

AMAÇ BİRLİĞİ : VİZYON PAYLAŞIMI

Sürekli tren yolcularından Anayasa Mahkemesi Yargıcı Oliver Wendell Holmes, bir gün tren yolculuğu sırasında biletini bulamaz. Yargıç ceplerini ve cüzdanını kontrol ederken bileti kontrol eden, sabırla bekler. Yargıç giderek telaşlanmaya başlayınca, kondüktör sakince, “Üzülmeyin beyefendi, biz sizi tanıyoruz. Eminim ki bilet herhangi bir yerden çıkacak, o zaman bileti demiryolları işletmesine gönderebilirsiniz” der. Bunun üzerine yargıç, “Beni anlamadınız. Bileti bulamadığım için endişeli değilim. Sorun nereye gittiğim?”

Eğer nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, vardığınız yerin bir önemi yoktur, vardığınız yerin neresi olduğunu asla bilemezsiniz .Bu, tabancanızın dolu olup ateş edecek bir yerin olmamasına, veya daha da kötüsü amaçsızca her yere ateş etmeye benzer.

AMAÇ NEDİR?

Yüksek performans gösteren bir ekip için en önemli koşul bütün ekip üyelerinin aynı amacı paylaşmasıdır. Bu sözünü ettiğimiz amaç, işletmenin varoluş nedeninden ve gelişiminden bağımsız olmalı, bir bütün olarak şirketin daha geniş amaçlarına uymalıdır.

Amaç, işletme içindeki iş birimleri veya (ekiplerinin) özel meslekî hedeflerinden farklıdır.

Amaç ekibinizin yetenek ve kabiliyetlerini kullanan, organizasyona katkıda bulunan ve ekip üyelerini yönlendiren, bilinçli olarak seçilmiş açık bir talimattır.

Amaç su sorulara cevap verir : “Neden varız?” “Varoluş nedenimiz ne?”

Fark yarattığımızı hissetmek için amaç hissini isteriz. Her gün kalkmak için güzel nedenlerimiz olmalıdır. Richard Leider “Amanın Gücü” eserinde paslanma sendromundan bahsetmiş ve günlük faaliyetlerimizin enerji harcama şeklinde yorumlanmaması gerektiğini, çalışmalarımızın biraz daha fazla anlam taşıması gerektiğini söylemiştir. İnsanlar kalkarlar çünkü saat çalmıştır, işlerine giderler çünkü günlerden Pazartesidir.

Amaç hakkında bir diğer önemli örnek, Terry Fox'un yaşam hikayesinden... Terry 18'inci yaş gününden iki gün önce kanser olduğunu ve bacağını kaybedebileceğini öğrendi. Buna rağmen kendine acıma duygusuna boyun eğmedi ve bütün dikkatini vücudundaki mevcut sınırlamalardan başarabileceği noktalara çevirdi. Yaşadığı şoka ve hayatının alt üst olmasına rağmen, yaşamak için kendisine kişisel bir neden buldu. Yaşadığı kriz öylesine güçlü bir amaç hissi verdi ki olağanüstü bir iş gerçekleştirdi:

Terry, kanser araştırmalarına para toplayabilmek için yapay ayakla Kanada içinde 3300 mil (ki bu da bir maraton koşusuna denk gelir) koştu. Hedefi 1 milyon dolar para toplayabilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için bir daha hiç koşamayana kadar koşmaya devam etti. Terry'nin Umut Maratonu insanların 30 milyon doların üzerinde bağış yapmalarına neden oldu. Terry ölmesine rağmen, onun yarattığı ruh, onun amaç hissi sürüyor. Ölümünden bu yana her yıl binlerce Kanadalı, kanser araştırmalarına para toplayabilmek için koşmaya devam ediyor.

İşletmeler de bireyler gibi, iyi bir varoluş nedenine sahip olmalıdırlar. Yazar Peter Drucker'a göre, her işletme "Ne tür bir iş içindeyiz? Asıl amacımız ne?" sorularını kendine sormalıdır. İşletmeler varlığını sürdürme, büyüme ve kâr elde etme amaçlarının ötesinde bir amaca sahip olmalıdırlar.

Charles Garfield, "Başarılı İnsanların Gizli Yönleri" isimli eserinde belirttiği gibi: "İşkolikler çalışmaya bağımlıdır; süper başarılılar ise sonuçlara odaklanmıştır. Zirveye ulaşmış kişiler bir sonraki oyunu kazanmaktan daha fazlasını isterler. Şampiyonluğa giden yolu bir bütün olarak görür ve buna göre davranırlar. Sorumluluk almaya ve çalışmaya yönlendiren uzun vadeli hedeflere sahiptirler."

Charles Garfield aynı eserinde, zaman sayacı ve istenen bilginin delik formunda tutulduğu çizelgeler üreten küçük bir şirketin genel müdürlüğünü yapan 40 yaşındaki Thomas Watson'dan da bahsetmektedir. Thomas Watson ürettikleri punch cardslara gelen aşırı talebi görmüş ve işletmesinin adını International Business Machines Corporation olarak değiştirmiştir. Yıllar sonra kariyerinizde hangi noktada IBM'in çok büyüyeceğini öngördünüz sorusuna "En başta" diye cevap vermiştir.

David Silver (Entrepreneurial Megabucks-Kâr amacıyla riske giren mega 1 dolar) son 25 yıl içinde 100 büyük girişimci olarak düşündüğü insanların amaçlarını tanımlamıştır. Ele aldığı örneklerden bazıları şöyledir :

Henry Bloch 1950'lerin ortalarında gelir vergisi formlarının büyüyen karmaşasını görmüş ve ulusal isimle kurulacak olan güvenilir, dikkatli vergi hazırlık servisinin başarılı olacağına inanmıştır... Çözüm : H&R Bloch

Frank L. Carney ; ... insanların çabuk öğün, güzel atmosfer ve makul fiyat istediğine inanmıştır. 1960'larda insanlığa pizzayı vermiş (Pizza Hut), 80'lerde ikinci macerası Chi Chi's ile insanlığa Meksika yemekleri ve alkollü içeceklerini sunan aile restoranını vermiştir.

Leonard Samuel Shoen ... Amerikalıların eşyalarını bir yerden bir yere basitçe, ucuza ve profesyonel yardım almadan taşımak istediklerini görmüştür. Çözüm : U-Haul System

Charles Kemmons Wilson.. 1951'deki Washington DC aile gezisinden sonra ulusal karayolunu seçen Amerikan ailelerinin uygun fiyatlı, ulaşımı kolay ve konforlu otellere olan ihtiyacını görmüştür. Çözüm : Holiday Inns otellerini dünyanın en büyük oteller zinciri haline getiren ; standart odaları, kalite kontrolü, hizmet ile orantılı fiyatları ve ana gezi yolları çevresinde konuşlanan aile konaklama yerlerini birleştiren başarılı formül .

Harold Geneen, ITT'nin beyni ve 350 şirketinin yöneticisi diyor ki ; "İnsanın neyi yönettiği -iş yada ev- önemli değildir, sınav her zaman aynıdır". « belirlenen hedeflere ulaşılsın yada ulaşılmassın ; daha yüksek hedef daha iyi yönetim » . Aynı şekilde danışman Roger Fritz (Rate Yourself as a Manager – Yönetici olarak Kendinizi Derecelendirin) yöneticilerin « Başarmak istediğim zihinsel imaj olan zorlayıcı vizyona sahip miyim ? Kendim ve çalışanlarım için hedefi göz önünde tutuyor muyum ? Konsantrasyonumu sağlayabiliyor muyum? Dikkat ve enerjimi hedeflerime odaklıyor muyum ? » gibi anahtar soruları sormalarını öneriyor.

Bu, Edward Walkin tarafından tanımlanan yöneticiye tamamen ters bir görüştür.('Management strategy : Tackle those goals ! '- Yönetim Stratejisi :Hedeflerin üstesinden gelin !)

"Yönetici, yüksek teknoloji firması ile genel müdür adayı olarak yaptığı görüşmede iş için ideal olarak düşünülmüştü. İtimatnamesi mükemmeldi : Teknik konularda uzmandı, bunun yanında insan ilişkilerinde de güçlü sezgileri vardı.

Ne var ki aylar sonra ona bağlı çalışanlar işlerini yapamadıklarını söyleyerek şikayetçi oldular. Yeni yöneticilerini kelebek diye çağırmaya başladılar, çünkü yönetici bir işten diğerine uçup duruyordu. Hiç bir projeyi bitirememiş ya da öncelikleri belirleyememişti.

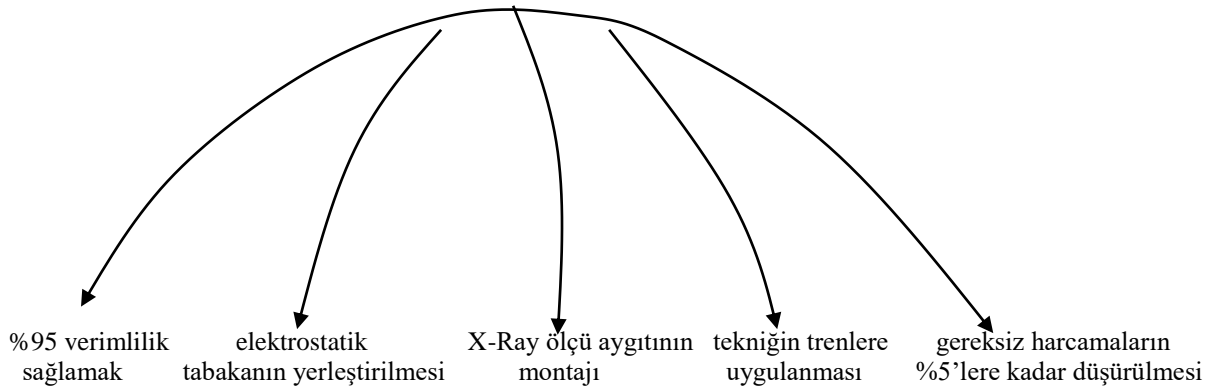
Vasıfları ne olursa olsun, bu yetki sahibi kişi sonuç elde etmek olan esas sorumluluğunu yerine getirememiştir . En iyi yöneticiler , en iyi liderler gibi, bir hedef belirler , kaynak oluşturur, strateji planlar ve hedefi on ikiden vurur.”

Bennis ve Nannus, şirket büyüdükçe daha çok imaj ve amacın ortaya çıkabileceği şeklinde açıklanan « şirketel baş dönmesi ve miyop » sendromuna karşı şirketleri uyarmaktadırlar. Örneğin : « Radyo, televizyon ve iletişimde sağlam bir altyapı ile başlayan RCA, yönetimin başarısı ile araba kiralama ve finansal servisler gibi çok değişik alanlara kaymış sonunda nereye gidileceği ile ilgili imajların çakışmasıyla nerdeyse felç olmuştur »

AMACA KARŞI HEDEF

Hedef ve amaç arasındaki ayrım nedir ? Amaç devam eden, genel yön iken hedefin bir başlangıcı, ortası ve sonu vardır. Hedef özeldir. Amaç, daha genel, sayısal olmayan ifadelerdir. Hedefler, ise spesifik, sayısal, niceliksel ifadeleri içerirler. Hedefler amaçlara ulaşıp ulaşamadığının ölçülmesini sağlarlar. Amaç, Şekil 1’de gösterildiği gibi takımın seçtiği hedefleri kapsayan şemsiye gibidir.

Amaç : Yüksek Kaliteli Kaplama Yöntemini Geliştirmek ve Sürdürmek



Amaç :

- 1- Bilinçli seçilir ve açık, net biçimde ortaya konulur.
- 2- Daha geneldir.
- 3- Takımın yeteneklerini göz önünde bulundurur, bunlardan yararlanır.
- 4- İşletmenin geneline katkıda bulunur.
- 5- Takım üyelerinde işi tamamlama hissi uyandırma konusunda yol gösterir.

Hedefler :

- 1- Ölçülebilir özel gayelerdir.
- 2- Bir başlangıca orta noktaya ve sonuca sahiptirler.
- 3- Amaca uygundurlar

Şekil 1 : Amaçlara Karşılık Hedefler

AMACIN ÖNEMİ

Amaç ve hedef arasındaki ayrımı gördüğümüze göre, niye amacın önemli olduğunu düşünmeliyiz. İnsanlar iş alanındaki hedeflerin değer ve önemini anlamışlardır. Ancak halâ herkes insanların işlerine adanmak istediği enerji ile bağlantılı olan amacın önemini anlamış değildir.

Yeni başlayanlar için – Niye çalışıyorsunuz ? sorusu sorulduğunda açık olan bir cevap finansal desteği sağlayan paradır. Ekonomik ihtiyaç birçok insanı çalışmaya iten ana nedendir. Ama düşünüldüğünden de sık olarak insanlar bir işte maaş çekinden fazlasını aramaktadır.

Bir çalışmada kişilere “İstediğiniz kadar paranız olsaydı, hala çalışmaya devam eder miydiniz?” sorusu sorulduğunda kişilerin %90’ı çalışmaya devam edeceği cevabını vermiştir. İkinci olarak sorulan “Şu anki işinizde kalmayı düşünür müydünüz?” sorusuna ise %90’ı şu anki işlerinde çalışmayacakları cevabını vermiştir. Bu kişilere nasıl bir işte çalışmak istedikleri sorulduğunda büyük bir çoğunluğu, diğer insanlarla beraber katkı yaratabilecekleri, başkaları için anlamlı bir şeyler yapabilecekleri bir işte çalışmak istediklerini söylemişlerdir. Bu çalışma, insanların pek çok neden için çalıştıklarını ancak önemli olan noktanın « bir işe yaramak » fikri olduğunu göstermektedir. Açık bir amaca sahip olmak insanlara « bir işe yaramak » fikrinde yardımcı olabilir. Pek çok insan fark yaratacak, katkıda bulunabilecekleri bir iş yapmak arzusundadır. Bu insanlar çalışma sırasında tatmin duygusunu yaşamak ve işin sonunu getirmek isterler. Bir iş, hafta sonları çalışma, sıkıcı toplantılara katılma, sevimsiz müşterilerle çalışmak gibi pek çok olumsuzluklara sahip olabilir, ancak çalışan kişi işe karşı ilgili ise bütün bunları isteyerek, sorumluluklarının bir parçası olduğunu bilerek yapacaktır. Diğer tarafta eğer bir amaç hissi yoksa , çalışan kişi işin getirdiği olumsuzluklara kızabilir.

AMACIN İŞLEVLERİ

Amaç, organizasyondaki yüksek performans gösteren ekipler için en azından dört önemli işleve hizmet eder.

Bunlardan ilki, amaç karar alma aşaması için genel durumu ; hedefleri oluşturma ve plan yapmakta kullanılacak referansların sabit noktasını verir . Jack Morton, Bell Labs amacın öneminden bahsetmişlerdir :

«Yenilik, oluşumu iyi anlaşılan, açık sosyal bir amaca sahip olmalıdır. Bu amaç « Neden yenilik yapıyoruz ? » sorusuna cevap vermelidir. Ve verilen cevap sadece « biz büyümek istiyoruz » yada « daha çok kâr elde etmek istiyoruz » dan daha fazlasını söylemelidir. Dahası, organizasyonun amacı tüm endüstriyel girişimlere nüfuz etmelidir, organizasyonda çalışan herkes organizasyonun ne için olduğunu anlamalıdır.

Örneğin, Pizza Hut'ın amacı hızlı öğün sağlamaktır. Bu bazı ürünlerin menüde bulunmasını engellemektedir, ancak «5 dakikada kişisel pan pizza » yapılması amaca çok uygun bir bakış açısı yaratmaktadır.

İkinci olarak, amaç bir ölçü birimi sağlar. Şirket dışındaki standartlara göre ekibin gelişimini izlenebilir hale getirir. J.F. Kennedy nin 1970'te Ay'a insan gönderme hedefini hatırlayalım. 20 Temmuz 1969'da, Amerikalılar Neil Armstrong'un aydaki Sessizlik Denizinden « Kartal iniş yaptı » anonsunu duydular ve o an J.F.K. hedefine ulaşmış oldu.

Üçüncü olarak, amaç işbirliği ve sorumluluğun paylaşımı için bir odak sağlar. Ekipler özel problemler etrafında kuruldukça ve birçok değişik uzmanın başa getirilmesi gerektiğinde yapılan iş giderek birbirine bağımlı hale gelmektedir. Yöneticiler bazen problemleri çözecek tecrübede olmayabilir ve çalışma grubu içindeki daha tecrübeli birine başvurmak zorunda kalabilirler. İşbirliği şansının ve paylaşılan sorumluluğun önemi, A.David Silver'in, Apple bilgisayarlarının kurucularının nasıl bir araya geldiğini açıklamasında görülebilir :

“Jobs ve Wozniak 1975'te Jobs Atari'de video oyunları tasarımcısı iken tanışıyorlar. Atari'nin kurucusu Nolan Bushnell, yarattığı Pong oyunundaki çip sayısını 150-170'ten 40'tan az bir sayıya indirmek istiyor. Hewlett-Packard şirketinde mühendis olan Wozniak yaklaşık 30 çip kullanan Pong'un bir versiyonunu tasarlıyor. Bushnell, Jobs ve Wozniak'a eğer Pong'un bir üst modeli olan

« Breakout » ‘u 50 çipten az olarak tasarlayabilirlerse 700 dolar, 40 çipten az olarak tasarlayabilirlerse de 1000 dolar vereceğini söylüyor. Wozniak ve Jobs 4 gün içinde 44 çiplik modeli tasarlıyorlar.”

Dördüncü olarak, amaç yüksek performans ve mükemmellik için motive edici niteliktedir. Çalışanları birleştirir, onların küçük önemsiz şeyleri bırakıp daha büyük hedefleri kovalama isteği duymalarını sağlar. Enerjiyi sonuca, bölünmüş parçalardansa bütüne odaklar. Fark yaratmak isteyen çalışanları tatmin eder. Çünkü insanlar içlerindeki en iyiyi çıkaran, onların ruh enerjisini açığa çıkaran bir şeye inanmak isterler.

Bennis ve Nanus tarafından röportaj yapılan 90 liderden her biri şu özelliğe sahipti : ... bir gündem, sonuç ile paralel olmayan kaygı. Liderler dünyadaki en sonuca yönelmiş kişilerdir ve ulaştıkları sonuçlar dikkat çeker. Onların vizyonları ve niyetleri zorlayıcıdır ve insanları çeker. Taahhüt ile birleşen yoğunluk miknatıstır. Ve bu yoğun kişilik insanların ilgi göstermesi için baskı yapmak zorunda kalmaz, onlar yaptıkları iste kumdan şato yapmaya konsantre olmuş bir çocuk kadar azimlidir, diğerlerini içeri çekerler.

Güçlü amaç isteği ruhun enerjisini ortaya çıkartır, dikkatinizi yapmak istemediklerinizden çok yapmak istediklerinize odaklar. Muhtemelen savaş ile ilgili yöntem uzmanının çıplak elle tahta kümesini kırması gösterilerini görmüşsünüzdür. O dikkatini tahtalara odaklamayıp enerjisini en alttaki tahtanın masa ile bulunduğu yere konsantre etmesi yönünde eğitilmiştir. İyi tenis oyuncuları ve golfçüler topun gitmesini istedikleri yöne göre topa vurmayı öğrenmişlerdir. Amaç tarafından yönlendirilmektense istemediğiniz şeylerin korkusu ile baskılanmak olumsuz sonuçlara neden olabilir.

Wallenda Etkisi

Başarısız olma korkusuna en canlı örnek olarak ip cambazı , trapezci Karl Wallenda’nın ölümü gösterilir. 1968 yılında Wallenda « İp üstünde olmak yaşamaktır, diğer her şey bekleyebilir » demiştir. O açık bir amaç hissine sahipti, yeteneğine sonuna kadar güveniyordu. 10 yıl sonra düşerek oldu. Trapezci olan karısı son yıllarda Karl’in kafasının düşmemek düşüncesi ile çok meşgul olduğunu söyledi. Uzun zaman yapmadığı halde devamlı bir sonraki adımı tartar, rehber ipleri defalarca kontrol eder hale gelmişti. Bu davranış, enerjisini başarmaya odakladığı ilk zamanlarından çok farklıydı.

Aynı olay, kazanan takımın daha iyi olmaktansa yerini korumak için oynamaya başladığı spor karşılaşmalarında da kolaylıkla görülür. Kazanmaktansa kaybetmemek için oynayan takım hızını kaybeder, kazanmak için oynayan takım ise oyunu çevirmek için pozitif enerjisini kullanır.

Amaca odaklanmış bireyler ve organizasyonlar, anlık kötüye gidişleri başarısızlık olarak görmezler. Bunları öğretici tecrübeler olarak kabul ederler. Örneğin IBM'in kurucusu ve lideri Tom Watson'un umut vadeden genç yönetici yardımcısının 10 milyon dolar kaybeden riskli işi aldığını öğrendiğinde gösterdiği davranışını ele alalım. Watson, yönetici yardımcısını odasına çağırması ve istifasını isteyip istemediğini soran yönetici yardımcısına « Ciddi olamazsın. Seni eğitmek için tam da 10 milyon dolar harcadık » diye cevap vermiştir.

AMAÇ BİRLİĞİ

Amaç birliğine sahip olmak demek, grup üyelerinin belli bir doğrultuda ve grubun çıkaracağı sonuç için sorumluluk almaları anlamına gelir. Grup üyeleri, tüm organizasyonun başarıya ulaşması öncelikle kendi gruplarına karşı sorumludurlar. Öne sürdükleri enerjinin (ruhsal enerjinin) miktarı ve tipi ile çalışma grubunun amaç için düzene sokulması arasında bağlantı vardır.

Bu işleyiş içinde herkes, amaç üzerinde hemfikir olmayabilir. Amaç birliğine sahip olmak, farklı bakış açıları olsa da, grup üyelerinin ortak amaç yada hedef için bu farklılıkları bir kenara koyması anlamındadır.

Gerçek bir amaca sahip olan bir gruba ait olduğunuz bir zamanı düşünün. Grubun amacı neydi ve nasıl hissettiniz ? Tamamen tersi olarak ortak bir amacı olmayan, sadece tekerlekleri döndüren, çok az bir şey başaran ya da hiç bir şey başaramayan bir grubun üyesi olduğunuzu düşünün. Bu nasıl bir duygu ?

Kısaca, yaşamın bütün tonları bireyleri amaçlara yönlendirir. Çünkü amaçlar kişilerin yaptıkları işlere daha fazla anlam eklemektedir. Tarihte birçok olay, grup üyelerinin güçlü bir amaç hissine sahip olduklarını ve olağanüstü işleri başardıklarını anlatmaktadır. Bu olaylardan biri de Amerika'daki göçmenlerin ulusal birlik oluşumuna öncülük etmeleri, Dünya Savaşları sırasında Amerikalılar ile aynı cephede savaşmalarıdır.

Daha mikro açıdan bakıp bir örnek verecek olursak, duvar örme işiyle uğraşan üç adamla karşılaştığınızı ve her birine ne iş yaptığını sorduğunuzu düşünün. Birinci adam, “saati 12 dolara

tuğla döşemek” cevabını verir. İkinci adam, “duvar inşa etmek” diye cevaplar. Üçüncü adam ise, “insanların ibadet edebilecekleri bir katedral yaratmak” diye cevaplar. Bu örnekte üçüncü adam sadece hafta başı olduğu için değil aksine katedralin tamamlanması gerektiğini bildiği için erken kalkıp işe giden biridir. Örneği biraz daha geliştirirsek, duvarın aşama aşama yıkıldığı bir durumda bu üç kişinin nasıl bir tepki vereceğini düşünün. Birinci usta muhtemelen önem vermeyecek, ikinci kişi muhtemelen bunu patronuna iletecek, üçüncü kişi ise onarmak isteyecektir.

AMAÇ BİRLİĞİNİ SAĞLAMAK

Amaç hissine sahip olmak bu kadar önemli ise, bu amaç hissi işgücü üzerinde neden bu kadar etkili değil? Bunun birinci nedeni, insanların amaçlarının önemli, anlamlı olduğunu düşünmemeleri. Çünkü bu amaçlar başkaları tarafından ortaya konulmuş ve kendilerine aktarılmıştır. Veya bu amaç iş birimlerini aydınlatıcı şekilde ortaya konulmamış olabilir. Burada işçilere en fazla inandıkları amacın verimli, etkili olmayacağı basitçe anlatılmalıdır. Burada üstünde durulması gereken, takım bireylerinden alınan bilgilerle amaç raporu geliştirmenin kolay bir iş olmadığıdır. Aşağıda anlatılan yöntem, yöneticilere takım bireylerinden elde edilen bilgilerle amaç raporu geliştirme konusunda pratik araçlar sağlamaktadır.

Amaç Raporu Hazırlamak

1. Takım üyelerinden bilgiler talep etmek

Örgüt içindeki birimlerin amacını belirleme konusunda takım üyelerinden bilgi toplama çok önemlidir. Birim içinde her şeyin iyi işlediğini mi düşünüyorlar? Organizasyona kimsenin yapamayacağından daha iyi ne tür bir katkı yapıyorlar? Birim, üyelerinin iyi hissetmesine neden olacak ne yaptı? Birimin gelecekte odaklanması gereken nokta ne? Üyeler işleri dışında ne yapmak istiyorlar? Eğer birim çalışmaz ise işletme ne tür kayba uğrar? Birimi özel yapan hangi faktörler? Bu sorular birim üyelerinin düşüncelerini öğrenme yönünde katkı sağlarlar.

2. Bilgileri kuluçkaya yatırmak

Üyelerden bilgileri elde edince bunları hemen yazıya dökmeye çalışmamak gerekmektedir. Yönetici kendine ve grup üyelerine geriye dönüp ortaya koydukları fikirler üzerinde tekrar düşünme fırsatı vermelidir. Bu yöntem, kişiler üzerindeki baskıyı azaltma ve kişileri ikna etme yönünde yarar sağlar.

3. Bir taslak hazırlamak ve bunu grup üyelerine sunmak

Amaç raporu, takım üyelerinin düşüncelerini olduğu kadar amaç hissini de içermelidir. Burada grubun temel düşüncelerini gösteren ana konular dikkate alınmalıdır. İlk aşamada mükemmel bir rapor hazırlama telaşına düşülmemelidir. Yönetici, takımın tepkilerine ve eleştirilerine göre bu rapor üzerinde takımla beraber gözden geçirme çalışması yapabilir. Yönetici raporu kesinleştirilmeye niyetlenmemelidir. Gerçekten de, düşünce asla kesinlik olmamalıdır. Dönemsel olarak gözden geçirmeler ve şartlardaki değişimler uygun değişiklikler mutlaka yapılmalıdır.

4. Grup üleriyle taslak üzerinde tartışmak

Yönetici ilerleme, gelişme konusunda üyelerin tepkilerini ve düşüncelerini öğrenip bunları değişim için kullanabilir. Bunu yaparken başlangıç noktası kullanılabilir. Fakat üyelerin son yorumları, gösterdikleri ilgi önemlidir. Bu gösterilen ilgi, birliğin sağlanması ve sorumluluk yüklenilmesi konusunda kritik bir aşamadır. Anahtar yöneticiler bu aşamada bütün bakış açılarını dikkate alır, bir sonuca ulaştırır, alt tabakadan insanlar arasından değişik noktalar hakkında bilgi toplar ve kazan – kazan durumunu gerçekleştirebilmek için takım ile birlikte çalışır.

5. Grup üyeleri ile ortak karara varılan kesin amaç raporunun yazılması

Grup üyeleriyle taslak rapor üzerindeki değişiklikler üzerinde tartışılır ve yeni kelimelerle yöneticinin ve grup üyelerinin amaç hissi üzerindeki düşünceleri yazılır. Bu yazılanlar üzerinde %100 görüş birliği, fikir birliği sağlanmayabilir ancak önemli olan bu yazılanlar için insanların mücadele etmeleridir.

6. Takım üyelerinden sorumluluklar konusunda düşüncelerini almak

Son önemli aşama, grup üyelerinin üstlenilen sorumluluklar hakkında sözlü olarak düşüncelerini almaktır.

Amaç raporu, kağıt üzerine yazılanlardan çok daha fazlasını ifade ediyor olabilir. Yöneticinin ve takımının gelecekte ulaşmak istediği durumu ve gerçekleştirmek istediklerini ifade edebilir. Amaç belirlemekle, belirli değişkenler itibarıyla, gelecekte nerede, hangi durum ve konumda ve hangi büyüklükte olunmak istendiği bugünden belirlenir. Gelecekteki bu durum veya konum, işletmenin kaynaklarının yönlendirileceği noktaları da belirler. Amaç raporu ayrıca, grup hedeflerinin saptanmasında sürekli başvurulacak bir kaynak olarak kullanılabilir.

UYGULAMADA AMACA YÖNELEN TAKIM

Kişilerin ne kadar amaca yönelik olduklarını görmek çok zor değildir. Belirlenecek olan kişilerin davranışlarının topluluk, grup veya takım davranışı karakteristiğinin hangisine uyum sağladığıdır.

Düşük düzeyli amaca yönelmede birimlerin amaçları belirsizdir. Karar aşamasında bu amaç dikkate alınmaz ve grup çalışmasına uygun olup olmadığı belirlenmez.

Orta düzeyli birimlerde birimin amacı anlaşılabilir düzeydedir ancak sorumluluk yoksunluğu vardır. Belirlenen amaç, bazen karar verme aşamasında dikkate alınmaktadır.

Yüksek düzeyde amaca yönelmede takım üyeleri birimin amacına uygun olarak sorumluluk yüklenmektedirler. Karar alma sürecinde bu amacı mutlaka kullanırlar ve grup çalışmalarında değerini bilirler.

Safha	Özellik	Muhtemel Davranış
Takım (81-100)	<ul style="list-style-type: none"> - Üyeler ortak amaçlarını yerine getirme konusunda bireysel sorumlu hissederler - Üyeler karar alma aşamasında amacı mutlaka dikkate alırlar. - Üyeler grup çalışmasının grubun amacı ile uyum içinde olduğunu görürler. 	<p>Grup amacı periyodik olarak gözden geçirilir, güncelleştirilir veya yeniden görüşülür</p> <p>Grup amaçlarına yönelik kararlar desteklenir</p> <p>Başarı yönlü, grup amaçlarını başarmasına katkı yönündeki faaliyetler desteklenir</p>
Grup (61-80)	<ul style="list-style-type: none"> - Üyeler amacı anlamışlardır ancak sorumluluk alma eksikliği vardır - Üyeler karar verme aşamasında amacı dikkate almaya başlarlar - Bazı grup çalışmalarının grubun amacı ile uyumlu olmadığı görülür. 	<p>Başarıya ulaşma yolunda tartışma sonuçları değerlendirilir.</p> <p>Üyelere karar verme aşamasında grup amacını dikkate alması yönünde destek verilir</p> <p>Tutarsız, uyumsuz çalışmalar konusunda yardımcı olunur, veya amaç yeniden tanımlanır</p>
Topluluk (0-60)	<ul style="list-style-type: none"> - Üyeler grubun amacı hakkında fikir sahibi değildirler. - Karar verme aşamasında grubun amacı dikkate alınmaz - Üyeler grup çalışmalarının belirlenmesi konusunda etkin değildirler. 	<p>Grup amacı hakkında aydınlatıcı bilgi verilir.</p> <p>Üyelere özel kararların gruba ne tür katkıları olacağı sorulur.</p> <p>Grup faaliyetlerinin kavuşturulması konusunda tartışma yapılır.</p>

SONUÇ

Amaç, bireylerin ne yapmak istediklerini, işletmelerin ise varoluş nedenlerini açıklayan kavramdır. Bireyler ve işletmeler gelecekte ulaşmak istediği, gerçekleştirilmek istenen duruma göre bir amaç belirlemelidir. Bireyler açısından baktığımızda günlük faaliyetlerimiz sadece enerji harcama şeklinde yorumlanmamalı, çalışmalarımız biraz daha fazla anlam taşımalıdır. Aynı şekilde çağımız işletmeleri, geleneksel işletmecilik anlayışının işletmeler açısından saptadığı kâr ve büyüme amaçlarının dışında daha spesifik amaçlar da benimsemelidirler.

İşletmelerde olduğu kadar işletmeler kapsamındaki takımlar da işletme misyonu doğrultusunda kendi amaçlarını belirlemelidirler.

Belirlenen amaçların etkin olabilmesi yani gayeye hizmet edebilmesi için de amaç birliğinin sağlanması çok önemlidir. Amaç birliği ifadesinin ortaya koyduğu iki anlam vardır : Birincisi işletmenin tüm birimlerinin amaçları ve yaptıkları işler itibarıyla birbirine bağlı bir bütün oluşturmalarıdır. İkincisi ise, işletmenin stratejik nitelikteki amaçlarının gerçekleştirilebilmesinin ancak daha alt kademedeki amaçların gerçekleştirilmesi ile mümkün olduğudur.

Amaç raporu oluşturmak, işletmelerde amaç birliğini sağlamanın en sağlıklı yollarından biridir. Takım bireylerinden elde edilen bilgilerle amaç raporu geliştirme ve bunun sonucunda amacın ortaya konması, takımın yüksek performans ortaya koyması sağlayan en önemli etkenlerden birini oluşturmaktadır.