

# MÜHENDİSLİĞİN YAZILI OLMAYAN KURALLARI

## The Unwritten Laws of Engineering\*

W. J. King ve James G. Skakoon

### Bölüm 2/3:

## YÖNETİCİ MÜHENDİSLER İÇİN TAVSİYELER

### 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 alınıldığımız kuralları, günümüzün otoritelerinden aldığımız yorumlarla birleştiriyoruz.

Seride ilk bölüm olan "Yeni Başlayanların İlk Elde Öğrenmesi Gerekenler" bir önceki sayımızda yayımlanmıştı. Sonraki sayımızda "Bireysel ve Mesleki Konularda Tavsiyeler" bölümüyle devam edeceğiz.

**H**er işletmenin, Frederick Taylor'dan Peter Drucker'a, Tom Peters'dan Jim Collins'e

önemli yönetim gurularınca desteklenen, kendine özgü bir yönetim felsefesi olur. *Mühendisliğin Yazılı Olmayan Kuralları* böyle bir meşhur destekçiye sahip değildir. Bütünlüklü bir yönetsel felsefe de sayılamaz.

Her ne kadar önde gelen iş idarecileri bu yönetsel kanunların çoğunu -sadece mühendislik için değil- tüm yöneticiler için faydalı bularak onaylamış olsalar dahi, bu yasaların zamana karşı dayanıklı niteliği, belki de en önemli öz-onay mekanizmasıdır. Yasalar hâlâ başarılı biçimde geçerli görünmektedirler. W.J. King'in sözleriyle:

"Aktaracağımız yasalar, her idarecinin canı gönülden uymak isteyeceği; ama sadece gerçekten iyi olanlarının uygulayabileceği temel esasların bir bölümünü içermektedir."

### {KİŞİSEL DAVRANIŞLARINIZ VE TEKNİĞİNİZ}

**Her şeyi tek başınıza yapmaya kalkışmayın.**

Bu önerme herkesin doğru bulduğunu söyleyeceği, öte yandan da pek çok kişinin dikkatsizce çiğnediği temel kurallardan biridir. Her şeyi kendi başına yapmak kötü yöneticiliktir: Bu durum sizin için, proje için ve çalışanlarınız için kötüdür. Tüm zemini

tek başınıza kaplayabilecek olsanız dahi, sorumluluğu dağıtmak zorundasınız. Sadece tek bir kişiye bağımlı olmanın hiç akıllıca olmayacağı gibi, bu tarz, altınızda çalışanlara karşı da bir haksızlıktır. İdareciler işlerini, herhangi bir zaman diliminde iş gezisine ya da tatile gittiklerinde, altüst olmayacak bir şekilde düzenlemelidirler.

Tüm işi açgözlüce üstlenmenin sık karşılaşılan gerekçelendirmesi size bağlı çalışanların çok genç ya da deneyimsiz olduklarıdır. Oysa onları geliştirmek de sizin işinizin bir parçasıdır ve bu da onların inisiyatifini, becerikliliğini ve muhakeme yeteneklerini geliştirmeyi gerektirir. Bunu yapmanın en iyi yolu taşıyabilecekleri tüm sorumluluğu bir kişi ya da gruba, ciddi bir rahatsızlık vermeyecek biçimde yüklemektir. Kendisine saygısı olan mühendisler, yöneticiden onay almadan, sıradan bir detayı bile yerine getiremeyen bir bebek muamelesi görmeyi kabullenmeyeceklerdir.

Öte yandan her detayın da sıradan ve önemsiz olmadığı teslim edilmelidir. Örneğin kritik önemde bir kitlesele üretim söz konusu olduğunda, bir vidanın uzunluğunu değiştirmek gibi kimi detaylar bile yönetim kurulunun

\* Mechanical Engineering (The Magazine of ASME) dergisinin Kasım 2010 sayısında yayımlanan bu yazı Barış Gönülşen tarafından dilimize çevrilmiştir. Yazının orijinaline [http://memagazine.asme.org/Articles/2010/November/Unwritten\\_Laws.cfm](http://memagazine.asme.org/Articles/2010/November/Unwritten_Laws.cfm) bağlantısından ulaşılabilir.

toplantısını ve birlikte karar almasını gerektirir. Teknik meselelerin işe uygun yeterlilik ve deneyime sahip mühendisler tarafından ele alınması kadar, her değişkenin göz önüne alınması da güvence altına alınmak zorundadır.

The Nielsen A.Ş.'de iş süreci geliştirme uzmanı olan Dorothy Kangas, aşırı kontrolcü bir müdürün yaratacağı zararı ilk elden gözlemlemiş olanlardan birisidir. Kangas'ın aktarımına göre müdür, tüm haberleşmenin kendisinden geçmesini ve ihtiyaç duyulan her türlü dokümanda kendi imzasının olmasını istemiş. "Bir süre sonra yöneticinin projenin hızı önünde engel oluşturduğu açığa çıktı" diyor Kangas. Kangas'a göre müdür kendi ekibine güvenmediği için ekip de hızla ona olan güvenini kaybederek küskünleşti. Proje de bu kontrolcü yönetim biçimi nedeniyle hedeflerin epey gerisinde kaldı.

Kangas'a göre müdürlerin bir projenin planlama ve uygulamasında -ister başka bir departmanda, isterse şirkette başka bir yerde, hatta şirketin dışında olsun- ulaşılabilir tüm kaynakları kullanması gerekir. Kaynakları/kişileri gereğine uygun şekilde kullanmak da önem taşımaktadır. Kangas'a göre: "Bir müdürün projeye bağlantılı olarak her bir takım üyesinin güçlü ve zayıf yanlarını iyi bilmesi, teslim tarihi yaklaştıkça artan endişe ve sıkıntının basıncını azaltacaktır."

**Her yönetici kendi sorumluluk alanında ne olup bittiğini bilmek zorundadır.**

İşe yeni başlayanlar için de benzer bir yasa vardır: *Yöneticinize karşı başta gelen sorumluluklarınızdan biri, onu tüm önemli gelişmelerden haberdar etmektir.* Ancak enformasyonda her zaman başkalarına bağlı -altınızda çalışanlara, iş arkadaşlarınıza ya da kendi müdürünüze- ve onların bilgilendirmesine mahkûm bir biçimde çalışamayacağınızı da bilmelisiniz.

Kendinizi bilgilendirilmiş hale getirmekten de siz sorumlusunuz.

Bu kural büyük ve önemli gelişmeler için geçerlidir ve sizin altlara verilen her görevlendirmenin en küçük detayını takip etmeniz gerektiği anlamına gelmez. Müdahaleniz engelleyici eylemler düzeyine çıkmışsa orada bir sorun var demektir. Her şeye karşın yöneticiler ne kadar fazla enformasyona sahiplerse işlerini o derece etkili yönetebilirler.

Her yönetici kendisine özgü bir metot işletir. Kangas'ın gözlemine göre "Bazıları yüksek nitelikli, detaylı raporlandırma görevleri yaratır, bazısı da bir not panosu ve bir kalemle ortalıkta dolaşmayı sever."

**Meseleleri en basit ifadelerle anlatma alışkanlığınızı geliştirin.**

Karmaşık görünümlü durumları basit temel elemanlarına indirgeme becerisi genelde deneyimle elde edilen bir



bilgelik biçimidir. Bu açıdan baktığımızda normalde benzer görünen birçok kişinin aslında dikkat çeken farklılıklara sahip olduğunu görürüz. Kimi insanlar sonsuza dek "suyu bulandırmaya" yeminliymişçesine "ağaçlardan ormanı göremez" durumdadır.

Eğer mesele yaradıldıktan böyleyse kimse bu içkin eğilimini kolay bir şekilde başkalarından fikir alarak düzeltemez, ancak genellikle bu durum karşımıza daha çok bir alışkanlık olarak çıkmaktadır. Açık bir dizi veriyi bu kez doğru perspektiften değerlendirmek için uygun bir bakış açısı doğmuşken düşünsel olarak kendini geri çekmek alışkanlığı ya da bir detay denizinde batıp kaybolma alışkanlığıdır bu. Tutmanız gereken yol, bulgu ve verileri genişletmek, dallanıp budaklandırmak, karmaşıklaştırmak ve onların bütünlüğünü bozmak değil; onları bütünlüştürmek, yoğunlaştırmak, özetlemek ve basitleştirmek olmalıdır.

Birçok toplantı, uzayıp giden tartışmalardan sonra birisinin en sonunda şu sözleri söylemesiyle sonlanır: "Yani her şey sonunda gelip şuna dayanıyor..." ya da "o zaman bu meseledeki temel sorunun şu olduğunda anlaşıyor muyuz?" ya da "sonuç olarak esas mesele şu değil mi?".

Kişiyi meselenin özüne yönelten bir düşünsel disipline sahip olmak iyi bir yöneticinin en değerli özelliklerinden biridir.

**Enerjik ve net kararlar alma alışkanlığınızı geliştirin.**

Elbette bu bir yöneticinin iş tanımındaki en önemli ve yerine getirilmesi en zor yönlerden biridir. Bazılarının küçük konularda dahi karar alırken müthiş bir iç mücadele vermeleri gerekir. Genelde de bu hata yapmaktan duyulan korkunun aşılmasından kaynaklı olur. Normalde bu konuda da beceri aslen pratik yaparak gelişir, ancak birkaç basit prensibi gözden



kaçırmazsak bu süreci hızlandırabiliriz:

(1) Temel bulgu ve veriler elinizdeyse karar vermek daha kolay olduğu gibi kararlarınız da daha sıklıkla doğru olur. Öte yandan tüm bulgulara sahip bir sıradan yönetici de karar verebilir, tüm bulgulara sahip olmadan aynı kararları vermeyi ise ancak iyi bir yönetici başarabilir. Öyleyse kendinize sormalısınız: “Bu durumda kestirmeden hızlı yollu bir değerlendirme yaparak mı, yoksa daha fazla bilgilendirme bekleyerek mi daha çok kaybım olur?”

(2) Her zaman haklı olmak zorunda değilsiniz; kimse her zaman haklı değildir.

(3) Bir kararın zorluğundan bahsediyorsak bu genelde alternatiflerin avantaj ve dezavantajlarının birbirini çok iyi dengelediği anlamına gelir. Bu durumda konu hakkında şimdi karar vermek, sonradan en iyi kararı vermektense genelde daha iyidir. En iyisi pozisyonunuzu alın ve gelişmeleri öyle izleyin.

(4) Herkesi mutlu etme çabası nfilelidir. Herkesi adil biçimde dinleyin; ama herkes sözünü söyledikten sonra birilerini rahatsız edecek olsa dahi konuyu kesin biçimde karar altına alın. Yoksa hiç kimse memnun olmaz ve

çoğu kişi sizi iki arada bir derede kalmakla suçlar.

Aşağıdaki sorular, faktörlerin belirsiz olduğu durumlarda ne yapacağınızı kararlaştırmakta faydalı olabilir:

- Bu projeyi ilerletiyor ya da hızlandırıyor mu, yoksa sadece oyalanma ve erteleme anlamına mı geliyor?
- Bu adil, insafli ve kurallara uygun mu?
- Bu mevcut gelenek öncelik ya da politikayla uyumlu mu? Çünkü bunlardan ayrılmak için genelde iyi bir neden gerekir.
- Bu bir önceki karar ya da mutabakatla uyumlu mu? Değişiklik için iyi bir gerekçenin olması dahi, istikrarsızlığın olumsuz etkisini gidermeye yetmeyebilir.
- Risk kabul edilebilir düzeyde mi? Seçimlerin her birisi için olası kaybın olası kazanımla karşılaştırılmasının sonuçları neler?
- Bir kararın yanlış olduğu ortaya çıktığında, uygun gelecek alternatifleri ya da düzeltici eylem olasılıkları söz konusu mu?

MacroCognition LLC'de çalışan deneyimli bir bilim insanı olan Gary Klein, aynı zamanda liderlerde ve yöneticilerde kararsızlık konusu üzerine

çalışmaları da bulunan bir yazar. “Karar almaktan korkuyorlar ve meselenin kendiliğinden sihirli bir biçimde çözüleceğini umuyorlar.” diyor Klein. “Bazen bu gerçekleşince ağırdan almaları ödüllendirilmiş oluyor. Daha sık olarsa mesele kendiliğinden açıklık kazanmıyor, zaman ve enerji öğütülürken önemli bir fırsat penceresi de kaçırılmış oluyor.”

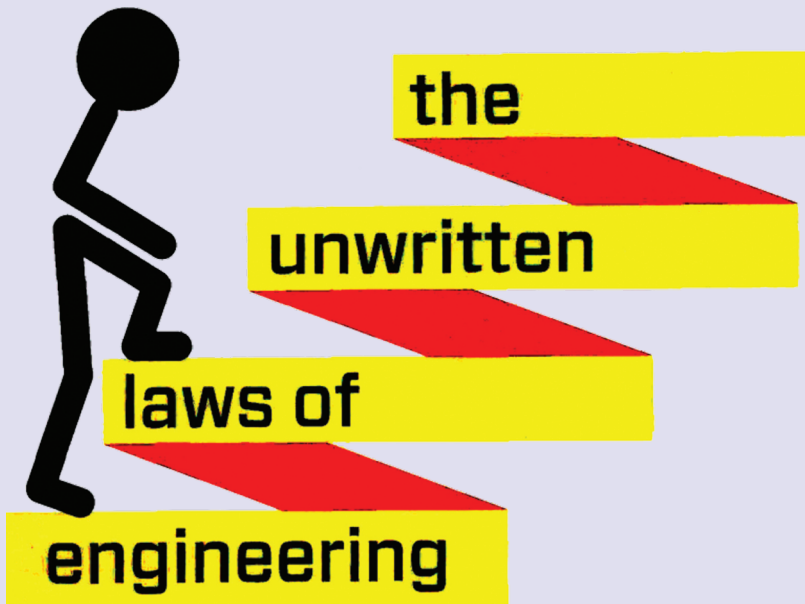
Klein, insan kavrayışı, sezgileri ve karar verme süreçleri üzerine kapsamlı yazıları olan ve son kitabı Sokak Işıkları ve Gölgele: Uyarlanabilir Karar Vermenin Yolları Üzerine'de (*Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*) de bu konuyu işleyen bir deneysel psikolog. Klein'a göre uzun uzadıya düşünme genellikle bir liderin hata yapma korkusuna işaretler. Ancak bu korku, karar vericileri olduğu kadar iş arkadaşlarını ve ona bağlı çalışanları da güçsüzleştirmekte ve yüksek öncelikli konular üzerinde çalışmaktan alıkoymaktadır.

Meseleye karşıt taraftan yaklaşırsak, “Hata yapmaktan korkmayın” sözünün gerçek anlamını da karıştırmamak gerekir. Büyük finansal kayıplar veya kişilerin sağlığına mal olacak feci sonuçlara yol açan kararlara göz yumulmayacağı gibi bunların cezai müeyyideleri de olur. Sizi - hangi özlü sözle olursa olsun- karar vermeye zorlayanlar, felaket içeren sonuçları kabul edecek değillerdir. Eğer bir hata siz ve kurumunuz için enkaz yaratmayacaksa o zaman kısa yoldan ve hızlı kararlar verin.

### {TASARIM VE GELİŞTİRME PROJELERİNİ YÖNETMEK}

*Proje yönetim becerisini geliştirme tekniklerini öğrenin, sonra da bunları yönettiğiniz faaliyetlerde uygulayın.*

Yeni ürün ve süreç geliştirme gibi temel mühendislik çalışmaları için muhtemelen kurumunuzun standart prosedürleri vardır, eğer yoksa da kesinlikle olması gerekir. Ayrıca proje





yönetiminde yaygın bir şekilde kullanılan teknikleri de uygulamaya ihtiyaç duyacaksınız. Bunlardan ilk akla gelenler kaynak planlaması, çizelgeleme ve gelişim takibidir. Basit bir biçimde ifade edersek, projeleri düzgün biçimde yönetmek istiyorsanız önce işinizi planlamak, ardından da planınızı işletmek zorundasınız.

Herhangi bir mühendislik projesini yerine getirmek için aşağıdaki reçete en seçkin mühendis çevrelerinde de genel kabul görmüş durumdadır:

- Amaçlarını tanımla.
- İş, atılacak adımları ana hatlarıyla belirterek planla.
- Gereken kaynakları -insanlar, para ve araçlar dahil- tanımla.
- Bir zaman çizelgesi hazırla.
- İzle; işin gelişimini kontrol et.
- Gerekğinde zaman çizelgeni gözden geçir.
- Tıkanmaları, engelleri ve kayıp bağlantıları takip et; geciken yönleri ek zaman, para ve insan desteğiyle çözmeye çalış.
- Zamanında bitirilmesini sağla.

Kangas'ın da onayladığı gibi mühendisler proje yönetimi konusunda genelde isteksiz olabiliyorlar. “Birçok mühendis proje yönetimi fonksiyonuna 'idari' bir fonksiyon olarak bakıyor.” diyor Kangas. “İşin büyük bölümü açısından da aslında haklılar.” Öte yandan Kangas bir senfoni orkestrası örneğini veriyor: “Bir orkestra şefi olmadan herkes, eğer sıkı bir birliktelik varsa aynı anda başlayabilir, aynı anda bitirebilir ve dünya klâsında müzisyenlerden beklenebilecek şekilde de müziğin akmasını sağlayabilir.” Bir orkestra şefi -herhangi birinde uzman olsa dahi- enstrümanların tümünde uzmanlaşmış bir müzisyen değildir, tıpkı bir proje yöneticisinin her mühendislik disiplininde uzman olmasının gerekmemesi gibi. Ancak orkestra şefleri –ve proje yöneticileri– yine de herkesi koordine eden kişilerdir. Kangas proje yönetiminde sık düşülen



bir tuzağa karşı da uyarıda bulunuyor: Kapsam. “Bazen kapsamı bilmek açık biçimde neyin dâhil, neyin dâhil olmadığını bilmek, çok büyük bir önem taşıyabilir.” Kangas, katkıda bulunduğu Proje Yönetim Bilgi Tabanı İçin Rehber (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) adlı yayında Proje Yönetim Enstitüsü'nün kapsamına giren süreçlerden birinin de kapsam yönetimi olduğunu ifade ediyor. “En rahatsız edici bulduğum şey proje yöneticilerinin 'kapsam değişti' özrünü kullanmalarıdır.” Genellikle Kangas'a göre hatalı bir kapsam, proje takımının dışından gelen kontrol dışı bir etkiden ziyade, bir projenin başlangıç aşamasında yapılan kötü tahminler, kötü kaynak planlaması ya da kötü ürün tanımlamasından kaynaklanmaktadır.

### {ÖRGÜTSEL YAPILAR ÜZERİNE}

**Organizasyondaki her bir yönetici ve çalışanın tanımlı pozisyonlarının ve sorumluluklarının olduğundan emin olun.**

Çalışanların sorumluluklarının belirsiz olması ya da iş tanımlarını net biçimde bilmemeleri kadar moral ve verimliliği azaltan bir şey yoktur. Eğer pozisyonlar net değilse bitmek tükenmek bilmeyen ağız dalaşlarına, karmaşaya ve hasmane

duygulara kapı açılmış demektir. Organizasyonel değişiklik belirsizliğini insanların başında Demokles'in kılıcı gibi sallandırmak yerine, eğer bu değişiklik mantıklıysa hemen gerçekleştirin. Daha sonra gerekirse tekrar değişiklik yapmak, insanları yetersiz veya yanlış biçimde belirlenmiş pozisyonlarda tutmaya yeğdir.

*İnsan Kaynakları El Kitabı: Her Yönetici ve İK Uzmanı için Hızlı ve Pratik Kaynak (The Essential HR Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional)* adlı kitap dâhil olmak üzere, İK uzmanları için bir dizi kitabın yazarı olan insan kaynakları danışmanı ve eğitimcisi Sharon Armstrong “her çalışanın bir iş tanımı olmasına ve bu iş tanımının da güncel ve eksiksiz olmasına özellikle dikkat edin” tavsiyesinde bulunuyor.

**Her faaliyetin ve tüm bireylerin ilgili konuda yetkin birisi tarafından denetlendiğinden emin olun.**

Bir mühendislik organizasyonunda, teknolojik bir alanda çalışan her acemi mühendis -en azından bir ideal olarak- aynı alanda deneyim kazanmış bir başka tecrübeli mühendis tarafından denetlenir. Acemiler kendi başarılarına bırakılırsa kendilerini, bölümlerini,



patronlarını ve denetçilerini epey güç durumlara sokabilirler.

Bir yönetici olarak onların teknik faaliyetlerini denetlerken, altınızda çalışanlara tam yetki sunmalısınız. Bundan rahatsız oluyorsanız veya bu sorumluluğun altına girmek istemiyorsanız o zaman bununla başa çıkmanın bir yolunu bulmalısınız. Bilmeniz gerekeni doğrudan öğrenmek dışında hiç fena olmayan bir yöntem de sizin karar veremediğiniz durumlarda değerlendirme yapabilecek düzeyde deneyimli ve sizin denetiminiz altındaki başka insanlarla bu eksikliğinizi kapatmaktır.

Arzu edilen, her acemiye doğrudan denetleyecek deneyimli bir veterana sahip olmak olsa da bu her zaman mümkün olmaz. Armstrong “Gerçek dünyada departmanlar hep bu biçimde oluşturulmazlar” diyor. Bu yüzden Armstrong, yeni başlayanlar için ihtiyaç duyulan denetimin sağlanmasının başka yolları da olduğunu hatırlatıyor. “Bu bazen denetleyen olur, bazen başka bir departmanda çalışan birisi ama temel önerme hâlâ geçerlidir. Her işinin yönlendirme ve danışma için başvurabileceği birileri olmalıdır.”

Armstrong'a göre matris örgütsel yapı, canlı ve iyi işleyen bir sistem önermesidir. “Aynı bireye etki eden iki ya da daha fazla otoriteli bir yapı. Matris yönetimi çalışanlar için alışkın oldukları sorumluluk ve disiplinlerden dışarıya doğru açılma olanağı sunmasıyla, bilgi ve becerileri dikkat çekici biçimde artırıyor.”

### {YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARA KARŞI SORUMLULUKLARI}

*Performans değerlendirmelerinde altınızda çalışanların performansını asla yanlış şekilde aktarmayın.*

Yöneticilerin en ciddi sorumluluğu, altlarında çalışanların performansını doğru değerlendirmektir. Bir yönetici olarak bu değerlendirmeyi olabilecek en doğru biçimde yapmakla yükümlüsünüz. Yanlış aktarım, sadece size bağlı çalışanlara karşı yapılmış bir haksızlık olmaz, böyle bir hata aynı zamanda işe müdahil olan hiç kimseye en küçük bir fayda sağlamaz.

Aynı bakış açısının gereği, eğer işlerinden memnun değilseniz ya da eksikliklerini tespit ediyorsanız derhal çalışanlarınızla konuşarak sorunu ele almanız bir yönetici olarak sizin

atlamamanız gereken sorumluluğunuzdur. Bu kolay olmayacaktır; çünkü bir çalışanın cesaretini kırarak gücendirmekten kaçınmak için davranış inceliği gerekir. Olmadıysa ve nihayetinde çalışanınizi o işten almak zorunda kalmışsanız, o zaman oldukça anlamlı iki soruya cevap vermeniz

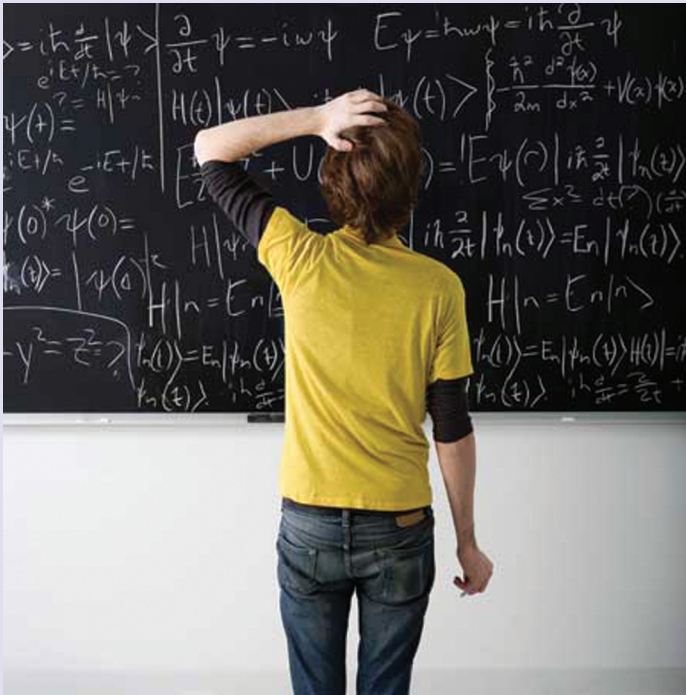
gerekebilir: “Acaba sizin, benim yetersizliğimi keşfetmeniz neden tam beş yıl sürdü?” ve “Bu hataları düzeltmek için neden bana adil bir şans tanımadınız?” Unutmayın ki, eğer bir çalışmanı yetersizliğinden dolayı işinden alıyorsanız bu sadece çalışanın değil, aynı zamanda sizin de başarısız olduğunuz anlamına gelir.

Son kitabı *Performans Değerlendirme Temel Kitabı (The Essential Performance Review Handbook)* adını taşıyan Armstrong, bir çalışanın performansını yanlış biçimde değerlendirmenin doğurabileceği sakıncalar hakkında bizleri uyarıyor: “Bu çok kötü olabilir. Çünkü mahkemelere de taşınmaktadır.” Armstrong'a göre işler bu noktaya gelmişse ve görevden alma söz konusuysa bu yapılmadan önce yönetici altında çalışan kişiye karşı dürüst davranmalı. Böylece çalışan kişi yardımcı olunmadığı duygusuna da kapılmaz. Armstrong'un düşüncesine göre “Asla sürprizler olmamalı.”

Armstrong da bu yazılı olmayan kuralın iyi bir tavsiye olduğu düşüncesinde; ancak süreklileşmiş iletişimin gerekliliği yönündeki şerhini de koyuyor. Ona göre yöneticiler sadece performans değerlendirme zamanında değil, tüm bir performans değerlendirme çevrimi içerisinde rehberlik ve danışmanlık yapmak zorundalar. “Çalışanların doğru yaptığını gördüğünüzde olumlu teşvikte bulunmalısınız ve eğer yanlış yönde iseler nazikçe doğru yolu göstermelisiniz.” tavsiyesinde bulunuyor Armstrong. “Yöneticinin görevi, tüm çalışanların mesleki gelişimine ve başarılı olmasına yardımcı olmaktır.”

**Çalışanlardan ne beklendiğini tartışmasız ve net bir açıklıkla belirtin.**

İş beklentisinin açık biçimde anlaşılması, denetleyici ile denetlenen arasındaki iletişimin gerekleri listesinin ilk sırasında gelir. Yöneticilerin



doğrudan konuşma yapmaktan kaçınmaları ve yönergeler, genel amaçlar ve şirket politikalarına dayanmakla yetindikleri sıklıkla görülür. Eğer sıklıkla hayal kırıklığına uğramak istemiyorsanız, altınızda çalışanlardan belli bir davranış kalıbı ve performans umut etmekle yetinmek sizin için yeterli olmamalı. Başarılı yöneticiler, amaç ve beklentileri çalışanlarla birlikte konuşarak açıkça ortaya koyan, sonra da izleyerek ve destekleyerek bu amaçların peşini bırakmayanlardır.

Armstrong, beklentiler ve hedeflerin birlikte gelişeceğini vurguluyor, ancak "Hedefler biraz büyüyünce, beklentiler steroid yemiş gibi olur. Gerçekten herhangi bir döngünün başlangıcında sizin çalışandan ne yapmasını istediğinizi bilmeniz ve en sonunda her ikinizin de beklenenin gerçekleşip gerçekleşmediğini açık biçimde tespit edebilmeniz büyük önem taşımaktadır." Armstrong, bir "SMART" hedeflendirme sistemi taraftarı. Özellikle hedef ölçütleri bir çalışanın katkısına uygulanacaksa hedefin belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, yerinde ve zamana dayalı (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-based) olması gerekiyor. "Eğer yöneticiler çalışanlara yardımcı olmaya alışkınlarsa, SMART hedefler belirleyin -tabii masanın her iki tarafından da gelmeli bunlar.- İşte o zaman çalışan tarafından da hedefe sahip çıkılır." diyerek devam ediyor Armstrong. "Hedeflerin önlerine parça parça konması ve sonra da kendilerini bu hedeflere bağlı hissetmemeleri sonucuyla karşılaşmaktansa çalışanların hedeflerin belirlenmesinde de işin içinde olması daha gerçekçi olur."

### **Altınızda çalışanları doğru düzgün bilgilendirmekle yükümlüsünüz.**

Haksız davranışlar kataloğunda, otoritesiz sorumluluğun hemen yanında enformasyonsuz sorumluluk gelir. Eğer siz projenin geçmişi, şu anki durumu ya

da gelecek hedefleri hakkında yeterli bilgi vermeksizin bir mühendisi bir projeden sorumlu tutmuşsanız o mühendisin, o projeden yüzünün akıyla çıkmasını beklemek haksızlık olur. Departmanın ve şirketin işleri hakkında temel politika ve gelişmelerden haberdar etmek için çalışanlarla düzenli toplantılar almak da çok faydalı bir uygulamadır.

Mühendisleri geliştirmenin etkili bir biçimi, onları etraflı bir arka plan bilgisiyle donatmaktır ve bu -bir kural olarak- belli ölçülerde seyahat etmeyi gerektirir. Sırf deneyim için katkısı direkt olarak ne kadar az olacak olursa olsun, siz kendiniz seyahate çıkmayı ya da genç bir mühendisi seyahate yollamayı anlamlı bulabilirsiniz, bunda bir sorun yoktur. Yine benzer şekilde, eğer dışarıdan size ziyaretler olacaksa hem iş hem de adap açısından - doğrudan katkıları az da olsa - genç mühendisleri ortak etmeniz doğru olmandır.

### **Altınızda çalışanları iyi yapılan bir iş için övme ve ödüllendirme fırsatını asla kaçırmayın.**

İşinizin insanları eleştirmekten ve işlerin yapılması için göz korkutmaktan ibaret olmadığını aklınızdan çıkarmayın. Birinci sınıf bir yönetici, iyi bir eleştirmen olduğu kadar bir liderdir de. İşinizin güzel bir yanı da size bağlı çalışanlara yön göstermek, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmektir. Benzer biçimde çalışanlarınızın diğer çalışanların gözünde prestijini arttıracak fırsatların da üzerinden atlamamanız gerekir.

Öte yandan bu, bitmez tükenmez bir hoşgörü olarak da tercüme edilmemelidir. Gerekiyorsa sert davranmalısınız. Eğer hak ediliyorsa arada bir getirilen sert bir eleştiri, genellikle çalışanların yaptıkları işe bütün enerji ve dikkatlerini vermelerini sağlar. Ancak çalışanların sizden aldığı tek şey böylesi sert eleştirilerse, yaptıkları ve yapacakları işin kendilerine zehir olması ihtimali büyüktür.

*İlk Yazılı Olmayan Kurallar* baskısı için danışman seçiminde önerileriyle katkıda bulunmuş olan Psikolog Doktor Theodore Ryan da birçok yöneticinin sıklıkla yaptığı gibi övgü, tavsiye ve teşvikler konusunda, iyi performans gösteren çalışanları gözden kaçırma hatasına düşülmemesi uyarısında bulunuyor. "Geri beslemelerin çoğunu düşük ve marjinal performans gösterenler alır. Sıkça gördüğümüz gibi en iyi performans gösterenler nedense aynı derecede gelişimsel ve pozitif geri besleme almamakla ödül(!)lendirilirler." Ryan, en iyi performans gösterenlere ekstra zaman ayırmanın, diğerlerini de çalıştırmının, motive etmenin ve desteklemenin en başarılı araçlarından biri olduğuna inanıyor.

Ryan övgü, ödül ve eleştirinin takım çalışmasında da uygulanması düşüncesini destekliyor. Ona göre bir şirketin takım projelerinde en başarılı olduğu uygulamalardan birisi de bu olmalı. Bir projenin başlangıcında, kritik noktalarında ve sonunda takım "Nasıl oldu? Gerçekten iyi olan neydi? Kötü olan ne? Bunu farklı biçimde nasıl ele alabilirdik?" sorularını sormalı. Ryan'a göre ideal olan "hepimizin değerini yorumlamasını, ödüllendirmesini ve eleştirmesini beklememizdir. Eğer bireysel ve kolektif olarak bu durumdaysak işler daha da iyiye gidebilir demektir. Bu alışkanlığın takıma faydalı olacağından kuşku yok."

### **Her zaman grubunuzun ve içerisindeki bireylerin tüm sorumluluğunu üstlenin.**

Sizi kötü biçimde hayal kırıklığına uğratmış, yarı yolda bırakmış olsalar dahi asla sorumluluğu başkasına atmaya ya da çalışanlarınızdan birini suçlamaya kalkmayın. Sonuçta denetim de sizin işinizdir ve grubunuzun başarısından olduğu kadar, başarısızlığından da siz sorumlusunuz. ■