilmesini, kendine güveni ve inisiyatif sahibi olan yöneticileri yetiştirmeyi, gelecekte sahip olunması gerekli temel yetenekler arasında sıralamaktadır. İ.S, ellerindeki olanaklara göre politika belirlediklerini ifade etmiştir. İ.D, bu konuya ilişkin soruyu, Ülker şirketler grubunun bir bölümünün cevaplandırabileceği bir soru olarak görmediğini, makro bir politika olduğunu belirtmiştir. Ancak, stratejik ve güçlü politikalar üretebilen “stratejik

ortaklıklar” (s. 335) oluşturmayı geleceğin politikası olarak gördüğünü söylemiştir. H.K, bugün olduğu gibi gelecekte de en önemli yeteneğin “pazarlama” (s.239) olacağını vurgulamış, bütünü gören, olaylara geniş bir bakış açısıyla yaklaşabilen, ürünü müşteri gözüyle değerlendirebilen yeteneklerin çalışanlara kazandırılması gereği üzerinde durmuştur. S.Ü’de H.K gibi gelecekte, “pazarlama teknik ve yeteneklerine” (s. 385) daha fazla ağırlık verilmesi gerektiğini, tüketicinin gözünde güvenilir bir üretici ya da hizmet sunan bir işletme imajını devam ettirebilmeyi amaçladıklarını ifade etmiştir.

O.B, “teknoloji üreten” (s. 88) ve teknoloji yaratan bir işletme olmayı hedeflediklerini, yani sadece üretim yapan, iyi, verimli, kaliteli üretim yapan bir fabrika olmanın yeterli olmadığını, bu yeteneklerin artık daha kolay kopya edilebildiğini söylemiştir. Bir takım patentleri ortaya çıkarmayı, ürün tanımında, “ürün geliştirme” (s. 96) sürecinde çok daha aktif olmayı, bir ürünü geliştirebilecek kapasiteye ulaşmayı, gelecekte sahip olunması gerekli yetenekler arasında sıralamaktadır. S.D, “yeni ürünler üretebilme” (s. 97) ve çabuk hareket edebilme yeteneğini sahip olmak istedikleri yetenekler olarak nitelendirmiştir. M.A ise, “ar-ge teknolojisini” (s. 257) artırmayı ve tek başına yapılacak işlerin oldukça sınırlı olduğunu dolayısıyla “iş birliklerinin” (s. 260) de artırılması gereği üzerinde durmuştur.

## 6.7. İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin insan kaynağının geliştirilmesine yönelik farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

6.7.1.İnsan Kaynakları Yöneticisini Stratejik Kararlara Dahil Etmek

6.7.2.Eğitime Önem Vermek

6.7.2.1.Müşteri odaklı düşünme eğitimi

6.7.2.2.Oryantasyon eğitimi

6.7.2.3.İşletme içi ve dışı eğitim

6.7.2.4.Vizyona yönelik eğitim

6.7.2.5.Çalışanları birer eğitimci haline getirmeye yönelik faaliyetler

Aşağıda her bir alt-temanın kaç üst düzey yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.7.1.İnsan Kaynakları Yöneticisini Stratejik Kararlara Dahil Etmek	8
6.7.2.Eğitime Önem Vermek	
6.7.2.1.Müşteri odaklı düşünme eğitimi	5
6.7.2.2.Oryantasyon eğitimi	2
6.7.2.3. İşletme içi ve dışı eğitim	3
6.7.2.4. Vizyona yönelik eğitim	2
6.7.2.5.Çalışanları birer eğitimci haline getirmeye yönelik faaliyetler	1

#### **6.7.1. İnsan Kaynakları Yöneticisini Stratejik Kararlara Dahil Etmek**

Kendileriyle görüşme yapılan sekiz üst düzey yönetici, insan kaynakları bölümünün görüş ve önerilerini alarak stratejik kararlara yön verdiklerini ifade etmişlerdir. Yine her üst düzey yönetici strateji toplantılarına insan kaynakları yöneticilerinin dahil edildiğini belirtmiştir. Ayrıca H.K ve S.Ü, “kariyer planlamalarını” (s. 276) da insan kaynakları bölümü ile beraber yaptıklarını ve bu bölüme destek personel gözüyle bakmadıklarını vurgulamışlardır.

#### **6.7.2. Eğitime Önem Vermek**

Kendileriyle görüşme yapılan sekiz üst düzey yönetici, eğitime verdikleri önemi, işletmelerindeki farklı eğitim uygulamalarını göstererek dile getirmişlerdir. Bu eğitime yönelik yaptıkları faaliyetleri beş ana başlık altında toplamak mümkündür.

##### **6.7.2.1.Müşteri odaklı düşünme eğitimi**

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden beşi bu konuda görüş bildirmiştir. M.Ç, İ.D ve O.B, “toplam kalite yönetimini” (s. 223-224)

benimsediklerinden dolayı en üst kadrodaki yöneticilerden en alt kadrodaki bekleme kadar, müşterinin her şeyden önce geldiğini ve bu nedenle de müşteri odaklı düşünme eğitiminin sürekli olarak verildiğinden söz etmişlerdir. M.Ç ayrıca, alt kadro ile yapılan toplantılarda müşteriye değer yaratabilecek her türlü konunun tartışıldığını ve ona yönelik önerilerin geliştirilebildiğini ifade etmişlerdir. S.D, işletme içindeki herkesin görev yaptığı, rapor ettiği bir sonraki kişi veya departmanın onun müşterisi olduğu prensibine göre çalıştıklarından, satılan bir ürünün müşterisine yönelik eğitimin yanında “şirket içi müşteri eğitiminin” (s. 124-126) de verildiğini belirtmiştir. M.A ise, eski yılların “ne üretilirse satılır anlayışının yitirildiği” (s. 275), kalite kavramının ön plana çıktığı bu dönemlerde müşteriye yönelik eğitimin ön planda olduğunu ifade etmiş ve ihracata yönelik bir işletme olmalarını da verdikleri bu eğitim programlarına bağlamıştır.

#### 6.7.2.2. Oryantasyon eğitimi

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden ikisi oryantasyon eğitimi konusunda görüş bildirmiştir. M.A, “oryantasyondan” (s. 315) başlayan, fabrikanın makine operatörlerine kadar her düzeyde eğitimin verildiğini belirtmiş, işletmeye uyum sağlama, işletmeye katkı sağlama, işletmeyi öğrenme gibi amaçları içeren eğitim sürecinin önemine değinmiştir. H.K de, işletmeye alınan kişilerin en temel eğitim alanlarından başlatıldığını ifade etmiştir.

#### 6.7.2.3. İşletme içi ve dışı eğitim

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden üçü bu konuda görüş bildirmiştir. İ.S, sürekli faaliyette bulunan bir eğitim şubesine sahip olduklarını, çalışanlarını sürekli olarak “işletme içi ve dışı eğitime” (s. 115), seminerlere ve fuarlara gönderdiklerini söylemiştir. İ.D, dönemin ağırlığına göre değişen iç ve dış kaynaklı eğitim programlarına başvurduklarını vurgulamıştır. S.Ü ise, grubun kendi içinde geliştirmiş olduğu eğitimin yanında, gerekli görülen yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından da yararlandıklarını ifade etmiştir.

#### 6.7.2.4. Vizyona yönelik eğitim

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden ikisi vizyona yönelik eğitim uyguladıklarını ifade etmişlerdir. M.Ç; çalışanlarını “vizyona yönelik olarak” (s. 88-90) eğittiklerini ve eğitim sayesinde yeni yeteneklere kavuşturulmuş personeliyle dünya pazarlarına hitap edebildiklerini ifade etmiştir. H.K ise, çalışanların global görüşlü, “bütünü algılayabilen” (s. 243), teknik olsun, idari olsun ekonomik ve finansal yönden olaylara bakabilmeyi sağlayan boyutlarda bir eğitime çok önem verdiklerini ifade etmiştir. Arka planda kalıp nereye gittiğini, ne yaptığını, neler olduğunu görmeyen çalışanların, vizyonu kaybetme problemiyle karşılaşmamaları için sürekli eğitime tabi tuttuklarını söylemiştir.

#### 6.7.2.5.Çalışanları birer eğitimci haline getirmeye yönelik faaliyetler

Görüşleri alınan yöneticilerden S.Ü, “eğitim ordusu” (s. 437) yaratmakla Türkiye’de eğitim konusunda örnek alınabilecek bir işletme olduklarını söylemiştir. Çalışanları sınıflara ayırarak öncelikle uzmanların verdiği eğitim programlarına gönderdiklerini daha sonra eğitim alan kişilerin gelip aldıkları eğitimi, uzmanların gözetimi altında diğer kesime anlattıklarını söylemiştir. Böylelikle çalışanları yetkin ve etkin bir eğitimci haline getirebildiklerini ifade etmiştir.

### 6.8. Teknolojik Yatırımların Etkinliği

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin teknolojik yatırımların etkinliği konusunda farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

6.8.1.Stratejik Amaç ve Hedeflere Uygun Teknolojik Yatırımlar Yapmak

6.8.2.Teknoloji Yöneticilerini Stratejik Kararlara Dahil Etmek

6.8.3.Teknolojik Yatırımların Getirisini Ölçmek

Aşağıda her bir alt-temanın kaç üst düzey yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.8.1.Stratejik Amaç ve Hedeflere Uygun Teknolojik Yatırımlar Yapmak	8
6.8.2.Teknoloji Yöneticilerini Stratejik Kararlara Dahil Etmek	8
6.8.3.Teknolojik Yatırımların Getirisini Ölçmek	5

### **6.8.1. Stratejik Amaç ve Hedeflere Uygun Teknolojik Yatırımlar Yapmak**

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin tamamının teknolojik yatırımların stratejik amaç ve hedeflere uygun yapıldığına ilişkin görüşleri tutarlılık göstermektedir.

M.Ç, teknolojik yatırımları “ihtiyaca ve vizyona yönelik” (s. 292) olarak yaptıklarını söylemiştir. Ayrıca, kriz dönemlerinin yatırımcı için riskli dönemler olduğunu, fakat rasyonel çalışan işletmeler için bir fırsat olarak değerlendirilebilecek dönemler olduğunu, kendilerinin de bu fırsatı yaratmak için en yeni teknolojileri kullandıklarını ifade etmiştir. Herkesin gerilediği bu kriz döneminde, ilerlemeye devam ettiklerini, Avrupa Serbest Bölgesi’ne en modern teknolojik yatırımların yapıldığını vurgulamıştır. İ.S, “stratejik amaç ve hedeflerin ışığında” (s. 142) teknolojik yatırım yaptıklarını, dünya piyasasını sürekli takip ettiklerini, fuarlara katıldıklarını ve yurt dışındaki işletmelerle teknolojik işbirliği konusunda çalışmalar yaptıklarını söylemiştir. İ.D ve O.B; ister bilgi teknolojisi olsun, ister makine ve bina olsun “verimli olduklarına inandıkları” (s. 367) her adımı attıklarını ifade etmiştir. H.K, meyveli yoğurt hattı, kaymaklı yoğurt hattı, beyaz peynir hattı gibi bir çok ilke imza atmalarını misyon ve vizyonlarına uygun teknolojik yatırım yapmaya bağlamaktadır. S.Ü ise, stratejik amaç ve hedeflere uygun teknolojik yatırımın şart olduğunu, idame yatırımları, kapasite artırma yatırımları ve performans geliştirmeye yönelik yatırımlar olmak üzere üç teknolojik yatırım kaleminin “belirlenen hedeflere ve bütçeye yönelik” (s. 525) olduğunu ifade etmiştir. M.A, sahip oldukları ciroya ve ülkenin ihtiyaçlarına yönelik

yatırımlar yaptıklarını belirtirken, S.D ise, kendi işletmesinin “yatırımlarına bakılarak” (s. 137) stratejik hedeflere uygun yatırım yapıldığının anlaşılabilirliğini ifade etmiştir.

### 6.8.2. Teknoloji Yöneticilerini Stratejik Kararlara Dahil Etmek

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin tamamı, teknoloji yöneticilerini stratejik kararlara dahil ettiklerini ifade etmişlerdir.

M.Ç, teknoloji yöneticilerini stratejik kararlara dahil etmeyi “toplam kalite yönetiminin” (s. 307) bir gereği olarak nitelendirmekte ve strateji toplantıları ile çok yönlü bilgi akışının sağlandığını, sistemin bütünlüğü hedefine yönelik olarak sadece teknoloji yöneticilerinin değil diğer tüm yöneticilerin de bu toplantılara davet edildiğini belirtmiştir. İ.S, teknoloji yöneticilerinin ihtiyaç duyulan teknolojiyi kendilerinden daha iyi bildiklerini, bu nedenle her zaman onların “fikirlerini aldıklarını” (s. 148) ifade etmiştir. İ.D, S.D ve O.B, stratejik amaç ve hedeflere uygun teknolojik yatırım yapmayı, “teknoloji yöneticileriyle sıkı bir işbirliği” (s. 160) içinde olmaya bağlamaktadırlar. H.K, payları doğrultusunda gerek teknoloji yöneticilerini gerekse “tüm yöneticileri” (s. 377) stratejik kararlara dahil ettiklerini, teknolojiyi yöneten arkadaşların stratejik olarak alınacak kararların alt yapısını hazırlayıp toplantılarda kendilerine sunduklarını, daha sonra tartışarak bir karara vardıklarını, kendisini orkestra şefine benzettiğini, çalanın kendisi olmadığını, sadece onlara yön verdiğini ifade etmiştir. S.Ü ise, teknik yönetimin bir önceki temada bahsedilen üç yatırım kalemini sınıflandırmaya çalıştıklarını, buna göre bütçeler hazırlayıp bir savunma ile üst yönetime sunduklarını söylemiştir. Üst yönetim olarak kendilerinin de; teknik ekip tarafından hazırlanan, teknik bazda yapılacak işlerin öncelik sıralamasına göre yönlendirmede bulduklarını ifade etmiştir. M.A, vizyona ulaşma konusunda “tüm bölüm yöneticilerinin” (s. 387) stratejik kararlara dahil edildiğini ve teknolojik yatırımlara ilişkin projelerde teknoloji yöneticileriyle beraber çalıştıklarını söylemiştir.

### 6.8.3. Teknolojik Yatırımların Getirisini Ölçmek

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden beşi bu konuda görüş bildirmiştir. M.Ç, H.K, S.Ü ve O.B, her yatırımda olduğu gibi teknolojik yatırım yaparken de bir takım risk hesaplarını yaptıklarını, “risk analizlerini” (s. 330) titizlikle yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. S.Ü ayrıca; dalgalanmalardan kaynaklanan sorunları, yaptıkları analizlerin doğruluğuna güvenerek, bir şekilde yok ettiklerini, bu durumu bir başarısızlık ya da yanlış karar olarak nitelendirmediklerini ifade etmiştir. S.D, kısa süreli kar getirmese bile uzun vadeli yatırımlara yöneldiklerini, teknolojik yatırımları da bu yönde yaptıklarını söylemiştir.

### 6.9. Değişime Uyum Sağlamak

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin değişime uyum sağlama konusunda farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

6.9.1.İşletme Dışı Çıkar Gruplarının İstek ve Beklentilerini Dikkate Almak

6.9.2.Genç Bir Kadroya Sahip Olmak

6.9.3.Çalışanlara Değişimin İşletmeye ve Kendilerine Sağlayacağı Getirileri Anlatmak

6.9.4.Güven Vermek

6.9.5.Gerekirse Örgüt Kültürünü Değiştirmek

Aşağıda her bir alt-temanın kaç üst düzey yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.9.1.İşletme Dışı Çıkar Gruplarının İstek ve Beklentilerini Dikkate Almak	8
6.9.2.Genç Bir Kadroya Sahip Olmak	1
6.9.3.Çalışanlara Değişimin İşletmeye ve Kendilerine Sağlayacağı Getirileri Anlatmak	5
6.9.4.Güven Vermek	2
6.9.5.Gerekirse Örgüt Kültürünü Değiştirmek	5

### 6.9.1. İşletme Dışı Çıkar Gruplarının İstek ve Beklentilerini Dikkate Almak

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin tamamı işletme dışı çıkar gruplarının önemini vurgulamıştır. Görüşleri alınan üst düzey yöneticilerden M.Ç; “tedarikçilerle, fason üretim yapan işletmelerle, müşterilerle, kendilerine hizmet veren tüm kesimlerle” (s. 355-357) periyodik olarak toplantılar düzenlediklerini, geçmişte yapılan hatalara ilişkin durum değerlendirmesi yaptıklarını ve onlara sürekli olarak müşteri odaklı seminerler verdiklerini ifade etmiştir. İletişim teknolojilerinden yararlanarak video konferans aracılığıyla alt-orta-üst tüm birimler dahilinde diğer işletmelerle görüşmeler yapıldığını söylemiştir. Ayrıca Şahinler Holding’in kurucusu olan kişinin kaliteye yönelik felsefesine değinerek, işletme dışı çıkar gruplarını bir bütünün parçaları olarak gördüğünü ve “onların beklentilerinin kaliteye yansıtacağını” (s. 359) ifade etmiştir.

İ.S, Zorlu Holding’in sahibi olan kişinin büyüme ve gelişme özelliğine dikkat çekerek “hissedarların” (s. 173) önemine değinmiş, onların çıkarları ve talepleri doğrultusunda hareket ettiklerini ifade etmiştir. İ.D, S.Ü ve S.D hizmet verdikleri her kesime karşı sorumlu olduklarını, onları “zincirin bir parçası” (s. 182) olarak gördüklerini söylemişlerdir. H.K ise, paydaş olarak nitelendirdiği işletme dışı çıkar gruplarının “maliyetler üzerinde çok büyük etkileri” (s. 420-422) olduğunu, onlarla beraber çalıştıklarını, birbirlerini denetlediklerini, maliyet ve fiyatları beraber belirlediklerini ve sonuçta da çok büyük yararlar sağladıklarını ifade etmiştir. O.B; bayilerle, yan sanayilerle ve hissedarlarla olan ve genel hedef ve amaçların, işletmenin nereye gittiğine ilişkin konuların tartışıldığı toplantılarından bahsetmiştir. M.A ise, cam sektörünün çok dar olmasından dolayı “rakiplerle” (s. 263) işbirliği içinde olduklarını, birbirlerini çok yakından izlediklerini ifade etmiştir.

### 6.9.2. Genç Bir Kadroya Sahip Olmak

Kendileriyle görüşme yapılan yöneticilerden birisi (M.Ç), tutucu bir yapıdan çok liberal, dinamik ve esnek bir yapıya sahip olmayı Holding’in en büyük özelliği olan

“genç bir kadroya” (s. 389-392) sahip olmaya bağlamaktadır. Holdinge bağlı işletmelerde 25 yaşında üst düzey yönetici konumunda yer alan kişilere rastlanabileceğini söylemiştir. İ.S ise, M.Ç’in tersine “tecrübeye” (s. 99) her şeyden daha çok önem verdiğini, genç kuşaklara devredilen işletmelerin geleceğinin pek parlak olmadığını söylemiştir.

### **6.9.3. Çalışanlara Değişimin İşletmeye ve Kendilerine Sağlayacağı Getirileri Anlatmak**

Bu konuda kendileriyle görüşme yapılan beş üst düzey yönetici görüş bildirmiştir. M.Ç, değişime her zaman açık bir işletme olduklarını, gelişmek istediklerini ve bunu da üst düzey yöneticilerin alt kadrolarla, alt kadroların da diğer alt kadrolarla yaptıkları “toplantılarla” (s. 403) dile getirdiklerini ve özel eğitimle de pekiştirdiklerini belirtmiştir. Ancak bu algılamanın insanların bilinç düzeyine de bağlı olduğunu ileri sürmüştür. İ.S, fikirlerinin alınmasından ve “ortaklaşa karar verilmesinden” (s. 184-185) dolayı çalışanların değişimin bilincinde olduğunu ve değişime tepki vermediklerini ifade etmiştir. İ.D, değişimin niçin gerekli olduğunu çalışanlara sürekli anlattıklarını ifade ederken H.K ise, değişimin getirdiği olanaklara insanların kendilerine birer “altın bilezik takması” (s. 446) olarak nitelendirmelerini istediklerini belirtmiştir. Rakip işletmeler tarafından elemanlarının kapılmasının sebebini de bu değişimi çok iyi sindirebilme yeteneklerini çalışanlarına kazandırdıklarına bağlamaktadır. H.K ayrıca değişime ne kadar endeksli olurlarsa o kadar çok kazançlı çıkacaklarını çalışanlarına çok iyi ve sürekli olarak açıkladığını ifade etmiştir. O.B, toplantılar aracılığıyla değişim projelerinin getirilerine ilişkin detaylı bilgilerin çalışanlara verildiğini belirtmiştir.

### **6.9.4. Güven Vermek**

Çalışanlara güven verme konusunda iki üst düzey yöneticiden İ.S, çalışanların güveninin her şeyden önce geldiğini bu nedenle de değişim yaratırken “radikal olmadıklarından” (s. 199), çalışanlar arasında huzursuzluk yaratmadıklarından da söz etmiştir. S.Ü ise, çalışanlarına çok büyük bir “güven” (s. 627) telkin ettiklerini, örneğin bir kriz döneminde çalışanların üzerine yüklenen verginin yarısını işletmesinin

üstlendiğini söyleyerek kötü günlerde onlara her zaman destek olduklarını, onların da değişim veya diğer konularda işletmeye çok büyük katkıları olduğunu ve olacağını söylemiştir.

### **6.9.5.Gerekirse Örgüt Kültürünü Değiştirmek**

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden beşi kültürlerini gerekli olduğu takdirde değiştirebileceklerini ifade etmişlerdir. İ.D ve S.Ü; çevreye saygı, işçi sağlığı, iş güvenliği ve insanlara saygı, doğruluk, dürüstlük gibi hiçbir zaman ödün verilmemesi gereken temel değerlerin dışında, pazardaki ve çevredeki değişime ayak uyduramayan bir “kültürü değiştirebileceklerini” (s. 343-440) aksi takdirde küçülmeye ya da gerilemeye mahkum olabileceklerini ifade etmişlerdir. O.B ve S.D de, stratejiyi oluşturup bu stratejiye göre çalışanlara gerekli bir takım eğitimler verdiklerini ve böylelikle zaman ve takım çalışması gibi bazı değerleri çalışanlara aşılıyarak kültürü o yönde şekillendirdiklerini ifade etmiştir. M.A ise, kültürü oluşturanların insanlar olduğunu, “insanları değiştirmekle” (s. 442) kültürü de değiştirdiklerini ifade etmiştir. Merkeziyetçi yapıdan yetkilerin devredildiği bir yapıya geçişte en önemli şeyin içinde yaşanan şartlar olduğunu, bu şartların bazı stratejilerin uygulanmasını gerektirdiğini, sonuçta da insanların, ekiplerin değiştiğini söylemiştir.

### **6.10. Yenilikçilik ve Yaratıcılık**

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin çalışanların yaratıcılığını artırmaya yönelik farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

6.10.1.Yaratıcı Fikirleri Ödüllendirmek

6.10.2.Müşteriyi Temel Alan Bir Anlayışı İşletme Bünyesine Yerleştirmek

6.10.3.Ekipler Oluşturmak

6.10.4.Denemeye Teşvik Etmek

6.10.5.Çalışanlara Stratejik Hedeflere Ulaşmanın En İyi Yolunu Bulma Özgürlüğünü Vermek

6.10.6.Çalışanların Becerilerini Artırmak

Aşağıda her bir alt-temanın kaç üst düzey yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.10.1.Yaratıcı Fikirleri Ödüllendirmek	8
6.10.2.Müşteriyi Temel Alan Bir Anlayışı İşletme Bünyesine Yerleştirmek	8
6.10.3.Ekipler Oluşturmak	3
6.10.4.Denemeye Teşvik Etmek	2
6.10.5.Çalışanlara Stratejik Hedeflere Ulaşmanın En İyi Yolunu Bulma Özgürlüğünü Vermek	2
6.10.6.Çalışanların Becerilerini Artırmak	1

#### 6.10.1. Yaratıcı Fikirleri Ödüllendirmek

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin tamamı çalışanlarını yaratıcı kılmak için ödüllendirdiklerini söylemişlerdir. İ.S, “ikramiye ve primler” (s. 208) vererek onları canlı tutmaya çalıştıklarını, denemeleri için her türlü fırsatı verdiklerini, cezalandırma değil taktir ettiklerini, işi düzelten her türlü faaliyeti kabul edip olumsuz sonuçlansa da ödüllendirdiklerini söylemiştir. İ.D, “öneri kutusu” (s. 459) yardımıyla işletmede çalışan herkesin görüşlerini değerlendirdiklerini ve gerekli ödüllendirmeyi yaptıklarını ifade etmiştir. H.K, öneri kutuları yardımıyla çalışanları ödüllendirdiklerini, ödüllendirme ve ürün komitelerinin olduğunu, işletme içerisinde daha iyi yerlere gelmek için çalışanların yaratıcılıklarını kullanarak yarıştıklarını söylemiştir. O.D ve S.D, “öneri ve prim sistemleri” (s. 527) aracılığıyla çalışanları yeni fikirler üretme yönünde teşvik ettiklerini ifade etmiştir. M.A, yaratıcı olanları ya da katkı sağlayanları terfi ettirmekle en iyi ödülü verdiklerini ifade etmiştir.

### 6.10.2. Müşteriyi Temel Alan Bir Anlayışı İşletme Bünyesine Yerleştirmek

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin tamamı müşteriyi temel aldıklarını ifade etmişlerdir. M.Ç ve O.B, “toplam kalite yönetiminin” (s. 139) gereği olarak müşterinin her şeyden önce geldiğini ifade etmişlerdir. Müşteri odaklı düşünme eğitiminin sürekli olarak verildiğinden ve alt kadro ile yapılan toplantılarda müşteriye değer yaratabilecek her türlü konunun tartışıldığını ve ona yönelik önerilerin geliştirilebildiğini söylemiştir. İ.S, çalışanlarının müşteriye ilişkin özel tüm değerleri çok iyi bildiklerini, herhangi bir müşteriye ilişkin sipariş verildiğinde o müşterinin böyle bir siparişi istemeyeceğini öğrendiklerinden kendisini uyardıklarını ifade etmiştir. İ.D, müşteriyi ön plana koydukları için ISO 9001 Belgesini hak ederek aldıklarını vurgulamıştır. H.K, iletişim teknolojisine yaptıkları yatırımla, çalışanların işletme içinde ve dışında meydana gelen her türlü gelişmelerden haberdar olduklarını, aynı zaman da düzenlenen “toplantılarla” (s. 336) dünya, ülke, holding, işletme ve piyasayla ilgili bilgilerin verilip yaşanan her türlü problemin, müşteri beklentilerinin çalışanlarla tartışıldığını ifade etmiştir. S.Ü ve M.A ise, önce üretip daha sonra üretileni müşteri alsın şeklinde bir politikanın geçerliliğini yitirdiğini bunu da işletmedeki herkesin çok iyi bildiğini, “müşterinin ihtiyacına yönelik” (s. 728) bir sistem planlamasının yapıldığını söylemiştir. S.Ü ayrıca maliyetleri düşürme, verimliliği artırma gibi iyileştirme hareketlerinin mutlaka müşteriye yansıtacağını ve herkesin bunun bilincinde olduğunu ifade etmiştir. S.D ise, her bölümün “müşteri memnuniyeti” (s. 125) prensibine göre çalıştığını ifade etmiştir.

### 6.10.3. Ekipler Oluşturmak

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden üçü bu konuda görüş bildirmiştir. Bunlardan M.Ç ve İ.B, ekip çalışmasının işletmelerinde yaratıcılığın gelişmesinde çok büyük bir rolü olduğunu ifade etmişlerdir. M.Ç ayrıca “yatay hiyerarşinin” (s. 447) öneminden bahsederek, uyguladıkları fedaratif çalışma sistemi ile emir vermeyi en aza indirdiklerini, ekipler halinde çalışan bir yapıya sahip olduklarını belirtmiştir. O.B de, hedeflere ulaşma yönünde ekip çalışması yaptıklarını, problem

çözme tekniklerini ve “beyin fırtınasını” (s. 229) uygulamakla çalışanların yaratıcılıklarını artırdıklarını belirtmiştir.

#### **6.10.4. Denemeye Teşvik Etmek**

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden ikisi (S.Ü ve O.B), denemeyi teşvik edici bir kültür yarattıklarını ifade etmişlerdir. S.Ü, üniversiteden gelme araştırmacı kültürüyle her şeyi araştırmaya yönelik davranışının çalışanlar tarafından da örnek alındığını söylemiştir. Çalışanları “yeni fikirler üretmeye” (s. 857) teşvik ettiğinden, üretilen fikirler saçma olsa dahi ret yerine ikna yolu ile onun çok da iyi bir fikir olmadığını anlattığından, yine de denemeye imkan verdiğinden söz etmiştir. O.B ise, üst yönetim olarak birlikte çalışma ve önerilere sıcak bakma gibi bir yaklaşım içinde olduklarını, çalışanların kendilerinden izin almadan her şeyi “denemeleri için fırsat” (s. 248) verdiklerini ifade etmiştir.

#### **6.10.5. Çalışanlara Stratejik Hedeflere Ulaşmanın En İyi Yolunu Bulma Özgürlüğünü Vermek**

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden ikisi (İ.D ve M.A), yalnızca işletmenin performans standartlarını belirlediklerini, çalışanlara bu hedeflere ulaşılacak yöntemler konusunda “özgürlük” (s. 127-129) verdiklerini ifade etmişlerdir.

#### **6.10.6. Çalışanların Becerilerini Artırmak**

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden H.K, “beceri merdivenleri” (s. 454) oluşturarak, çalışanlarının becerilerini artırdıklarını, çalışanlarının birden fazla iş yapabilecek yeteneğe sahip olduklarını dile getirmiştir.

### 6.11. Etik Değerlerin Kültüre Yerleştirilmesi

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin etik değerlerin kültüre yerleştirilmesine ilişkin farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler şu başlıklar altında sıralanabilmektedir:

- 6.11.1.Çalışanlara Örnek Olmak
- 6.11.2.İletişimi Kuvvetlendirmek
- 6.11.3.Çalışanların Sağduyusuna Bırakmak
- 6.11.4.Etik Değerleri Yazılı Hale Getirmek
- 6.11.5.Türk Aile Kültürünün Özelliklerini Yerleştirmek

Aşağıda her bir alt-temanın kaç üst düzey yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

6.11.1.Çalışanlara Örnek Olmak	1
6.11.2.İletişimi Kuvvetlendirmek	3
6.11.3.Çalışanların Sağduyusuna Bırakmak	1
6.11.4.Etik Değerleri Yazılı Hale Getirmek	1
6.11.5.Türk Aile Kültürünün Özelliklerini Yerleştirmek	1

#### 6.11.1. Çalışanlara Örnek Olmak

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden biri (M.Ç), etik değerleri yerleştirmede kendisinin “örnek” (s. 462) teşkil ettiğini vurgulamıştır. M.Ç ayrıca, Holding ve işletme bazında benimsenen ve kanun gibi görülen temel değerlerden söz etmiştir. Bunlar; açıklık, şeffaflık, adalet, fırsat eşitliği, dürüstlük, güvenilirlik, çalışkanlık, özverili olmak, verimlilik, tutumlu olmak, dakiklik, disiplin, insana değer verme, güler yüzlü olma, ekip çalışması, yeniliğe açık olma ve toplam kalitedir.

### 6.11.2. İletişimi Kuvvetlendirmek

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden üçü (M.Ç, İ.D ve H.K) bu konuda görüş bildirmişlerdir. M.Ç, çalışanlara sürekli olarak etik değerleri anlatıp, “eğitim” (s. 472) vasıtasıyla bu değerleri pekiştirdiklerini ifade etmiştir. İ.D, işletme içi iletişimi kullanarak değerleri benimsettiklerini söylemiştir. H.K ise, düzenlenen yemekler, geziler, kutlamalar, verilen hediyeler gibi çalışanlarla birebir iletişimde bulunulan etkinliklerin etik değerleri yerleştirmede önemli rol oynadıklarını söylemiştir.

### 6.11.3. Çalışanların Sağduyusuna Bırakmak

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden S.Ü, çevreye ve insana saygıyı, işçi sağlığı ve iş güvenliğini sahip oldukları etik değerler arasında sıralamış ve temel prensiplerin kalıplara dökülmesinin zor olduğunu, çalışanların “sağduyusuna” (s. 925) bırakılması gerektiğini ifade etmiştir.

### 6.11.4. Etik Değerleri Yazılı Hale Getirmek

Görüşleri alınan üst düzey yöneticilerden biri (O.B), ceplerinde yazılı olarak taşıdıkları etik değerlere ilişkin bir “karttan” (s. 258) söz etmiştir. Tüm çalışanlara bu kartın dağıtıldığını ve iş ahlakı ve dürüstlüğün en önemli etik değerleri olduğunu vurgulamıştır.

### 6.11.5. Türk Aile Kültürünün Özelliklerini Yerleştirmek

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden biri (İ.S), işletmeyi bir aile olarak gördüğünü, Türk aile kültürü özelliklerinin iş yeri ortamında devam etmesi gerektiğini ve disiplinli bir işyeri ortamına sahip olmayı arzu ettiğini ifade etmiştir.

### 6.12. Stratejik Faaliyetlerin Etkin Olarak Kontrol Edilmesi

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin stratejik faaliyetlerin kontrol edilmesine yönelik görüşleri benzerlik göstermektedir. Bu yöneticiler, belirli parametrelerden yararlanarak stratejinin ne derecede başarıya ulaştığının kontrolünü yaptıklarını, gerekli olduğu takdirde önlemler aldıklarını ve stratejik hedeflere de ancak finansal sonuçlara bakarak ulaştıklarını ifade etmişlerdir.

### 6.13. Yönetmel İnisiatif

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin sahip oldukları yönetmel inisiyatife ilişkin görüşleri de benzerlik göstermektedir. Üst düzey yöneticilerin tamamı yönetmel inisiyatife sahip olduklarını ve işletmesinin gelişiminde çok büyük bir rol oynadıklarını ifade etmişlerdir. Bu ifadelerini ise şu şekilde dile getirmektedirler.

M.Ç, kendisinin inisiyatif sahibi olduğunu bunu da yıl sonu “bilançolardan görülebileceğini” (s. 499), ne kadar verimli iş yürütüldüğü, nerelerde başarı sağlandığı, ayda, yılda ne gibi gelişmeler sağlandığını gösteren rakamların yönetmel inisiyatif göstergesi olduğunu ifade etmiştir. İnisiatifin sadece görsel ortama bağlanmaması gerektiğini, yöneticiliğin %75-80’inin inisiyatif, bilinç ve kendine güven unsurlarından oluşması gerektiğini, geri kalan kısmın ise eğitimle tamamlanacağını söylemiştir. Yönetmel inisiyatifi, insanın kendi düşünce ve muhakeme yeteneğini kullanıp bunları davranışlarında tutma yeteneği olarak tanımlamıştır. Sahip olduğu inisiyatifi hiçbir zaman kendi kişisel amaçları için kullanmadığını, işletmenin ve toplumun çıkarları doğrultusunda kullandığını ifade etmiştir.

İ.S, sahip olduğu inisiyatife bağlı olarak karar mekanizmasının rakiplerden çok daha hızlı işlediğini ve kendi işine “kimsenin karışmadığını” (s. 246) ifade etmiştir. İ.D, yönetmel inisiyatife sahip olmasaydı kendisini işe yaramaz bir kişi olarak göreceğini söylemiştir. Kendisinin ve takım arkadaşlarının da geleceği gören, yarını planlayan kişiler olduğunu, her türlü çevrede meydana gelen değişime karşı alternatif planların yapıldığı, tek bir kaynağa bağlı politikaların yürütülmediği bir yapıya sahip olduklarını

ifade etmiştir. H.K, yönetsel inisiyatifte sahip olduğunu belirtmiş ve gün geçtikçe daha da artacağını söylemiştir.

S.Ü ise, sürekli olarak kendisine sorulması gereken en önemli şeyin “ben varlığımla hangi katma değeri üretiyorum” sorusu olduğunu ileri sürmektedir. Bir diğer anlamda bugün ben olmasam bu işletme batacak mı? sorusuna cevap hayır ise herhangi bir değer katmadığının işareti olarak nitelendirmekte, cevap evet ise bir “değer ürettiğini” (s. 987) kabul etmektedir. S.Ü ayrıca, işletmelerin çok rasyonel bir takım önlemlere yönelmek zorunda olduklarını, bir yönetici olarak bu işletmeden bekleneni veremediğine, bu işletmede bir tür asalak konumuna düştüğüne veya işe yaramadığına inandığı kişileri işten çıkartmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Kendisi ile sürekli olarak yüzleştiğini, varlığının işletme için bir katma değer, bir pozitif değer ürettiği düşüncesinde olduğunu ifade etmiştir. Bu düşüncesinin “performans değerlendirilmesine” (s.1050) bakılarak da ispatlanabileceğini vurgulamıştır. Ayrıca objektif toplantıları olarak nitelendirilen toplantılar yapılarak kendisinin bir üst düzey yönetici tarafından değerlendirildiğini, puanlamaya tabii tutulduğunu ve aynı şeyi kendi astlarına da uyguladığını söylemiştir.

O.B, bir işin verimli ya da kaliteli olmasında yönetsel inisiyatifin öneminden söz etmiştir. Projelerin ortaya konulmasından sonra, onları iyi bir şekilde takip ettiğini, onları başarıya ulaştırmak için bir takım yöntemleri ortaya koyduğunu, çalışanları motive ettiğini, onları iyi bir şekilde yönlendirdiğini, sonuçta da projeleri başarıya ulaştırdığını ifade etmiştir. S.D, karar verme aşamasında ve alternatifler arasında uygun olanın seçilmesi konusunda inisiyatif kullanıldığını, fakat her aşamada kararın tek kişinin emri ile çıkmadığını, yönetim topluluğu olarak kararların tartışıldığını, en doğrusunun seçildiğini ve ondan sonra onun arkasından gidildiğini ifade etmiştir. M.A ise, işletmelerde üst düzey yöneticilerin inisiyatiflerinin çok önemli olduğunu, kişilerin işletmenin geleceği noktayı böyle bir inisiyatifle öne çekebileceklerini, kişisel hayatında kendinden bir şey istenmese dahi hep üretken olduğunu, bunu işletmeye de yansıttığını ve risk almayı sevdiğini ileri sürmüştür.

## 7. BULGULARIN YORUMLANMASI VE ÖNERİLER

Bu bölümde bulgulardaki tema ve alt temalara ilişkin değerlendirmeler ve literatürle karşılaştırmalar yer almaktadır. Temalara ilişkin değerlendirmeler yapılırken öncelikle araştırmamızın alt amaçları dikkate alınarak, hangi temaların hangi alt amaçlar altında yer alabileceği konusuna karar verilmiş, daha sonra her bir alt amaca ilişkin yorumlar yapılmıştır. Tablo 6'da temaların hangi alt amaçlar altında değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo 6. Alt Amaçlar ve Temalar

İŞLETMEYE STRATEJİK YÖN VERİLMESİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geleceğe Bakış Açısı</li> <li>■ Vizyonun paylaşılması</li> <li>■ Vizyonun Esnek Olması</li> </ul>
TEMEL YETENEKELERİN BELİRLENMESİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Temel Yetenekler</li> <li>■ Temel yeteneklerin Geliştirilmesi</li> <li>■ Gelecekte Oluşturulması Gereken Temel Yetenekler</li> </ul>
İNSAN SERMAYESİNİN GELİŞTİRİLMESİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ İnsan Kaynağının Geliştirilmesi</li> </ul>
YENİ TEKNOLOJİLERİN ETKİNLİKLE KULLANILMASI	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teknolojik Yatırımların Etkinliği</li> </ul>
DEĞİŞİME AÇIK BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARATILMASI	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Değişime Uyum Sağlama</li> <li>■ Yenilikçilik ve Yaratıcılık</li> </ul>
ETİK DEĞERLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YERLEŞTİRİLMESİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Etik Değerlerin Kültüre Yerleştirilmesi</li> </ul>
STRATEJİK FAALİYETLERİN ETKİN OLARAK KONTROL EDİLMESİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stratejik Faaliyetlerin Etkin Olarak Kontrol Edilmesi</li> </ul>

*İşletmeye stratejik bir yön verilmesi:* Geleceğe bakış açısı, vizyonun paylaşılması ve vizyonun esnek olması adlı temalar, işletmeye stratejik bir yön verilmesi amacı altında değerlendirilebilir.

Kendileriyle görüşme yapılan sekiz üst düzey yöneticinin yedisinin ifadesinden, işletmelerinin uzun vadeli pazar ya da rekabet konumuna ilişkin açık ve net bir görüşe sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bir yönetici ise, vizyona ilişkin bilginin başka kişilerden öğrenilebileceğini söylemekte, gelecekte neler yapmak istediklerine, nereye gitmeyi amaçladıklarına ilişkin bir görüşü ifade edememektedir. Oysa üst düzey konumda yer alan bir yöneticinin, işletmesinin gelecek beş ya da on yıl içinde uzun vadeli pazar ya da rekabet konumuna ilişkin belli bir görüşü ortaya koyabilmesi gerekir. Böyle bir görüşü ifade edemeyen bir üst düzey yöneticinin, çalışanlara yön vermesi de olası değildir. Vizyonun işletme çalışanlarıyla paylaşılmasının sağlanması, üst düzey yöneticilerin vizyona ilişkin bir görüşe sahip olmasına bağlıdır.

Ayrıca kendileriyle görüşme yapılan yöneticilerden ikisi, vizyonun belirlenmesinde paydaş olarak nitelendirdiği çalışanların, hissedarların, tedarikçilerin, dağıtım kanallarının, müşterilerinin gereksinim ve beklentilerinin dikkate alındığını ifade etmiştir. Diğer yöneticiler ise böyle önemli bir konuya ilişkin herhangi bir ifadede bulunmamışlardır. Kuruluş misyon ve vizyonu; net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla gerçekleştirilebilir. Bu nedenle işletme dışı çıkar gruplarına ilişkin görüş bildirmeyen yöneticilerin vizyonu belirlerken onların istek ve beklentilerini dikkate almaları gerekir.

Üst düzey yöneticilerin sadece vizyon duygusuna sahip olmaları yeterli değildir. Aynı zamanda bunu tüm kuruluşa, işletmenin tüm birimlerine açık ve net olarak iletebilme yeteneğine de sahip olmaları gereklidir. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin ifadelerinden, bu yöneticilerin bir takım iletişim araçlarını kullanarak bu işlevi yerine getirdikleri anlaşılmaktadır.

Vizyonun açık ve net olarak ifade edilmesinin yanında, çalışanlar tarafından anlamlı ve paylaşılabılır hale getirilmesi de gereklidir. Bunun için de ünlü yazar Hamel'ın da ifade ettiği gibi vizyonun çalışanlar tarafından kişiselleştirilmesi diğer bir ifadeyle çalışanların vizyona ulaşma konusunda kendi katkılarının nasıl bir rol oynadığını anlamaları sağlanmalıdır. Vizyon sadece liderin dayattığı bir anlayış olmaktan çıkarılıp, aynı duyguyu, aynı heyecanı, aynı enerji ve odaklanmayı sağlayan bir anlayışa dönüştürülmelidir. Kendileriyle görüşme yapılan altı üst düzey yöneticinin çalışanların katkılarını aldıklarına ilişkin ifadeleri, çalışanların saygı ve bağlılığını kazanabilecek bir vizyon yarattıklarını destekler niteliktedir. Ancak, bu altı yöneticiden birinin, çalışanlarıyla açık ve net olarak her şeyi tartışma felsefesine sahip olduğunu ve vizyonu çalışanlarla beraber tartışarak anlamlı hale getirdiğini ifade etmesine rağmen, edinilen izlenimlerden bunun tam tersi bir iletişime sahip olduğu görülmüştür. Sekreteri ve çalışanlarıyla olan iletişimi oldukça serttir, dolayısıyla böyle bir ortamda çalışanların ne derecede rahat bir şekilde vizyonu tartışma olanağı elde edecekleri şüphelidir. Oysa, ortak bir vizyonun oluşturulmasında en büyük görev liderlerin sorumluluğundadır.

Anlamlı ve paylaşılan bir vizyon oluşturduktan sonra, üst düzey yöneticilerin vizyonun hala geçerli olup olmadığını görmelerini sağlayacak geri iletim halkalarını oluşturmaları gereklidir. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin tamamı, çevreyi sürekli analiz ederek, vizyonda gerekli değişikliklere gittiklerini ifade etmişlerdir. Vizyonun çok sık değiştirilmemesi konusunda görüş bildiren iki üst düzey yöneticiden birinin görüşleri, sektöre yönelik yaptığı yorumlar dikkate alındığında olumlu olarak nitelendirilebilir. Ancak diğer üst düzey yöneticinin vizyonu değiştirme konusunda tutucu olmaları değişime uyum sağlamaya ters düşmektedir. Günümüzde sektör, iş, rakipler, müşteriler ve onların ihtiyaçlarına ilişkin tüm unsurlar sürekli değişim göstermektedir. Bu unsurlar geçmişte hiçbir etkisi olmayan yeni rakipler, teknolojiye, demografideki ve yasal düzenlemelerdeki gelişmeler tarafından sarsılmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin vizyonlarının sürekli sabit kalacağını düşünmek doğru değildir.

Sonuç olarak, kendileriyle görüşme yapılan sekiz üst düzey yöneticiden yedisinin vizyon oluşturma ve paylaşılmasını sağlama konusunda yeterli oldukları söylenebilir.

*İşletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesi:* Temel yetenekler, temel yeteneklerin geliştirilmesi ve gelecekte oluşturulması gereken temel yetenekler adlı temalar, işletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesi amacı altında değerlendirilebilir.

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin temel yetenekler konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları anlaşılmıştır. Bazı üst düzey yöneticiler; temel yetenekleri olarak insan kaynaklarını, teknolojilerini, pazarlama ya da üretim kapasitelerini ileri sürmüşlerdir. Oysa literatüre baktığımızda bir işletmenin temel yeteneği, kaynakların, kapasitelerin, yeteneklerin bir toplamı olup, onların bütünleşmesinden oluşmaktadır. Üretim, mühendislik, satış veya finans gibi geleneksel fonksiyonlardan her birini bir yetenek olarak kabul etmemek gerekir. Tersine, yetenekler, geleneksel fonksiyonların sınırını aşan bir beceriler dizisidir.

Bazı üst düzey yöneticiler ise, temiz olmayı, kaliteli ürünler üretmeyi temel yetenekleri olarak değerlendirmişlerdir. Bu özellikler zaten her işletmede bulunması gerekli nitelikler olup rakipler tarafından kolay taklit edilebilecek özelliklerdir. Bunların temel yetenekler kapsamında değerlendirilmesi doğru değildir. Temel yetenek, işletmelerin değerli, taklit edilmesi zor ve yerine konulacak stratejik seçenekleri olmayan kaynak ve yeteneklerinin bileşimidir. Yakın zamana kadar gerçek fark yaratıcı nitelikler olan kalite, pazara hızlı ulaşım, hızlı müşteri servisi gibi özellikler, bugün birçok sektörde rutin duruma dönüşmüştür.

Ayrıca, bazı üst düzey yöneticilerin, kapasite ya da yeteneklere ürün merkezli tutucu bir açıdan yaklaştıkları da anlaşılmıştır. Sadece üç üst düzey yönetici kapasite ve yeteneklerini farklı endüstrilerdeki işletmelerle karşılaştırdıklarını ifade etmiştir. Diğer üst düzey yöneticiler ise sadece kendi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle karşılaştırma yaptıklarını söylemişlerdir. Temel yeteneklerin karşılaştırılmasında en çok dikkate alınması gerekenler geleneksel rakipler değildir. Bir başka deyişle aynı endüstride faaliyet gösteren ve aynı ürünü üreten işletmeler arasında karşılaştırmalar yapmak değildir. İşletmenin sahip olunan kapasite ve yetenekler üzerinde diğer endüstrilerden gelen iyi bir üne sahip işletmelere karşı stratejik benchmarking yapması gerekir.

Sadece işletme içindeki yöneticilerin fikirleri alınarak temel yetenekler konusunda rakiplerden ne derecede üstün olunduğuna karar verilmesi de yeterli değildir. Elde edilen bilgilerin dış kaynaklardan elde edilen bilgiler aracılığıyla test edilmesi gereklidir. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden sadece biri bu konuya değinmiştir. Strateji toplantıları düzenleyerek, her kesimden kişilerin fikirlerinin alındığını ifade etmiştir.

Yeni yetenekler geliştirme konusunda ise, üst düzey yöneticiler farklı yeteneklere ilişkin görüşlerde bulunmuşlardır. Yetenekler, teknolojiye ve insan gücüne gerekli yatırımlar yapılarak geliştirilebilir veya ortaklıklarla, stratejik birliklerle, birleşmelerle veya satın almalarla da elde edilebilir. Üst düzey yöneticilerin görüşleri de bu yönde paralellik göstermektedir. Ancak görüşleri alınan yöneticiler katma değer yaratmayan yetenekleri bulma ve sahip oldukları yetenekleri başka alanlara aktarma konusuna değinmemişlerdir. Üst düzey yöneticilerin yalnızca işletmenin mevcut pazarlardaki konumunu korumak için değil, aynı zamanda yeni pazarlarda da var olmasını sağlayacak yeni yeteneklere yatırım yapmaları gereklidir. Üst düzey yöneticiler yarının fırsatlarına ulaşmayı sağlayacak yetenekleri önceden oluşturmalı ve mevcut temel yeteneklerin yeni uygulamalarını bulmalıdırlar.

Sonuç olarak, kendileriyle görüşme yapılan her bir üst düzey yöneticinin, sistematik ve düzenli bir yol içinde işletmesinin temel kapasite ve yeteneklerini belirleyemediği söylenebilir. Bir çok üst düzey yönetici, satış performansı, pazar payı ve karlılık söz konusu olduğunda işletmesinin rekabet gücünü kolaylıkla söyleyebilmiş, ancak temel yetenek geliştirme konusunda rakipleri karşısında nerede bulduklarına ilişkin çabuk ve ikna edici değerlendirmeler yapamamışlardır.

*İnsan sermayesinin geliştirilmesi:* Kendileriyle görüşme yapılan sekiz üst düzey yöneticinin, insana ilişkin görüş ve uygulamaların işletme başarısında kritik bir önem taşıdığı konusunda fikir birliği içinde oldukları görülmektedir. Ancak, iki üst düzey yöneticinin bilinçli ve sistemli olarak insan kaynakları birimi ile beraber çalıştıkları kabul edilebilir. Nedeni ise, bu üst düzey yöneticilerin kariyer planlamalarını da insan kaynakları birimi ile beraber yapmaları ve görüşme boyunca bu konuda çaba

gösterdiklerine ilişkin ifadelerde bulunmalarıdır. Bunun gibi diğer üst düzey yöneticiler de, örgütsel ve çevresel değişim doğrultusunda biçimlenen şirket stratejisinin belirlenme ve uygulanma sürecine, insan kaynakları bölümünün katkısını etkin olarak sağlamalıdır.

Görüşmelerden elde edilen veriler, üst düzey yöneticilerin insan sermayesinin gelişmesinde eğitime verdikleri önemi ortaya koymaktadır. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden ikisi, eğitim programlarını işletme stratejisine bağlamış, diğer yöneticiler ise işletmelerinde verilen eğitim türlerinden söz etmişlerdir. Burada önemli olan eğitim çalışmalarının çokluğu değil, bu çalışmaların stratejilerle bağlantılı hale getirilmesi ve çalışanların gereksinim duyulan değişikliklere uyum sağlayacak beceri ve yeteneğe sahip olabilecek şekilde yetiştirilmeleridir. Bu konuya diğer üst düzey yöneticilerin de gereken önemi vermesi ve vizyona yönelik eğitim programlarını uygulamaya sokmaları gereklidir.

Sonuç olarak, bazı eksik yönleri olsa da görüşleri alınan üst düzey yöneticilerin insan sermayesinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerde buldukları söylenebilir. En azından rekabet gücü ve karın artırılmasında insan kaynakları yönetiminin değerini bilmekte, eğitime gereken önemi vermekte ve çalışanları sürekli değişimle başa çıkmak için gerekli yetenek ve becerilerle donatmaya çalışmaktadırlar.

*Yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması:* Her işletmenin seçtiği değer disiplinlerine göre iş süreçleri, yönetim sistemleri ve bilgi gereksinimleri farklı olduğundan, üretim ve bilgi teknolojisine yönelik hedefleri de farklı olmaktadır. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin ifadelerinden de benimsedikleri farklı değer disiplinlerine göre farklı yatırımlar yaptıkları anlaşılmaktadır. Bazı üst düzey yöneticiler yeni ürünler üretme hedefine yönelik yatırımlar yapmakta iken, bazıları da verimli olma hedefine yönelik teknolojik yatırımlar yapmaktadır. Buradan anlaşılıyor ki, kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticiler, teknolojiye yönelik kararı işletmenin stratejik amaçlarına ve performans ölçülerine bağlı olarak vermektedirler.

Stratejik amaç ve hedeflere uygun teknolojik yatırım yapmanın yanında işin bir de diğer yönünü burada tekrar vurgulamakta fayda vardır. Açık ve iyi ifade edilmemiş strateji ve hedefler ya da çok sık değiştirilen hedefler yanlış teknolojik yatırımlara neden olabilir. Bu nedenle daha işin başında strateji ve hedeflerin doğru olarak saptanması ve bu sürece teknoloji yöneticilerinin de dahil edilmesi gereklidir. Açık ve net olmayan hedefler, teknoloji yöneticilerinin işletmeden kopuk bir şekilde teknoloji yatırımları yapmalarına neden olabilir. Bu konuda da kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin olumlu bir tavır sergiledikleri görülmektedir. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin tamamı, sadece teknoloji yöneticilerini değil, tüm bölüm yöneticilerini stratejik kararlara dahil ettiklerini, stratejik toplantılara çağırdıklarını ve onlarla sıkı bir işbirliği içinde olduklarını ifade etmişlerdir. Yatırımlardan elde edilebilecek yüksek getiri, teknoloji yöneticilerinin işletmenin amaçlarını, stratejilerini, yapısını ve rekabet ortamını bilmeleri ve anlamalarına bağlıdır.

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden bazıları teknolojik yatırımın getirisini ölçtüklerine ilişkin görüş bildirmişlerdir. Böyle bir uygulamanın işletmelerin verimliliğine katkısı çok büyüktür. Teknoloji yatırımlarından kısa vadede sonuçlar alınması beklenmemelidir. Getirilerini uzun vadede görmek olasıdır. İşletmelerin bilgi teknolojisi harcamalarını kısma çalışmak yerine, masrafları işin sonundaki verim açısından değerlendirmeleri gereklidir. Teknolojiye yapılan altyatırım harcamalarını şüphesiz ki dikkatle takip etmek gerekecektir, ancak asıl yapılması gereken, bu altyapıyı işletmeye sağlayacağı değerlere göre yargılamaktır.

Sonuç olarak, görüşmelerden elde edilen veriler, kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin teknolojik yatırımları etkinlikle yerine getirdiklerini göstermektedir.

*Değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılması:* Bulgularda yer alan değişime uyum sağlamak, yenilikçilik ve yaratıcılık temaları, değişime açık bir kültür yaratılması alt amacı altında değerlendirilebilir.

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin tamamının; müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve kuruluş dışındaki diğer gruplar ile biraraya gelme konusunda

gerekli çabayı gösterdikleri söylenebilir. Yöneticilerin ifadelerinden bu gruplarla işbirliği yapma ve iyileşme yönünde birlikte hareket etme çabalarının olduğu görülmektedir. Bu durum, görüşleri alınan üst düzey yöneticilerin, dış çevrede meydana gelen değişime istekli bir örgüt kültürü yaratmaya çalıştıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden sadece biri, dinamik ve esnek bir yapıya sahip olmayı, yönetici kadrolarında gençleri çalıştırmalarına bağlamaktadır. Kendisinin de genç yaşta üst düzey yönetimde yer alması bu görüşünü destekler niteliktedir. Bunun tam tersi görüş bildiren, tecrübeye önem veren diğer yöneticinin ifadesi ise günümüz şartlarında geçerliliğini yitirmiş durumdadır. Rekabet ortamında işletmelerin dinamik ve esnek yöneticilere ihtiyaçları vardır. Bu özelliklere sahip olacak kişiler ise gençlerdir, genç beyinlerdir. Drucker'ın da ifade ettiği gibi, mevcut yönetim modelleri bilgili, deneyimli, fakat artık çevikliğini kaybetmiş yaşlı insanları değerlendirebilecek bir yapıya sahip değildir.

Kendileriyle görüşme yapılan beş üst düzey yöneticinin ifadelerinden, çalışanlara değişimin sonuçlarını kişisel olarak iletebilme çabaları içinde olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanlar, değişim hakkında bilgi edinmek ve değişimin nedenlerini anlamak isteyeceklerdir. Çalışanlar, çok az bilgi sahibi oldukları konularda katkıda bulunmak istemezler. Bu nedenle değişimin niçin gerekli olduğu, organizasyonu nereye götürmeyi amaçladıkları, neler yapılması gerektiği ve değişime nasıl katılacakları konularının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.

Bir işletmenin stratejisi, uygun bir kültürle desteklendiğinde önemli bir güç oluşturabilir. Rekabet yeteneklerini zayıflatan veya sosyal ve ekonomik değişikliklere uyumu engelleyen bir kültür işletmenin durgunlaşmasına ve hatta yok olmasına yol açabilir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin kültür-strateji uyumu konusunda verecekleri karar, hem işletme içindeki direnişi azaltacak hem de stratejinin gerektirdiği davranışları şekillendirecek nitelikte olmalıdır. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden beşi kültürlerini gerekli olduğu taktirde değiştirebileceklerini ifade etmişlerdir.

Stratejinin yanısıra, organizasyon yapısının da kültürle uyumlu olması gereklidir. Rekabet ortamının getirdiği yenilik ve hız, yatay yapıların önemini artırmıştır. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden sadece biri, insiyatifi artıran ve bürokrasiyi asgariye indiren yatay hiyerarşiyi işletmelerinde uyguladıklarını belirtmiştir.

Değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılmasında son olarak üst düzey yöneticilerin yaratıcılık ve yenilikle ilgili görüşleri yer almaktadır. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin, yaratıcılık ve iyileştirme yönünde adımlar atan kişilerin ve grupların çabalarını zamanında ve olumlu bir şekilde değerlendirdikleri söylenebilir. Çalışanların iyileşme ve kuruluşun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları takdir edilmekte, değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Ancak ödüllendirme tek başına yeterli değildir. Çalışanların yaratıcılıklarını artırmada ödüllendirmenin yanında onların doğru işlerde çalıştırılması, karar verme ve değişiklik yapma konusunda özgürlük tanınması, ekiplerin oluşturulması gibi bir takım faaliyetlerin de yerine getirilmesi gereklidir.

İnsanların doğru işlerde çalıştırılması konusunda hiçbir yönetici görüş bildirmemiştir. Yaratıcılığın gelişmesinde, kişilerin uzmanlığına ve yaratıcı düşünme yeteneğine uygun işlerde çalıştırılması büyük önem taşır. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin ifadelerinden, çalışanlar ve işleri arasındaki bağlantıyı kuran gerekli bilgiye ulaşamadıkları, başka bir ifadeyle bu yönde gerekli çabayı gösteremedikleri anlaşılmaktadır. Bu durum ise gelecekte yaratıcılığı öldürme nedenlerinden biri olarak karşılına çıkabilir.

Çalışanlara işlerine yaklaşım konusunda sağlanan özgürlük onların içsel motivasyonunu ve sahiplenme güdülerini artırarak yaratıcılıklarını harekete geçirecektir. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden sadece ikisi bu konuda görüş bildirmiştir. Aynı şekilde yaratıcılığı öldürmenin en sık rastlanan yolu, fonksiyonel birim sınırlarının ortadan kaldırılmamasıdır. Farklı bilgi ve uzmanlık alanlarının birleştirilerek ekipler kurulması yaratıcılığın ve yeniliğin gelişiminde etkili olan faktörlerdir. Ekiplerin oluşturulması konusunda ise üç yönetici görüş bildirmiştir.

Diğer yöneticilerin de fonksiyonlararası ekip çalışmalarını geliştirmeleri, esnek ekip çalışmalarına yönelmeleri ve üstün performanslı ekipler kurmaları gereklidir.

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin aynı zamanda öğrenme faaliyetlerini özendirme ve destekleme konusunda da yetersiz oldukları kabul edilebilir. İşletme gelecekte rekabet üstünlüğü yaratacak olan kaynağını, bugün sahip olduklarını taklit edecek rakiplerden daha hızlı yaratmalıdır. Bu nedenle stratejinin özünde yenilikçilik ve yenilikçilikle yakından ilgili olan örgütsel öğrenme anlayışı yatmaktadır. Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve işletmenin bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi gereklidir.

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticiler müşteriye odaklanarak, onların gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin nasıl tatmin edilebileceğini tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Bir işletmenin üst düzey yönetimi, müşteriye temel alan bir anlayışı işletme bünyesine yerleştirerek, onların yeni ihtiyaç ve isteklerini karşılamayı amaç edinen bir kültürü yaratmaya çalışmalıdır. Görüşleri alınan üst düzey yöneticilerin tamamı, müşterinin aradığı değeri yaratabilmek için hangi yöntem, politika ya da stratejilerin uygulanması ya da geliştirilmesi gerektiğinin bilincinde olup, çalışanlarına da bunları aşıladıklarını ifade etmektedirler.

Sonuç olarak, bazı üst düzey yöneticilerin ifadelerinden değişime açık bir örgüt kültürü yaratma çabası içinde oldukları, bazılarının ise yaratıcılığı geliştiren bir takım faaliyetleri yerine getiremedikleri anlaşılmıştır. Ancak Türkiye gibi bir ülkede üst düzey yöneticilerin önlerine beklenmedik bir anda beklenmedik sorunların çıkma olasılığı yüksek olduğundan, çok daha yaratıcı olmaları ve çalışanlarına da yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam yaratma zorunlulukları vardır. Diğer taraftan, ünlü yazar Covey, bireylerin kendilerini değiştirme gereği duymadan kuruluşları değiştirebilecekleri konusunun ciddi biçimde ele alınamayacağını savunmaktadır. Gerçekten de kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden birinin öncelikle kendisini değiştirmesi gereklidir. Edinilen izlenimlerden bu yöneticinin çalışanların önerilerine çok sinirli bir şekilde cevap verdiği gözlenmiştir. Çözüm, yaptırım yanında ikna, motivasyon, akıl ve sisteme dayalı bir anlayışı yerleştirebilmek olmalıdır. Bu zor

bir yol olmakla birlikte geleceğe ve insanları kazanmaya yönelik bir yatırım olarak görülmelidir.

*Etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştirilmesi:* Üst düzey yöneticiler değerleriyle, söyledikleri ve yaptıklarıyla her zaman çalışanlara örnek olması gereken kişilerdir. Etik değerlerin benimsetilmesinde de belki en önemli faktör üst düzey yöneticilerin bu örnek olma ve hareketleriyle değerleri benimsetme davranışlarıdır. Ancak, kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden sadece birisi bu önemli konuya ilişkin görüş bildirmiştir. Sorumlu ve dürüst olmanın önemi ya da diğer etik değerler konusunda tartışma ve toplantılar yapılsa da, üst düzey yöneticilerin kendileri bu değerlere göre davranmıyorlarsa sözlerin hiçbir anlam ifade etmeyeceği açıktır.

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticiden üçü, etik değerleri çalışanlara bir takım iletişim araçları vasıtasıyla ilettiklerini ifade etmişlerdir. Etik değerlere ilişkin görüşlerin çalışanlarla paylaşılmasında en etkili yollardan biri bu değerlerin yazılı hale getirilmesidir. Bu konuda görüş bildiren ise sadece bir yöneticidir. Oysa her işletmenin tüm yönetici ve işgörenlere doğru davranışın ne olduğunu gösteren, beklenen davranış standartlarını açıklayan, onları ahlaklı davranmaya teşvik eden düzenleme ve kalıcı rehberine sahip olması gerekir.

Değerlerin yerleştirilmesi konusu, değerlerle ilgili cümlelerin bastırılıp dağıtılmasıyla da çözümlenebilecek bir konu değildir. İlgili kişilere gereken yerde gereken eğitimin verilerek, etik değerlerin benimsetilmesi gereklidir. Üst düzey yöneticilerin işletmedeki herkesi etik konusunda tartışmaya cesaretlendirmek için eğitim programlarını etkin hale getirmeleri gereklidir. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin bu konuya ilişkin ifadelerine rastlanılmamıştır.

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden biri, Türk aile kültürünün özelliklerini örgüt kültürüne yansıtmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu görüş; birlik, beraberlik ve içtenlik gibi Türk aile değerlerinin kültüre yansıtılması açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Ancak Türk aile kültürünün göz ardı edilmemesi gereken diğer bir yönü vardır ki o da otoriter yapısıdır. Türkiye’de aileden, okuldan politikaya

kadar otoriter bir yapı hakimiyeti söz konusudur. Çocuk yaştan bu yana genellikle kişi adına ailede anne, baba, okulda öğretmen vs gibi hep başkaları karar verdiği için inisiyatifin gelişmesi engellenmektedir. Bu nedenle çalışanların inisiyatif sahibi olmaları açısından, Türk ailesinin otoriter yapısının işletmelere çok fazla yansıtılmaması gerekir. Bir yanda disiplin sağlanmaya çalışılırken diğer yanda kişilerin inisiyatif almaları engellenmemelidir.

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin göz ardı ettikleri bir diğer konu, etik değerlere ilişkin ödül ve ceza standartlarıdır. Etik değerler konusundaki iletişim araçlarının etkili olabilmesinde, ödül ve ceza standartlarının rolü büyüktür. Etik konulara bağlılık, ancak çalışanların dikkatini çekmekle ve onları etik beklentilerle sorumluluk altına almakla sağlanabilir. Bu nedenle ödül ve ceza standartları, çalışanları etik değerler ile ilgili mesajlardan sorumlu tutar hale getiren destekleyici mekanizmalardır.

Sonuç olarak, kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin ifadelerinden uygulamaya dönük etik program ve politikaları oluşturamadıkları söylenebilir. Ücret ve maaşların yanında çalışanların, çalışma hayatının kalitesi, bireysel gelişim fırsatları, örgütlerin etik performansları gibi konularla daha çok ilgilenmeye başladıkları günümüzde, işletmelerin bu tür konulara daha çok önem vermeleri gereklidir.

*Stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesi:* Stratejilerin izlenebilmesi, uygulama aşamasında düzeltmeler yapılması ve eğer gerekiyorsa stratejide değişikliklerin gerçekleştirilmesi için stratejik kontrollerin üst düzey yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereklidir. Kendileriyle görüşme yapılan sekiz üst düzey yönetici bu konuda olumlu görüş bildirerek, stratejik ve finansal kontrolleri dengelediklerini ifade etmişlerdir. Ancak üst düzey yöneticilerin ihmal ettikleri bir nokta, stratejilerin plana uygun olarak uygulanıp uygulanmadığının kontrolü yanında, planladıkları stratejilerin hala geçerliliğini ve başarısını koruyup korumadığını da kontrol etmemeleridir. Çevresel koşulların sürekli değişim gösterdiği rekabet ortamında bu tür kontrollerin yapılması şarttır.

*Yönetmel inisiyatifi:* Üst düzey yöneticiler, işletmelerinin performansını etkileyen stratejik kararları alırken sahip oldukları inisiyatifi kullanarak, işletme performansını olumlu ya da olumsuz etkileyebilirler. Bu nedenle yönetmel inisiyatifin işletmenin performansı üzerinde önemli bir rolü vardır.

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin tamamı yönetmel inisiyatife sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak, edinilen izlenimlerden ve ifadelerden iki yöneticinin gerçek anlamda yönetmel inisiyatife sahip olduğu düşünülebilir. Buna karşılık, her işletmenin dış çevresi, organizasyon yapısı farklıdır ve her yönetici de farklı kişisel özelliklere sahiptir. Bu nedenle, bir yöneticinin inisiyatifini açık bir şekilde tanımlamak çok zordur. Bu inisiyatif, çevre koşullarından veya yöneticinin kişisel özelliklerinden doğabilir.

Üst düzey yöneticilerin sahip oldukları inisiyatif aynı zamanda işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceği gibi, endüstriler arası da farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bir üst düzey yöneticinin inisiyatifi tesadüfi olarak ortaya çıkmaz, bunun oluşumuna etki eden pek çok faktör vardır. Kendileriyle görüşme yapılan iki üst düzey yöneticinin ifadelerinden endüstri yapısının ve kültürünün yönetmel inisiyatiflerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

## SONUÇ

Günümüz işletmelerinde, küreselleşmenin sonucu olarak artık kilit kavramlar haline gelen rekabet, esneklik ve yüksek kalite standartları, işletmeleri stratejik düşünmeye ve davranmaya zorlamaktadır. Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan işletmelerin başarısı sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi unsurlara bağlı kalmamaktadır. Günümüzde işletmelerde başarı, üst düzey yöneticilerin niteliğine ve etkinliğine bağlıdır. Bu durum, üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını etkinlikle nasıl yerine getirebileceklerinin düşünülmesi gerektiğini ön plana çıkarmaktadır.

Örgütsel başarının kritik unsurlarından biri olan stratejik liderlik, geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi yaratma ve performansı geliştirme yeteneğidir. Bu çalışmada stratejik liderlik, birbirleriyle etkileşimli yedi unsurdan oluşan bir süreç olarak ele alınmıştır. Bu unsurlar, işletmeye stratejik bir yön verilmesi, temel yeteneklerin belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması, değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılması, etik uygulamaların davranışsal bir norm olarak örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesidir. Her ne kadar bu yedi unsur ayrı ayrı ele alınabilirse de 21.yüzyıl organizasyonlarında stratejik liderlik, bu unsurların bir araya gelmesi ile etkili olabilir.

Üst düzey yöneticiler, bu stratejik liderlik uygulamalarını yerine getirmekle, gittikçe gelişen ve büyüyen pazar ile artan işletme faaliyetleri karşısında doğru karar verme ve gelişme süreçlerini olumlu bir şekilde yönlendirebilirler. Üst düzey

yöneticiler, stratejik liderlik uygulamaları sayesinde, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği rekabet ortamını, kültürünü, yönetim ve bilgi politikalarını değerlendirerek merkezi koordinasyonu sağlayabilir ve bu amaca yönelik yönetim süreçlerini açığa çıkarabilirler. Aynı zamanda dinamik ve esnek organizasyon yapılarına sahip olarak, rakiplerden daha hızlı hareket edebilir ve yüksek kaliteli yeni ürün ve hizmetler yaratabilirler. Stratejik liderlik uygulamaları, işletmelerin tüketicilerin değişen ihtiyaçlarını sürekli olarak tatmin edebilmesine ve çevrelerindeki tahmin edilemeyen değişimi yöneterek esnek olmalarına olanak sağlayabilen uygulamalardır.

Stratejik liderlik uygulamalarını yerine getiren işletmeler, rekabet ortamı içerisinde meydana gelen değişiklikleri belirleyip bunları fırsata dönüştürme imkanına sahip olabilen işletmelerdir. Stratejik liderliğin yokluğunda, bir işletmenin küresel ekonominin getirdiği güçlüklerle karşı karşıya kaldığında üstün ya da kabul edilebilir bir performans gösterebilmesi ihtimali büyük ölçüde azalmaktadır. Stratejik liderliğin rekabet alanında üstün bir şekilde uygulanabilmesi, işletmelerin yatırımlardan yüksek getiriler elde etmelerini kolaylaştırır.

Bu çalışmada Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin incelendiği bir araştırmaya yer verilmiştir. Yapılan araştırma ile, kendileriyle görüşme yapılan sekiz üst düzey yöneticinin ifadesinden stratejik liderlik uygulamalarından bazılarını etkinlikle yerine getirebildikleri, diğerlerini ise etkinlikle yerine getiremedikleri anlaşılmıştır. Bulgular, kendileriyle görüşme yapılan sekiz üst düzey yöneticiden yedisinin vizyon oluşturma ve paylaşılmasını sağlama konusunda yeterli olduklarını göstermiştir. Yine üst düzey yöneticilerin ifadelerinden, insan kaynağına önem verdikleri, insan kaynakları yöneticisini stratejik kararlara dahil ettikleri, eğitim çalışmalarına gereken önemi verdikleri ve stratejik amaç ve hedeflere uygun teknolojik yatırımlar yaptıkları anlaşılmıştır. Bulgular ayrıca kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin stratejik faaliyetleri etkin olarak kontrol ettiklerini destekler niteliktedir. Diğer stratejik liderlik uygulamalarında ise bulgular, her bir üst düzey yöneticinin sistematik ve düzenli bir şekilde işletmesinin temel yeteneklerini belirleyemediklerini göstermiştir. Aynı şekilde, değişime açık bir kültür yaratma çabası içinde olmalarının yanında bazı

yöneticilerin yaratıcılığı geliştirme konusunda yeterli olmadıkları anlaşılmıştır. Son olarak da bazı yöneticilerin uygulamaya dönük etik program ve politikaları oluşturmaya ilişkin ifadelerine rastlanılamamıştır.

Bu sonuçlar, kendileriyle görüşülen bazı üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını çok daha başarılı bir biçimde yerine getirmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde bu sonuçlar, bir önceki bölümde anlatıldığı gibi stratejik liderlik uygulamasının iyileştirilmesine yönelik önerilerin geliştirilmesini sağlamıştır.

Araştırmanın bulguları doğrultusunda, uygulamaya ve ileri araştırmalara yönelik öneriler şu şekilde özetlenip sıralanabilir:

### **Uygulamaya Yönelik Öneriler**

- Temel yeteneklerin belirlenmesi için geniş katılımlı bir süreç oluşturulmalı ve bizzat bu sürece üst düzey yöneticilerin katılımı sağlanmalıdır. Yeteneklerden başlayan, beceri ve teknolojilere ve tek tek çalışanlara kadar uzanan belli bir hiyerarşi ortaya konulmalı ve ürün veya hizmetlerin rekabet gücü arasında bir bağlantı kurulmalıdır.
- Üst düzey yöneticilerin başarısı; çalışanların ne derecede üretken ve yaratıcı olduğu ve ayrıca kendilerini ne derece örgütün bir parçası olarak gördükleri ile ölçülmelidir.
- Çalışanları yetkilendiren ve harekete geçiren sistemler arasında en etkili olan örgüt kültürü aracılığıyla değişime güç verilmelidir. Bunun için de kültür ile performans arasında bağlantı kuran ölçümlenmelere yer verilmelidir.
- Etik değerler, performans değerlemesinin bir parçası haline getirilmelidir.

### **İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler**

- Stratejik liderlik uygulamalarının alt yönetim kademelerinde nasıl algılandığı bir araştırma konusu olabilir. Bu nedenle, orta ve alt kademe yöneticilerin, üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını değerlendirmeleri istenip, onların görüşleri alınabilir.
- Aynı şekilde çalışanların da, üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını ne derecede etkin bir şekilde yerine getirdiklerine ilişkin görüşleri alınabilir.

- Holding şeklinde yapılanmış şirketlerde, şirketin başında bulunan kişilerin (Örneğin CEO'ların), holdinge bağlı işletmelerin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarını yerine getirip getirmediğine ilişkin görüşleri incelenebilir.
- Bu araştırmaların diğer sektörlerdeki işletmelerin üst düzey yöneticileriyle de yapılması önerilebilir.
- Görüşme tekniğinden farklı tekniklerle veri toplanarak stratejik liderlik uygulamalarının değerlendirilmesi önerilebilir.

## EKLER

<u>Ek No</u>	<u>Ekin Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
EK 1	: GÖRÜŞME KILAVUZU	197
EK 2	: GÖRÜŞME FORMU	199
EK 3	: VERİLERİN GÖRÜŞME FORMUNA DÖKÜMÜ	202
EK 4	: VERİLERİN BİLGİSAYAR FORMUNA DÖKÜMÜ	205
EK 5	: BETİMSSEL İNDEKS	210

**EK 1**  
**GÖRÜŞME KILAVUZU**

Sayın Yönetici

Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktayım. Ayrıca, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak Yönetim ve Organizasyon Programı'nda doktora öğrenimini sürdürmekteyim. Sizinle gerçekleştireceğimiz bu çalışma Doktora Tezimin verilerini oluşturacağı için çok önem taşımaktadır.

Araştırmam, ülkemizde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamasına ilişkin yedi unsurla ilgili görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu unsurlar; işletmeye stratejik bir yön verilmesi, temel yeteneklerin belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması, değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılması, etik uygulamaların davranışsal bir norm olarak örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesi. Elde edilecek sonuçların, hem akademisyenlere hem de rekabette öne çıkmayı amaçlayan üst düzey yöneticilere büyük katkılar sağlayacağını düşünüyorum. Bu nedenle görüş ve önerilerinizi çok açık bir dille, çekinmeden aktarma olanağı sağlamanız araştırmanın niteliği ve araştırmanın amacına ulaşması açısından çok önemlidir.

Verilerin kayıt edilmesi sırasında bir eksiklik olmaması ve görüşmenin akışının bozulmaması için, görüşmeyi teybe kayıt edeceğim. Bu kayıtların ve dökümlerin benim dışımda hiç kimse tarafından dinlenmesi ya da okunması mümkün değildir. Görüşmede isminizin kullanılmasını istemiyorsanız lütfen kendinize bir kod isim veriniz. Araştırma sonuçlarının da bu kod isimlerle açıklanacağından emin olabilirsiniz.

**EK 2**  
**GÖRÜŞME FORMU**

**Kod isim:**

**Yaşınız:**

**Uzmanlık alanınız:**

**Bu işletmedeki ünvanınız (çalışma konumunuz):**

**Ne kadar süredir bu işletmede üst düzey yönetici olarak çalışıyorsunuz?:**

**Üst düzey yönetici olarak çalışma süreniz :**

**İşletme hakkında genel bilgi:**

**Görüşme Soruları:**

1. Geleceğin ne kadar farklı olacağı konusunda ya da gelecekteki pazar olasılıkları hakkında görüşleriniz nelerdir?
2. Vizyonunuzun çalışanlarınız tarafından anlamlı ve paylaşılr olması için ne tür yöntemler izliyorsunuz?
3. Vizyonunuzu açık bir dizi stratejik amaç ve taktik hedefe dönüştürebiliyor musunuz?
4. Vizyonunuzu sürekli analiz edip, onun esnek olması için ne tür faaliyetlerde bulunuyorsunuz?
5. (i) Sahip olduğunuz temel yetenekler nelerdir?
6. (ii) Hangi kaynak ve yeteneklerin gerçekte temel yeteneğiniz olduğu konusunda, işletmedeki tüm birimleriniz ve çalışanlarınız arasında tam bir fikir birliği var mıdır?
7. Kapasite ve yeteneklerinizi hangi işletmelerle karşılaştırıyorsunuz?
8. Geleceğin pazarlarında yer alabilmek için oluşturmanız gereken yeni temel yetenekler hangileridir?
9. İnsan kaynakları birimini strateji oluşturma sürecine dahil ediyor musunuz?
10. Çalışanlarınızın yeteneklerini işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmek için ne tür faaliyetlerde bulunuyorsunuz?

11. Çalışanlarınıza faaliyetlerde meydana gelen iyileşmenin müşteri açısından ne anlama geldiğini sorgulamaları için ne tür yöntemler izliyorsunuz?
12. Teknolojik yatırımlarınızı hangi kriterlere göre yapıyorsunuz?
13. Teknoloji yöneticilerini stratejik kararlarınıza dahil ediyor musunuz?
14. Teknoloji altyapı yatırımlarınızı bir finansal portföy olarak yönetebiliyor musunuz?
15. Dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmeleri takip etmek için ne tür yöntemler izliyorsunuz?
16. Çalışanlarınıza değişimin kısa ve uzun vadede kendilerine ve işlerine nasıl bir fayda sağlayacağını açıklığa kavuşturmak için nasıl bir yol izliyorsunuz?
17. Yeni bir strateji söz konusu olduğunda, örgüt kültürünüzü mü buna uyarlıyorsunuz, yoksa kültürünüze uydurmak için stratejiyi mi değiştirirsiniz?
18. Çalışanlarınızı yaratıcı kılmak için hangi tür yöntemleri izliyorsunuz?
19. Sahip olmak istediğiniz etik değerleri kültürünüze yerleştirmek için hangi tür faaliyetlerde bulunuyorsunuz?
20. Stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını nasıl kontrol ediyorsunuz?
21. Yönetmel inisiyatifinizin işletmenizin performansı üzerinde nasıl bir etkisi var?

**EK 3**  
**VERİLERİN GÖRÜŞME FORMUNA DÖKÜMÜ**

**Kod isim:** Murat ÇIRACI

**Yaşınız:** 43

**Uzmanlık alanınız:** Makine mühendisi

**Bu işletmedeki ünvanınız (çalışma konumunuz):** Genel Müdür

**Ne kadar süredir bu işletmede üst düzey yönetici olarak çalışıyorsunuz?:** 5 yıl

**Üst düzey yönetici olarak çalışma süreniz :** 5yıl

#### **Görüşme Soruları:**

**1. Geleceğin ne kadar farklı olacağı konusunda ya da gelecekteki pazar olasılıkları hakkında görüşleriniz nelerdir?**

Murat: Şimdi gelecekteki pazar olasılıkları derken yani tekstil sektörüne yönelik olarak mı ya da genel olarak mı düşünmem gerekiyor?

**S:Genel olarak da düşünebilirsiniz ama tabii ki tekstil sektöründe yer aldığımız için sektörel faktörleri de dikkate alarak görüşlerinizi ifade edebilirsiniz.**

Murat: Şimdi vizyonumuz tabii ki her işletmenin olduğu gibi ya da ülkelerinde vizyonu var insanların vizyonu var. Her şeyden önce hedefe yönelik. Kalite ve hizmeti sürekli artırarak dünyada onuncu sıralara gelmek Şahinler Holding olarak vizyonumuz. Sonuçta müşteriye yönelik bir şey. Misyonumuz ekip ruhu, sevgi, saygı ve mutluluğun sağladığı yüksek motivasyon ile dünyanın dört bir yanında müşteriye memnun etmek. Burada

gördüğünüz gibi hep pazarlama ön planda, müşteri hizmeti ön planda oluyor. Kurum kültürümüz ise müşteri odaklı yapılanma, çalışanların eğitim ve motivasyonu, en iyi teknolojileri kullanma ile sağlanan kalite ve hizmeti sürekli arttırarak dünyada ön sıralara gelmek kültürümüz. Bunun içinde holding ve çalıştığım işletmelerde benimsediğimiz şeyler var, temel değerler var. Bu temel değerler bizim bir anlamda şeyimiz yani hammurabi kanunları gibi, Şahinler Holding şeyi. Bunlar birincisi açıklık, şeffaflık. İkincisi adalet, fırsat eşitliği. Gerçekten bu çok önemli yani 25 yaşında bile genel müdür olabiliyor. Ben görüyorum ki Türkiye'nin önde gelen bir çok holdinglerinde.....

## **2. Vizyonunuzun çalışanlarınız tarafından anlamlı ve paylaşılr olması için ne tür yöntemler izliyorsunuz?**

Murat: Bu işte eğitimidir. Sonuçta düzenli seminerler veriyoruz. Haftalık düzenli toplantılarımız var. Bizim idari kadroyla düzenli toplantılarımız var. Daha sonra idari kadro, alt kadrolar, onun altındaki kadrolarla düzenli toplantılarımız var.

**S:Evet.**

Murat: Bu işi üç boyutlu ya da yaşayarak göstermektir. Çünkü bilmek de yaşanmak da aynı şey değil. Yaşam içerisinde o çalışma içerisinde sürekli eğitim uygulamak. Biz bunu yapıyoruz ve konuşmamın başında saydığım bu Şahinler Holdingin vizyonuna, misyona yönelik olarak çalışanlarımıza bunları sık sık vurguluyoruz ve toplam kalite yönetimine ilişkin çok ciddi çalışmalarımız var. Çünkü yaşamının şartları da buradan geçiyor. Haliyle eğitim başka bir şey yok. Ama tekrar tekrar vurgulamak gerekiyor. Yani bıkmadan usanmadan çok sabırlı şekilde.Eğitimle de olsa vizyonun açık ve net ifade edilmesi lazım. Çünkü bizim misyonumuzun kavranması çalışanlarımızın tümü tarafından kavranması çok önemli. Sadece bunu üst düzey yöneticilerin bilmesi bir şey ifade etmez. Bunu hayata geçirmesi ancak tabandan tavana hep yani karşılıklı tabandan tavana bir pekişmeyle bütünleşmeyle olur.

**S:Hı. Hı.**

**EK 4**  
**VERİLERİN BİLGİSAYAR FORMUNA DÖKÜMÜ**

İNDEKS		GÖRÜŞMECİ YORUMU
Gelecek hakkındaki görüşleri 1 nelerdir? 2 3	<b>Geleceğin ne kadar farklı olacağı konusunda ya da gelecekteki pazar olasılıkları hakkında görüşleriniz nelerdir?</b>	
Çevresel koşullar nedeniyle u-4 zun süreli bir perspektifte bul-5 unmak zor. 6 7	Türkiye'nin içerisinde bulunduğu ekonomik koşullar, salt ülke içinde değil, ülke dışında gelişen hadiseler, dış ülkelerin Türkiye'ye bakış açısı da değerlendirmelere baktığımız vakit böyle bir şeye açık ve net olarak uzun süreli perspektifte ortaya koymak çok zor.	Yine de geleceğe ilişkin bir görüşün olması gerek.
Gıda sektöründe dünyadaki 8 gelişmeler gereksinimlerin ö- 9 tesinde. Kalite yeterli değil. 10 11 12 13	Ancak, bizim sektörümüz, gıda sektörü insan beslenmesi bu. Bu sadece olmaması anlamında her zaman gelişmeye açıktır. Dünyada ki trend nereye gidiyor, dünyadaki trend artık gıdada ki sadece gereksinimlerin ötesine geçmiş. Bir takım göze ve duygulara hitap eden önceliğe paketin dışının aldığı ama artık kalite olgusunun ilerisine gitmiştir yaklaşıma doğru yani.	Sektörün özelliklerini dikkate alıyor.
14 Gelişmekte olan bir ülke 15 olduğumuz için gıdaya ge- 16 reken önemi veremiyoruz. 17 18	Ancak ülkemizde tabii biraz daha farklı. Ülkemizde biz geliştirmekte olan bir ülkeyiz. Öyle adlandırıyorum ben geri kalmış değiliz. <b>Değiliz evet.</b>	

Genel Yorum:

19	Gelişmekte olan bir ülke olarak, biz gıdaya hiçbir zaman	
20	istediğimiz, beklediğimiz önemi veremiyoruz. Tabi ki bu gayri	
21	ekonomi milli hasıladan kaynaklanan, gelir düzeyinden	
22	kaynaklanan bir şey.	
23		
24	Ama Türkiye’de de özellikle köylerden şehirlere göçlerin vermiş	
Globalleşme, iletişim araçla-25	olduğu şehir nüfusunun artmış olmasından dolayı da oluşan	
rının gelişmesi, nüfusun 26	beklentiler, dünyanın globalleşmesi, televizyon gibi iletişim	
artması sektörde değişiklik- 27	araçlarının gelişmesi insanların artık kafalarının topraktan çıkartıp,	
lere neden oluyor. 28	buldukları ortamlardan çıkıp, dünyayı görmelerini sağlıyor. Bu	
29	da her dalda olduğu gibi, sanayinin de her türlü dalında olduğu	
30	gibi, gıdada da çok çeşitli alternatiflerin ortaya çıkmasına sebep	
31	oluyor.	
32		
33	Bu açıdan da önümüzde ki döneme baktığımız vakit Türkiye’nin,	Sektörün geleceği parlak.
Süt ürünlerinde büyüme. 34	ben gıda sektöründe çok daha fazla bilgilendiğimizi düşünüyorum.	
35	Süt, çünkü sütte daha da fazla büyüyeceğini, süt ürünlerinde de	
36	daha fazla büyüyeceğini düşünüyorum.	
37		
38	Çünkü artık bilinçli tüketici artmaya başladı. Beslenme	Tüketici beklentilerindeki

Genel Yorum:

Bilinçli tüketici artınca kaliteli üretim artıyor.	39 40 41 42 43 44	alışkanlıklarımız, beslenme düşüncelerimiz birikiyor, bu gün biz siz ne bileyim Avrupa'da deli dana rahatsız olduğu vakit artık köylerde ki insana kadar ölü danadan kendilerine oluşabilecek bir problem var mı, yok mu bunları incelemeye başlıyor insanlar. Dolayısıyla bizim bilinçli tüketicimiz artıkça, bizim kaliteli üreticilerimiz kaliteye verilen önemde artacaktır.	değişimler sektörde çok önemli.
Teknolojinin ülkemizde gelişimi ve yetenekli insan kaynağına sahip olunması sektörün gelişeceğinin belirtileridir.	45 46 47 48 49 50 51 52 53	Globalleşme ve iletişim kaynakların artmasından dolayı da ambalaj sanayimiz gelişecek, teknoloji gelişecek, Salt dışardan alınan teknolojinin içerde ki değeri teknolojinin çok daha yüksek bir ivme kazanabilecek düşüncesindeyim. Bizim çünkü çok yetenekli mühendislerimiz, endüstri, gıda, makine, kimya her türlü mühendislerimiz var. Dolayısıyla kaynaklarda olduğuna göre ben önümüzde ki dönemde sektörün çok daha gelişeceğini düşünüyorum.	Sektörün geleceğine ilişkin görüşü var.
Vizyonu dünya markası ol-	54 55 56 57 58	<b>Hı.Hı.</b> Bizim şirket olarak zaten vizyonumuz bir kere her şeyden evvel Pınar Süt sektöründe şu anda Türkiye de en büyük şirket olarak biz.	Vizyona ilişkin görüşü var.

Genel Yorum: Gıda sektörü gelişmeye açık bir sektör.

mak. Sektörde en yüksek 59	Bir kere her şeyden önce dünya markası olmaya çalışıyoruz. Çünkü	
ihracata sahip işletme. Ayrı- 60	ülkemiz özellikle ihracat bağlantıda kaynağa bekleyen bir ülkedir.	
ca diğer ülkelerde üretim de61	Şirketimizin de bir çok yerde büyümesini gelişmesini istiyoruz.	
yapılıyor. 62	Yurt dışında biz ihracatın şu anda sektörümüz de en yüksek	
63	ihracatını biz yapıyoruz. Ama ayrıca Almanya da orada pınar	
64	yoğurt, pınar ayran, pınar peynir Almanya da ihraç ederek değil,	
65	orada üreterek satıyoruz.	
66		
67	<b>Evet.</b>	
68		
69	Orta doğuda tamamen bir zaten peynir Pazarımız var. Dolayısıyla	
70	vizyonumuz her şeyden evvel bizim dünya markası olmak, daha da	
71	büyümekte orada.	
72		
73	Ama bunu yaparken kim ne yapar. Bizim çalışanlarımız da, bizim	Vizyonun belirlenmesinde
Paydaşlarımız bizim iş yaptı-74	yetiştirdiğiniz arkadaşlarımız da, organizasyonumuz da, dağıtım	paydaşların istek ve
ğımız herkes. Çalışanlar, his-75	kanallarımız da ve paydaşlarımızla. Paydaşlarımız kimlerdir.	beklentilerini dikkate alması
sedarlar, dağıtım kanalları, 76	Paydaşlarımız bizim iş kaynağı yarattığımız herkestir. Burada	çok iyi.
içine alan vizyonumuz 77	çalışanların ötesinde dışarıda satma hayallerimiz,	
geniş bir perspektiftedir 78	hissedarlarımızdır, bakkaldır, herkestir bizim paydaşlarımız.	

**EK 5**  
**BETİMSSEL İNDEKS**

**KASET NO: V**

**KOD İSİM: HAKAN KARA**

**TARİH: 29.02.2001**

**BETİMLEME İNDEKSİ**

SAYFA	SIRA	KONU
1	1-2	• Gelecek hakkındaki görüşleri nelerdir?
1	4-7	• Çevresel koşullar nedeniyle uzun süreli bir perspektifte bulunmak zor.
1	8-14	• Gıda sektöründe dünyadaki gelişmeler gereksinimlerin ötesinde. Kalite yeterli değil.
1-2	15-23	• Gelişmekte olan bir ülke olduğumuz için gıdaya gereken önemi veremiyoruz.
2	25-32	• Globalleşme, iletişim araçlarının gelişmesi, nüfusun artması sektörde değişikliklere neden oluyor.
2	34-38	• Süt ürünlerinde büyüme.
3	39-44	• Bilinçli tüketicinin artınca kaliteli üretim artıyor.
3	47-54	• Teknolojinin ülkemizde gelişimi ve yetenekli insan kaynağına sahip olunması sektörün gelişeceğinin belirtileridir.
3-4	58-73	• Vizyonu dünya markası olmak. Sektörde en yüksek ihracata sahip işletme. Ayrıca diğer ülkelerde üretim de yapılıyor.
4-5	74-82	• Paydaşlarımız bizim iş yaptığımız herkes. Çalışanlar, hissedarlar, dağıtım kanalları, içine alan vizyonumuz geniş bir perspektiftedir.
5	83-84	• Vizyonunuzun paylaşılr olması için neler yapıyorsunuz?
5	85-90	• Toplantılarla, birebir konuşmalarla, sohbetlerle çeşitli paylaşım araçları ile vizyonu yaymak.
5	92-96	• Toplantı örneği.
5-6	98-101	• Misyonu anlatarak yaşatmak.

## KAYNAKÇA

Ackoff, Russell L., "Transformational Leadership", **Strategy & Leadership**, (Ocak-Şubat 1999).

Amaible, Teresa M., "How to Kill Creativity", **Harvard Business Review**, (Eylül-Ekim 1998).

Barney, J. B., "Looking Inside for Competitive Advantage", **Academy of Management Executive**, IX (4), (1995).

Bennis, Warren, "Cultivating Creative Genius", **Industry Week**, (Ağustos 1997).

Barnevik, Percy ve Rosabeth Moss Kanter, **Global Strategies** (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

Barran, Bennie G. ve Martha V. Henderson, "Strategic Leadership: A Theoretical and Operational Definition", **Journal of Instructional Psychology**, Cilt no 22, Sayı no 2, (Mayıs 1995).

Bartkus, Barbara ve diğerleri, "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" **Business Horizons**, (Kasım-Aralık 2000).

Bensaou, M., Michael Earl ve Martha Rogers, "The Right Mind-Set for Managing Information Technology", **Harvard Business Review**, (Eylül-Ekim 1998).

Bergmann, Kathleen ve diğerleri, "Introducing a Grass-Roots Model of Leadership", **Strategy & Leadership**, (Ekim-Kasım 1999).

Bettis, Richard A. ve Michael A. Hitt, "The New Competitive Landscape", **Strategic Management Journal**, Cilt no 16, Sayı no 7-19, (1995).

Bhide, Amar, "The Questions Every Entrepreneur Must Answer", **Harvard Business Review**, (Kasım-Aralık 1996).

Booth, Lila, "The Change Audit: A New Tool to Monitor Your Biggest Organizational Change", **Harvard Management Update**, (Mart 1998).

Broadbent, M. ve P. Weill, "Management by Maxim: How Business and IT Managers Can Create IT Infrastructures", **Sloan Management Review**, (Bahar, 1997).

Budak, Gönül, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998).

Campbell, Andrew ve Marcus Alexander, "What's Wrong with Strategy?", **Harvard Business Review**, (Ekim-Kasım 1997).

Cannella, A. A. ve M.J. Monroe, "Constrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More realistic View of Top Managers", **Journal of Management**, 23, (1997).

Collins, James ve Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision", **Harvard Business Review**, (Eylül-Ekim 1996).

—————, **Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak**. Çeviren: Zuhâl Çivi (İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş., 1999).

Collis, D.J. ve C.Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990's", **Harvard Business Review**, (Temmuz-Ağustos 1995).

—————, "Creating Corporate Advantage", **Harvard Business Review**, (Mayıs-Haziran 1998).

Covey, Stephen R., **Önemli İşlere Öncelik**. Çeviren: Osman Deniztekin (İstanbul: Varlık Yayınları, 1998).

David, Fred R., **Strategic Management** ( New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1997).

Diñer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998).

Downes, Larry ve Chunka Mui, "The End of Strategy", **Strategy & Leadership**, (Eylül-Ekim 1998).

Drucker, Peter F., **Yönetim Uygulaması** (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1995).

—————, **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. Çeviren: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2000).

Duruiz, Lale ve Nurhan Yentürk, "21.Yüzyılın Ekonomisi ve Türkiye", **GÖRÜŞ**, (Kasım 1992).

Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1999).

Eser, Uğur, "Küreselleşme: Tehdit mi Yoksa Fırsat mı?", **Ekonomik Yaklaşım**, Cilt no 6, Sayı no 17, (Yaz 1995).

Finkelstein, Sydney ve Donald C. Hambrick, **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations** (Minneapolis: West Publishing Company, 1996).

Fitz-Enz, Jack, **Büyük Kuruluşlar İnsanı Değerlendiriyor**. Çeviren. Gülden Şen (İstanbul: Sabah Kitapları, 1999).

Gates, Bill, **Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**. Çeviren: Ali Cevat Akkoyunlu (İstanbul: Doğan Kitapçılık, 1999).

Ghoshal, Sumantra ve Christopher A. Bartlett, "Changing the Role of Top Management", **Harvard Business Review**, (Ocak-Şubat 1995).

Gibson, Rowan, **Geleceği Yeniden Düşünmek**. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapçılık, 1997).

Goleman, Daniel, "What Makes a Leader?", **Harvard Business Review**, (Kasım-Aralık 1998).

—————, "Leadership That Gets Results", **Harvard Business Review**, (Mart-Nisan 2000)

Göker, A., "Türkiye Sanayiinde Rekabet Gücü ya da Teknoloji Faktörü", **1993 Sanayi Kongresi**, (Ankara: TMMOB, 1993).

Grant, R. M., "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", **Organization Science**, Sayı no 7, (1996).

Hamel, Gary ve C.K.Prahalad, **Competing for the Future** (Harvard Business School Press, 1994).

—————, "Strategy as Stretch and Leverage", **Harvard Business Review**, (Mart-Nisan 1993).

Hamel, Gary, **Devrimin Başına Geçin**. Çeviren: Nurettin Elhüseyni (İstanbul: MESS Yayınları, 2000).

Harrison, Jeffrey ve Caron H. St. John, **Strategic Management of Organizations and Stakeholders** (New York: West Pub. Company, 1994).

Harvard Business Review Paperback Series, **Harvard Business Review on Managing Uncertainty** (Boston: Harvard Business School Publishing, 1999).

Hatten, Mary L. ve Kenneth J. Hatten, "Information Systems Strategy: Long Overdue and Still Not Here", **Long Range Planning**, Cilt no 30, Sayı no 2, (1997).

Hesselbein, Frances ve Paul M. Cohen, **Liderden Lidere**. Çeviren: Salim Atay (İstanbul: MESS Yayınları, 1999).

Hesselbein, Frances ve diğerleri, **Geleceğin Lideri**. Çeviren: Hayrettin Tok (İstanbul: Form Yayıncılık, 2000).

Hitt, Michael A., Barbara W. Keats ve Samuel M. DeMarie, "Navigating in The New Competitive: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in The 21<sup>st</sup> Century", **Academy of Management Executive**, Cilt no 12, Sayı no 4, (1998).

Hitt, Michael ve diğerleri, "Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness", **Organization Dynamics**, Cilt no 23, Sayı no 2, (Bahar 1994).

Hitt, Michael, Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization : Concepts and Cases** (Cincinnati : South-Western College Pub., 1999).

—————, "Strategic Competitiveness in the 1990s: Challenges and Opportunities for U.S. Executives", **Academy of Management Executive**, Cilt no 5, Sayı no 2, (1991).

Hout, Thomas M. ve John C. Carter, "Getting It Done: New Roles for Senior Executives", **Harvard Business Review**, (Kasım-Aralık 1995).

Hussey, David, **Strategic Management** (Oxford: Butterworth Heinemann, 1998).

Ireland, Duane ve Michael A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21. Century: The Role of Strategic Leadership", **Academy of Management Executive**, Cilt no 13, Sayı no 1, (Şubat 1999).

Javidan, Mansour, "Core Competence: What Does it Mean Practice?", **Long Range Planning**, Cilt no 31, Sayı no 1, (1998).

Jones, T. M., "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", **Academy of Management Review**, Cilt no 20, Sayı no 3, (1995).

Kaplan, Robert S., David P. Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**. Çeviren: Serra Egeli (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999).

—————, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", **Harvard Business Review**, (Eylül-Ekim 2000).

Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999).

Kırcaali-İftar, Gönül, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımları" Eskisehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezinde verilen seminer. (Eskişehir: 19 Mart 1997)

Kirel, Çiğdem, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetim ve Bir Uygulama Çalışması** (Eskişehir, 2000).

Kırım, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998).

Kiernan, Marthew J., "The New Strategic Architecture: Learning to Compete in The 21<sup>st</sup> Century", **Academy of Management Executive**, Cilt no 7, Sayı no 1, (1993).

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği** ( İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998).

Kotter, John, "Vizyon, Strateji ve Liderlik", **Executive Excellence Dergisi**, Sayı no 16, (Temmuz 1998).

—————, "What Leaders Really Do", **Harvard Business Review**, (Mayıs-Haziran1990).

—————, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", **Harvard Business Review**, (Mart-Nisan1995).

Leavy, Brian, "On Studying Leadership in The Strategy Field", **Leadership Quarterly**, (Kış 1997).

Lipton, Mark, "Vizyonun Somutlaştırılması", **Executive Excellence Dergisi**, Sayı no 7, (Ekim 1997).

Martens, Lori Tansey ve Kristen Day, "Five Common Mistakes in Designing and Implementing a Business Ethics Program", **Business and Society Review**, 104-2, (Yaz 1999).

Mentzas, Gregory, "Implementing an IS Strategy: A Team Approach", **Long Range Planning**, Cilt no 30, Sayı no 1, (1997).

Mintzberg, Henry ve James Brian Quinn, **The Strategy Process :Concepts, Contexts, Cases** (New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1996).

Naisbitt, John ve Patricia Aburdene, **Megatrends 2000** (İstanbul: Form Yayıncılık, 1990).

Naisbitt, John, **Global Paradoks** (İstanbul: Sabah Kitapları, Gençlik Yayınları A.Ş.,1994).

Nonara, Ikusiro, "The Knowledge-Creating Company", **Harvard Business Review**, (Eylül-Ekim 1991).

Özalp, İnan, **İşletme Yönetimi** (Eskişehir: Birlik Ofset, 2000).

Pearce, John A. II ve Richard B. Robinson, **Strategic Management Formulation, Implementation and Control** (Irwin: McGraw Hill Co. Inc., 1997).

Petrick, Joseph A. ve diğerleri, "Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage", **Academy of Management Executive**, Cilt no.13, Sayı no.1, (1999).

Porter, Michael E., **On Competition** (Boston: Harvard Business School Publishing, 1998).

—————, "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, (Kasım-Aralık 1996).

—————, **Rekabet Dersleri**, Capital Dergisi Yönetim Dizisi, Sayı:3, (İstanbul: Medya Pazarlama A.Ş.,1998).

Prahalad, C.K. ve G.Hamel, "The Core Competence of The Corporation", **Harvard Business Review**, (Mayıs-Haziran, 1990).

Ross, W. J. ve diğerleri, "Develop Long-Term Competitiveness Through IT Assets", **Sloan Management Review**, (Bahar 1996).

Schein, Edgar H., **Organizational Culture and Leadership** (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).

Senge, Peter M., **Beşinci Disiplin**. Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2000).

Simons, Robert, "How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal", **Strategic Management Journal**, Cilt no 15, (1994).

Slater, Robert, **Jack Welch ve General Electric'in Yolu**. Çeviren: Türkan Arıkan ve Saadet Özkal (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2000).

Stauffer, David, "Cultural Fit: Why Hiring Good People is No Longer Good Enough", **Harvard Management Update**, (Mart 1998).

Stewart, Thomas A., **Entellektüel Sermaye**. Çeviren: Nurettin Elhüseyni (İstanbul: MESS Yayınları, 1997).

Sullivan, Gordon R. ve Michael V. Harper, **Umut Bir Yöntem Olmaz**. Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli (İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1997).

Swanson, D. L., "Addressing A Theoretical Problem by Reorienting The Corporate Social Performance Model", **Academy of Management Journal**, (1995).

Thomas, Robert J., "Leading as a Team", **Strategy & Leadership**, (Ekim-Kasım 1999).

Thompson, Arthur A. ve A. J. Strickland III, **Crafting and Implementing Strategy** (Irwin: McGraw Hill Co.Inc., 1998).

Tierney, Elizabeth P., **İş Ahlakı**. Çeviren: Günhan Günay (İstanbul:Rota Yayıncılık, 1997).

Ulrich, Dave, "A New Mandate for Human Resources", **Harvard Business Review**, (Ocak- Şubat 1997).

Uzuner, Yıldız, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımı" Eskisehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezinde verilen seminer. (Eskişehir: 22 Ekim 1997).

\_\_\_\_\_, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** (Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 601, 1999).

Weaver, Gary, Linda Klebe Trevino ve Philip L.Cochran, "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices", **Academy of Management Journal**, Cilt no 42, Sayı no 5, (1999).

Weill, Peter ve Marianne Broadbent, **Şirketler İçin Yeni Bir Kaldıraç:Enformasyon Altyapısı**. Çeviren: Ayfer Gündal Ünal (İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1999).

Wheelen, Thomas L. ve J.David Hunger, **Strategic Management and Business Policy** (New York: Addison-Wesley Pub. Company, 1995).

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri** (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2000).