

Amaçtan Etkiye

Yazar: Nick Craig, Scott Snook

Harvard Business Review dergisi Mayıs 2014 sayısından alınmıştır.



Tutkunuzu belirleyin ve onu hayata geçirin.

Hayatınızın en önemli iki günü doğduğunuz gün ve neden doğduğunuzu anladığınız gündür. — Mark Twain

Son beş yıl içerisinde “amaç odaklı liderlik” kavramına olan ilgide bir patlama oldu. Akademisyenler, bir yöneticinin en önemli rolünün, parçası olduğu organizasyonun amacına hizmet etmek olduğu yönünde ikna edici bulgular ortaya koyuyor. İş dünyası uzmanları amacın, sıra dışı performansın kilit unsuru olduğunu söylerken psikologlar amacı, daha iyi hissetmenin yolu olarak tanımlıyor.

Doktorlar hayatlarında bir amacı olan kişilerin daha az hastalandığını ortaya koyuyor. Amaç, stratejilerin sürekli değiştiği ve pek az kararın mutlak doğru veya yanlış olarak tanımlanabildiği günümüzün karmaşık, dalgalı ve belirsiz dünyasında ilerlemenin bir yolu olarak gösteriliyor.

Ne var ki bu artan bilince rağmen hala büyük bir sorunumuz var. GE’den İzci Kızlar’a kadar pek çok farklı organizasyonda binlerce yöneticiye verdiğimiz eğitimler ve Harvard Business School’da aynı sayıdaki öğrenciye verdiğimiz dersler sırasında gördük ki liderlerin yüzde 20’sinden daha azı bireysel amaçlarının farkında. Bunların da çok azı amaçlarını sağlam bir ifadeyle dile getirebiliyor. Ancak mensubu oldukları organizasyonların amaçlarını net olarak ifade edebiliyorlar: Google’ın amacını düşünün: “Dünyadaki bilgiyi düzenlemek ve bu bilgiyi evrensel boyutta erişilebilir ve kullanılabilir kılmak.” Veya Charles Schwab’inkini: “Bireysel yatırımcıların yılmaz destekçisi olmak.” Fakat kendi amaçlarını tanımlamaları istendiğinde çoğu zaman genel ve belirsiz ifadeler kullanıyorlar: “Diğerlerinin ilerlemesine yardımcı olmak”, “Başarıyı pekiştirmek”, “Çalışanlarımızı yetkilendirmek” gibi. Aynı şekilde önemli bir sorun da bu kişilerin pek azı amaçlarını eyleme dönüştürecek net bir plana sahip olması. Sonuç olarak bu kişiler tutkularını sınırlıyor ve belli başlı profesyonel ve kişisel hedeflerine ulaşma konusunda başarısız oluyor.

Bizim hedefimiz, bunu değiştirmek, yani liderlik amaçlarını bulma, belirleme ve bu amacı hayata geçirme konusunda yöneticilere yardımcı olmak. İş arkadaşımız Bill George'un çığır açan çalışmaları ışığında programlarımız özgün liderlik alanında belli başlı konu başlıklarını kapsasa da son yıllarda "amaç" eğitimlerimizin ve koçluk çalışmalarımızın ana eksenini oluşturuyor. Yöneticiler bize, hem profesyonel hem de kişisel hayatlarında gelişimlerini hızlandırmanın ve oluşturdukları etkiyi derinleştirmenin çok önemli olduğunu söylüyor. Gerçekten de amacınızı açık ve net olarak belirlemek ve onu gerçekleştirecek cesareti bulabilmek – biz buna etki yaratan amaç diyoruz – bir lider olarak stlenebileceğiniz en önemli gelişim görevidir.

Örneğin Heineken'in ABD lke CEO'su Dolf van den Brink'i ele alalım. Bizimle alışan Dolf, net ve benzersiz bir amaç ifade etti: "Kraliyeti kurtaran kahraman asker olmak." Bu ifade onun in yapımı Kung-Fu filmlerini ne kadar sevdiğini, bu filmlerdeki zeki ve yetenekli savaşçılardan ne kadar esinlendiğini ve kendisini harekete geçmeye zorlayan yüksek riskli işleri sevdiğini gösteriyordu. Bu motivasyon sayesinde Dolf, son derece zor ekonomik koşullarla mücadele eden geleneksel bir işi yeniden hayata döndürecek bir plan yapmayı başardı. Ayrıca bir perakende operasyonları yöneticisi amacını "Kim, ne, nerede olursa olsun işleri daha iyiye götürme azmi" olarak niteledi ki yapmak istediği küresel bir rakibi yenebilmek için gerekli olan zor değişimleri gerçekleştirmektir. Mısırlı bir fabrika müdürü "Gelişen aileler yaratmak" olarak tanımladığı amacı çerçevesinde çalışanlarını, 2012 yılındaki gösteriler sırasında yürüyüşlere katılarak değil, birbirlerine olan bağlılıklarını koruyarak ve ortaklaşa gtrdkleri operasyonları kesintiye uğratmadan sürdürerek bu sürece katkıda bulunmaları konusunda ikna edebildi.

Sorun:	Amaç; stratejinin sürekli değiştiği ve tam olarak doğru veya yanlış olarak tanımlanabilecek kararların sayısının çok az olduğu günümüzün sürekli değişen dünyasında kilit öneme sahip bir unsur olarak görülmeye başladı. Aynı zamanda çok az sayıda lider kendi liderlik amacı hakkında güçlü bir bilince ve bunu hayata geçirebilecek planlara sahip.
zm:	Liderlik amacınızı ortaya çıkarmanın ilk adımı hayatınızdaki en büyük arzularınız ve değerlerinizi belirlemek üzere yaşam öykünüzü gözden geçirmektir. Ardından sizi güçlü ve enerjik kılacak olan bir amaç ifadesi oluşturun. Son olarak etki yaratan amaç planı yapın.

Kurumsal dünyanın dışında da benzer sonuçlar gördük. Kathi Snook (Scott'un eşi), yıllarca evde çocuğuna baktıktan sonra iş hayatına dönmeye çalışan emekli bir albaydı. Fakat "Başarıya giden yolda nazik, perde arkasında kalan ama sıkı bir yardımcı olmak" olarak tanımladığı amacını (aslında orduda ve çocuklarına baktığı sürede yaptığı Şey tam da buydu) netleştirdikten sonra okulda birçok kişinin istediği bir görev olan okul-aile birliği başkanlığına aday oldu ve kazandı.

Biz, bu düşünce sistemini Őirketlere de uyguladık. Unilever, amaç odaklı liderliğe önem veren bir Őirket ve Őirketin küresel öğrenme lideri Jonathan Donner da yaklaşımımızı geliştirmemizde önemli bir partner oldu. Donner'ın Őirketiyle ve birçok organizasyonla çalıştık, etki yaratan amaç süreciyle binlerce yöneticiye destek olduk ve son 2-3 yılda bu kişilerin gösterdiği gelişmeyi izleyip inceledik. Bu kişilerden birçoğu çoklu terfilerden

iş sonuçlarında sürdürülebilir gelişmelere kadar birçok önemli sonuç elde etti. En önemlisi, çoğunluğu “en zorlu koşullarda bile başarıya gidebilmek” gibi yeni bir yeteneğe sahip olduklarını söylediler.

Bu makalede sizi de aynı yola sokmak için gereken programı adım adım paylaşacağız. Amacınızı nasıl belirleyeceğinizi ve net sonuçlar elde etmek için nasıl bir etki planı oluşturabileceğinizi anlatacağız.

AMAÇ NEDİR?

Birçoğumuz içimizdeki müzikle mezara gidiyoruz, ama hiç çalmadan.

— Oliver Wendell Holmes

Liderlik amacınız kim olduğunuzu ve sizi neyin farklı kıldığını belirtir. İster yeni kurulan bir şirkette girişimci, ister bir Fortune 500 şirketinin CEO’su, ister bir çağrı merkezi çalışanı, ister bir yazılım geliştirici olun amacınız sizin markanızdır, neyi elde etmek istediğinizin göstergesidir, çalışmanız için gerekli olan sihirdir. Yaptığınız iş değil, işinizi nasıl ve neden yaptığınızdır. Nerede oturursanız oturun masaya koyabildiğiniz güçlü yönleriniz ve arzularınızdır. Her ne kadar amacınızı farklı biçimlerde ve bağlamlarda ifade edebilecek olsanız da o başkalarının sizi siz yaptığını inandığı ve siz gittiğinizde özleyecekleri tarafınızdır.

Kathi hayatının amacını ailesi ve dostlarıyla paylaştığında aldığı tepki etkileyiciydi: “Evet! Bu sensin; her an iş başında!” Ordu jimnastik takımının kaptanyken, West Point’te matematik öğretmeniyken ve ailesi ve arkadaşlarıyla birlikteyken, yani her koşul ve rolde Kathy diğerlerinin başarısının ardındaki nazik ama güçlü bir katalizör gibiydi. Bu yeni bakış açısı

sayesinde kendini ve geleceğini çok daha net görebildi. Dolf van den Brink amacını eşine anlattığında eşi bu tanımdaki, Kongo’da çalışanlarını ciddi sorunlar içerisinde bile yönetebilen ve şimdi de Heineken ABD’deki mücadelelere hazır olan o “cesur askeri” görebildi.

Liderlik amacınız, özünde sizin kişiliğinizden gelir, kim olduğunuzun bir göstergesidir. Amaç, hayatınızda sahip olduğunuz eğitimlerin, deneyimin ve becerilerin bir listesi değildir. Kendimizden örnek verecek olursak: MBA ve doktora derecesine sahip bir emekli albay olmak Scott’un amacı değildi. Onun amacı “diğer insanlara anlamlı bir hayat yaşamaları için yardımcı olmaktır.” Ayrıca amaç, mevcut organizasyonunuzla sınırlı bir profesyonel sıfat da değildir. Nick’in amacı da “Authentic Leadership Institute’u yönetmek” değildi. Bu onun işi. Amacı ise “Sizi uyandırmak ve eve ulaştığınızın farkına varmanızı sağlamak.” Gençliğinden beri bunu yapıyordu ve eğer Boston’dan New York’a giden otobüste onun yanında oturuyor olsaydınız sizi de uyandırırdu. Kendini tutamıyor.

Amaç, her şeyi kapsayan beylik laflardan oluşmaz. (“Müşterilerimizi memnun ederken bir taraftan da takımımı istisnai başarılar elde edecek şekilde yetkilendirmek.”) Amaç, spesifik ve kişisel olmalı ve sadece ama sadece sizi yansıtmalı. İlham verici veya bir nedene dayalı olması gerekmez (“Balinaları kurtarmak” ya da “Açları doyurmak”). Olması gerektiğini düşündüğünüz şey de olmayabilir. Amaç, olmasına engel olmayacağınız bir şeydir ve pek de onur verici olmayabilir (“İnsanların devam etmelerini sağlayan bir baş belası olmak.”)

AMACINIZI NASIL BULURSUNUZ?

Sizi başka biri yapmak için elinden geleni ardına koymayan bir dünyada sadece ama sadece kendiniz olabilmek, bir insanın girebileceği en zorlu savaştır, savaşmayı asla bırakmayın. — E.E. Cummings

Liderlik amacınızı bulmak kolay bir iş değildir. Eğer kolay olsaydı hepimiz neden burada olduğumuzu bilirdik ve her günün her anını bu amaca göre yaşardık. E.E. Cummings'ın de söylediği gibi nasıl olmamız (daha akıllı, güçlü, zengin) ve nasıl liderlik etmemiz (diğerlerini yetkilendir, arka plandan yönet, özgün ol, gücü dağıt) gerektiğini söyleyen ve ailemizden, yöneticilerimizden, yönetim gurularından, reklam verenlerden, ünlülerden gelen güçlü mesajların sürekli bombardımanı altındayız. Böylesine bir dünyada kim olduğunu belirlemek, "sadece kendin olabilmek" gerçekten de zor. Ne var ki tecrübelerimize göre bir kez kim olduğunuzu belirlediğinizde diğer her şey doğal olarak arkasından geliyor.

Bazı kişiler etki yaratan amaç sürecine doğal bir içe bakış ve yansıtma eğilimiyle yaklaşabilir. Bazıları ise bu deneyimi rahatsız ve sıkıntı verici bulacaktır. Kimi sadece gözlerini devirir. Tüm farklı tipteki liderlerle çalıştık ve en şüphesinin bile bu deneyimin kişisel ve profesyonel değerini anlayabildiğine şahit olduk. Bir çokuluslu şirkette, çalıştığımız kıdemli bir avukat kendini "Bu saçmalığı faydalı bulabilecek en son adam" olarak nitelendiriyordu. Sonrasında öylesine desteklemeye başladı ki tüm çalışanlarına bu programı tamamlamak zorunluluğu getirdi. "Hiçbir zaman kişisel gelişim kitabı okumadım ve okumayı da düşünmüyorum" diyordu çalışanlarına: "Ama sıra dışı bir lider olmak istiyorsanız liderlik amacınızı bilmelisiniz." Hem hayalperestleri hem de şüphecileri yakalamanın yolu

kişiselliği ifade etmeye imkan verirken aynı zamanda adım adım yol gösterebilmekten geçiyor.

Yapılması gereken ilk iş, genel çizgiler ve ana temalar bulmak üzere hayat hikayenizi gözden geçirmenizdir. Buradaki amaç asli ve yaşam boyu taşıdığınız, size enerji ve mutluluk veren güçlü yönlerinizi, değerlerinizi ve arzularınızı belirlemektir. Biz bunu sağlayan bir dizi yönlendirici soru belirledik ama en etkililerinin şu üçü olduğuna kanaat getirdik:

Çocukluğunuzda yani dünya size neyi yapıp neyi yapmamanız gerektiğini söylemeye başlamadan önce neleri severdiniz? Bir anınızı tanımlayın ve kendinizi nasıl hissettiğinizi söyleyin.

Hayatınızda sizi en fazla zorlayan olaylardan ikisini söyleyin. Bu olaylar sizi nasıl şekillendirdi?

Şu anda hayatta yapmaktan keyif aldığınız ve size şarkı söyleten şey nedir?

Bu soruları benzer mevkideki birkaç dostunuzla oluşturacağınız küçük bir grup içerisinde değerlendirmekte fayda var zira insanların tek başlarına liderlik amaçlarını belirlemelerinin neredeyse imkansız olduğunu tespit ettik. Bir ayna etkisi gösterecek güvenilir arkadaşlar olmadan kendiniz hakkında net bir resim elde etmeniz mümkün değil. Bu yansıtıcı çalışmanın ardından net, bilinçli ve açıklayıcı bir amaç ifadesi oluşturmaya başlayın: "Liderlik amacım _____." Amaç ifadesi sizin kelimelerinizden oluşmalı. Sizi yansıtmalı. Ve sizi harekete geçirmeli.

Sürecin nasıl işlediğine yönelik bir fikir vermesi açısından birkaç yöneticinin yaşadığı şu deneyimleri ele alalım. Bir yöneticiye çocukluğunu sorduğumuzda bize İskoçya'nın kırsal bir bölgesinde yetiştiğini ve "keşif"

görevlerinden keyif aldığını anlattı. Bir gün bir arkadaşıyla beraber kurbağa bulmayı kafaya taktıklarını ve tüm bir gün boyunca bir gölden diğerine gezerek her taşın altına baktıklarını söyledi. Karanlık basmadan hemen önce sadece bir kurbağa bulabilmişti ve kendini muzaffer hissediyordu. Daha sonra ortaya koyduğu amaç ifadesi: “ Her zaman kurbağaları bul!” şeklindeydi ki bu şirketinde Ar-Ge’den sorumlu başkan yardımcısı olan bir kişi için mükemmel bir tanımlamayıdı.

Diğer bir yönetici ise amacını belirlemek için yaşadığı iki “zorlu” deneyimi kullandı. İlk deneyim kişiseldi: Yıllar öncesinde iki çocuk annesiyken boşandığında, kendini sokakta bulmuştu ve dilenmek zorunda kalmıştı fakat zekasını kullanarak ayakta kalmayı başardı. Diğeri ise profesyonel bir deneyimdi: 2008’deki ekonomik kriz döneminde şirketinin Asya’daki personel çıkarma operasyonunu ve bölgedeki ana operasyonlarını kapatma sürecini yönetmek durumunda kalmıştı. Neredeyse ümitsiz bir ortama rağmen her bir çalışanına işten ayrılmadan önce yeni bir iş bulma imkanı sağlamıştı. Bu hikayeleri grubuyla değerlendirdikten sonra önceden “Daha iyi bir performans ortaya koymak için kendimi ve diğerlerini sürekli ve kararlı bir biçimde geliştirmek ve desteklemek” olan amaç ifadesini “Kararlılıkla ihtişam yarat!” olarak değiştirdi.

Dolf, “cesur asker” ifadesine gelirken sadece film tercihlerinden değil aynı zamanda Kongo’da yaşadığı zorlu deneyimden de yararlandı. Yönettiği bira üretim merkezi militanlar tarafından tehdit ediliyordu ve çalışanlarını yağmadan korumak için barikatlar kurulması talimatı vermek zorunda kaldı. Mısırlı fabrika müdürü amaç olarak aileye odaklandı çünkü anlattığı hikayeler hayatı boyunca karşılaştığı her zorluğu aşmada aile sevgisinin ve desteğinin büyük önem taşıdığını gösteriyordu. Perakende operasyonları yöneticisi ise en büyük başarıları, kendisini ve diğerlerini konfor

alanlarından çıkmaya zorladığında elde ettiğini fark etmesinden sonra “Gelişime mecbur” ifadesini belirledi.

Kendi hikayelerinizi inceledikçe tıpkı bu yöneticiler gibi, siz de birleştirici unsurun farkına varacaksınız. Onu çekip çıkarın, böylece amacınızı bulmuş olacaksınız.

AMACINIZI NASIL HAYATA GEÇİRİRSİNİZ?

Muazzam olduğuna inandığınız bir amaç için kullanılmak hayattaki en hakiki keyiftir.
— George Bernard Shaw

Bir lider olarak yaşam amacınızı netleştirmek önemlidir fakat bunu yazıya dökmek yeterli değildir. Bunun yanı sıra amacınıza göre yaşadığınızda dünyaya yapacağınız etkiyi de hayal etmeniz gerekir. Asıl önemli olan sözleriniz değil, hareketlerinizdir. Elbette ki zamanın yüzde 100’ünde amacımızın bütününe göre yaşamamız mümkün değildir. Ama çalışma ve dikkatli bir planlamayla daha sık, daha bilinçli, daha içten ve daha etkin biçimde amacımızı yaşayabiliriz.

Etki yaratan amaç planları geleneksel gelişim planlarından birçok açıdan farklıdır. Bu planlar bir iş veya kariyer hedefiyle değil, liderlik amacının ifadesiyle başlarlar. Bir aileniz, dışarıda bir hayatınız ve sorumluluklarınız olduğu gerçeğini görmezden gelmek yerine profesyonel ve kişisel hayatın bütünsel bir görünümüne odaklanırlar. Amaçla yoğurulmuş bir dil kullanarak, sizin işinizdeki veya pozisyonunuzdaki herhangi birine değil, tamamen size hitap eden anlamlı bir belge oluştururlar. Bu planlar size

amacınızı yaşamanız için uzun vadeli (üç ila beş yıl) fırsatlar hayal etme imkanı verir ve bu amaçları gerçekleştirmek için belirli hedefler ortaya koymak üzere bu noktadan bugüne dönük (iki yılın üstünde, bir yıl, altı ay, üç ay, 30 gün) adımlar atmanıza yardımcı olur.

Yöneticiler bu amaçla şekillenen yöntemde gelişme kaydettikçe (örneğin Kathi'nin okul aile birliğine katılma kararı veya Mısırlı fabrika müdürünün Ortadoğu'daki lojistik ve üretim işini yönetmek arzusu) daha da şevk duymaya başlarlar. Liderler ayrıca mevcut rollerinde de daha enerjik olurlar. Dolf'un etki planı, Heineken ABD'deki rolüyle başa çıkmak için takımına dört motto hazırlamasına neden oldu: "Cesur olun", "Karar verin ve yapın", "Sürü halinde avlanın" ve "Kişisel alın." Unilever yöneticisi Jostein Solheim amacına paralel bir gelişim planı hazırladığında ("Dünyayı daha eğlenceli ve başarılı bir yer haline getirmek için değişim yaratacak küresel bir hareketin bir parçası olmak.") aslında kurumsal basamakları tırmanmayı değil Ben & Jerry'nin CEO'su olarak kalmayı istediğini fark etti.

Süreci daha detaylı görebilmek için teorik bir etki yaratan amaç planına (çalıştığımız birçok kişide görülen genel unsurların bir bileşimi olan) bir göz atalım: "Richard" ancak hayatımdaki en önemli arzu olan yelkencilikle ilgili konuşmaya başladıktan sonra amacını anladı. Bir anda tedarik alanındaki işini nasıl gördüğüne dair bir "deneyimler ve ifade şekilleri" bütünü keşfetti.

Richard'ın gelişim planı, kurguladığı AMAÇ İFADESİ ile başlıyor: "Yarıyı kazanmak için tüm bileşenleri kullanmak." Ardından bunu neden amaç olarak seçtiğine dair bir AÇIKLAMA geliyor: Araştırmalara göre, bizi önemli ölçüde motive eden şeyleri anlamak, büyük hedeflere varma yeteneğimizi yükseltiyor.

Ardından Richard amaç ifadesinin söylemini kullanarak *üç ila beş yıllık hedeflerini* belirliyor. Bu zaman aralığının hedeflemek için iyi bir süre olduğu bulgusuna ulaştık. Birkaç yılı kapsayan bu dönem, hayal gücü en düşük yöneticilerin bile amaçlarını hayata geçirebileceklerini düşünebilecekleri kadar uzun fakat rehabet oluşturmayacak kadar da kısa... Hedef üst düzey bir pozisyon elde etmek olabilir, mesela Richard'ın örneğinde bu bir küresel tedarik pozisyonu, fakat odak noktası bunu nasıl yapacağınız ve nasıl bir lider olacağınız olmalı. Ardından Richard, *iki yıllık hedefleri* düşünüyor. Bu, uzak geleceğin ve şimdiki zamanın kesiştiği bir zaman aralığıdır. Hangi yeni sorumlulukları üstleneceksiniz? Uzun döneme kendinizi hazırlamak için neler yapacaksınız? Kişisel yaşamınızı da dikkate almayı unutmayın zira amacınızı her noktada daha bütünsel yaşıyor olmaktadır. Richard'ın hedefleri ailesini ya da onun tanımıyla "sahil ekibi" de açıkça kapsıyor.

Beşinci adım olan *bir yıllık hedefler* süreci genelde en zorlu olandır. Birçok kişi "Ya bugün yaptığım şeyler liderlik amacımla uyumlu değilse?" sorusunu soruyor. Bu noktadan o noktaya nasıl gidebilirim? Bu sorunu çözmek için iki yol bulduk. Öncelikle işinizin belirli kısımlarıyla ilgili konuları yazıya döküp dökemeyeceğinize veya bazı görevleri yapma biçiminizi değiştirerek amacınızın ifadesine paralel hale getirip getiremeyeceğinize bakın. Örneğin "denize dayanıklı tekne" kavramı Richard'ın temel bir tedarik sürecini yönetmenin anlamını görmesine yardımcı oldu. İkincisi, amacınızla yüzde 100 uyumlu bir aktivite oluşturup oluşturamayacağınızı düşünün. Bulgularımız gösteriyor ki insanlar, kendilerini enerjik kılan ve diğerlerinin kendi güçlü özelliklerini görmelerini sağlayan konular için zamanlarının yüzde 5-10'unu ayırabiliyor. Richard'ın küresel tedarik çalışmalarına katkısını ele alalım: Bu onun "günlük işinin" bir parçası değil ama onu daha amaç odaklı bir projeye dahil olmaya zorluyor.

Şimdi işin zorlu tarafına geldik. Belirlediğiniz bir yıllık hedefleri başarmak için gelecek altı ay, üç ay ve 30 günlük süreçlerde atmanız *gereken kritik adımlar* nelerdir? Değişim girişimlerinden inovasyona kadar hemen hemen her yönetim disiplininde küçük kazanımların önemi bilinir. Sonraki adımlarınızı belirlerken işinizin tüm gerekliliklerini yazmayın. Yeni ve iyi tanımlanmış yaşam amacınıza ve arzularınıza en uygun aktivitelerin veya sonuçların bir listesini yapın. Bazı görevlerinizin önceden olduğundan daha az acil olduğunu, buna karşın kenara ittiğiniz bazılarının önem kazandığını göreceksiniz.

Son olarak planlarınızı hayata geçirmek için gerekli olan *kilit ilişkilere* baktık. Liderlik amacınızı daha iyi yaşamınıza yardımcı olacak iki veya üç kişiyi belirleyin. Richard için bu, ekibini kurmasına yardımcı olan İK müdürü Sarah ve “sahil ekibinin” müdürü olan eşi Jill.

Yöneticiler, kendilerine ait “etki yaratacak amaç planlarının” kısa ve uzun vadeli planlarına sadık kalmalarına; cesaret, kararlılık ve odak oluşturmalarına yardımcı olduğunu söylüyor. Sıkıntılı ve üşengeç olduklarında planlarını çıkarıp neyi başarmak istediklerini ve nasıl başaracaklarını hatırlıyorlar. Küresel rekabetle karşı karşıya olan perakende operasyonları yöneticisi, planını oluşturduktan sonra bir daha asla “zor olan konulardan uzak durmayacağını” söyledi. Dolf van den Brink, “Nerelerde katkı verebileceğim nerelerde veremeyeceğim konusunda çok daha netim. İlgilendiğim ve süreç içinde özel seçimler yapabileceğim roller kafamda çok net” diyor.

En büyük liderleri ve şirketleri yaratan nedir? Her biri dünya, buldukları sektör, neler yapıp neler yapılamayacağı gibi konularda gerçeklere çok yakın kabullerle hareket ederler. Bu bireysel bakış açısı büyük değerler yaratmalarına imkan verir ve önemli bir etki yaratır. Hepsi benzersiz bir

liderlik amacıyla faaliyet gösterir. Tam anlamıyla etkin bir lider olmak için siz de aynısını yapmalısınız. Amacınızı netleştirin ve onu hayata geçirin.

Bir Etki Yaratan Amaç Planı

Bu örnek “Richard’ın” geleceğe yönelik büyük resmi nasıl hayal etmek ve günümüze doğru adım adım geri gelerek daha spesifik hedefleri belirlemek için kendine özgü liderlik amacını nasıl kullandığını gösteriyor.

1- BİR AMAÇ İFADESİ OLUŞTURUN: Yarışı kazanmak için tüm bileşenleri kullanmak

2- AÇIKLAMASINI YAZIN: Yelkeni severim. Gençliğimde ve 20’li yaşlarımda üç kişilik teknelerde yüksek performans yarışlarına katıldım ve neredeyse Olimpiyatlara gidiyordum. Şu anda yelkencilik hobim ve tutkum. Yelkencilik disiplin, denge ve koordinasyon gerektiren bir mücadele alanı. Rüzgarın nasıl eseceğini bilemezsiniz ve sonunda yarışı kazanmak için ekip arkadaşlarınızın yeteneklerine, sezgilerine ve akışına bütünüyle güvenmelisiniz. Bu tamamen sizin bileşenleri nasıl okuduğunuzla ilgilidir.

3- ÜÇ İLA BEŞ YILLIK HEDEFLER BELİRLEYİN: En iyi takımları eğiten ve büyük yarışlar kazanan biri olarak bilin: Küresel bir tedarik pozisyonuna gelip bu fırsatı, şirketimi rakiplerinin önüne geçirmek için kullanırım.

NASIL YAPACAĞIM?

- Herkesin aynı takımın bir parçası olduğunu hissetmesini sağlayarak
- Rüzgarın değişimini herkesten önce fark ederek tahmin edilemeyen durumlara hazırlıklı olarak

- Bir yarış kaybedince sakin kalıp ve sonrakilere hazırlanarak
- Sahil ekibimi kutlayarak: Ailemizi bir arada tutmak için yaptığımız bir şey olduğundan emin olarak

4- İKİ YILLIK HEDEFLER BELİRLEYİN:

- **Altını kazanın:** Tedarikçilerimiz ile ilişkilerimizi yeniden tanımlayan ve şirkete yüzde 10 maliyet avantajı sağlayan yeni bir tedarik modeli uygulamak
- **Bir sonraki seviye yarışlara hazırlanın:** Daha geniş sorumlulukları olan bir Avrupa görevine geçmek

NASIL YAPACAĞIM?

- Zorlu mücadeleleri öngörüp, onlarla yüzleşerek
- Hem inovatif hem de titiz ve pragmatik çözümlerde ısrarcı olarak
- Kazanacak takımı oluşturarak ve eğiterek
- Çocuklarıma yelken yapmayı öğretmek

5- BİR YILLIK HEDEFLER BELİRLEYİN:

- **Altını hedefleyin:** Yeni tedarik süreçleri geliştirmeye başlamak
- **Kısa mesafeli yarış kazanın:** Sympix projesini beklentilerden önce sonuçlandırmak
- **Dayanıklı bir tekne yapın:** TFLS sürecini maliyet ve zaman tahminleri içinde tutmak

NASIL YAPACAĞIM?

- Ekibin yeniden yapılandırılmasını hızlandırarak

- Yeni tedarik sürecini üst yönetimin benimsemesini sağlayarak
- Sahil ekibine yatırım: İki haftalık bir tatile çıkarak

6- KRİTİK SONRAKİ ADIMLARI BELİRLEYİN:

- **Ekibi oluşturun:** Kilit çalışanların işe alımını sonuçlandırmak
- **Rotayı çizin:** Sympix ve TFLS projelerinin altyapısını hazırlamak

NASIL YAPACAĞIM?

Altı ay içerisinde;

- Değişim planlarını sonuçlandırarak
- Sympix zaman çizelgesini oluşturarak

Üç ay içerisinde;

- Jim'in yerine çok iyi birini işe alarak
- E-postadan kurtulmak için "aksiyon pencerelerini" oluşturarak

30 gün içerisinde;

- Şanghay'daki Alex'i projeye dahil ederek
- TFLS ölçütlerinde mutabık kalarak
- Sympix için bir gün ofis dışında toplanarak
- Jill ve oğlanlarla daha çok vakit geçirerek

7- KİLİT İLİŞKİLERİ İNCELEYİN

- Sarah, İnsan Kaynakları müdürü
- Jill, "sahil ekibinin" müdürü