

# PROJE YÖNETİMİNDE PAYDAŞ İLİŞKİLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Murat Ünal\* - Zeliha Silleli Ünal\*\*

## ÖZET

*Yaşadığımız toplumda karşımıza çıkan sorunlar, değişim ihtiyacını ve buna ilişkin çözüm önerilerini ortaya çıkarmaktadır. Değişim fikrinin hayata geçebilmesi ve istenen sonuçlara ulaşılması, söz konusu fikrin gerçek bir projeye dönüştürülmesi ile mümkündür. Çözüm arayışının bir sonucu olarak üretilen projeler, "Proje Döngüsü Yönetimi" ve "Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı" sayesinde etkin yönetilebilmektedir. Projeler; doğru analiz, kapsamlı planlama, etkin uygulama ve gerçekçi izleme/değerlendirme süreci çerçevesinde yürütülmektedir. Yüksek insan emeği ve hatırı sayılır maddi kaynaklar kullanılmasına rağmen çoğu proje beklentilerin altında sonuçlar vermektedir. Yaşanan deneyimlerin ışığında projelerde başarının; proje ekip üyeleri ve paydaşlarla ilişkilerin etkin yönetilmesi, hedef kitlelere mesajların doğru iletilmesi, kamuoyunun etkili ve zamanında bilgilendirilmesi olmak üzere, doğrudan Halkla İlişkiler Yönetimi ile ilgili olduğu görülmektedir. Hayatımızın her alanında olduğu gibi "doğru iletişim", proje yönetim sürecinde de başarının anahtarı olarak karşımıza çıkmaktadır.*

*Anahtar Kelimeler: Proje yönetimi, paydaş ilişkileri, duygusal emek, halkla ilişkiler.*

## THE ROLE AND IMPORTANCE OF STAKEHOLDER RELATIONS IN PROJECT MANAGEMENT

### ABSTRACT

*The problems we encounter in the society we live in reveal the need for change and the solution proposals related to that. Implementing the idea of change and reaching the desired results is possible by converting the subject idea into a real project. The projects produced as a consequence of the solution seeking can be managed efficiently by virtue of "Project Cycle Management" and "Logical Framework Approach". Projects are carried out within the framework of correct analysis, comprehensive planning, efficient application and a realistic monitoring/evaluation process. Although high human labour and considerable pecuniary resources are used, most projects give results below expectations. In the light of the experiences lived, it is seen that success in projects is related directly with Human Relations Management, being effective management of the relationships with the project team members and stakeholders, correct communication of messages to the target masses and informing the public effectively and on time. As in every area of our life, "correct communication" appears before us as the key to success in project management process also. Within the scope of this thesis; by evaluating which public relations methods can be used in planning and implementation of the prepared projects in a productive and permanent way and the role and importance of these, study will be made on a sample project.*

*Keywords: Project management, stakeholder relations, emotional labour, public relations.*

---

\* Yrd. Doç. Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

\*\* Proje Danışmanı, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi

## GİRİŞ

Sanayi devrimi ile başlayan ve günümüzde teknolojiye, iletişimde, kanunlarda, müşteri davranışlarında, alışveriş yöntemlerinde kısacası hayatın her alanında yansımaları bulan ve önüne geçilemeyen değişimler, kurumlar için yeni fırsatlar ortaya çıkardığı gibi tehditleri de beraberinde getirmiştir. Tüm bu gelişmeler sonucunda; hedef odaklı çalışma, mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanılması, kurum içi iletişimin iyi koordine edilmesi, maliyet ve risklerin kontrol altına alınması firmalar için daha büyük bir önem kazanmaya başlamıştır.

Doksanlı yıllarda siyasi, ekonomik ve kültürel alanda gündeme gelen küreselleşme ile ulus-devlet güçsüzleşmiş ve sosyal refah politikalarının uygulanması güçleşmiştir. Ortaya çıkan değişiklikler, toplumsal dayanışma ve bölüşümü dengelemeye yönelik çalışan kurumları zayıflatmış ya da ortadan kaldırmıştır. Bunun sonucunda çevre sorunlarından yoksulluğa, eşitsizlikten işsizliğe kadar birçok alanda yıkıcı etkiler gözlenmeye başlanmıştır. Buna ek olarak 2000'li yıllarda teknolojinin hızla ilerlemesi ile toplumda; eğitim düzeyi ve nitelikleri yetersiz, üretim faaliyetlerine katılması güçleşmiş, deyim yerindeyse toplum hayatından bir ölçüde dışlanmış sayılabilecek toplumsal kesimlerin ortaya çıkması veya istatistiksel olarak artması gündeme gelmiştir.

Ekonomik ve sosyal yapının daha eşitlikçi, katılımcı, demokratik ve şeffaf olmasının önünde toplumsal sorunlar oluşmaya başlamıştır. Toplumun ve insanların, kendi çevresinde gördüğü ve ulus devlet tarafından çözümsüz bırakılan sorunlara, örgütlenerek acilen çözüm getirme gerekliliği doğmuş ve Sivil Toplum Kuruluşları'nın (STK) önemi her geçen gün artmıştır. STK'ların toplumsal sorunlara etkili ve kalıcı çözüm bulma sürecinde; hizmet üretmeleri ve siyasi aktörleri çözüme dönük politikalar üretmeye yönlendirmeleri ihtiyacı doğmuştur.

Bu gelişmeler sonucunda; hedef odaklı çalışma, mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanılması, iletişimin iyi koordine edilmesi, maliyet ve risklerin kontrol altına alınması STK'lar için önem kazanmıştır. Gerek özel sektör gerekse kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları için, "belirli süre içinde, belirli bir bütçe ile net olarak tanımlanan hedeflere ulaşma" olarak tanımlanan proje kavramı gündeme gelmiştir.

Projelerin başarısı ise her zamankinden daha büyük önem kazanmaya başlamıştır. İhtiyaçtan ve çözüm arayışından doğan proje fikrinin ortaya çıkışından tasarlanmasına, kâğıda dökülmesinden geliştirilmesine, projenin yürütülmesinden sonlandırılması ve değerlendirilmesine, bilgi üretiminin sağlanmasına ve yayılmasına kadar olan süreci kapsayan yönetim yaklaşımı "Proje Döngüsü Yönetimi" olarak ifade edilmektedir.

1950'lerden günümüze kadar yürütülen proje ve programlarda oldukça yüksek oranda insan emeği ve maddi kaynaklar kullanılmasına rağmen, çoğu proje yarar sağlamayı hedeflediği toplulukların/kurumların öncelikli gereksinimlerine yanıt

verememekte, öngörülen çıktılar üretilmemekte, üretildiği durumlarda kalıcı kılınamamakta, hedef gruplar projeden yeterince yararlanamamakta, proje maliyetleri öngörülenden daha yüksek hale gelmekte, uygulamada öngörülen zamanlar aşılmakta ve zaman zaman da öngörülmeyen çıktılar üretilmektedir.

Proje ve programların hedeflerine ulaşması için söz konusu başarısızlıkları ortadan kaldırmak ve proje yönetimini güçlendirmek üzere günümüzde, "Proje Döngüsü Yönetimi" ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı" olarak isimlendirilen yapısal yaklaşımlar uygulanmaktadır. Türkiye'den ve dünyadan birçok kuruluş tarafından uygulanan projeler arasından seçilen iyi örnekler ve bunlardan alınan dersler incelendiğinde; paydaşlarla kurulan ilişkiler, hedef kitleye yönelik mesajların güçlü verilmesi, medyanın etkin kullanımı ve kamuoyunun yeterince bilgilendirilmesi üzerlerinde yoğunlaşılacak deneyim alanları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer taraftan proje yönetimi sürecinde paydaşlarla ve proje ekibi ile sağlıklı iletişim kurulamaması, projenin görünürlük faaliyetlerinin etkin şekilde yürütülmemesi, basının etkin kullanılarak kamuoyunun bilgilendirilmemesi öngörülen birçok faaliyetin istenen verimlilikte gerçekleştirilmesine engel olmaktadır. Elbette yürütülen projelerin başarı ile sonuçlanmasında halkla ilişkiler uygulamalarının yetkinliğinin büyük rolü bulunmaktadır. Bu metin kapsamında proje süreçleri yönetimi ve paydaş ilişkilerinin önemi ele alınmış ve ağırlıklı olarak; bir proje yönetiminin dört aşamasında (analiz, planlama, uygulama ve değerlendirme) ilgili paydaşların "istenen duyguları yansıtma ve uygun davranışları sergilemeleri" amacıyla dikkat edilecek hususlar, uygulanabilecek örnek yaklaşım ve tutumlar üzerinde durulmuştur. Bu aynı zamanda akademik olarak geliştirilmeye ve incelenmeye açık bir alandır.

## **1. PROJE YÖNETİMİ SÜRECİNDE PAYDAŞ İLİŞKİLERİ VE DUYGUSAL EMEK**

Duygusal emek teriminin açılımındaki bazı temel nitelikler; duyguların yönetilmesi, istenen duyguların yansıtılması, uygun davranışların sergilenmesidir. Hayatımızda kişiler ve kurumlar arasında ortak amaca ulaşmak için yapılan tüm işbirliklerinde "duygusal emek" önemli bir yer tutmaktadır. Hem özel hem kamusal sektörler hem de sivil toplum kuruluşları için "belirli süre içinde, belirli bir bütçe ile net olarak tanımlanan hedeflere ulaşma" arzusunu hayata geçiren projeler kapsamında; paydaşlar ile işbirliği yapılması esastır. Söz konusu paydaşlar ile etkili işbirliği yapmak, ortak bir amaca yönelik olarak hareket etmek, ancak "ortak duygu birliğini" sağlamakla mümkündür. Bu yüzden, paydaş ve hedef kitle ile kurulan iletişim ve işbirliğinin sağlıklı yürütülmesi, sürdürülebilirliğinin sağlanması için harcanan "duygusal emek" de projelerin başarısını önemli ölçüde etkilemekte, hatta projelerin kaderini değiştirmektedir.

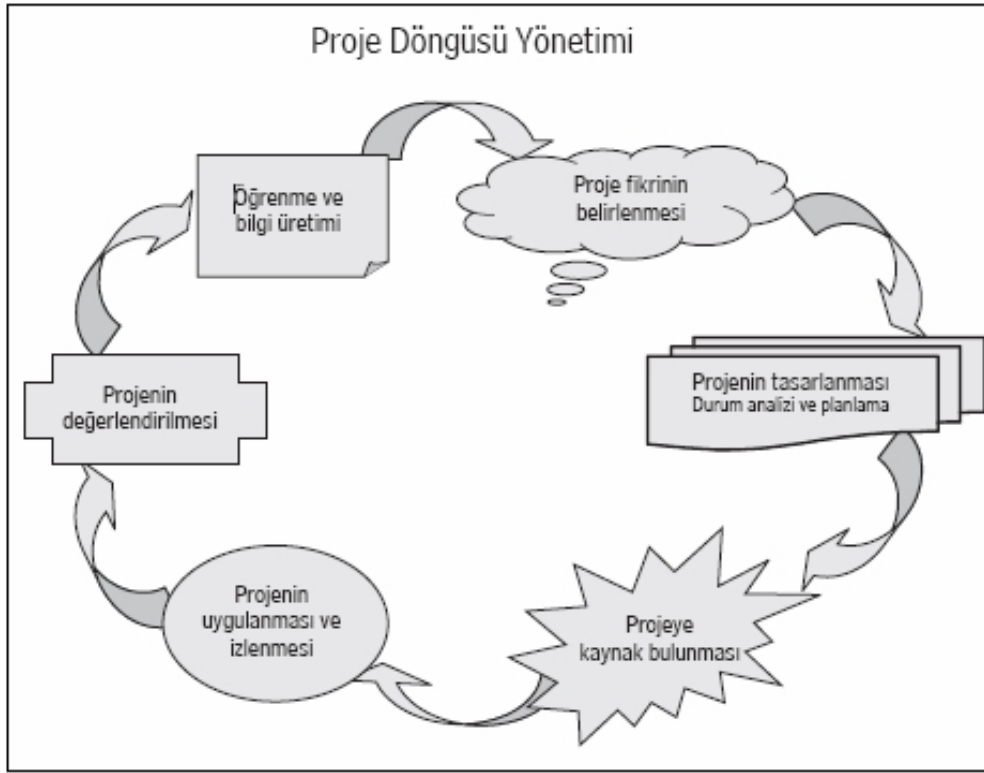
Proje döngüsü içerisinde; ihtiyaçtan doğan proje fikrinin ortaya çıkışından tasarlanmasına, kâğıda dökülmesinden geliştirilmesine, projenin yürütülmesinden

sonlandırılması ve değerlendirilmesine kadar olan süreçte paydaşların katılımı esastır. Çünkü sorunu en iyi bilenler o sorunu yaşayanlar ve yerelde hizmet veren kurumlardır. Projelerde ulaşılmak istenen hedeflere yönelik olarak, tüm paydaşların katılımı ile “ortak inanç, yön birliği” oluşturulmadığı müddetçe, maliyet ve zaman boyutunda kaynakların etkin yönetildiğini söylemek doğru değildir.

Duygusal emeğin de bir süreç olarak düşünülmesi gerekmektedir. Söz konusu süreçteki her adımın analiz edilmesi, duygusal emeğin hedef kitle üzerindeki sonuçlarını olumlu hale getirmesini sağlayacak olup; duygusal emeğin “duygu ayarlama süreci” olarak değerlendirilmesi mümkündür (Grandey 2000: 98-99). Projeler işbirliklerinin ve ilişkilerin etkin yönetilmesi ile başarıya kavuşmaktadır. İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ortak amaçlara erişmek ise ancak ortak inanç etrafında hareket etmekle mümkün olabilir. Bunu sağlamak için de *karşılıklı güven, açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim* kurmak gerekir. Bu metin kapsamında; bir proje yönetiminin dört aşamasında (analiz, planlama, uygulama ve değerlendirme) ilgili paydaşların “istenen duyguları yansıtmaları ve uygun davranışları sergilemeleri” amacıyla dikkat edilecek hususlar, uygulanabilecek örnek yaklaşım ve tutumlar üzerinde durulacaktır.

İster toplumsal dönüşüme, ister kurumun hizmet kalitesinin arttırılmasına, isterse de kurumsal gelişime hizmet etsin, projelerin çıkış noktası mevcut durumu değiştirmeyi istemekle başlamaktadır. Söz konusu değişim sürecinde hedeflere ulaşmada, var olan kaynakların, ilgili tüm paydaşların ve durumu etkileyen tüm faktörlerin en yüksek düzeyde fayda yaratacak şekilde göz önüne alınması ve değerlendirilmesi esastır. Paydaşlar, projenin doğru analiz edilmesinden hayata geçirilmesine kadar her adımda önemli roller üstlenmektedir. Bu yüzden proje yönetimi kapsamında kazan-kazan ilkesine özen gösterilerek paydaşlara projenin bir parçası oldukları hissettirilmeli ve projeyi sahiplenmeleri sağlanmalıdır. Çünkü paydaşların projeye şeklen değil kalben bağlanmaları sonucunda başarı gelir. Hepimizin çok iyi bildiği gibi “inanmak başarmanın yarısıdır”.

Projeler, proje fikrinin doğması ile başlar. Proje yönetimi; projenin amaçlarını yerine getirebilmek için analiz, kullanılan tüm kaynakları ve faaliyetleri planlama, uygulama ve kontrol fonksiyonlarının bütünüdür. “Proje Döngüsü Yönetimi” ise; projenin tüm aşamalarının birbiriyle etkileşimli biçimde işletildiği sistematik bir yönetim yaklaşımı olup; proje fikrinin belirlenmesi (analiz), projenin planlanması, projenin uygulanması ve izlenmesi, projenin değerlendirilmesi olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır (European Commission 2002).



Şekil 1. Proje Döngüsü Yönetimi (Yentürk ve Aksakoğlu 2006: 17).

## 2. PROJE FİKRİNİN BELİRLENMESİNDE PAYDAŞ ANALİZİ

Proje fikrinin belirlenmesi, projeye ilişkin fikirlerin ortaya konduğu ve tasarlandığı ilk hareket noktasıdır ve ancak mevcut durumun "katılımcı" bir yaklaşımla net bir şekilde tanımlanması ile mümkündür. Bu adım projede planlama ve uygulama açısından en önemli başarı faktörüdür (Tekindağ 2005: 34). Proje yönetiminin ilk aşaması olan analiz süreci; sorun, hedef, strateji, paydaş ve amaç analizi olmak üzere 5 adımdan oluşmaktadır. Sorun analizi kapsamında; sorunun rapor, anket ya da istatistikî veri türünde ikincil kaynaklardan oluşan ön değerlendirme ile desteklenmesi, paydaşlarla yapılacak analizlerde önemli bir hareket noktası olabilir.

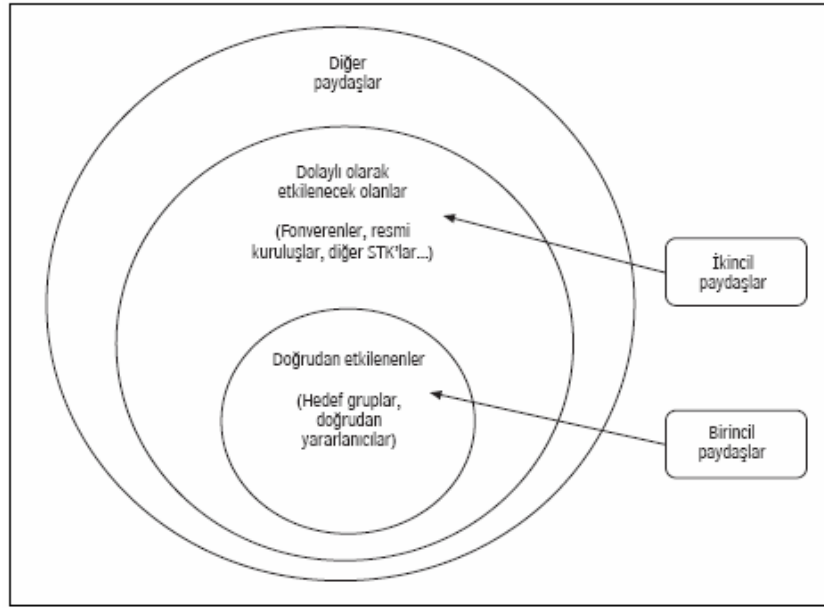
Yapılan incelemeler, belli bir fikir üzerine yoğunlaşan kişilerin, grupların veya kurumların kritik sorunun ne olduğu konusundaki görüşlerini ortaya çıkaracak, yani proje fikrinin ilgili taraflar açısından nasıl algılandığının belirlenmesine yardımcı olacaktır. Tüm bunlar, sorunun özellikle farkında olmayan taraflarca daha iyi algılanması açısından da önemlidir (Tekindağ 2005: 34-36). Sorun ve hedef analizinde ilgili tarafların katılımı ile yapılan "beyin fırtınası" toplantıları, fikir üretmeye yönelik yaratılan iklim yaratması sebebi ile tercih edilen bir yöntemdir.

Günümüzde tüm stratejik planlamaların temelinde; paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin doğru analiz edilmesi, ilgili siyasi ve yasal gerekliliklerin kısa ve uzun vadede olası etkilerinin değerlendirilmesi, dış ve iç faktörlere dayanan fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi yatmaktadır (EFQM 2010). Projede hangi hedeflerin dikkate alınacağına ve hangi hedeflerin dışarıda bırakılacağına karar verme sürecinde yanıt bulurken, "Sürdürülebilirlik açısından ilgili paydaşları en iyi kapsayan yöntem hangisidir?" sorusuna yanıt bulunması oldukça önemli ve belirleyicidir.

Doğru stratejinin belirlenmesi aşamasında; "paydaşlar sorundan ve çözümden ne kadar haberdar?", "paydaş beklentileri ne kadar dengeleniyor?" ve "strateji paydaşlar açısından ne kadar öncelikli?" sorularına cevap bulunması gerekmektedir. Strateji analizi birçok bakımdan zor bir süreçtir. Çünkü pratikte, farklı paydaşların çıkarları, talepleri ve eldeki kaynaklar gibi kısıtlamaları dengelemek önemli bir uzlaşma çabasını beraberinde getirir (European Commission 2004).

"Anne ve Çocuk Evi (AÇE) projesinden öğrendiğimiz önemli derslerin başında, büyük afetler sırasında her türlü yardıma ve maddi manevi desteğe muhtaç halkın duygularının ve düşüncelerinin en etkili biçimde nasıl yönlendirilmesi gerektiği gelir. Pek çok başarılı girişim karmaşa içinde şaşkına düşmüş bu insanların potansiyelleri değerlendirilerek gerçekleştirilebilir. Bir yardım projesinin mutlaka yardıma muhtaç insanlara da roller vermesi gerektiğini öğrendik. Bir projenin başarılı olabilmesi için bölgenin kültürel, etnik ve ekolojik nitelikleri konusunda derinlemesine bir bilgi sahibi olunmasının bir zorunluluk olduğunu öğrendik" Ashraf GHANDEHARI / İran'da Deprem Sonrası AÇE Projesi Başkanı (aktaran Abay ve Ayan 2007: 64).

Paydaş analizi, durum analizi aşamasında projenin sonuçlarından doğrudan ya da dolaylı olarak, olumlu ve olumsuz etkilenecek olan, kişi, grup ve kuruluşların belirlenmesine yaramaktadır. Paydaş, gerçekleştirmek istediğiniz toplumsal dönüşümden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek ve bu süreci etkileyebilecek olan herkeştir. Analizi kolaylaştırmak amacıyla, paydaşlar kendi aralarında; birincil, ikincil ve diğer paydaşlar olarak üçe ayrılmaktadır.



Şekil 2. Paydaş Grupları (Yentürk ve Aksakoğlu 2006: 20).

Paydaşlar proje sürecini farklı şekillerde ve düzeylerde etkilemekte olup, katılım düzeyleri farklıdır. Örneğin projenin nesnesi olan katılımcılara –hedef kitleye-yönelik bilgilendirme yapılmakta, projenin öznesi olan ve işbirliği yapılan paydaşlar ile ortak faaliyet düzenlenmesi, işbirliği yapılması ve/veya danışılması planlanmaktadır.

Paydaş analizinde yer alan kişi ve kurumların, proje stratejisine ile uyumlu olarak yönetilmesi gerekmektedir. İşbirliği yapılacak paydaşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ortak amaçlara erişmek üzere; paydaşlar iyi tanınmalı ve farklı düzeylerde katılımlarını sağlayacak faaliyetler de göz önünde bulundurulmalıdır (FAO, 2001). Paydaş gruplarını tanımlarken, Yentürk ve Aksakoğlu şu beş soruyu yanıt aranması gerektiğini ifade eder (Yentürk ve Aksakoğlu 2006: 43):

- Bu sorundan en çok kim etkileniyor?
- Bu sorunun çözümünden en çok kim etkilenir?
- Kimler zarar görür, kimler yararlanır?
- Kimler bu çözüme karşı olabilir, kimler yandaş olur?
- Kimlerle beraber çalışabiliriz?

Bunlara ilaveten, şu soruların yanıtları da paydaşları tanımlamakta yararlıdır:

- Tüm paydaşların proje ile ilgileri ve katılım düzeyleri nedir?
- Paydaşlar arasındaki ilişki ve çatışma boyutu nedir?
- Paydaşların yetkinlikleri ve deneyimleri nelerdir?
- Paydaşlarla yapılan işbirliği geçmişi var mıdır?

Projeye paydaşların katılımını sağlamak projenin sahiplenilerek etkisinin artırılması açısından oldukça kritik bir öneme sahiptir. Paydaşlar ile kurulan “sağlıklı iletişim” sonucunda elde edilen yerel bilgi ve sağlanan katılım sayesinde sonuçlar, kalite ve finansal açıdan “daha verimli” olabilmektedir. Diğer taraftan projenin paydaşlar tarafından daha çok sahiplenilmesi, yaratılmak istenen dönüşümün proje tamamlandıktan sonra da “sürdürülebilirliğine” katkıda bulunmaktadır. Eğer daha çok paydaş bilgilendirilip, karar alma süreçlerinde yer verilirse, projenin şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırılmış olur. Aynı zamanda paydaşların ihtiyaçları, çıkarları ve yetenekleri sürece dâhil edilirse, daha eşitlikçi sonuçlar elde edilebilir.

Gerçekleştirilen birçok projenin önemli bir eksiği, paydaşların projenin doğuş sürecine dâhil edilmemesidir. Paydaşların ve sahip oldukları kaynakların çeşitliliği, dolayısıyla sürece katılım düzeyleri farklıdır. Özellikle bazı özel ihtiyaç grupları için üretilen projelerde, bu grupların sürece dâhil edilmemesi, sorunlarının çözümüne katkıda bulunmaktan çok, ilgili kurumun kendi varlığını meşurlaştırdığı işler haline gelmektedir. Bu yüzden, yukarıda da değinildiği gibi, proje döngüsü yönetimi sürecinde tecrübeli kurumların durum analizi aşamasına da paydaşların katılımını sağlaması önemlidir. Bu yaklaşım, katılım olanakları sınırlı olan grupların, sorunun çözümüne katkılarını arttıracaktır.

Projenin belirlenen amacına erişmesi, genel hedeflere bir adım daha yaklaşılmasını sağlamaktadır. Paydaşların ve hedef kitlenin projeyi sahiplenebilmesi, projeyi doğru anlamaları ile mümkün olur. Bu sebeple kullanılacak dilin anlaşılır, kısa ve net olması ayrı bir önem taşımaktadır (Newton 2012: 38). Projenin amacının tüm paydaşlar tarafından bilinmesini ve sahiplenilmesini kolaylaştırmak için; belirlenen proje amacının sade bir dili, anlaşılabilir olması, kullanılacak görsel ve basılı materyallerde kullanımının kolay olması, basın demeçleri ve toplantılarında net ifade edilebilecek şekilde olması gerekmektedir. Hedeflerin nasıl ve ne kadar bir değişim sağlayacağı, nerede ve kimlere etki edeceğinin net bir şekilde tanımlanması, değerlendirme sürecinde sağlıklı bir karşılaştırma olanağı verecektir. Diğer taraftan ortak bir amaca kenetlenmiş olan tüm tarafların gerçekleşen hedefleri görmesi, başarı var ise bu mutluluğu birbirleri ile paylaşması gerekir. Bu yüzden proje başarı göstergelerinin düzenli olarak paydaşlar ile paylaşılması ve olumlu ivme yakalanması durumunda uygun bir yöntemle teşekkür edilmesi gerekmektedir.

### 3. PROJENİN PLANLANMASI SÜRECİNDE PAYDAŞ İLİŞKİLERİ

Yapılan durum analizi sonrasında; proje faaliyetlerinin, beklenen etki ve çıktılarının, risk ve varsayımların belirlenmesi, nesnel başarı göstergeleri ve doğrulama kaynaklarının oluşturulması, kaynakların planlanması gerekmektedir. Proje hazırlanırken ilgili tüm kuruluş/kişilerin hazırlık aşamasında katılmasının sağlanması oldukça önemlidir ve projenin planlanması aşamasındaki geniş katılım uygulama etkililiğini de arttıracaktır. Bu durum, proje ekibi başta olmak üzere pay-



daş kurumların projeyi, projenin amaçlarını ve projeden beklenenleri daha iyi anlamasını ve benimsemesini sağlayacaktır (UNDP 2007: 15).

“Bu projenin öğrettiği en önemli ders, bir projeye esas olan fikir ne denli ulvi ve yerinde olursa olsun ve de bu fikri hayata geçirmek için teknik hazırlıklar ne denli yeterli olursa olsun, eğer bir proje daha planlanma aşamasından başlayarak hedef aldığı insanlar ile birlikte tasarlanıp, kotarılmaz ise yeterince sahiplenilmiyor. Bu da her şeye karşın projenin başarısını engelliyor. Öte yandan bir projeyi birlikte yürütmek üzere işbirliği yapılan kurumların yeterince tanınmadığı durumlarda sonuçta hayal kırıklığına uğrama riski hep var olacaktır.”

Songül ŞATIROĞLU/ Anadolu Kadını Kültür ve Dayanışma Derneği Başkanı (aktaran Abay ve Ayan 2007: 26).

Ayrıntılı proje plan ve programlarının geliştirilmesi, belirli aşamalar içerisinde özel sistemlerin benimsenmesini, belirli uygulamaları ve bazı dokümanların hazırlanmasını gerekli kılmaktadır (Barutçugil 2008: 89-91). Gerek durum analiziyle bağlantılı süreçlerde gerekse planlamanın diğer aşamalarında çağdaş proje yönetimi yaklaşımının temel ilkesi "katılımcılık"tır. Katılımcılık, sorunla ilgili tüm tarafların proje hazırlığından itibaren sürece aktif olarak katılmasını, sorunları kendi bakış açılarıyla tanımlamalarını ve bundan öte sorunun çözümü için önerilerini sunarak, bunun gerçekleştirilmesi için mevcut kapasitelerini kullanmalarını kapsamaktadır (Tekindağ 2005: 33). Dolayısıyla planlamanın farklı aşamalarını paydaş ekseninde gözden geçirmek ve tasarlamak lüzumu vardır.

**Faaliyetlerin Planlanması;** Projenin amacına ulaşabilmesi için hedef kitle ve paydaş beklentileri göz önünde alınarak doğru faaliyet adımlarının planlanması gerekmektedir. Faaliyetler belirlenirken paydaşların özellikleri, yetkinlikleri göz önünde bulundurulmalı, zamanlaması ve sorumluluk dağılımı net olarak yapılmalıdır. Planlama aşamasında hedef kitlenin doğru tanınması doğru faaliyetlerin seçilmesini sağlayacaktır. Bu aşamada var olan ve Tablo 1’de sunulan Halkla İlişkiler Yöntemleri arasında doğru seçimler yapılarak, bütünsel bir yaklaşım ile faaliyet planının hazırlanması mümkündür.

**Tablo 1.** Faaliyet Planlamasında Kullanılabilecek Yöntemler

Yöntemler	Sağladığı fayda
Basın Toplantısı Basın Bülteni Basın Toplantısı Basın Kiti Basın Kokteyli Basın Turu Röportajlar Sosyal Medya Blog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje hakkında farkındalık yaratmak,</li> <li>• Projenin gelişmeleri ve faaliyetleri hakkında bilgi vermek,</li> <li>• Projenin sonuçları hakkında hedef kitleyi, paydaşları ve kamuoyunu bilgilendirmek,</li> </ul>
Görünürlük faaliyetleri (logo, afiş, web sayfası, sosyal medya, blog, vs.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje için olumlu bir imaj yaratılarak kamuoyu, hedef kitle ve paydaşlara yönelik güven oluşturmak,</li> <li>• Projeye bir görsel kimlik kazandırmak,</li> <li>• Proje görünürlük faaliyetlerinde bütünlüğü sağlamak,</li> <li>• Proje ekibi ve tüm paydaşlara yönelik açık, şeffaf ve sağlıklı iletişimi kurmak,</li> </ul>
Konferans, Seminer, Panel, Sempozyum, Çalıştay	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paydaşların bilgilendirmesini sağlamak,</li> <li>• Paydaşlar ile birlikte konuları değerlendirmek</li> <li>• Konusunda uzman olan kişilerin deneyim ve tecrübelerini paydaşlar ile paylaşmak</li> <li>• Paydaşlar ile birlikte ortak karar vermeyi sağlamak</li> </ul>
Lobicilik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fikir önderleri ve kilit isimler üzerinde ikna, inandırma ve tanıtma tekniklerini planlı bir şekilde uygulayarak projenin sahiplenilmesini ve etkililiğini sağlamak</li> </ul>
Yazılı teknikler (Broşür, el kitapçıkları, Broşür- ler, Faaliyet Raporları)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje hakkında kısa ve öz bilgi vermek,</li> <li>• Projenin konusuna yönelik farkındalık yaratmak,</li> <li>• Proje kapsamında yürütülen tüm çalışmalarını paylaşmak</li> </ul>
Araştırma / anket / saha ziyareti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durum analizini yapmak ve beklentileri ölçmek</li> <li>• Proje faaliyetleri ile istenen dönüşümünü ne oranda gerçekleştirdiğini ölçmek,</li> </ul>
Açık Hava Ortamları (Billboardlar, Afişler,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projenin tanınmasını ve hatırlanmasını sağlamak</li> </ul>

Faaliyet planlaması sonucunda oluşturulan görev dağılımının proje uygulama aşamasına geçmeden önce, paydaşlar tarafından karşılıklı imza altına alınması, projenin uygulama aşamasında yaşanabilecek çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacaktır.

**Sonuç ve çıktılarının planlanması:** Bir projenin başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmesi için öncelikle mevcut durumdaki değişikliğin ne olacağının ortaya konması esastır. Her faaliyet kapsamında elde edilmesi öngörülen sonuç ve çıktılarının paydaşlar ile birlikte net ve doğru tanımlanması, ilgili paydaşlar ile paylaşılması proje bünyesinde ortak sahiplenmeyi sağlamaktadır.

**Varsayımlar ve risk analizinin yapılması:** Bir proje stratejisinin mevcut durumun tüm yönlerini kapsamaması söz konusu değildir. Bu sebeple projenin başarısı-

nı etkileyen ve hatta belirleyen projenin kontrolü dışında kalan dış faktörler varsayım ve riskler olarak karşımıza çıkmaktadır (Tekindağ 2005: 87). Proje risk yönetiminde amaç; oluşabilecek bu riskleri fırsata dönüştürebilmek, bu mümkün değilse risklerin oluşmasını önlemek ve zararlarını minimize etmeye çalışmaktır. Herhangi bir paydaşın projeye ya da proje taraflarının bir kısmına gösterdiği direnç projenin uygulaması açısından önemli bir risk unsuru olarak ön plana çıkabilir. Proje dışında gelişen olaylar ve işleyiş proje planlamasında dikkate alınması gereken önemli dışsal faktörlerdir. Bu yüzden proje konusu ile ilgili gündeme ve yasal düzenlemelere hâkim olmak oldukça önemlidir. Paydaşlar ile kurulan karşılıklı güvene dayalı, açık ve sağlıklı iletişim sonucunda proje konusu ile ilgili tüm gelişmelerin güncel olarak takip edilmesi mümkündür.

**Kaynakların planlanması:** Proje kapsamında yürütülecek tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli finansal ve insan kaynağının doğru planlanması, proje bütçesinin hazırlanması için esas teşkil etmektedir. Planlama aşamasında yapılan kaynak planlaması, faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli girdilerin ve bunların miktarlarının listelenmesini kapsamaktadır. Paydaşların iyi tanınması, hangi faaliyet adımıyla hangi paydaştan, ne kadar aynı / nakdi katkı alınacağını belirlemede kolaylık sağlayacaktır. Güç birliği ile kurgulanan projenin bütçesi böylelikle daha gerçekçi olabilir. Projede ihtiyaç duyulan kaynakları; insan, fiziksel (donanım) ve mali kaynaklar olmak üzere üç ana başlıkta toplanmak mümkündür.

Proje konusuna ve kapsamına göre proje ekibi üyelerinden beklenen yetkinliklerin belirlenmesi, görev sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanması ve ekip içi iletişim planının yapılması gerekmektedir. Proje yöneticisi projenin temsilcisi, sözcüsü, görüşmecisi, politikacısı, uzlaştırıcısı, cesaretlendiricisi, girişimcisi, projede disiplin sağlayıcı gibi rolleri de başarıyla üstlenmek durumundadır. Çünkü tüm paydaşlarla iletişimi yönetecek kişi proje yöneticisidir. Tutarsız bir yaklaşım, paydaşların eksik bilgilendirilmesi, oluşturulmak istenen duyguların zarar görmesine sebep olabilir.

Proje yöneticisi ekip üyeleri arasında öncelikle lider rolünü üstlenerek onlardan neyi başarmalarını istediğini iyi anlatmalı ve büyük çaba göstermelerini sağlayacak ortamı oluşturmalıdır. Dolayısıyla söz konusu kişinin duygusal zekâ yönünden gelişkin olması ve aynı zamanda birlikte çalıştığı ekibinin duygusal emek boyutunu göz önünde bulunduracak becerilere sahip olması gerekir. Bunun yanı sıra, planlama, öncelik belirleme, karar verme, kaynak tahsisi, görev verme, izleme, sorun çözme gibi yönetici işlevlerini de yerine getirmelidir.

#### 4. PROJENİN UYGULANMASI VE İZLENMESİNDE PAYDAŞ İLİŞKİLERİ

Projenin planlandığı şekilde hayata geçirilme aşaması “uygulama” olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte proje faaliyet planı ve proje bütçesi hangi işin hangi sırada, hangi işbirlikleri ile ne kadar sürede ve hangi bütçe ile gerçekleşeceğini belirten rehber dokümanlardır. Proje yaklaşımının sağladığı faydalara rağmen

projelerin iyi yönetilememesi durumunda, hedef grupların ihtiyaçlarına yanıt verilememesi, planlanan çıktıların üretilmemesi, üretilen çıktılarının kullanılmaması ve devamlılığının sağlanamaması gibi sorunlar söz konusu olacaktır. Bunların yanında projeler, zamanında ve bütçesi içerisinde sonuçlandırılmama ve beklenmeyen olumsuz çıktılar üretme risklerini taşırlar (Sarı 2010: 10).

Uygulama aşamasında proje koordinatörü başta olmak üzere proje ekibinin kilit ve belirleyici sorumlulukları bulunmaktadır. Proje ekibinin "uyumu ve aralarında kurulan sağlıklı iletişim" tüm işleyişe etki etmektedir. Doğru planlama işleyiş ve iletişim konusunda da rehberlik niteliği taşımaktadır. Tüm proje ekibi üyeleri tarafından proje faaliyet planı esas alınarak tüm adımlar gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır. Yürütülen proje birden fazla kurumun katılım ile gerçekleşiyorsa, proje başlamadan önce bir ön hazırlık toplantısı ile işlerin programlanması ve görevlerin hatırlatılarak ayrıntıları ile paylaşılmasında yarar vardır (UNDP 2007: 15).

Uygulama aşamasında en önemli hususlardan biri düzenli kontrol ve gözden geçirmelerin yapılmasından geçmektedir. Planlanan uygulamaların gerçekte ne kadar etkili olduğu ölçülmeli, ek bir faaliyet ve alınması gereken bir önlem olup olmadığı ekip lideri tarafından sürekli kontrol edilmelidir. Çünkü projenin başarısı faaliyetlerin sonuçları dikkate alınarak hedef kitlede istenen değişim ve dönüşümün ne kadar yaşandığı ile doğrudan ilişkilidir. Geri bildirimlerin etkin yönetilmesi için; projenin uygulanması aşamasında tüm paydaşlarla açık, şeffaf ve güvene dayalı iletişim kurulması esastır.

Bu sebeple projenin yazılı ve sözlü iletişim kanallarının, sıklığının tanımlandığı iletişim planının yapılması gerekmektedir. Proje sayesinde yaratılan etkinin izlenmesinde paydaşların sürece katılmaları ve proje ekibi dışından birileri tarafından da etkinin değerlendirilmesi önemlidir. Projenin uygulama sürecinde, belli periyotlarda yapılan yüz yüze görüşmeler ve değerlendirme toplantıları, projenin yolunda gidip gitmediğini tespit etmek için etkili bir yöntemdir. Yapılan toplantılarda tutanak tutulması, katılımcılardan imza alınması ve toplantı sonrasında tüm paydaşlarla paylaşılması, iletişimin sağlıklı yürütülmesi ve proje arşivi oluşturulması önemlidir.

Eğer projede öngörülen faaliyet planında herhangi bir değişiklik söz konusu ise, ilgili tüm paydaşlarla eş zamanlı paylaşılması, katılım ve birlikte hareket etmek açısından belirleyicidir. Planlanan görünürlük faaliyetleri uygulanırken, destek veren tüm paydaşların logolarına protokol kuralları dikkate alınarak yer verilmesi gerekmektedir. Tasarımlar basılmadan önce ön onay için paylaşılması, ekip olarak ortak hareket etme ruhunu destekleyerek, paydaşların bu materyalleri daha özverili olarak dağıtmasını ve paylaşmasını sağlar.

## 5. PROJENİN DEĞERLENDİRİLMESİ SÜRECİNDE PAYDAŞ İLİŞKİLERİ

Proje kapsamında planlanan çalışmaların ne kadar iyi bir şekilde hayata geçirildiği ve bunların projenin amaç ve hedeflerine ne kadar hizmet ettiği bilinmediği

sürece, projenin ne kadar başarılı olduğunu söylemek mümkün olamaz. Proje kapsamında yürütülen tüm faaliyetlerin etkililiklerinin değerlendirmesi; sonuçların ölçülmesi, başarı ya da başarısızlık durumunun belirlenmesi, uygulamadan dersler çıkarılması, düzeltici tedbirlerin alınması ve hesap verilebilirliğin sağlanması amacıyla kullanılan araçlardan biri olarak değerlendirilmelidir.

Bu kapsamda aşağıdaki tespitler oldukça önemlidir (Kusek ve Rist 2004: 11):

- Eğer sonuçlar ölçülmez ise, başarı ya da başarısızlıktan bahsedemezsiniz,
- Eğer başarıyı göremezseniz onu ödüllendiremezsiniz,
- Eğer başarıyı ödüllendirmezseniz, başarısızlığı ödüllendiriyorsunuzdur,
- Eğer başarıyı göremezseniz, ondan bir tecrübe çıkaramazsınız,
- Eğer başarısızlığı fark edemezseniz, onu düzeltemezsiniz,
- Eğer sonuçları ortaya koyamazsanız, kamuoyu desteğini arkanıza alamazsınız.

Yaratılmak istenen dönüşüm için “doğru projeyi mi yapıyoruz?”, “bu projede yapılanlar doğru şeyler miydi?” sorularının cevapları, değerlendirme sonucunda ortaya çıkar. Bu soruların cevaplanması sürecinde paydaşların görüşlerini alınması oldukça önemli ve yön göstericidir. Projenin planlama aşamasından itibaren birlikte çalışılan paydaşlar ile birlikte yapılacak değerlendirme toplantısı, sonuçlarda başarı var ise paylaşılması ve alınan derslerin ortaya konması açısından oldukça yararlı olmaktadır. Değerlendirme sürecinde paydaş kurum temsilcilerinin mutlaka onore edilmesi, başarının paylaşılması için kullanılacak etkili bir yöntemdir.

## SONUÇ

Yaşadığımız toplumda karşımıza çıkan tüm sorunlar beraberinde değişim ihtiyacını ve buna ilişkin çözüm önerilerinin ortaya çıkmasını getirmektedir. Değişim fikrinin hayata geçebilmesi ve istenen sonuçlara ulaşılması, söz konusu fikrin gerçek bir projeye dönüştürülmesi ile mümkündür. Söz konusu değişim sürecinde hedeflere ulaşmada; var olan kaynakların, ilgili tüm paydaşlara en yüksek düzeyde fayda yaratacak şekilde göz önüne alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Paydaş kurumların projeyi sahiplenmesi projenin başarısı için oldukça belirleyicidir.

Proje yönetiminin her aşamasında; paydaş kurumlarla birlikte çalışırken bir tabe ile değil, o kurumda görev yapan kişilerle iletişime geçeriz. Söz konusu temsilcilerin her birinin tarzı, aklı, umudu, öncelikleri ve beklentileri farklıdır. Proje kapsamında paydaşlarla kurulan ilişkide duygusal emek boyutunun doğru kurulanması, projeye yönelik ortak inancın oluşmasını ve paydaşların projeye salt bürokratik olarak değil aynı zamanda içtenlikle ve tinsel olarak bağlanmalarını sağlar. Bu inanç ve bağ paydaş kurumların diğer çalışanları nezdinde de belirle-

yicidir ve böylelikle “suya atılan taş etkisi” yaratmak mümkündür. Bu etkinin maddi bir karşılığı yoktur. Aksi takdirde -kurum temsilcisinin projeyi sahiplenmesini sağlayamadığınız zaman- projede başarıdan bahsetmek mümkün değildir.

Sonuç olarak; projeler yaşam içinde olumlu bir değişimi ateşini fitillemek üzere kurgulanır. Hayat bir nicelikler toplamı olmadığına göre, orada bir değişim yaratmaya dönük kurgulanan projeler de sadece nicelikler, görevler ve statülerden ibaret olmamalıdır. Bu sebeple projelerde insan faktörünün göz ardı edilmemesi ve duygusal emek boyutunun doğru kurgulanması gerekir. Paydaşların gönülden katılımının sağlanmadığı bir projede, başarıdan söz etmek mümkün değildir.

#### **KAYNAKÇA**

Abay T E ve Ayan Z (2007) Sivil Toplumdan Proje Öyküleri, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, Ankara.

Barutçugil İ (2008) Proje Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

EFQM, “Mükemmellik Modeli” (2010) Türkiye Kalite Derneği Yayını, İstanbul.

European Commission - EuropeAid (2002) Project Cycle Management Handbook.

European Commission, Project Cycle Management Guidelines (2004) Brussels.

FAO (2001) Project Cycle Management Technical Guide, Socio-Economic and Gender Analysis Programme, United Nations.

Grandey A A (2000) Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), 95-110.

Kusek J Z and Ray C R (2004) Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, World Bank, Washington D.C.

Newton R (2012) Project Management Step by Step, Pearson Education Limited, London.

Sarı V İ (2010) Proje Döngüsü Yönetiminde Etkililik Değerlendirmesi, DPT Uzmanlık Tezi, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara.

Tekindağ F C (2005) Proje Döngüsü Yönetiminde Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (STGM), Ankara.

UNDP, “Proje Yürütme Rehberi” (2007) Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Ankara.

Yentürk N ve Aksakoğlu Y (2006) Proje Döngüsü Yönetimi I, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.