

MÜHENDİSLİĞİN YAZILI OLMAYAN KURALLARI

The Unwritten Laws of Engineering*

W. J. King ve James G. Skakoon

Bölüm 1/3:

YENİ BAŞLAYANLARIN İLK ELDE ÖĞRENMESİ GEREKENLER

MÜHENDİSLER İÇİN HER DAİM GEÇERLİ TAVSİYELER

W. J. King'in kaleme aldığı "Mühendisliğin Yazılı Olmayan Kuralları" (*The Unwritten Laws of Engineering*) ilk kez Mechanical Engineering dergisinde 1944 yılında birbirini bütünleyen üç makale olarak yayımlandı. Bir kitap olarak basıldığı o günden bugüne mühendislik literatürünün bir klasiği mertebesine ulaştı. Son baskılarına, ticaret için yapılan *The Unwritten Laws of Business* (Ticaretin Yazılı Olmayan Kuralları) versiyonu dahil, James G. Skakoon tarafından ekler ve düzeltmeler dahil edildi. Mechanical Engineering dergisi olarak 1944'te sunulan üç makaleden aynen alıntıladığımız kuralları, günümüzün otoritelerinden aldığımız yorumlarla birleştiriyoruz.

Seriye ilk olarak "Yeni Başlayanların İlk Elde Öğrenmesi Gerekenler" ile başlıyor. "Yönetici Mühendisler İçin Tavsiyeler" ve "Bireysel ve Mesleki Konularda Tavsiyeler" bölümleriyle devam edeceğiz.

Mühendisliğin Yazılı Olmayan Kuralları'nın yazarı W. J. King, mühendislerin başarısında temel engellerin - kişisel ve yönetsel olandan çok - teknik nedenlerden kaynaklandığını gözlemler. Savaş

zamanında General Electric'te mühendislik ve sonrasında UCLA'de profesörlük yapan King, kendisinin ve çalışma arkadaşlarının, bilimin yazılı yasalarını ihlal etmekten daha çok mesleki davranışın yazılı olmayan kurallarını ihlal etmekten başlarını derde soktuklarını itiraf etmektedir. Bu durum onu mesleki davranışın "yazılı olmayan" kurallarını tespit etmeye yöneltmiştir.

Bu kuralların hiçbiri teorik ya da hayali değildir. Ancak ne kadar açık seçik görünür de olsalar, tekrarlı biçimde ihlalleri dünyanın dört bir yanındaki mühendislerin mahcubiyet ve hayal kırıklıklarına neden olmaktadır. Kuralların birçoğu, King'in dört mühendislik departmanını doğrudan gözlemlemesi yoluyla tespit edilmiştir. Bunlara King ve diğerlerince yapılan çok sayıda tartışma ve gözlem, yazın taramasıyla ekler, teyitler ve güncellemeler yapılmıştır. Anlatılanlar tek bir organizasyonun tekil deneyim ve karakteristiklerini yansıtmamaktadır.

Bu kuralların çoğu, -özel koşullarda kural dışı durumların olabileceği- genellemelerdir. Çiğnenemez değildirler ve acil durumlarda biçimciliği aşmak için enerjik bir inisiyatif gerekir. Ancak göze çarpan nadir istisnalara rağmen, bu kurallar sonuçlarını göze almaksızın sıklıkla çiğnenemez.

{ ÇALIŞMANIZA DAİR YAZILI OLMAYAN KURALLAR }

Size verilen ilk işler ne kadar lüzumsuz ve tekdüze görünürse görünsün, yerine getirilmesi için en yüksek gayreti göstermelisiniz.

Birçok genç mühendis, teknik bir projenin önemsiz angaryalarının haysiyetlerini düşürdüğünü ve verilen görevin aldıkları eğitime denk olmadığını hisseder. Büyük, hayati bir projede yer alarak taşıdıkları değeri kanıtlamayı beklerler. Aslında üstlendiğiniz ilk basit görevlerinizde taşıdığınız ruh ve sergilediğiniz etkinlik muhtemelen dikkatle izlenmektedir ve tüm meslek hayatınızı etkileyebilir.

-Yeterli ölçüde stratejik ya da önemli olup olmadığı yönüyle- yaptığınız işin sizi nereye taşıyacağı konusunda kaygılarınız olabilir ve zaman zaman durumunuzu/kendinizi değerlendirmekte de fayda vardır. Ancak genel olarak, şu anki işinizi iyi yapıyorsanız gelecek zaman her şeyi yerli yerine oturtacaktır. Aynı zamanda o andaki işinizde kendinizi iyi biçimde göstermiyorsanız, size beğenimize daha uygun başka bir şey deneme şansı verilmesi de pek olası değildir.

Northeastern Üniversitesi Makine ve Endüstri Mühendisliği Bölümünden Karen Kelley, henüz üniversite eğitimini bitirmemiş genç mühendislere

* Mechanical Engineering (*The Magazine of ASME*) dergisinin Ekim 2010 sayısında yayımlanan bu yazı Barış Gönülşen tarafından dilimize çevrilmiştir. Yazının orijinaline http://memagazine.asme.org/Articles/2010/October/Unwritten_Laws.cfm bağlantısından ulaşılabilir.

dönük bir eğitim programında danışmanlık yapan bir öğretim üyesi. “Size bu konunun genç mühendislerin kariyerlerini biçimlendirmelerinde yardımcı olan işverenlerim ve kooperatif koordinatörlerim arasında hararetle tartışılan bir konu olduğunu söyleyebilirim” diyor Kelley. ABD'nin en büyük mühendislik kooperatif programlarından birinin fakülte koordinatörü olan Kelley'e göre işverenler yeni başlayanların bir işi - tekdüze bir iş dahi olsa- yaparken taşıdıkları heves ve heyecana en az becerileri kadar dikkat göstermekte. Dahası Kelley'e göre vasıf gerektirmeyen işler gerçekten de gereksiz olabilir, o yüzden neden “sisteme meydan okumayalım?”. “Çözümü kolaylaştıran yeni metotlar geliştirin ve bunu diğerlerine sunun. Yöneticiler çalışanların 'çerçeve dışından düşünerek' para ve zaman kazandırmalarını severler.”

Kelley, bu yazılı olmayan kuralın değerini özetleyecek şekilde konuşmasını tamamlıyor: “Bir işvereni bana bunun sadece meslek hayatınızın başlangıcının kuralı değil, bir 'yaşam kuralı' olması gerektiğini söylemişti.”

İşleri sonuca götürme yeteneğinizi gösterin.

Bu özellik farklı koşullar altında değişik yollarla kazanılır, yine de bu özelliği büyük oranda üç temel karakteristiğin kombinasyonuna indirgemek mümkün:

İnisiyatif, bir şeye başlamadaki enerji ve devamını getirmedeki isteklilikte kendisini gösterir.

Beceriklilik ve pratik zeka ya da istenen sonuca ulaşmak için gereken yolları bulma yeteneği.

Devam etme/sebat ve vazgeçmeme/azim, zorluklara, moral bozucu engellere, aldırılmazlığa karşı temelde sonuna kadar direnme yapısına sahip olma.

Devam etme kararlılığı, mühendislerde özellikle etkililiklerin büyük oranda azaldığı durumlarda kaybolmaktadır.

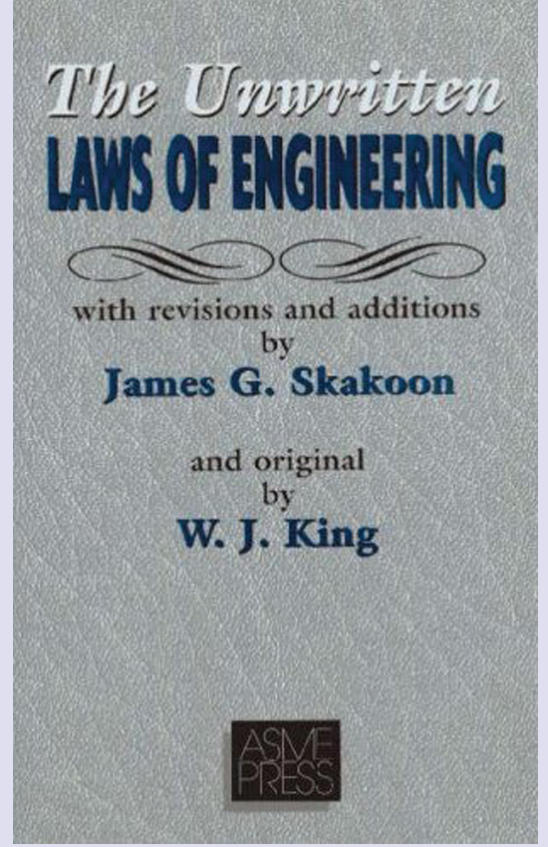
“Böylesi heveskârlar iyi başlayıcılar, ancak kötü bitiriciler olarak adlandırılırlar. Böylesi tipleri çok ciddiye alamazsınız; hepsi bugünün bir fikriyle coşarlar; ama yarın bu fikri başka bir çılgın fikir için bordadan atabilirler.” Eğer biraz da olsa bir değeri varsa, bir işi sonlandırmak, sadece bitirmenin yüzü suyu hürmetine de olsa bir anlam taşır.

İroniktir - doğrusu bu da çok şey anlatmaktadır-, normalde yetecek kadar çaba sarf etmemize rağmen bu kurala yorum getiren iyi bir girişimci veya mucit bulmakta başarısız olduk. Bugünlerde herkes meşgul ve normal sorumluluklarının dışında bir telefona veya e-postaya dönüş yapmak herkesin zamanını zorluyor. Ancak meşgul insanlar işlerini sonuca götürürken sadece meşgul olarak bunu başarmıyorlar, aynı zamanda ne yapacaklarını dikkatle seçiyorlar ve basılacak bir yazıya yorumda bulunmak seçilmiş işlerinden değil. Benzer şekilde sizler de işleri sonuca götürme yeteneğinizi gösterirken, doğru şeyleri seçmenin getirisini gözden kaçırmamalısınız.

“Bir beraberce bakalım” tutumu geliştirin.

Meslek hayatınız boyunca insanlar sizin sorumlu olduğunuz alet ve ekipmanlarda gözledikleri gerçek yaşam problemlerinin çözümü için size başvuracaklar. Bu durumlarda mükemmel biçimde etkili olacak yanıt, onları sizinle beraber bakmaya davet etmek olacaktır. Buna “Bir beraberce bakalım” tutumu diyoruz.

Bu kavramlaştırma, görsel betimlemeler üzerine *Engineering and the Mind's Eye* (Mühendislik ve Aklın Gözü) isimli, 1992 yılında basılmış ve işin içerden kavranışı üzerine yazılmış özgün kitaptan alınmıştır. Yazarı Eugene Ferguson teknoloji tarihi



üzerine eserleri olan bir tarihçi, profesör ve mühendistir. Kitabında şu saptamayı yapıyor: “Mühendis ve işçi sorunu aynı ışık altında görmek istiyorlarsa, zorluğun doğduğu yere beraberce gitmek zorundadırlar.” Devamında birinin masasında nedenler ve çözümleri tartışmak için oturmaya devam etmenin ya da çizimlere, teknik özelliklere ve raporlara boğulmanın bir sorunu çözmek için gereken ('nüfuzu nazar' da denilen) kavrayışı sunmayacağını açıklamaktadır. Bu kavrayış ancak, çözümü hemen kafada canlandırmanın çok zor ve karmaşık olabileceği bir şeyin ilk elden ve doğrudan gözlemlenmesi yoluyla geliştirilebilir.

Ferguson birçoğumuzun bakmaya utanacağı şeyleri dahi görmeye gider. Carnegie Mellon Üniversitesinden teknoloji ve sosyal değişim profesörü, yazar ve tarihçi David Hounshell'ın aktarımına göre, Ferguson'un daha önceki uğraşlarından birisi de DuPont için dinamik kazalarını incelemekmiş.

“Bir patlama sonrası onun yaptığı işlerden biri vücut parçalarının nereye düştüğünü belirlemek ve patlamaya neyin sebep olduğunu bulmaktı”. Hounshell, Ferguson'un öğrencisi ve çalışma arkadaşıydı ve Ferguson'un kurucu üyesi olduğu Teknoloji Tarihi Topluluğu'nun (“Society for the History of Technology”) da eski başkanlarından birisidir. Hounshell'ın aktardığı üzere “Ferguson şeylere ve işleyişlerine her zaman ilgi duyardı. İlgi çekici olsun veya olmasın, iyi çalışsın ya da çalışmasın, onları işleten mekanizmayı gözüyle görmek isterdi.”

Cekingen olmayın - ne düşündüğünüzü açıkça söyleyin - kendinizi ifade edin ve fikirlerinizi iyi biçimde aktarın.

Yeni mühendislerin ezici çoğunluğu, işlerinin kendilerine söylenenin yapılması olduğunu düşünür. Elbette sessiz kalmanın akıllıca olduğu zamanlar söz konusudur; ama bir kural olarak bir şeye katkınızın olabileceği her durumda görüşünüzü ifade etmeniz yararlıdır. Bir şey söylemeyen, sessiz, ürkek birey, genellikle söyleyecek bir şeyi olmayan kişi olarak kodlanır.

Her çeşit projede böyle durumlar sıkça olur; kimse sorunun nasıl ele alınması



gerektiğinden tam olarak emin değildir, -kesin değil ama- mantiken başarı şansı olan bir programı seçmek gerekmektedir. Genellikle 'en iyi' tasarı baştan peşinen tanımlanamamaktadır. Bu yüzden proje hakkında bilinçli ve güvenli konuşan kişi kimse, genellikle görev ona verilir. İşi istemiyorsanız bir şey söylemeyin, o zaman göze çarpmazsınız; ama daha büyük sorumluluklar verme zamanı geldiğinde de yine göze çarpmamanız kesin gibidir, bunu da unutmayın.

Kelley de Northeastern Üniversitesinde danışmanlık yaptığı öğrencileriyle konuşmalarında bu kuralı doğruluyor: “Öğrencilerime şimdi yakaladığınızı şans kullanma zamanı” diyorum. Kelley'e göre yüksek sesle düşündüğünü söylemek, bir yeni-başlayanın ödev ve konuya dair ilgisini ölçmenin en iyi yollarından biri. “Bir şey söylememek yöneticinin, stajyerlerin işe bağlı veya ilgili olmadıklarına inanmasına yol açıyor.”

Kelley tersinin de geçerli olduğunu not ediyor: “Kimi zaman öğrencilerim bana, ileri sürdükleri fikirlerin çok cılız ve küçük fikirler olduğunu bildikleri için bir şey söylemediklerini ifade ederler.” Ancak bu küçük fikirlerin bazen bir projede çok büyük bir etki yapabileceğini hatırlatıyor Kelley.

Sözlü veya yazılı raporlarınızın kısa, özlü ve açık olmasına uğraşın; ifadelerinizin kesinliğine ise özellikle dikkat gösterin.

İş yerinde, -hele acil durumlar söz konusu ise- bir cümle ya da yirmi kelimeyle anlatılabilecek bir şeyi, yarım saat süren ipe sapa gelmez bir söylevle anlatmaya çalışan iş arkadaşınızı dinlemek zorunda kalmak, herhalde en bezdirici külfettir. Mühendisler genellikle basit bir soruyu öyle çok hazırlayıcı ve yorumlayıcı söz öbeğiyle çevrelerler ki, yanıtın kendisi zorlukla anlaşılabilir hale gelir. Soruyu yanıtlamadan önce yanıtı açıklamak bir mühendislik alışkanlığıdır.

Şüphesiz pek az soru, sınırlamalar vb.

olmaksızın, basit yanıtlar içermektedir. Ancak önemli olan öncelikle- mümkün olan en kısa ve öz şekilde-, meselenin özünü ortaya koymaktır. Basit bir ifadeyi aydınlığa kavuşturmak için ilgili arka planı anlatıma eklemenin özellikle önem kazandığı zamanlar da olur; ama siz her zaman en kısa zamanda en çok enformasyonu iletmeye çalışmaktan vazgeçmemelisiniz.

Birçok mühendis, doğrudan yöneltilmiş bir sorunun yanıtını bilmediğinde, tahminde bulunması yüzünden üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının güvenini yitirir. Yanlış bir cevap, cevabın olmamasından daha kötüdür. Bilmiyorsanız, “bilmiyorum ama hemen şimdi cevabı bulacağım” demelisiniz. Eğer cevaptan tam emin değilseniz, yanıtınızın dayandığı kesinlik derecesini belirtirsiniz. Özlülük, açıklık ve güvenilirlik özelliklerinizle tanınmak, sizin en değerli hazineniz olabilir.

Technical Writing A-Z: A Commonsense Guide to Engineering Reports and Theses (A'dan Z'ye Teknik Yazım: Mühendislik Tez ve Raporları için Sağduyulu Bir Rehber) kitabının yazarı Trevor Young'a göre, iyi mühendislik iyi iletişim gerektirir. “Ben kendimi bir teknik yazar değil, bir mühendis olarak görüyorum ve iyi bir mühendis olmanın bir parçası da kesin, tam ve etkili biçimde iletişim kurabilmektir.”

Young'ın kitabından özetlediğimiz, teknik yazımda dikkat edilecek kimi hususlar şunlardır:

- Ciddi; ama normal, konuşma dili kullanın: Uzun, dolambaçlı cümlelerden kaçının.
- Kesin olun: Bulanık, muğlak ve belirsiz ifadelerden kaçının.
- Özlü olun: Gecikmeden meseleye gelin.
- Açık sözlü olun: Edebi kelimelerden, kelime oyunlarından kaçının.
- Formal (resmi) dil kullanın: Gündelik dil, argo, gereksiz kısaltmalar, harf

atmalı kısaltmalar, jargon ve ünlemler kullanmaktan kaçının.

- Vurguyu doğru yapın: Cümlelerdeki, listelerdeki ve paragraflardaki fikirleri sadece enformasyonu iletmek için değil, fikirlerin görece önemine göre de yapılandırın.
- Sonuçları dürüst ve objektif biçimde rapor edin.

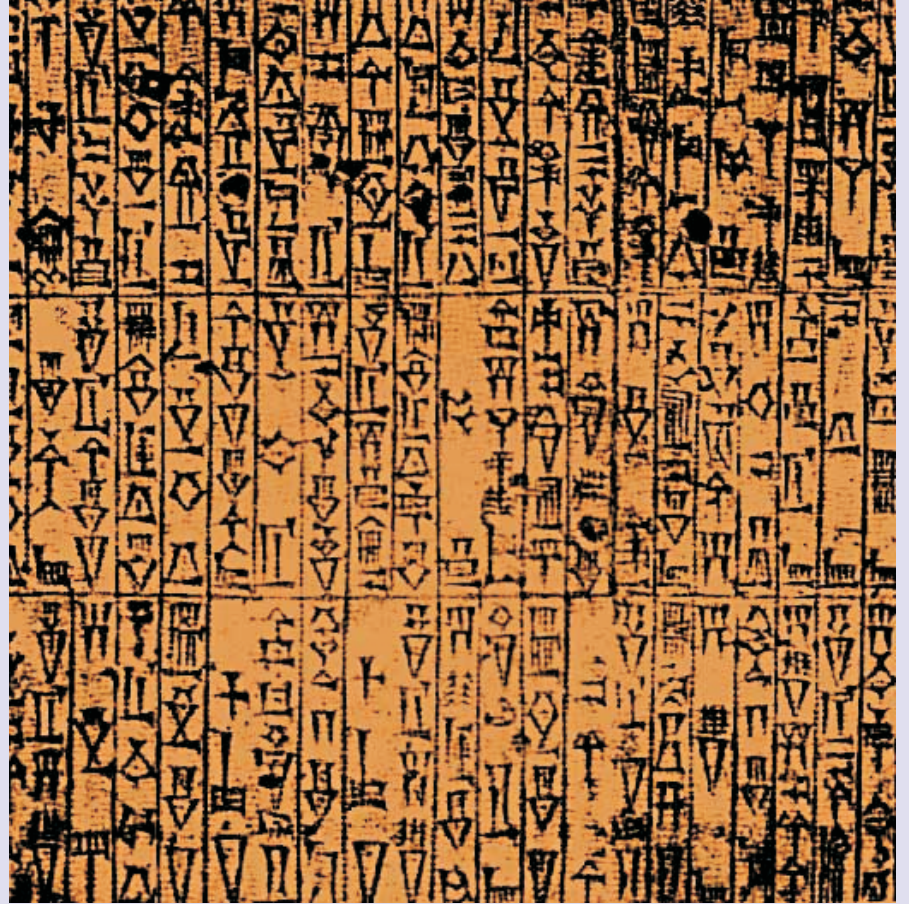
İrlanda'daki Limerick Üniversitesinde havacılık mühendisliği bölümünde kıdemli okutman olarak çalışan Young, son olarak hatasız ve tam raporlandırma üzerine bir kez daha vurgu yaparak belirtiyor: “Teknik işlerde ve işin raporlandırmasında gereğine uygun şekilde kesin ve tam raporlandırmanın iyi mühendisliğin temel esası olduğu düşüncesindeyim.”

{ÜSTÜNÜZLE İLİŞKİNİZE DAİR YAZILI OLMAYAN KURALLAR}

Üstünüze karşı yükümlü olduğunuz ilk şeyler, tüm önemli gelişmelerden onu haberdar etmek ve haberdar olmaya devam etmesini sağlamaktır.

Bir yöneticinin bilgisi ne kadar olmalıdır? Detayların ne kadarını bilmesi gerekir? Bu konu, işe yeni girmiş birisi için her zaman anlaması zor bilmecelerden biri olagelmıştır. Çaylakların çoğu üstlerini günlük ufak ayrıntılarla sıkılmaktan çekinir ve böylesi bir duruma düşmemek için negatif anlamda haddinden fazla ve abartılı özen göstermek sık rastlanılan bir durumdur. Ancak yöneticinin sorunu genellikle yeterli bilgilendirme yapılmaması ve haberdar edilmeme sorunudur.

Üstünüzün “Beni bu kadar çok detayla sıkma” demesi riskini göze almak, “Neden kimse bana bu şeyleri söylemiyor?” demesine göre çok daha emniyetli bir risktir. Yöneticiniz, sizin yaptıklarınızı daha büyük bir plan içerisinde koordine etmesi gereken kişi olduğu gibi, sizin yaptıklarınızı başkalarına izah etmesi, anlatması, savunması gereken kişidir. Dolayısıyla



bu amaçlar için gerekli olacak olan tüm bilgiyi sağlamak için kendinizi zorunlu hissetmeniz gerekir.

Ne kadar aksi yönde çabalarsanız çabalayın ya da ne kadar iyi bir mühendis olursanız olun, üstünüzü bilgilendirmekten dehşetle korkacağınız, hiç mi hiç beklenmeyen terslikler ve musibetler karşınıza çıkacaktır. İletmeden rapor etme görevinizi yerine getirmiş olsanız dahi öngörülmeven problemlerle karşılaşmak hiçbir yöneticinin hoşuna gitmez; fakat problemi sunarken net çözüm önerileri de sunabilirseniz, karşılaşılan tatsız durumu düzeltme yönünde müthiş bir gelişme sağlamış olursunuz. Bu korkunç durumda umabileceğiniz en iyi şey hızla uygulanabilecek bir çözüm geliştirmek olacaktır.

Üstünüzün sizin “patronunuz” olduğu net gerçekliğini gözden kaçırmayın.

Yeterli basitlikte bir ifade gibi

görünüyorsa karşın, kimi mühendisler bunu hiç anlayamamaktadır. Elbette toplum, şirket, bölümünüz, proje ekibiniz, proje lideriniz, aileniz ve kendiniz için çalışırsınız; ama öncelikle doğrudan rapor verdiğiniz yönetici olan üstünüz için ve üstünüz aracılığıyla çalışmak durumundasınız.

Anlaşmazlıkların ve görüş ayrılıklarının, çelişkilerin çıkması kaçınılmazdır. Sizden çok şey isteyen ve bekleyen bir lideri olan proje takımında yer alacaksınız, bir kurumsal sorumlu size başka bir işin yapılmasını emredecektir vb. Bu gibi durumlarda sorunu üstünüzle konuşmalısınız, çünkü onun işi böylesi çelişkileri gidermeyi içermektedir.

Üstünüzün bu iş için doğru insan olduğunu varsaymanız karmaşık durumlarda doğru çözüm için size avantaj yaratır. Sabırsız ateşlilik ya da kestirme saygısızlıklar içerisinde genç



mühendislerin üstlerini göz ardı etmeleri, aşmaları ya da çevresinden dolanmaları nadir olmayacak kadar sık yaşanır. Genel konuşursak, kolektif çalışma yeteneğinizi de hesaba katarak sizin performansınızı değerlendiren bir kişinin üzerinden atlanması ya da sollanması doğru olmaz. Ayrıca çoğumuz üstlerimize ana işin yapılmasında yardımcı olduğumuz duygusuyla biraz olsun bireysel bağlılık göstermeyi başardığımızda, yaptığımız işten daha fazla tatmin oluruz.

Üstünüzün seçiminde olabildiğiniz ölçüde titiz olun.

Acemi mühendislerin çoğunluğu için birlikte çalıştıkları deneyimli mühendislerin ve ondan daha da çok, rapor verdikleri mühendisin etkisi mesleki karakterlerinin şekillenmesinde temel rol oynar. Üniversitelerin ve ders kitaplarının henüz var olmadığı çok uzun yıllar öncesinden beri usta zanaatçıların, ustalarının yanında çıraklık ve kalfalık yaparak onların becerilerini özümsemiş olmaları tesadüf sayılamaz. Benzer biçimde siz de daha deneyimli ve özellikle iyi seçilmiş bir üstü, yol göstericiniz olarak değerlendirebilirseniz çok daha başarılı olursunuz. Doğru seçilmiş bir akıl hocası (üstat), geçmişte sizin şu an karşı karşıya olduğunuz zorluklar kadar büyük zorluklardan geçmiş olduğu için birçok meselede size rehberlik edebilecektir.

Ancak tabii ki, patronluk koltuğunda tercih ettiğiniz kişiyle karşı karşıya kalmanız her zaman mümkün olmaz. Eğer umduğunuzdan daha zayıf bir üstle karşılaşırsanız ne olur? Uygun iki alternatif vardır: (1) Patronunuzu daha yüksek bir otorite olarak kabul edin ve onun yaklaşım ve direktiflerini mümkün olan en etkili şekilde yerine getirin ya da (2) ilk bulduğunuz fırsatta başka bir departmana, bölüme veya şirkete geçin. Yöneticinizi beğenmediğinizde, kişisel düşüncelerinize uydurmak için yapmasını istediklerini modifiye

ettiğiniz ya da göz ardı ettiğinizde veya daha da kötüsü üstünüzün otoritesini bilinçli biçimde baltaladığınızda ortaya çıkacak olan hasarı düşünün.

Yukarıdaki iki alternatif bugünün iş yaşantısına halen uygulanabilir durumdadır. Bunların yanında geleneksel emir-komuta zincirinin dışından kılavuzluk yapmak, başkalarının deneyim ve bilgisinden faydalanmanın yeni bir yolu olarak bugün uygun görülmektedir.

Şu an Duke Üniversitesi Fuqua İşletme Okulunda yardımcı profesörlük görevinde olan, uzun dönem yönetim danışmanı Theodore Ryan, bugünün en iyi akıl hocalığı/öğrenciliği ilişkisinin, geleneksel usta ve çırak ilişkisinden farklı olarak, bir çift yönlü bilgi değişimi ilişkisi olduğu görüşünde. Bir üstat seçerken Ryan'a göre "sizin sahip olmadığımız kimi bütünlüyci yeteneklere ve deneyime sahip ve bunları istekle paylaşmaya hazır olduğu gibi, aynı zamanda sizden öğrenmek ve sizinle gerçek bir diyaloga girmeye istekli birisini seçmek" gerekmektedir. Ryan bugünlerde acemilerin akıl hocalarına, tıpkı onların vereceği kadar, yeni bilgi vermeye yatkın olduklarını ifade ediyor. "Bazen durum aşikârdır. Üstat, öğrencinin bilmediklerini biliyordur ve bu harikadır." diyor Ryan, ancak şunu da not ediyor: "Bugünün yapısı eskisinden farklı olarak büyük akıl hocalarından ziyade mesleki diyalog üzerine kurulu. Bu gerçek manada farklı bir sürekli eğitim kaynağı." Sonuç olarak Ryan bunu isteyen ve bu tarza yatkın bir üstat seçimini öneriyor.

Birçok ABD orijinli şirkete ve çeşitli devlet kurumlarına örgüt ve liderlik gelişimi danışmanlığı yapma deneyimine de sahip olan Ryan, potansiyel akıl hocalarını ortak insani değerler ve etik prensipler yönüyle de süzgeçten geçirmeyi öneriyor. Bu konularda sorulacak sorular rahatsızlık verici olabilir, ancak Ryan'a göre "Bu

onların ne kadar açık olabileceklerini görmenin sık bir yolu. Evet oldukça kişisel. Biraz da hassas. Üstat bu sorulara yanıt veriyorsa, bu bundan sonrasında açık bir diyalog geliştirilebileceğinin açık bir göstergesi de oluyor."

Ancak Ryan her şeyi sadece bir üstattan beklememek gerektiği yönünde de uyarıda bulunuyor. "Birisinin size veremeyeceği bir şeyi istemeyin" diyor. "Her şeyde bir uzmanlaşma vardır. Temel önermelerimden biri; farklı gerekçelerle birbirinden ayrı iki ya da üç üstadınız olabileceği..."

Yöneticinin sizden bir şeyi yapmanızı istemişse, tam olarak isteneni yapmanızı bekliyordur.

Üstünüz sizi spesifik bir görevi yerine getirmeniz için görevlendirmişse, olası iki karşılığınız olur: (1) Aynen isteneni yaparsınız ya da (2) döner ve biraz daha üstünde konuşursunuz. (Bu kuralı özel olarak not ediniz, çünkü aynı kural yerine getirilecek bir görev ya da eylem planı hakkında anlaştığımız herkese uygulanabilir.) Basitçe yapmamak veya onun yerine başka bir şey yapmak kabul edilemez. Planlanan eylemin orijinal olarak bağitlandığı gibi yapmaya artık değmeyeceğini yeni veriler ya da olaylar ışığında düşünmeye başlamışsanız, tüm konuyu tekrar baştan değerlendirmek zorunda kalırsınız. Plan ve gerekçelerinizi tanımlayın ki, idareci konuyu layığıyla tekrar düşünebilsin.

Aynen planlandığı ve ortaklaştığı gibi yapma sorumluluğuna rağmen, bazen inisiyatifinizi kanıtlamak için sadece konuşulanı değil, buna ilaveten başka bir şey daha yapmak isteyebilirsiniz. Belki bir sonraki mantıki eylem açığa çıkmıştır, belki de umut veren ve daha önce görünmeyen bir alternatif şimdi ortaya çıkmıştır. Böylesi nedenlerle inisiyatif kullanmak sizin beceri ve yaratıcılığınızın hemen görünür olmasını sağlar.

Bu kuralın diğer yüzü sizin üzerinde

anlaşılan kararları fazla ateşli biçimde sahiplenmenizin gerekmemesidir. Genelde idareciniz, bir bölüm, bir proje lideri ya da bir tasarım ekibi tarafından koyulan bir program, bir emir olmaktan ziyade, daha çok bir tekliftir. Genellikle uygulaması sırasında keşfedilecek yeni enformasyonun faydası hesap edilmeden formüle edilmiştir ve sadece bir yol haritası olarak hizmet etmesi amacıyla oluşturulmuştur. O yüzden kural, ne yaptığınıza dair başkalarını mantiki aralıklarla bilgilendirmeyi sürdürmek ve iyi düşünülmüş ve düzgün biçimde planlanmış sapmaları da onaya sunmaktır.

{MESLEKTAŞLARINIZ VE MESLEĞİN DİŞİNDAN KİŞİLERLE İLİŞKİNİZE DAİR YAZILI OLMAYAN KURALLAR}

Başka insanların görüş ve önerilerini alma alışkanlığı geliştirin.

Bilhassa yeni bir mühendisseniz, alanınız ve çalıştığınız şirketin iş sahası hakkında bilmek zorunda olduğunuz her şeyi ilk başta bilemeyebilirsiniz. Bu yüzden başkalarından yardım istemeniz gerekir. Her çeşit yüz yüze gelişte “Sen ne tavsiye edersin?” iyi bir ilk soru cümlesi olacaktır. Karşınızdaki genellikle bu konu üzerinde sizden daha fazla düşünmüş durumda olacaktır ve bu size hem verimli bir konuşma yapmayı hem de potansiyel bir kavgadan kaçınmayı sağlar.

Bu noktada başkalarının düşüncesini sorma hakkında bir uyarıyı da yapmamız gerekir. Başkalarını ve başkalarının düşüncelerini küçümseyen keyfi davranışlar hoş karşılanmaz. Eğer dinlemeye, söylenen üzerinde dikkatlice düşünmeye ve başkasının bilgisini ve fikrini kullanmaya niyetiniz yoksa, hiç sormamalısınız. İş arkadaşlarınızın böylesi büyüklük taslamaları, deşifre etmeleri ve dolayısıyla sizi hor görmeleri pek uzun sürmez.

İyi organize edilmiş bir işte taahhütler, planlamalar ve tahminler gerekli ve önemli enstrümanlardır.

Birçok mühendis bağlayıcı

üstlenmelerden kaçınmaya çalışır. Oysa diğer katkı veren departmanlardan alınan tahminlerle birleşik olarak, işinizdeki parçası için tahmin temeline dayalı taahhütlerde bulunmanız zorunludur. Kimsenin “Bir söz veremiyorum, çünkü o kadar çok kesin olmayan faktör var ki...” diyerek kaçamak çalışmasına izin verilemez. Elbette kesin olmayan birçok faktör vardır. Onları da hesaba katmalısınız, en iyi ve en kötü durumları hesaplamalı ve sonrasında ne gülünç derecede sakınlı ne de gerçekçi olmayan derecede iyimser bir planlama sunmalısınız. Her iki uç da kötüdür. İyi mühendisler, işin önemiyle orantılı tempoda enerjik bir çabayla yetiştirilebilecek bir planlama yaparlar.

Bu kuralın doğal sonuçlarından birisi de sizin başka departmanlardan mantıki tahminler isteme ısrarına hak kazanmanızdır. Ancak diğer departmanlardan taahhüt kabul ederken, iyi ve kalifiye bir temsilciyle ilişkilendiğinizden emin olmaya çalışmalısınız. Eğer başka mühendislerin taahhütlerini geri çeviriyor veya onlardan zaman indirimi istiyorsanız, onların sorumluluğunu azlettiğinizi ve kendinize ekstra sorumluluk yüklediğinizi aklınızdan çıkarmayın. İdeal olarak, diğer mühendislerin taahhütleri, tahminler derlenirken tartışılabilir düzeyde olmalıdır.

The Nielsen şirketinde iş süreci geliştirme uzmanı olarak çalışan Dorothy Kangas, bir projeyi yönetmek için çok sayıda araç ve teknik olmasına rağmen, kaynakların ve planlamaların sağlıklı tahmininin hâlâ temel bir önem taşıdığını söylüyor: “Güvenilir tahminler almak, bir projenin planlamasını yapma ve uygulama açısından hâlâ kilit önemde.”

Proje Yönetim Enstitüsünün (*Project Management Institute*), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Proje Yönetim Bilgi Tabanı İçin Rehber) kitabına katkıda bulunmuş

olan Kangas, her iki ucu da görmüş: “Mühendisler ya da proje ekibi üyeleri bazen her işin tam zamanında yapılacağı varsayımına dayalı tahminler sunuyorlar; sanki kimse tatile gitmiyor, kimse hasta olmuyor ve kesinlikle başka hiçbir faktör programlanan faaliyetlerle kesişmiyor. Bazılarının da üstlendikleri her bir işi şişirmeye uğraştığını görüyoruz. Birdenbire gerçekçi bir ürün geliştirme projesi zannettiğimiz şeyin, beklenenden iki kat daha uzun süreceğini görüyoruz.” Ama Kangas şunu da not ediyor: “İyi bir proje yöneticisi, kuvvetle muhtemeldir ki hangi mühendislerin karamsar, hangilerinin iyimser olduğunu biliyor ve ortalamasını almaya gayret ediyordur!”

Kangas'a göre risk, projeler planlanırken sıklıkla gözden kaçırılan bir alan. “Eğer kesin olmayan faktörler veya riskler varsa, bunlar tesirlerine ve gerçekleşebilir olma derecelerine göre derlenmeli ve yönetilmeli.”

Dahası, Kangas'a göre proje riskleri ve proje sorunları iki farklı şeydir; riskler öngörülebilir ve yönetilebilir, ancak sorunlar öngörülemez biçimde proje sırasında karşımıza çıkarlar. Dolayısıyla risk yönetimi faaliyetlerinin projeye daha baştan programlanarak dahil edilmesi gerekir. Öte yandan sorunlar ise ortaya çıktıkları ölçüde programın içine sıkıştırılmak zorundadır.

Müşteriler ve mesleğiniz dışındaki kimselerle ilgilenirken, görünüşte tüm sorumluluk ve otoriteye sahip kişi olarak şirketi temsil ettiğinizi unutmayın.

Üniversiteden daha birkaç ay önce mezun olmuş olabilirsiniz, ancak dışarıdaki kimselerin çoğu şirketinizin tüm işlemlerinde sizi yasal, mali ve teknik bir temsilci olarak görecektir, o yüzden taahhütlerinizde dikkatli olun.

{DEVAM EDECEK}