

# PROJE YÖNETİMİ – DENEYİMDEN SÜZÜLENLER

Cengiz Akın<sup>1</sup>

## 1. GİRİŞ

Proje yönetimi, proje müdürlüğü bir tutkudur, heyecan, adrenalin, zamana karşı yarışın zirvesidir. Başarıyla tamamlanan bir projenin verdiği haz, gurur ve mutluluk parayla, pulla ölçülemez. Projenin gerçekleştirilmesi sürecinde yaşanan onca zorluk, sıkıntı ve güçlükler annelerin bu sancıya, bu acıya tekrar katlanamam ikincisini asla doğurmam tepkisi gibi anında unutulur, büyük bir heyecan ve artan bir özgüvenle yeni bir proje beklenmeye başlanır, işte böyle bir şeydir proje yönetimi, proje müdürlüğü.

Proje Yönetiminin akademik ve bilimsel boyutlarını doğal olarak çok kıymetli öğretim üyelerimizin kalemine bırakıyoruz. Bu yazıda anahtar teslimi (tasarım-satınalma-inşaat-montaj-test ve devreye alma) yapım projelerinin yönetimi anlamında 45 yılı aşkın bir deneyimden süzülenler, alınan derslerden çıkarılan pratik, yararlı yaklaşımlar özetle derlenmiş, tüm bunlar yol göstermesi, ışık tutması, onların özendirilmesi ve teşvik edilmesi amacıyla proje yönetimine ilgi duyan genç arkadaşlarımıza bir başucu dökümanı olarak sunulmuştur.

## 2. PROJE NEDİR? PROJE YÖNETİMİ NEDİR?

Hedeflenen bir sonuca ulaşılması için belirlenen sürede, bir plan ve bütçe dahilinde yapılan tüm faaliyetler, sosyal ve iş hayatımızdaki işlerin hepsi küçük veya büyük, örneğin ev, araba, evin mobilyalarını satınalmaktan tutun da hangi ölçekte olursa olsun bir tesisin tamamlanması, bunların hepsi birer projedir.

Tek kişilik bir organizasyon dahi mutlaka işlerin planlanması ve yönetimini gerektirir.

Pekala yönetim ne demektir, buna bir bakalım? Yönetim denince ne anlıyoruz? Üzerinde sayısız doktora tezleri yazılabilecek bir başlık olan yönetimi kısaca şu üç kelime tanımlıyor. "Yönetim sonuç almaktır", yani gerisi boş sözdür. Proje yönetimi de bundan farklı bir şey değildir. Proje yönetiminde sonuç almak ise bir projenin olmazsa olmaz dört sac ayağı olan süresinde, istenilen kalitede, bütçesinde ve kimsenin burnu kanamadan, çevreye asgari etkiyle tamamlanmasıdır. Sakın unutmayın kimse sizin denizde hangi fırtınalar ve zorluklarla boğuştuğunuzun

<sup>1</sup> Makina Yüksek Mühendisi - cengizakin53@gmail.com

meraklısı değildir, sadece ve sadece kaptanlığını üstlendiğiniz geminin belirlenen limana, belirlenen zamanda güvenle varmış olduğu sonucuna bakarlar.

### 3. PROJE YÖNETİCİSİ KİMDİR?

Bir projenin yürütülmesinde en üst yetkili ve sorumlu kişidir. Projelerin değişik kademe ve işlevlerinde proje mühendisi (tasarım mühendisi tanımı ile karıştırmayalım - project engineer) aşamasından başlayıp süreç içinde ara sorumluluk kademelerinde de mesai harcayıp Proje Müdür Yardımcılığı, Proje Müdürü, projenin büyüklüğüne göre Proje Koordinatörü düzeyine ulaşan kişidir. Bu şapkanın doğru ve yetkin kişiye verilmesi bir projenin başarısı için olmazsa olmaz en önde gelen gerekliliktir. Proje müdürü, adeta karargahta hazırlanan hareket planlarını tüm cephelerde başarıyla uygulayan ve projeyi sonuca götüren komutan gibidir, bu amacın kilit elemanı, jokeridir. Karargahtaki planlar ne kadar mükemmel olursa olsun doğru proje müdürüne emanet edilmeyen hiçbir projenin başarıyla tamamlanma şansı yoktur.

### 4. PROJE MÜDÜRÜNDE OLMASI GEREKEN ASGARI ÖZELLİKLER NELERDİR?

Yapım projelerinde çok seyrek farklı örnekler dışında proje yöneticileri mühendis kökenlidir. Proje müdürünün mühendislik disiplinine ilaveten çok yönlü bilgi ve deneyim sahibi olması, bu itibarla meslek hayatında bu hedefe ulaşmak isteyen genç mühendis arkadaşlarımızın kendilerini asgariden mutlaka aşağıda belirtilen alt başlıklarda geliştirmeleri gerekiyor.

- o Çok iyi bir yabancı dil (tercihen İngilizce, ikincil bir yabancı dilin getirisi de yadsınmaz)
- o Çok iyi Türkçe
- o Sözleşme yönetimi, çok iyi yazışma kalemi
- o Tasarım, imalat, satınalma, saha faaliyetlerinde deneyim
- o Proje kapsamında kendi mühendislik disiplini dışındaki diğer mühendislik dallarında en azından projenin gerektirdiği düzeyde teknik bilgi ve donanım
- o Çok iyi planlama becerisi, faaliyetler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve tanımında bilgi ve deneyim (tercihen Primavera, MS Project programlama tekniklerine hakimiyet)

- o Bütçe, nakit akış planları, finansman
- o Proje kontrol teknikleri (süre-ilerleme-maliyet ilişkileri)
- o İnsan ilişkileri, etkin ve açık anlatım yeteneği
- o Kişisel ve kurumsal iletişim
- o Toplantı yönetim ve müzakere teknikleri
- o Zaman yönetimi
- o Takım çalışması
- o Sonuç odaklı yaklaşım

Yukarıdaki alt başlıkların hepsi aslında ayrı ayrı incelenmesi gereken çok önemli makale ve yazı konuları, ancak, biz bu yazımızda özet yaklaşımlara yöneleceğiz.

### 5. PEKİ PROJE YÖNETİMİNDE NELER YAPMALIYIZ?

Öncelikle en azından aşağıdaki başlıkları içeren projenin adeta anayasası olarak anılan bir Proje Uygulama Planı (PUP) hazırlamalı, Üst Yönetim onayını takiben PUP uygulamaya koyulmalı, süreç içerisinde gereken revizyonlar yine Üst Yönetim onayı ile PUP'a yansıtılmalıdır.

- o Projenin tanımı ve taraflar
- o Organizasyon şemaları, görev tanımları
- o Anahtar teslimi yapımın ana alt kalemlerine dair uygulama prensipleri, iş dağılımları
- o Ana iş kalemleri miktarları
- o Dolaylı (indirekt) ve yönetici eleman gereksinimi ve projeksiyonu
- o Doğrudan (direkt) eleman gereksinimi ve projeksiyonu
- o Toplam eleman gereksinimi ve projeksiyonu
- o Mobilizasyon
- o Şantiye ve kamp yerleşimleri
- o Şantiye makina, ekipman gereksinimi ve projeksiyonu
- o Şantiye araç gereksinimi ve projeksiyonu
- o Gerekli lojistik planlaması
- o İş programı
- o İlerleme grafikleri
- o Bütçe ve nakit akışı
- o İşçi sağlığı, teknik emniyet ve çevre koruma
- o Kalite Sağlama/Kalite Kontrol
- o Demobilizasyon
- o Projeye özel öne çıkan önemli hususlar ve darboğazlar

Doğru bir PUP nasıl hazırlanır konusu tipik bir örnekle ayrı bir makale ve yazıda ele alınabilir.

Yine hemen daha işin başında çok önemli bir yönetim ve iletişim aracı olarak ilgili tüm birimlerin kullanım ve katılımı için bilgisayar ortamında haberleşme ve dosyalama sistemi oluşturulur, bölümlere ulaşım ile ilgili yetkilendirme tanımları yapılır ve uygulamaya koyulur. Merkezi bilgisayarda kurulacak bu sistem, yönetim kolaylığı açısından Proje Müdürü'nün adeta eli kolu olacaktır. Bir projede proje hafızasının kişilerin hafızasından öne çıkarılması ve kurumsallaştırılması projenin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için çok önemlidir, bu nedenle herşey olabildiğince yazılı kayıt altına alınmalı ve arşivlenmelidir. Yapımı ve devreye alınması 5 – 6 yıl süren çok üniteli Hidro-Elektrik Santrali, Kömür Santrali örnekleri gözönüne alındığında sözleşmesel yönden bunun ne demek olduğu, ne kadar önemli olduğu çok kolay anlaşılır.

Tüm proje süresince özellikle de projenin ilk başlangıç aşamasında daha büyük önem taşıyan düzenli ve olağüstü toplantıların sıklığı, en az kimlerin katılacağı ve içeriğinin tanımlanması, formların oluşturulması ve uygulamaya koyulması çok yararlı olacaktır.

Bir proje müdürünün altında hiçbir zaman en mükemmel elemanlardan oluşan kadrolar olmayacaktır, çünkü böyle bir dünya yok. Birçok büyük projenin yönetim kadrosunda bünye içinden katılan elemanlar bir elin parmağını geçmeyecek kadar azdır, kadrolar dışarıdan toplama, kısmen de alt yüklenici firmalar kullanılarak oluşturulur. Eleman seçiminde olası yanlışlık ve yetersizliklerin, bunun sonucu olarak eleman değişiminin en azda tutulmasını sağlamak için proje müdürünün zamanı izin verdiğince mutlaka birebir işe alım görüşmelerine katılması önemle önerilir. Unutmayalım ki doğru ve kaliteli iş, doğru ve yetkin elemanlarla yapılır, tersi durum ucuz et yahnisi, istenmeyen oranda eleman değişimidir. Bu da hem maliyet, hem de süre kaybı demektir. İlâveten uygulamada proje müdürünün en önemli işlevlerinden birisi, kadrosundaki elemanları hızla daha yakından tanımaya çalışmak, onların artılarını ve eksilerini, kuvvetli ve zayıf yanlarını anlamak, iş dağılımı ve beklentilerini de buna göre ayarlamaktır.

Proje müdürünün yönetici işlevinin yanında, tüm ekibine bir eğitici ve öğretici gibi yaklaşması, onları kucaklaması gereği vardır. Bu anlamda kadrolar arttıkça belirli zaman aralıklarında proje müdürünün aşağıdaki temel prensip

ve yaklaşımları ihtiva eden yönlendirici sunumları ekibiyle paylaşması ve uygulamada yakın takipçisi olması "kervan yolda dizilir" usulü ekibinin bilgi ve deneyimine, takım çalışması, ortak anlayış ve iletişime, sonuç olarak da sağlıklı bir yönetim ve işleyişe çok önemli katkılar ve kolaylıklar sağlayacaktır.

- o Öncelikle hayal etmek, inanmak ve sonrasında yapabilmek, herşeyin başında bunlar geliyor ("Volere e potere" bir İtalyan atasözü şöyle diyor "inanmak ve yapabilmek". Yani şayet inanıp isterseniz yapabilirsiniz, inanmadığınız bir şeyi yapamazsınız. Proje ekibinizi bu hayal ve inanca kilitleyip hedefe ilerleyeceksiniz, başka yolu yok.
- o Olumlu bakış açısı çok önemli. Hemen daha işin başında masadaki yarısı dolu bardak için bu bardağın ancak yarısı dolu, neredeyse boş diyenlerle hemen vedalaşacaksınız, böyle düşünenlerin ne kendilerine ne de projeye bir yararı olmaz. Aynı bardağın yarısı dolu, ne güzel, sevindirici bir başlangıç, kalan yarısını da biz doldururuz diyenler ekibinizin gerçek neferleridir, onlara sahip çıkarak yüreklendirip gelişmelerine de katkıda bulunup yolunuza onlarla devam edeceksiniz.
- o İşe mutlaka bir taslakla başlayın ve mutlaka bir plan-program yapın ve bunu takip edin.
- o Organize olun, yetki devredin, sonucunu takip edin.
- o Her projenin bir tane proje müdürü olur. Proje müdürünün işim başımdan aşkın, yetişemiyorum, şunca senedir izin kullanmadım gibi bahanelere sarılması en büyük yanlış, en büyük yönetim zaafiyetlerinden birisidir. Böyle bir durumda projenin başarıyla tamamlanması olasılığı çok çok düşüktür. Bu nedenle, organizasyonunuzu nitelik ve nicelik açısından gözden geçirin, bunun gerektirdiği önlemleri belirleyip uygulayın. Deneyiminize göre doğru olduğundan emin olduğunuz önlemler Üst Yönetimce ek maliyet veya başka nedenle kabul görmez ise bunun gerekliliğinde ısrarlı olun. Tüm bunlara rağmen gereği yapılmazsa belirli bir dönem gelir kaybınızı, maddi sıkıntıları dahi gözönüne alarak uygun bir ifadeyle görevinizden mutlaka affınızı isteyin. Ters durumda tüm sonuçların faturasının size çıkacağını, bunun meslek hayatınızda geleceğinize son derece olumsuz etkisi olacağını sakın unutmayın.
- o Yapım sektöründe bir projenin başarıyla tamamlanmasında İşveren İdare ve Ana Müteahhit'in ortak

anlayış ve rızası çok önemlidir. Proje Müdürü olarak havayı iyice koklayıp gerek kurumsal, gerekse bağlı olduğunuz yönetici ve çalıştığınız kişiler anlamında bu olguyu doğru algılayın. İşveren İdarenin Kurumsal olarak ve/veya yöneticilerince hangi nedenle olduğu hiç önemli değil, projenin başarıyla, bütçesi ve zamanında tamamlanma iradesi yoksa o projenin sonu hüsrandır, bunu sakın unutmayın.

- o Proje müdürü olarak daha işin başında yönetiminizle Kalite, İşçi sağlığı, Teknik Emniyet ve Çevre konularında uyulması gereken standartlardan ve şartnamelerden kesinlikle ödün verilmeyeceği anlaşmasını sağlayın, değilse böyle bir projenin yöneticiliğine sakın soyunmayın, sonra çok başınız ağrır.
- o Sözleşme kapsamındaki hiçbir faaliyeti şartnamele re uygun olarak hazırlanan risk analizi ("risk assessment"), iş emniyet analizi ("job safety analysis") ve "Kontrol/Test Planları"nın içeren onaylı yapım yöntemleri ("method statement") ve İşveren İdarenin İş Yapılabilir (PTW – "Permit to Work") onayı olmadan kesinlikle başlatmayın.
- o İşçi sağlığı, İş Güvenliği, Teknik Emniyet ve Çevre tedbirleri konusunda tüm eğitimler dahil bizzat kişisel yakın takip ve gölgenizi sahadaki herkesin üzerinde hissettirin.
- o Şirketinizin kurumsal desteğini de arkanıza alarak, tesis civarındaki yerleşim mahallerinde Sosyal Etki Değerlendirme faaliyetlerine önem verin. Bunların belirli bütçe ve program dahilinde gerçekleştirilmesini sağlayın.
- o Özellikle süresi çok uzun projeler, yönetici, dolaylı (indirekt), doğrudan (direkt) tüm çalışanlarda bir tür malzeme yorulması gibi psikolojik yorgunluk yaratır, bu nedenle bu etkiyi hafifletmek için belirli sıklık ve katılımı yemek, piknik, olabilecek uygun müzik, konser, sanat gösterilerinin yapılması vb. gibi sosyal faaliyetleri sakın unutmayın.
- o Ekibinizde mutlaka analitik, sonuç odaklı yaklaşımı, hoşgörü ve anlayışı, takım çalışması ve takım ruhunu oluşturmalsınız. "Ben" kesinlikle yok, daima "Ben+Sen+Onlar=BİZ" var, bu çok önemli.
- o Bir tek seçeneğe bağlı kalmayın, elinizde mutlaka B, C .... takip eden seçenekler olsun.
- o Dürüst, güvenilir ve adil olun. Herkes, amirleriniz, ekibiniz, İşveren İdare, Kontroller sözünüze önem versin,

size güvensin, bunu mutlaka sağlayın. İlgili hiçbir taraf ve kimseye kesinlikle kendinizi kullandırtmayın. Sarı öküz kıssadan hisse örneğinde olduğu gibi bunun sonu gelmez. Kişilikli duruşla her zaman kazanırsınız.

- o İnisiyatif kullanın, karar alın, ekibinize de bu yaklaşımı işleyin.
- o Hepimiz hata yapabiliriz, bu çok doğal. Önemli olan hatada kasıt olmaması, hatadan ders alınması ve tekrarından sakınılmasıdır.
- o Proje müdürü olarak kendiniz dahil, ekibinizdeki tüm elemanlarınızın yönetici kararına ihtiyaç duyduğu durumlar olacaktır. Böyle bir durumda yöneticinize mutlaka seçenekler sunun ve kendi seçeneğinizi, görüş ve önerinizi gerekçeli olarak belirtin.
- o Kendiniz dahil herkes için sorumluluğunu taşıdığı işle ilgili mutlaka "hesap verilebilirliği" sağlayın. Yapılacak bir işle ilgili aldığınız notun sorumlusunun işin tamamlanıp notun üzeri çizilene kadar sizin takip cenderenizden kurtulamayacağı olgusunu tüm ekibiniz nezdinde sağlayın.
- o "Yapılmamış işin bahanesi olmaz" bunu hiç aklınızdan çıkarmayın." Ben Ahmet'e söylemiştim, yapmamış, yapmıyor, diğer işler zaten gecikiyor, bunu neden şimdi yapayım?" kavramları, bir projeye zarar veren yanlışların en başında gelenlerindedir. Proje yönetimi ve işleyişi bu yola girdiği durumda, o proje programına göre değil olayların götürdüğü gecikmiş sürelerde şartlar ne zaman isterse o zaman biter. Bu nedenle ekibinizdeki herkes işinin kötü adamı olacak. Kendi faaliyetini ilgilendiren tüm durumlarda etik ve nezaket ölçülerinde hesap soracak ve konusunu takip edecektir. Bunun mutlaka sağlanması gerekir.
- o Kontrol et, yine kontrol et, tekrardan kontrol et ("check, recheck, double check"): Ağırlıklı olarak sözleşmesel konularda olmak üzere hazırlanan tüm dokümanların, yazışma eskizlerinin mutlaka ve mutlaka alt-üst ilişkilerine uygun olarak incelenmesini, kontrolünü, tekrardan kontrolünü sağlayın ondan sonra yayımlayın veya yayımlatın.
- o Zaman, geri döndürülemeyen, satın alınamayan, depolanamayan tek kaynaktır. Bu nedenle zaman yönetimi büyük önem taşımaktadır. Süresi belli bir işin tamamı hiçbir zaman sürenin son günü tılsımlı bir değnek dokunuşuyla bitmez. Ekibinizdeki herkesde sorumluluğunda olan işin miktarlarının yönetilebilir

parçalara ayrılması, bunların süreye yayılması ve işin süresini göre günlük, haftalık, aylık ilerlemelerinin takip edilmesi kavramını mutlaka kurun. Aksi taktirde hüsrana uğrarsınız.

- o Üçüncü şahıslardan beklediğimiz işin süresi, topu ona paslamadığımız müddetçe başlamaz. Bunun zamanında yapılmasını sağlayın. Sonrasında o işin tamamlanmasını sonuna kadar yakın izlemeye, yakın kontrol alın.
- o Yönettiğiniz projenin sözleşmelerini, şartnamelerini en ince detayına kadar bilin, ekibiniz içinde de bunu sağlayın.
- o Yönetimde, yöneticilikte en önemli konulardan birisi sorunların, darboğazların önceden görülebilmesi ve önlem alınmasıdır, buna büyük dikkat gösterin.
- o Detayları atlamayın, detayını bilmediğiniz işin doğru ve zamanında tamamlanmasını sağlayamazsınız. Bir Alman atasözü "Der teufel steckt im Detail", yani şeytan detayda gizlidir diyor, bu hiç de yanlış değil.
- o Kişisel bilgi ve deneyiminize mutlaka güvenin. Ama "Deveden büyük fil vardır" ilkesini de sakın unutmayın, çözemediğiniz problemi zaman kaybetmeden, işler daha da sarpa sarmadan hemen paylaşın.
- o "Küçük büyüğün anasıdır" sözünden hareketle problemleri çözülebilir küçük parçalara bölün ve bütüne böyle devam edin, bu şekilde yönetiminizintereyağından kıl çeker gibi yürüdüğünü göreceksiniz.

Kurumsal iletişim hususunda öne çıkan bazı önemli deneyimleri şöyle sıralayabiliriz:

- o Organizasyona ve alt üst ilişkilerine saygı duyun ve mutlaka uyun. Tersi kaosa neden olur, yönetimde ciddi sorunlar yaratır.
- o Görüşleri mutlaka dinleyin, değer verin, fikir alışverişlerini bir tartışma gibi değil, hoş, sıcak bir yaklaşımda sürdürün, iknaya çaba harcayın, ancak, karşıdakinin düşüncesine saygıda kusur etmeyin. Tersi durumda ekibinizdeki hiç kimseden bir daha alternatif görüş alamaz, kendi başınıza kalırsınız.
- o Doğru ve zamanında bilgi akışı ve raporlama yönetimin en temel aracıdır, bunu sağlayın.
- o Mutlaka not alın, yazın, yanınızda her zaman bir not kağıdı ve kalem olsun
- o Toplantılarda mutlaka yazılı not tutun, notları mutlaka yayımlayın. Toplantı notu mutlaka karar anlaşması de-

ğildir, toplantı notu konuşulanların kayıdır.

- o Toplantıda karşı görüşünüzü mutlaka ifade edin ve kayıt altına aldırın.
- o Mesajlarınızı "Saygılarımla" ifadesiyle bitirmekten hiç rahatsızlık duymayın.
- o Yazışmalarınızı göndermeden önce mutlaka bir kez daha okuyun.
- o Özellikle yanıt yazılarınız için;
  - o Çok acil olmadıkça hemen göndermeyin.
  - o En az bir gün bekleyin.
  - o İnanın, metninizdeki birçok yüklemi, durum zarfını ve sıfatı değiştirdiğimize çok sevineceksiniz.
- o İsteğinizi ve amacınızı kısa ve öz aktarın, sadece sorulara cevap verin (özellikle sözleşmesel toplantılarda, görüşmelerde).
- o Yanıtlarınız da kısa, öz ve doyurucu olsun, yeni soruya meydan vermesin.
- o Bazılarınıza çok önemsiz gibi gelebilir, ama Excel, Word tablolarında aşağıda belirtilen pratik kolaylıkların tüm proje ekibinizce uygulanmasını sağlayın, çok yararını göreceksiniz.
  - o Sayfa alt orta kısma : "Sayfa ... / ..."
  - o Sayfa sağ alt köşeye : "Tarih"
  - o Sayfa sol alt köşeye : "Dosya Adı"
  - o Doğru çıktı alınabilmesi için mutlaka sayfa ayarı

Kişisel iletişim için öne çıkan bazı önemli saptamalar ise şunlardır:

- o Diplomalarınızı yetkin kuruluşlar zaten sizlere vermiş, onları sorgulamıyoruz, haddimize değil, ama, ilişkileri, davranışları sorgulayabiliriz.
- o Yöneticilikte orta ve uzun dönemde farkı, diploma değil, kişisel ilişkiler, davranışlar oluşturuyor. İyi bir mühendis, iyi bir eleman, ancak geçimsizin tekidir sözünü çok duymuşsunuzdur.
- o Ne söylediğimiz önemli, ancak, nasıl söylediğimiz daha önemli bunu sakın unutmayalım.
- o Uzmanların değerlendirmesine göre en yeteneklerimiz dahi dışımızdaki olayların en fazla %10'unu kontrol edebiliyor, %90'ı kontrolümüz dışında oluyor. Ancak, kontrolümüz dışındaki bu %90'a tepkimizin ise %100'nün sadece ve sadece kendi şahsi kontrolümüzde olduğunu unutmayalım. İşte fark ve incelik burada devreye giriyor.

## 6. SONUÇLAR

Sonuç olarak görüldüğü üzere diploma, teknik beceri ve deneyimin yanında hatta bunlardan daha da önemlisi yönetici olalım veya olmayalım, iş hayatımızda olsun, sosyal yaşantımızda olsun yönetimde en önemli unsur "insanlarla doğru iletişim"den geçiyor. Bunun için de şu 9 sihirli kuralı en az eksikle uygulayabilenler bunu başarıyorlar:

- o Gülümse
- o Dikkatli dinle
- o Anlamaya çalış
- o Saygı duy
- o Şahsına alma
- o Duygusal olma
- o Sakin ol
- o Konuşmadan önce düşün
- o Yüksek sesle konuşma

Bizler Taptuk Emre'nin dergahına hergün sırtında en fazla doğru odunları taşıma gayretinde olan birer Yunus Emre olduğumuzu sakın unutmamalım ve hiçbir zaman "Elhamdülillah ben artık piştim" demeyelim, öğrenmenin yaşı ve yeri yok, beşikten mezara kadar sürecek.

Hiç kimse mükemmel değildir, siz de kendinizi «mutlaka samimi olarak eleştirin», eksiklerinizi bilin, kendinizi geliştirin, çitanızı yükseltin, bunun için de mutlaka okumaya zaman ayırın. Teknik bilginizi arttırmanız, yönetimle ilgili akademik ve bilimsel gelişim ve bilgilenmeniz için okuma gereksinim ve tercihinizi tabii ki sizlere bırakıyorum, ama, yöneticilik için yararlı olacağını düşündüğüm sık boğaz olmadan, sindire sindire keyifle okuyabileceğiniz bazı kitap önerilerimi aşağıda bulacaksınız:

- o «Kişisel Zaman Yönetimi» Marion E.Haynes
- o «Ufak şeyleri Dert Edinmeyin» Dr.Richard Carlson, Türkçesi: Esat Ören, Alkim Yayınları
- o «Dost Kazanmak ve İnsanlar Üzerinde Etki Yapmak Sanatı» Dale Carnegie, Türkçesi: Celal Kapkın, Yaprak Yayınları
- o «İşten ve Yaşamdan Zevk Almanın Yolları» Dale Carnegie, Türkçesi: Celal Kapkın, Yaprak Yayınları
- o «İnsan İlişkilerinde KENDİNE GÜVEN VE GÜÇ ELDE ETMENİN YOLLARI» Les Giblin, Türkçesi: İdil Güpgüpoğlu, Sistem Yayıncılık

- o «İnsanlarla İyi Geçinmenin Yöntemleri – İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi» Dianna Doubtfire, Türkçesi: Evren Kayra, Rota Yayınları
- o «%100 Düşünce Gücü – Düşünce Gücünüzü Kullanarak Hayatınızı Yönlendirmeyi Öğrenin» Jack Ensign Addington, Türkçesi: Birol Çetinkaya, Akaşa Yayıncılık
- o «YÜKSEK BİLİNÇ KILAVUZU» Ken Keyes Jr., Türkçesi: Birol Çetinkaya, Akaşa Yayıncılık
- o «Beyaz Balınayı Sevmek» Dr.Erdal Atabek, Altın Kitaplar
- o «Erdem ve Mutluluk» Erich Fromm, Türkçesi: Dr.Ayda Yörükan, T.İş Bankası Kültür Yayınları

Proje yöneticiliğini, proje müdürlüğünü hedefleyen genç meslekdaşlarımın

- o bu yazıdaki deneyim ve saptamaların gerek meslek, gerekse sosyal hayatlarında çok yararını göreceklerine,
- o bu bağlamda süreç içinde şüphesiz kendilerini bu yazıda aktarılanların da ötesinde geliştirerek
- o çalışanı olduğu şirketin var olan kadrolarından bir elin parmaklarını geçmeyecek sayıda en az katılım, bu sınırlı katılım dışındaki tüm kadrolar için tamamen dışarıdan ekibe dahil olan, yolları ilk kez kesişen kişilerden oluşan bir organizasyonla,
- o tüm bu ekibin bir ahenk içinde yönetimiyle,
- o işin akışı gereği doğal olarak karşılaşılabilecek bir dizi yönetsel sıkıntı ve problemlerin sabırlı, sağduyulu yaklaşımlarla işin başarısı doğrultusunda çözümlü,
- o tüm ekibin hedefe kilitlenmesinin, sonuç odaklı, takım ruhunun sağlanmasıyla

yurtiçi ve yurtdışı çok büyük ölçekli, prestij projelerini başarıyla yönetip tamamlayacaklarına, yönetimin çok kısa ve anlamlı tanımıyla ve aşağıdaki gururla "sonuç alacaklarına" inanıyorum.

"Hayal ettik, inandık, güvendik, hedefimize kilitlendik, sabırla, azimle çalıştık, sağduyulu, sonuç odaklı, analitik yaklaşım, en yüksek dayanışma, takım ruhuyla tek bir yürek olarak projemizi başarıyla tamamladık, yolumuzdaki tüm engel ve fırtınalara rağmen gemimizi beklenen zamanda, başarıyla limanına getirdik, mutluyuz, gururluyuz, hayırlı, uğurlu olsun, darısı yeni projelere...!" ◀◀