

Değişim Yönetiminin Başarısında Bir Araç Olarak Stratejik Niyetin Önemi

Derleme Makale
Alınış Tarihi: 05 Mart 2019
Kabul Tarihi: 18 Eylül 2019

*Kürşad Emrah YILDIRIM**

Öz: Değişim, yaşamın her alanında ve her döneminde var olan bir olgudur. Örgütlerin yaşam sürelerini etkileyen değişim doğru ve sağlıklı yönetildiğinde olumlu sonuçlar alınabilir ve örgütün yaşam süresi uzatılabilir. Bu nedenle değişim yönetimi yöneticiler için oldukça önemlidir. Değişim sürecinde karşılaşılan güçlükler ve bu güçlükleri ortadan kaldırabilmek için atılması gereken adımlar incelendiğinde bu adımların stratejik niyet kavramının temel unsurlarını içerdiği görülmektedir. Örgütte bir değişimi öngören, ulaşılması zor bir misyon belirleyerek çalışanları bu vizyonu gerçekleştirmek amacıyla motive eden ve örgütte bir gerilme yaratan stratejik niyetin değişim süreci öncesinde işletilmeye başlanmış olması sürecin önündeki engelleri ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır. Böylece stratejik niyet değişim yönetiminin başarısında kullanılabilecek önemli bir araca dönüşecektir.

Anahtar Kelimeler: Değişim Yönetimi, Stratejik Niyet, Stratejik Yönetim, Kamu Yönetimi, Yönetim

The Importance of Strategic Intent as a Tool in the Success of Change Management

Abstract: Change is a phenomenon that exists in every aspect of life. When the change that affects the life expectancy of organizations is managed correctly and properly, positive results can be obtained and the life span of the organization can be extended. Therefore, change management is very important for managers. When the difficulties encountered in the process of change and the steps to be taken to eliminate these difficulties are examined, it is seen that these steps contain the basic elements of the concept of strategic intent. The fact that the strategic intent, which initiates a change in the organization, motivates the employees to realize this vision by creating a hard-to-reach mission, and that creates a tension in the organization, will be able to eliminate the obstacles to the process before the process of change. Thus, strategic intent will become an important tool that can be used in the success of change management.

Keywords: Change Management, Strategic Intent, Strategic Management, Public Administration, Management

I. Giriş

Gerek insanlar gerek toplumlar ve gerekse örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için küresel değişimler karşısında kendilerini sürekli güncel tutmak ve değişime ayak uydurmak zorundadır. Değişimi yakından takip edebilmek özellikle örgütlerin yaşam sürelerini uzatabilmek için oldukça önemlidir. Yönetim, içerisinde birçok tekniği barındırmaktadır. Bu tekniklerden birisi de değişim sürecini yönetmekte yöneticilere kolaylık sağlamayı amaçlayan değişim yönetimidir. Değişim sürecini sağlıklı olarak yürütmek ve başarılı

* Dr. Öğr. Üyesi, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ORCID-D: 0000-0002-7824-4916

sonuçlar alabilmek için yöneticilerin bu tekniği doğru kullanması ve çeşitli araçlarla desteklemesi gerekmektedir.

Stratejik yönetim anlayışının başlangıcı kabul edilen stratejik niyet, başarılı örgütlerin başarılarının ardındaki belirleyicilerden birisidir. Örgüte canlılık katan ve harekete geçiren bir hayal olan stratejik niyetin başka yönetim teknikleri ile kullanılması bu teknikleri beslemesine ve güçlendirmesine olanak tanımaktadır. Stratejik niyet, değişim sürecinde yöneticilerin destek alabileceği ve sistemi desteklemek amacı ile kullanabileceği araçlardan birisi olarak değerlendirilebilir.

II. Değişim ve Değişim Yönetimi

Değişim, bir sistem, süreç ya da ortamın planlı ya da plansız olarak bir düzeyden başka bir düzeye taşınması olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 63). Örgütlerin yaşam süreleri boyunca parçası oldukları bir süreç olan değişim, içinde bulunulan durumun değişen çevresel koşulları karşısında yetersiz kalması ve mevcut ihtiyaçlara cevap verememesi sonucunda yeniden yapılanma zorunluluğuna ihtiyaç duyma ve gerekli duruma geçebilme sürecidir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 400). Örgütlerin, değişen çevresel koşullar ve müşterilerin değişen gereksinimlerine bağlı olarak yönetim anlayışında, örgütsel yapısında ve yeteneklerinde kendini yenileme sürecidir (Tüz, 2004: 3).

Örgütsel değişim iki şekilde gerçekleştirilebilir. Birincisi, örgütün kendi isteği ile planlı olarak gerçekleştirdiği, nasıl yapılacağı belli olan, yönü ve şekli belirlenerek yapılan değişimdir. İkincisi ise değişen çevresel şartların zorlaması ile gerçekleşen, değişen şartların örgüt ile uyumlaştırılmasını içeren ve plansız olarak gerçekleşen değişimdir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 400). Her ne şekilde olursa olsun değişimin örgüt çalışanları üzerinde baskı ve gerginlik oluşturacağını söylemek mümkündür. Ancak planlı yapılan bir değişimin denetlenmesi daha kolay olacağı için plansız değişimden daha olumlu sonuçlar doğuracağı kesindir (Ertekin, 1993: 17).

Değişim sürecindeki bir örgütte çalışanlar öncelikle eski tutum ve davranışlarından arınarak “çözülme” sürecini tamamlar. Sonra yeni tutum ve uygulamaları öğrenerek “değişme” aşamasını tamamlar ve son olarak bunları bir alışkanlık haline getirerek “kalıplaşma” aşaması ile süreci tamamlamış olur. Değişim, eski alışkanlıkları terk ederek yenilerinin kazanılmasıdır. Yeni bir şeye alışmak eski bir alışkanlıktan kurtulmaktan daha kolaydır. Dolayısıyla çözülme, değişme ve kalıplaşma süreçlerini gerçek anlamda tamamlayamayan çalışanlar yeni uygulamalar ile daha önceki alışkanlıkları arasında kalır (Davis, 1988: 225). Bu durum değişim sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasına veya amaçlanan sonuçların dışında sonuçların ortaya çıkmasına sebep olur.

Değişimin temel amacı yeni ve daha zorlayıcı rekabet koşullarıyla mücadeleye yardımcı olması için yönetim biçiminde önemli farklılıklar ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için yapılan büyük değişim faaliyetlerinden çoğu amaçtan uzak sonuçlar ortaya çıkarmakta bazıları ise başarısızlıkla

sonuçlanmaktadır. Bunun nedeni yöneticilerin değişimin bir olay değil bir süreç olduğunu fark etmemeleridir. Değişim, birbirini takip eden ve destekleyen aşamalar ile ilerler ve uzun bir zamanı kapsar. Değişime ait aşamaların ve bu aşamaların sağlıklı bir şekilde ilerlemesini engelleyecek unsurların belirlenmesi değişimin başarı ihtimalini artıracaktır (Kotter, 1995: 60). Değişimin önündeki engelleri çeşitli yazarlar farklı şekillerde ele almıştır. Örneğin Cross ve arkadaşlarının “on dinamit” olarak isimlendirdiği bu engelleri şöyle sıralayabiliriz (Cross vd., 1994: 18);

1. Örgüt için belirlenmiş bir misyonun olmaması,
2. Dış çevreyi ve paydaşları tanımama,
3. Örgütü gerçek anlamda tanımadan yeniden yapılandırma teşebbüsü,
4. Örgüt çalışanlarının ve değişim yönetimi sürecini yürütecek kişilerin yeteri kadar eğitilmiş olmaması,
5. Değişim yönetimi sürecini gereğinden hızlı bir şekilde yürütme ve kısa yoldan amaca ulaşma isteği,
6. Teknolojiyi sadece otomasyon sistemi olarak değerlendirme,
7. Değişim sürecinde önemsiz konulara fazla zaman harcaması,
8. Sadece performans boyutuna odaklanarak önemli konuları görmezden gelme,
9. Sürecin insanı ilgilendiren boyutuna gerekli önemi vermeme,
10. Süreci tamamlama konusunda kararlılığın azalması ve inanç eksikliğinin ortaya çıkması.

Değişim sürecinin işletileceği sahada gizlenmiş olan bu dinamitlerin sahadan temizlenmesi süreç esnasında gerçekleştirilmesi güç zorluklar olarak değerlendirilmektedir. Değişim sürecini baltalayabilecek olan bu engellerin daha süreç başlamadan doğru değerlendirilmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu işin yapılabilmesi sürecin doğru olarak yönetilmesi ile mümkündür. Bunun için başvurulacak araç ise değişim yönetimidir.

Değişim faaliyetlerini yürütenler ile örgütsel yapıya uygun olarak belirlenen stratejileri uygulayanlar arasında iletişimin sağlanması, planlanan değişimin amacına ulaşabilmesi için gerekli alt yapının hazırlanması, kişiler arasındaki duygusal bağların yönetilmesi değişim yönetiminin konusudur (Duck, 1995: 112). Örgütlerin ve örgüt çalışanlarının performans hedeflerine kısa sürede ulaşabilmesi için örgütün yapısını, yetkinliklerini, kültürünü ve değişim hedeflerini gerçekleştiren, bunu gerçekleştirirken örgütsel ilkelere uygun stratejileri ve süreçleri değişim ihtiyacını karşılayacak şekilde ortaya koyan, başarısı, örgüt performansı ve çalışanların etkinliğine bağlı olan bir süreçtir (Worren vd., 1999: 274).

Değişim yönetimi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırası ile şunlardır (Gordon, 1999: 475-480);

Değişim Yönetiminin Başarısında Bir Araç Olarak Stratejik Niyetin Önemi

- Değişimi engelleyen veya zorlayan unsurların tespit edilmesi ve engellenmesi
- Değişimi gerçekleştirecek uygulayıcıların belirlenmesi,
- Planlama yapılması,
- Belirlenen stratejilerin uygulanması,
- Sonuçların değerlendirilmesi,
- Değişimin kurumsal hale getirilmesi ve kalıcı kılınması.

Başarılı bir değişim yönetimi süreci işletilebilmesi için değişim fikrinin örgütün her aşamasında sahiplenilmesi ve bu inancın faaliyetlere yansıtılması, performans kriterlerinde, yapılacak değişim doğrultusunda, kalıcı ve sürdürülebilir yenilikler yapılması ve örgütün bir sonraki değişim sürecini daha etkin kullanması için gerekli yetkinliği elde edilmesi gerekmektedir. Değişim ancak değişimin örgüt için gerekliliğine ve aciliyetine inanmak, etkileyici bir vizyon ortaya koyarak bunu herkese doğru olarak anlatmak, ölçülebilir ve zorlayıcı hedefler belirlemek, çalışanların değişim hedefi için bir araya gelmesini sağlamak ve aidiyet oluşturmak, değişimi sürdürülebilir hale getirmek için yeni yetkinlikler elde etmek ile mümkündür (Argüden, 2004: 9-12).

Bir örgütü dönüştürmenin ve değişimi tamamlamanın sekiz adımı vardır. Bu adımlar doğru atıldığında süreç başarı ile sonlandırılabilir. Tablo 1’de değişim sürecinde atılması gereken adımlar sırası ile yer almaktadır.

Tablo 1: Değişim Yönetimi Süreci

Adımlar	Yapılması Gereken Faaliyetler	Karşılaşılabilecek Tuzaklar
Örgütte aciliyet duygusu oluşturmak	<ul style="list-style-type: none">✓ Piyasayı ve rekabet gerçekliklerini analiz etmek✓ Krizleri, gerçekleşmesi muhtemel krizleri ve fırsatları belirlemek✓ Yöneticileri, hareketsiz kalmanın bilinmeyeninden daha tehlikeli olduğuna ikna etmek	<ul style="list-style-type: none">✓ Çalışanları konfor alanı olarak belirledikleri bölgeden çıkarmanın zorluğunun hafife alınması✓ Riskler karşısında tepki verilememesi
Güçlü bir rehberlik birlikteliği oluşturmak	<ul style="list-style-type: none">✓ Değişim faaliyetlerini yönetebilecek güce sahip bir ekip kurmak✓ Ekibi birlikte çalışma konusunda cesaretlendirmek✓ Hiyerarşinin dışına çıkarak ekip çalışmasının ruhuna uygun hareket edilmesi konusunda insiyatif sağlamak	<ul style="list-style-type: none">✓ Ekip çalışması deneyiminin eksik olması✓ Ekip liderliğinin kıdemli bir yöneticiye bırakılmaması✓ Belirsizliğe ve değişime açık olmama
Vizyon oluşturmak	<ul style="list-style-type: none">✓ Değişim faaliyetlerini destekleyecek ve yönlendirecek bir vizyonu oluşturmak✓ Vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler hazırlamak	<ul style="list-style-type: none">✓ Kısa sürede anlatılması mümkün olmayacak kadar karışık ve belirsizlikler içeren bir vizyon belirlenmesi
Vizyonu aktarmak	<ul style="list-style-type: none">✓ Gerekli tüm kanalları kullanarak vizyonu iletmek✓ Rehber birlikteliği aracılığıyla yeni davranışları öğretmek	<ul style="list-style-type: none">✓ Vizyonu gerektiği gibi anlatamama✓ Vizyon ile uyumsuz davranış şekilleri sergileme

Çalışanlara vizyona uygun hareket edebilme yetkisi vermek	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Değişim engellerini ortadan kaldırmak ✓ Vizyona zarar veren sistem ve yapılardan kurtulmak ✓ Risk almak, gelenekselin dışına çıkacak fikir, girişim ve eylemleri desteklemek 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Değişime direnç gösteren güçlü isimleri ortadan kaldırma konusunda başarısız olma
Kısa vadeli kazanımları planlamak	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kayda değer performans artışları planlamak ✓ Planlanan artışları gerçekleştirmek ✓ Artış sağlayan çalışanları takdir etmek ve ödüllendirmek 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kısa vadede gerçekleştirilecek başarıları şansa bırakma ✓ Başarılarla gereken süreler içerisinde ulaşamama
İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim sağlamak	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vizyona uygun olmayan yapı ve politikaları değiştirmek için artan saygınlığı kullanmak ✓ Vizyona uygun çalışanları işe almak, terfi ettirmek, gelişimlerine yardımcı olmak ✓ Süreç için yeni projeler ve araçlar kullanarak süreci güçlendirmek 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İlk performans gelişimini yanlış değerlendirme ve zafer ilan etme ✓ Direnenlerin çalışanları zafer kazanıldığına ikna etmelerine izin verme
Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yeni davranışların örgütün başarısına olan etkisini anlatmak ✓ Liderlik gelişimini ve sürekliliğini sağlayan araçlar geliştirmek 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Değişimle uyumlu sosyal normlar ve paylaşılan değerler oluşturamama ✓ Yeni yaklaşımları benimseyemeyenleri yönetici pozisyonlarında görevlendirme

Kaynak: (Kotter, 1995: 59)

Sırlanan bu adımların doğru ve etkin bir şekilde atılması değişim sürecinin başarı ile tamamlanmasına büyük katkı sağlayacaktır. Değişim yönetimi süreci, değişim için gerekli olan adımların atılarak yürüdüğü uzun bir yoldur. Yol boyunca atılacak adımları engelleyecek, yavaşlatmaya çalışacak birçok engel ile karşılaşmak mümkündür. Önemli olan bu engeller karşısında direnç göstermek ve doğru hamleler yapmaktır. Bunu yaparken karşılaşılabilecek tuzaklar konusunda dikkatli olmak gerekmektedir.

Atatürk
Üniversitesi

III. Stratejik Niyet

Stratejik niyet kavramı ilk olarak Hamel ve Prahalad tarafından 1989 yılında ortaya konulmuş bir kavramdır. Yazarlar Japon şirketlerinde II. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan başarının temelinde stratejik niyetin olduğunu savunmuşlardır. Bu şirketlerin küresel çapta lider firma olmak gibi uzun dönemli bir stratejik hedefi ara vermeden kovalamaları Batı firmaları tarafından hayali ve gerçek dışı olarak değerlendirilmiştir (Rui ve Yip, 2008: 215). Stratejik niyet mümkün olmayan koşullarda gerçekleşmesi zor olan işlerin yapılması, yetersiz kaynaklar ile başarılması imkânsız olan hedeflerin başarılması olarak tanımlanabilir.

Değişim Yönetiminin Başarısında Bir Araç Olarak Stratejik Niyetin Önemi

Stratejik niyet, kuruluşun ilgisini kazanmaya odaklama, takım katkısına imkan sağlama, değişen şartlara göre yeni tanımlarla coşkuyu canlı tutma ve amaç ile kaynaklar arasındaki bağlantıyı yönetebilmeyi içerisinde barındıran aktif bir yönetim sürecidir. (Hamel ve Prahalad, 1989: 64). Stratejik niyet, sonucu ne olursa olsun mevcut koşulların seyrini değiştirmek veya yeni koşullar oluşturmak amacı ile inisiyatif kullanarak bir strateji oluşturma şeklindedir ve örgütün geleceğe ilişkin beklentilerinin sembolüdür (Mantere ve Sillince, 2007: 406).

Stratejik niyet, hedefi başarmaya yönelik stratejiler yaratmaktır. Bunun için aktif bir yönetim süreci gerektirmektedir. Belirtilen bu aktif yönetim süreci şu aşamalardan oluşur (Hamel ve Prahalad, 1993: 79);

- Örgütün ilgisini kazanma arzusu üzerinde toplamak
- Hedefin değerini vurgulamak ve böylece çalışanları motive etmek
- Hem bireysel hem de grup katkısına imkan tanımak
- Değişen koşullara bağlı olarak yeni eylem tanımlamaları yaparak çalışanların coşkusunu diri tutmak ve kaynak tahsisatını düzenlemek amacı ile stratejik niyeti sürekli olarak kullanmak

Bir örgütün stratejik yönelimini değiştirmenin en temel yolu, örgüt üyelerinin başarılması mümkün olan hedeflerin sınırlarına olan inançları yani örgütün mevcut kültürüdür. Başarıya ulaşmış örgütleri diğer örgütlerden ayıran özelliklerin başında örgüt içindeki tüm bireylerin eylem ve inançlarını zorlu bir hedefe yönlendiren uzun dönemli bir stratejik niyete sahip olmaları gelir. Başarılı bir şekilde kendilerini dönüştüren örgütleri ortalamanın biraz üzerinde başarı elde eden örgütlerden ayıran özelliklerden birisi, örgütteki tüm bireylerin eylem ve inançlarını zorlu bir hedefe yönlendiren uzun dönemli stratejik niyete sahip olmalarıdır. Stratejik niyeti kullanarak gerçekleştirilen örgütsel liderlik, geleceği keşfedebilmek için öncelikle eski düşünce kalıplarının prangalarından kurtulmayı gerektirir. Gelecek üzerine yapılan seçimler geçmiş hakkında bilinenlerden ya da şimdiki becerilerden daha önemlidir (Smith, 1994: 66).

Örgütsel amaçlar kadar geniş bir kavram olmayan stratejik niyet, örgütün gelecekte bir zaman diliminde hangi pozisyonda olabileceğine dair vizyon benzeri bir kavramdır. Stratejik hedeflerin daha geniş halidir ve bu kapsamlı hedeflere ulaşmak için atılacak adımların bir yönü ve uyumu olmalıdır. Stratejik niyette örgüt ve kaynakları arasında bir gerilme meydana gelmeli ve bu gerilme örgütü kolay olmayı başarmaya doğru yükseltmelidir (Manikutty, 2010: 2).

Çoğu şirkette kısa vadeli birim performansının dışında, iş görenlerin paylaştığı bir amaç duygusu yoktur. Çekici bir yön duygusunun yokluğu nedeniyle, iş görenler rekabet sorumluluğu duygusu taşımamaktadır. Çoğu insan, nereye yöneldiğini bilmediği durumda fazladan kilometre yapmaya yanaşmaz. Çoğu firma aşırı yönetilmekte ama çok az yönlendirilmektedir. Örgütün yönü konusunda açık bir görüşün olmadığı durumda, bürokrasinin yapabileceği tek şey

örgüt tutuculuğunu daha da güçlendirmektir. Bir örgütün stratejik tutuculuğu en güçlü rakiplerinden daha tehlikeli bir hal alabilir (Hamel ve Prahalad, 1994: 172).

Yön konusundaki keyfilikle taktikler konusundaki tutuculuğun birleşmesi gelecekteki gelişmeyi ciddi şekilde tehlikeye atar. İkinin birleşiminde örgüt nereye gittiğini bilmeden hareket eder ve buna rağmen bildiği yolları kullanmaktan vazgeçmez. Stratejik kararlar alma sorumluluğunu müşteri ve rakiplere en yakın olanlara aktarma ilkesi iyi bir ilaç olmakla birlikte, yönetim işindeki her türlü mucizevi ilaçta olduğu gibi, bunda da aşırı doza gitmek zehirleyici olabilir. Yerine açık ve cazip bir yön duygusu getirmeden bürokrasiyi dağıtmak yalnızca kaosa yol açar. Yönsüz güçlendirme sadece anarşi doğurur. Stratejik niyet araçlardan çok sonuçlar konusunda somuttur ve yön tutarlılığı sağlar. Yol üzerindeki her tepe ve vadiyi önceden görmek mümkün olmadığı için, stratejik niyet hedefe varmanın yolları konusunda çeşitli deneylere yeterince yer bırakmalıdır. Stratejik niyet “nereye” sorusunun yanıtını genel hatlarıyla verir, ama “nasıl” sorusuna karışmaz (Hamel ve Prahalad, 1994: 173-175).

Çalışanlar firma sorunlarına sadece kendi hakları konusunda bir kısıtlamaya sebep olduğu zaman önemserler. Yöneticiler ve çalışanlar eğer yeterlilik konusunda karşılıklı sorumluluk duygusuna sahip olursa mücadele gerçekleştirilebilir. Karşılıklı sorumluluk paylaşılan kazanç ve paylaşılan sıkıntı demektir. Yöneticiler astronotlar gibidir, iyi iş yapabilmeleri için yer yüzündeki zekaya ihtiyaçları vardır. Bu sebeple karşılıklı sorumluluk anlayışı oluşturmak çok önemlidir. Çünkü rekabet belli bir zaman diliminde elde edilen bir üstünlük değildir, yeni üstünlük alanlarının kuruluşun temeline yerleştirilebilmesi ile mümkün olan bir değerdir (Hamel ve Prahalad, 1989: 67-68).

Çalışanlar yetkilendirildiklerinde vizyonla özdeşleşirler ve kendilerini bu vizyonun gerçekleştirilmesine adanır. Bu durumun tersi yaşanır yani çalışanlar vizyonun kendilerine dayatılan ve başkasının vizyonu olduğunu düşünürse bu durumu kendi hayatlarının kontrolünü yitirme olarak algırlar. Bu durumda işbirliği yapmazlar eğer bunu başaramazlarsa uyum göstermezler (Smith, 1994: 74).

Uyum gerektiren bir süreç olan stratejik niyet, yarattığı uyum ile örgütün ilişkilerindeki tüm tarafları bilgi geliştirmeye, bu bilgiyi uygulamaya, işbirliği yapmaya ve karşılıklı faydaya yönelik çalışmaya teşvik eder. Böylece örgüt iç ve dış çevresi ile iyi ilişkiler kurabilir. Uyum, en güzel müzik ile tasvir edilebilir. İyi müzik yapabilmek için farklı birçok çalgı aletine ihtiyaç vardır ve bu çalgı aletlerinin bir arada çalması gerekir. Her çalgı aleti farklı bir ses çıkarır ve iyi bir müzisyen tarafından çalınır. İyi bir orkestra şefi ile bu farklı çalgı aletlerinden güzel bir ezgi elde edilebilir (Romar, 2009: 62-63).

Kaynaklar ve hedefler arasındaki uyumsuzluk birçok bireyin niyete şüpheci ve savunmacı yaklaşmasına sebep olur. Çünkü bu imkânsız hedef ile yönetici çalışanından kapasitesinin üzerinde bir performans beklemesine sebep olacaktır. Stratejik niyetin büyüklüğünü belirleyen ve daha sonra bir saygı ortamı ve takım ruhu yaratarak bireyleri bu hedefe yönlendirerek onların sıra dışı çaba

göstermesini sağlayan yöneticiler örgüte bir kahramanlık ruhu kazandırabilir ve çalışanların çabalarını artırabilir. Aşılacak her engel çalışanların kendilerine olan güvenini artırır ve bir sonraki engel için kendilerini adama derecelerini artırır. Çalışanlar kendilerini mümkün görülen sınırların ötesine geçirecek başarılar elde ettiğinde risk alma istekleri artar. Bu sorunu çözebilen örgütler uzun dönemli stratejik niyete giden yolu açmış olur. Çünkü örgütün vizyonu ancak çalışanlar ile oluşturulduğunda ve onların kalplerine ve inançlarına yerleştirildiğinde stratejik niyet haline dönüştürülebilir (Smith, 1994: 76).

Stratejik planlar geleceğe yönelik olarak hazırlanmasına rağmen bu planları hazırlayanların ortak kanısı stratejik planların geleceğin fırsatları ile değil bugünün problemleri ile ilgili olduğu yönündedir. Planlama becerisi depremin ortasında iken değerli değildir. Önemli olan depremi önceden tahmin edip olasılıklar için önlemler alabilmek, fırsatlar belirleyebilmektir. Stratejik niyette bugün ile geleceği harmanlamak vardır ve amaç gelecek yılın bu yıldan ne kadar farklı olacağı değil, gelecek yıl belirlenen stratejik niyete ulaşmak için daha farklı neler yapılabileceğidir (Hamel ve Prahalad, 1989: 66).

Stratejik niyet örgütün yönünü, odak noktasını ve motivasyonu etkiler. Yine örgütsel gelişim üzerinde düzenleyici bir etkisi vardır. Stratejik niyet örgütsel ve motivasyonel enerji olarak tanımlanır ise temel beceriler de örgütün kurulduğu temel olarak tanımlanabilir. Firmaların başarısı gelecekteki piyasa olanaklarını, müşteri ihtiyaçlarını tahmin etme yeteneğine ve gelecekte başarılı ürünler üretmek için gerekli örgütsel olanaklar yaratma kapasitesine bağlıdır. Temel beceriler örgütteki kolektif öğrenmedir. Farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve değişik teknoloji akımlarının örgütle nasıl bütünleştirileceğinin öğrenilmesidir (Romar, 2009: 59).

IV. Değişim Yönetimi ile Stratejik Niyet İlişkisi

Değişime ayak uydurabilmek, örgütte yaratıcılığı, esnekliği, hızlı hareket etmeyi, çok yönlü bilgi alışverişini teşvik ederek gerçekleşir (Kozlu, 1986: 22). Değişim yönetimi beraberinde yalnız örgütlenme modelini ve esnekliği, çalışanların güçlendirilmesini ve ekip çalışmasını, kademe azaltma, eğitim, bilgi ve beceri kazandırma gibi uygulamaları getirmiştir (Özer, 2011: 120). Stratejik niyete sahip olan bir örgütün zihniyeti küresel bir zihniyete dönüştürüldüğü için değişime ayak uydurma konusunda isteklidir. Yapacağı planları geleceğin fırsatlarını esas alarak, yenilikçi ve girişimci bir anlayış ile gerçekleştirir. Temel becerilerinin karşılayamadığı faaliyetler için yetenek edinme veya başka örgütler ile ortak hareket etme eğilimi gösterir. Eski davranış biçimlerinin terkedilmesini kolaylaştırır. Farklı örgütler ile yapılacak işbirlikleri ile stratejik niyet için gerekli olan yetenekler güçlendirilir. Bu, yeni yönetim uygulamaları ve yeni alışkanlıkların kazanılması anlamına gelmektedir. Mevcut değişikliğe uyum sağlanabilmesi için değişim yönetimine başvurulmalıdır.

Örgütler için önemli bir itici güç olan değişim örgütsel yaşam süresini etkilemektedir (Yeniçeri, 2002: 7). Değişimin itici güç olarak kullanılabilmesini kolaylaştırmak için örgütte bir gerilme yaratmak gerekir. Az kaynak ile çok iş yapma niyeti bu gerilmeyi sağlar ve bu gerilmenin sonuçları örgüt için bir kaldıraç etkisi yaratır.

Değişim yönetimi sürecinin doğru işletilmesinde yöneticilerin rolü oldukça fazla ve önemlidir. Doğru iletişimin kurulması, liderlik rolünün yerine getirilmesi, kişiler arası çatışmaların ortadan kaldırılarak katılımın sağlanması değişim sürecinin başarı şansını artırır (Enders, 1972: 13). Değişim faaliyetlerinin başarısı için örgütteki tüm bireylerin, grupların ve bütün olarak örgütün aktif katılımı gerekmektedir (Yüksel, 2001: 143). Stratejik niyeti olan örgütlerde çalışanların fikrine önem verilir ve karar alma sürecine dahil edilir. Bu önem çalışanlara amaçların onlar olmadan gerçekleştirilemeyeceği şeklinde yansıtılır. Böylece çalışanların örgüte olan bağlılığı artırılmış olur.

Başarılı bir değişim süreci için örgüte ait bir misyonun var olması gerekmektedir. Misyonun doğru şekilde örgüte aktarılması ve doğru liderlik hamlelerinin yapılması ile geleceğe yönelik olarak belirlenen vizyon ortaya çıkmaktadır (Peker ve Aytürk, 2002: 221). Yönetim biliminde kullanılan ve geleceğe dönük davranışları içeren birçok kavram mevcuttur. Stratejik niyet bu kavramlar içerisinde bir yere konumlandırılacak olursa bu kavramı çevreleyecek en uygun iki kavram amaçlar ve vizyon olacaktır (Mantere ve Sillince, 2007: 409). Stratejik niyet "ihtiyaç duyulan bir liderlik pozisyonudur" ve hedeflerine varmış olan bir örgütlerin gelecek konumuyla ilgilidir (Haugstetter ve Cahoon, 2010: 31). Stratejik niyet, çalışanların zihinlerini uzak bir hedefe ilerlemeye odakladığında ve riskleri artırarak çalışanların "büyük resim" i görmelerini sağladığında amaç ve amacı gerçekleştirmek için uyum yaratır (Hamel ve Prahalad, 1989: 65). Dolayısıyla değişim sürecinde vizyonun oluşturulmasında stratejik niyet bir yol gösterici ve belirleyici olarak kullanılabilir.

Çalışanların özveride bulunmaları gerektiği düşüncesi ile değişime isteksiz oldukları görülmektedir. Genellikle faydalı bir değişikliğin mümkün olduğuna inanmadıkları sürece, mevcut durumdan rahatsız olsalar bile özveride bulunmazlar. Bunu aşmanın yolu güvenilir ve yoğun bir iletişim kurmaktır (Kotter, 1995: 64). Değişim süreci öncesinde işletilmiş olan stratejik niyet bu iletişimin sağlanmasını kolaylaştıracaktır. Stratejik niyet çalışanların örgüt için önemini sürekli vurgulamakta ve onları karar mekanizmasına dahil etmektedir.

Değişim süreci boyunca yöneticiler tarafından yapılması gerekenleri şöyle sıralayabiliriz (Thompson, 1998: 156);

- Değişim süreci ile ilgili iletişim kurmalı ve heyecanını dile getirmelidir. Bu sayede eski vizyonun değişmesi gerekliliğini çalışanlara daha kolay aktarabilecektir.

Değişim Yönetiminin Başarısında Bir Araç Olarak Stratejik Niyetin Önemi

• Değişim süreci bir seçim yapma süreci olduğundan çalışanların bu seçime dahil edilmesi önemlidir. Yöneticiler, seçim yapılırken fikirlerini dile getirmeli ancak kafa karışıklığına ve kaygıya meydan vermemelidir.

• Değişim sürecinin hızlı işletilerek sürece olan ilginin artırılması motivasyonu artırılması için gereklidir. Belirsizlikler ise motivasyonu düşürecektir. Bu nedenle belirsizliklerin iyi yönetilmesi zorunludur.

• Değişimin olumlu sonuçları sürekli olarak çalışanlar ile paylaşılmadığıdır. Değişimin olumsuzluklarının da doğru anlatılması, bu durumdan olumsuz etkilenenlerin kazanılmaya çalışılması gerekmektedir.

• Örgüt içerisinde değişmesi gereken şeyler dışında bir şeyin değiştirilmemesi ve bir sonraki değişimin de planlanmış olması gerekmektedir.

Bir örgütün stratejik niyete sahip olmasının sağladığı faydaları şöyle sıralamak mümkündür;

• Örgüte kendine has beceriler katar. Bu beceriler sayesinde örgüt belirlemiş olduğu stratejik hedeflere daha çabuk ulaşır.

• Örgüte az kaynak ile çok iş yapma konusunda rekabet hırsı kazandırır. Bu hırs zamanla başarı takıntısına dönüşür ve bu takıntı örgütün tüm seviyelerinde hissedilir hale gelir.

• Örgütün ilgisi, amaçları başarıya güdüsüne odaklanır.

• Çalışanların fikirlerine önem verilir, karar alma sürecine dahil olmaları sağlanır.

• Çalışanların bireysel çabaları örgütsel çabaların etrafında birleştirilebilir. Amaçların belirlenmesinde çalışanların rolünün ne kadar önemli olduğu örgütsel amaçların önemi sürekli vurgulanır böylece çalışanlar motive edilir. Motivasyonun ortaya çıkardığı coşku, değişen koşullara göre geliştirilen yeni amaçlar ile sürekli canlı tutulur.

• Yöneticiler, çalışanları gerçekleştirecekleri faaliyetlerde ihtiyaç duydukları becerileri kazanma konusunda destekler ve değişimin sağlanması için eski davranış biçimlerinin terkedilmesine olanak tanır.

• Stratejik niyet sayesinde hem kazanımlar hem de külfetler konusunda karşılıklı sorumluluk sağlanmış olur. Çalışanlar sadece kendi menfaatlerine zarar geldiğinde değil örgüt menfaatlerine de zarar gelmesi durumunda tepki verir.

• Örgütün zihniyetinin küreselleşmesini sağlar.

• Örgüt içi iletişimi güçlendirir. Çalışanların örgüte olan inancı, desteği ve adanmışlığı artırılır.

• Hazırlanacak planların geleceğin fırsatlarını dikkate alınarak yapılmasına yardımcı olur.

• Performansın sürekli denetlenmesini ve etkinliğin önemsenmesini sağlar.

Sıralanan bu faydaların birçoğu değişim yönetimi sürecinde yöneticiler tarafından yardımcı olabilecek önemli etkilerdir. Yöneticiler değişim süreci öncesinde stratejik niyet konusunda sağlam bir ilerleme kaydederse değişim sürecinin yönetimi daha kolay bir hal alır.

Örgütsel değişimde örgütsel yapının iyi bilinmesi, liderlik ekibinin hızlı bir şekilde oluşturulması, stratejik niyetin tanımlanması, önceliklerin belirlenmesi, gerekli ittifakların oluşturulması gerekmektedir (Watkins, 2009: 49). Müşterilerin değişen taleplerine ve değişen piyasa koşullarına refleks göstermeyi sağlayan, örgütün güçlenme yeteneği olarak ifade edilen stratejik niyet; örgütün, rekabet avantajı elde edebilmek için temel yeteneklerini kullanmasına imkan tanıyan, farklı ürünlerle mevcut pazarda veya yeni pazarlarda yer almasını sağlayan önemli bir rekabet aracıdır. Örgütlerin sahip oldukları stratejik niyetleri uygulanacak değişim yönetimi sürecinde oldukça kritik bir öneme sahiptir. Bu önem, karlılık, verimlilik ve örgütsel yaşam süresinin artırılması hususlarında kendisini göstermektedir (Akgeyik, 2001: 115).

V. Sonuç

Değişim yönetimi ile stratejik niyet gerek tanımları, gerek işleyişleri ve gerekse yöneticilere sağladığı faydalar açısından değerlendirildiğinde birbirini tamamlayan süreçlerdir. Bu süreçlerin birlikte işletilmesi örgütlerde gerçekleştirilmek istenen değişimin önünü açacaktır.

Değişim, ifade ettiği anlam itibariyle yeni bir şeylerin habercisidir. Bu sebeple bu sürecin yönetilmesi özen, dikkat ve yetenek gerektirir. Değişim yönetimi konusunda gerekli bilgiye sahip olmayan bir yöneticinin süreç ile ilgili aşamalarda hata yapacağı ve sonuçların başarısız olacağı söylenebilir. Genellikle değişimi gerçekleştirmeye planlayan yöneticilerin, değişim gereksinimi hakkında bilgi sahibi olan ve örgütün yönetimini yeni devralmış kimseler olduğu görülmektedir.

Değişim sürecinde yaşana en önemli sorun şüphesiz değişime karşı gösterilen dirençtir. Bu direncin kırılmasında stratejik niyet çok önemli rol oynayabilir. Çünkü stratejik niyet, çalışanları karar mekanizmasına ortak etmekte, onlar olmadan örgütün amaçlarına ulaşmanın mümkün olmayacağını vurgulamakta ve karşılıklı bir sorumluluk duygusu yaratmaktadır. Kararlara katılan çalışanlar önemsendiğini hisseder ve örgütü sahiplenmeye başlar. Kendisi olmadan örgütün amaçlarına ulaşamayacağını bunun da kendi amaçlarına engel olacağını düşünerek örgüte olan bağlılığı artar. Karşılıklı sorumluluk sahibi oldukları için örgütün sadece kazançlarına değil kayıplarına da ortak olduğunu düşünür. Bu sahiplenme ve sorumluluk duygusu gerçekleştirilecek değişime olan direnci azaltmada kullanılacak önemli bir araca dönüştürülebilir.

Değişim sürecinin kolaylaştırılması için stratejik niyete ait birçok özelliğin kullanılması mümkündür. Değişim yönetimi ile stratejik niyete ait süreçler içerisinde birbiri ile aynı olan ve birbirinin işleyişini kolaylaştıracak birçok kavram ve sistem mevcuttur. Dolayısıyla değişim yönetimi sürecinin işletilmeden önce örgütte belirlenmiş bir stratejik niyetin var olup olmadığının belirlenmesi sürecin başarısı için birçok avantaj sağlayacaktır. Stratejik niyetin değişim süreci öncesinde uygulanmasının zaman kaybına yol açacağı düşünülse

de bu uygulamanın değişim sürecini hızlandıracağı ve kaybedilen süreyi telafi edeceği söylenebilir.

Kaynaklar

- Akgeyik, T. (2001). "Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı", *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 40.Seri, 103-122.
- Argüden, Y. (2004). *Değişim Yönetimi*, Arge Danışmanlık Yayınları, Yayın No: 6, İstanbul.
- Cross, K.F., Feather, J.J. ve Lynch, R.L. (1994). *Corporate Renaissance: The Art of Reengineering*, Mass. Blackwell, Cambridge.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, Tosun, K. vd. (Çev.) 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:98, İstanbul.
- Duck, J.D. (1995). "Managing Change: The Art of Balancing", *Harvard Business Review*, Vol 71, No 6, 109-118.
- Enders, R. (1972). "Successful Management of Change", *Personnel Administration and Public Personnel Review*, July-August, ss. 9-15.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Gordon, J.R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1989). "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May – June, 63-76.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1993). "Strategic as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, March – April, 75-84.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1994). *Geleceği Kazanmak*, Dicleli, Z. (Çev.), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Haugstetter, H. ve Cahoon, S. (2010). "Strategic Intent: Guiding Port Authorities To Their New World?", *Research in Transportation Economics*, 27(2010), 30-36.
- Kotter, J.P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail?", *Harvard Business Review*, Vol 73, No 3, 59-67.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür*, Bilkom Yayınları, İstanbul.
- Manikutty, S. (2010). "C.K. Prahalad and His Work: An Assessment", *Vikalpa*, Vol 35, No 2, April – June, 1-7.
- Mantere, S. ve Sillince J.A.A. (2007). "Strategic Intent as a Rhetorical Device", *Scandinavian Journal of Management*, Vol 23, Issue 4, 406-423.
- Özer, M.A. (2011). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Romar, E. J. (2009). "Strategic Intent, Confucian Harmony and Firm Success", *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol 6, No 3, 57-67.

- Rui, H. ve Yip, G.S. (2008). "Foreign Acquisitions By Chinese Firms: A Strategic Intent Perspective", *Journal of World Business*, 43, 213-226.
- Sabuncuoğlu, E. (2008). "Liderlik, Değişim ve Yenilik", Serinkan, C. (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız M.L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Smith, C.E. (1994). "The Merlin Factor: Lidership and Strategic Intent", *Business Strategy Review*, Vol 5, Issue 1, Spring, 66 – 82.
- Thompson, B.L. (1998). *Üstün Performans Geliştirme: Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tüz, M.V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa Yayıncılık, Bursa.
- Watkins, M. (2009). "Picking The Right Transition Strategy", *Harvard Business Review*, 87(1), 46-53.
- Worren, N.A., Ruddle, K. ve Moore, K. (1999). "From Organizational Development to Change Management", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 35, No 3, 273-287.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi: Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2001). "Yönetim ve Fonksiyonları", Güney, S. (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.