

## Proje Yönetim Metodolojisi (PYM): Değişim kabiliyeti ve hayatta kalma ilişkisi

Emre Süleyman ÖZMEN<sup>1</sup>

### Özet

*Sinopsis - Hayatta kalma bugünkü şirketlerin bir numaralı dürtüsüdür; bu nedenle, organizasyonlar içinde gerekli olan değişikliklerin ve ilgili projelerin çoğunluğu bunu güvence altına almayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, bir proje yönetimi metodolojisinin kullanılmaması, kurumun proje yönetimi çabalarını ve genel etkinliğini tehlikeye atabilmektedir. Proje yönetimi metodolojisini uygulamadaki başarısızlıkların bir numaralı nedeni ise, paydaşlardaki değişim algısının farkındalığı ve yönetimi ile ilgilidir. Bu makale, paydaşların özelliklerine dönük stratejilere katkıda bulunmaktadır.*

*Proje Temeli - Kongre<sup>2</sup> sunum notları incelenmiş ve araştırma düzlemine taşınmıştır. İndüktif doğası nedeniyle, gömülü teori uygulanmış, 58 katılımcı toplam sekiz cevap, üç kodlama ve dört kayıt olarak gruplandırılmıştır. Kutuplaşmış duyguların (ya da bunlara nasıl tepki verileceğinin), kurumların proje yönetimi metodolojisini kullanma çabalarını tehlikeye atabileceği öne sürülen dört hipoteze yer verilmiştir. Makale, ayrıca, sorunları hafifletmeyi hedefleyen bir uygulama modeline de yer vermektedir. Model, PYM (Proje Yönetim Metodolojisi) kurulumunu (aynı zamanda organizasyonun kendisini) başarılı kılmak için, çalışma, farklı paydaşlar açısından 10 adımlık bir eylem planına dönüştürülmüştür.*

*Projenin Yılları - 2013-2018*

*Hedef Okuyucu - Proje Sponsorları, Hat Yöneticileri, Proje Yöneticileri*

*Öğrenilen Dersler - Paydaşlarla ilgili bilmediğimiz şey, onları neye göre grupladığımızdan ziyade değişime verdikleri tepkilere dönük işletmemiz gereken stratejilerdir, öyle ki bu başarı ile doğrudan ilişkilidir. Stratejilere uzanan yoldaki diğer kazanımlar; proje tamamlama adımına önerilen ilave bir bileşen (değişim belirleyicileri için bilgi deposu oluşturma), iş yükünün sonradan emek yoğun bir moda büründürülmesinin salık verilmesi ve fiziksel bariyerlerin yeniden tanımı olarak özetlenebilir.*

*Vurgulanan Nitelikler - Proje Yönetimi Metodolojisi*

*İlgili Teori - Değişim Yönetimi, Paydaş Yönetimi*

**Anahtar kelimeler:** Değişim, Proje, Metodoloji, Dağıtım

**Jel Kodu:** L20, M14

## Project Management Methodology: Resistance for change vs Capability for Survival

### Abstract

*Synopsis - Survival is number one motive of companies today; therefore the majority of necessary changes and related projects within the organizations aim to secure this. However, failing to use a project management methodology may jeopardize an organization's project management efforts and overall effectiveness, where number one reason of failures with implementing a project management methodology is related to change domain in different audience groups. This paper contributes to name the audience characteristics and relying strategies accordingly.*

*Project Setting - A congress proceeding is scrutinized per propositions and validated in respect to research method with full notes. Due to inductive nature, grounded theory was applied, where eight answers, three coding and four memoing were grouped through 58 participants. Four propositions were generated, where they primarily suggest that not being aware of (especially) polarized emotions (or how to react them) might jeopardize organizations' efforts in deploying a project management methodology. Managerial implications refer to utilization of a single integrated project management*

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, emre.ozmen@nisantasi.edu.tr, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5541-1155>

<sup>2</sup> Ozmen, E. S. (2013). Project Management Methodology (PYM): How can PYM serve organisations today? PMI Global Congress EMEA (pp. 1-11). PMI. Retrieved from <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101477700&iss=1>

*methodology tool (in lieu of many, e.g. converging project management software and project management methodology in one tool) through a 10-step action plan in regard of different audience types.*

*Years of Project – 2013-2018*

*Target Reader – Project Sponsors, Line Managers, Project Managers*

*Lessons Learned - What we do not know is how we compartmentalize the audience in the organizations and its determinants, where normally prevents the purpose from being accomplished. Scrutiny and validation efforts brought one addition (repository for change agents) to outputs of project completion, few additions to physical barriers, correct the work load mode to back-loaded, and some more.*

*Competencies Highlighted – Project Management Methodology*

*Related Theory – Change Management, Stakeholder Management*

**Keywords:** *Change, Project, Methodology, Deployment*

**Jel Codes:** L20, M14

## 1 GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında hemen her firmanın bir numaralı motivasyonu öncelikle hayatta ve işler durumda kalmaktır, dolayısı ile tüm gerekli değişiklik ve ilgili projeler bu yönüyle ele alınır. (Hornstein, 2013; Wischnevsky, 2004) Ne var ki, proje yönetim metodolojisi kullanılmadan yönetilen değişiklik ve projeler, organizasyonun proje yönetimi çabalarını ve yanısıra genel verimliliği tümüyle tehlikeye atabilir. (Kerzner, 2013).

Konuya teknik açıdan bakıldığında, günümüzde çoğu firmanın proje yönetim metodolojisi (süreçler ve taslaklar) ve proje görevlerini beraber yönetmekte güçlük çektiğini, bunun en büyük sebebinin de bütünleşik yapıdan uzak proje yönetim yazılım sistemleri olduğunu görüyoruz (Ozmen, 2013). Proje liderlerini sosyal mimarlar olarak tanımlayan Thamhain (1999) ise konunun insan boyutuna dikkat çekiyor, köprü işlevi gören proje yönetim araç ve tekniklerinin verimli kullanımı noktasında insan faktörünün önemli bir belirleyici olduğunun altını çiziyor.

Bahsi geçtiği üzere, sistem ve insan bağlamında bakıldığında, paydaşlarını tanımayan, farklı paydaş tiplerinin farkında olmayan bir proje liderinin değişikliği yönetmesi, yanısıra doğru bir proje yönetim metodolojisi kurgulaması mümkün gözükmemektedir. Aksi yaklaşım, literatüre göre, yalnızca değişim projelerinin başarıyla tamamlanması için değil, şirketin geleceği için de tehdit oluşturur; dolayısı ile gereken önemi vermek başta yönetim olmak üzere tüm paydaşların görevidir (Milosevic,

1997). Burada esas bilinmeyen, paydaşların tipolojileri ve bu tipolojilerin neye göre belirlendiği değil, olumlu ve olumsuz etkilerinin analizidir.

Geleneksel olarak paydaşlar, iş ile ilgili yetenek ve yeterlilik, yanısıra kişilik özellikleri olmak üzere iki yönüyle kimliklendirilir. Shenhar et al. (2011) yetenek ve yeterliliğin proje başarısına birebir etki ettiğini söyler. Bryde (2003) ise, ilkinin kazanılabileceği kabulüyle, ağırlıklı ikinciye önem atfeder, proje başarısını paydaşların (yalnız çalışanlar değil, iç/dış müşteriler nezninde) projeyi algılama ve konumlama biçimleriyle iniltir. Ajzen et al (1986) ve Ozmen et al. (2015) bir yönüyle bu iki görüşü harmanlar, yetenek ve yeterliliğin ancak olumlu/olumsuz niyetler boyutunda anlam ifade edebileceği görüşünü savunur. Buradan hareketle, bu makalenin amacı, paydaşlarda dürtüsel ve niyet bazındaki tepki farklılıklarının proje yönetim metodoloji kurgusuna etkileridir.

## 2 GÜNÜMÜZDE İŞLETMELER

21. Yüzyıl ile beraber dünya ekonomisi sonu gelmeyen bir dönüşüm rüzgarına tutulmuş (Dagdeviren, Lund-Thomsen, McCann, 2016), bunun bir sonucu olarak da iş dünyasının doğası, aşağıda yer verildiği üzere, çok boyutlu bir değişim gereğine konu olmuştur (Nadkarni, S., & Chen, J., 2014; Heerwagen, 2010; Kalleberg, A. L., 2009). Günümüz iş yaşamı:

1. Daha fazla yetenek gerektirmektedir.
2. Daha teknoloji bağımlıdır.

3. Tolerans gösterilmeyen termin süreleri olağandır.
4. Daha yer ve zaman bağımsız seyretmektedir.
5. İşbirliği ve beraber çalışabilme yetilerine duyulan ihtiyaç her zamankinden fazladır.
6. Buna mukabil iş güvenliği azalmıştır.

Bu bağlamda işletmelere yapılan tavsiyeler şöyle özetlenebilir (Nadkarni, S., Chen, T., & Chen, J., 2016; Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N., 2015; Caldwell, 2013):

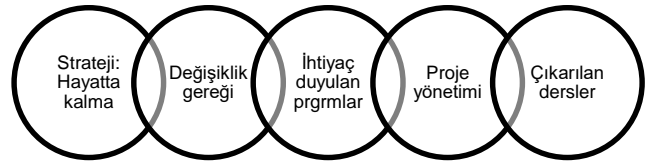
1. Başta müşteriye katılan değer noktasında üzere daha odaklı olunması
2. Özellikle aşağıdaki iki kırılim bazında değişime daha kolay adapte olunabilmesi
  - a. dinamik talepler, strateji, program ve projelere uyum
  - b. sürekli rekabetçi kalabilme
3. Akıllı hiyerarşi ile çevik ve detaylara hakim bir yapı oluşturulması

Açıktır ki, gerekli dönüşüm sağlam bir değişim yönetim temeline ihtiyaç duyar. Bu yönüyle değişim tercihe bağlı gözükmemekte, öyle ki bunun dışında kalan firmaların rekabet mücadelesine direkt etki etmektedir. Bu gereği hisseden firmanın ilk yapması gereken stratejisini hayatta kalma tonuyla derlediğine, program ve projelerin de buna göre tasarlandığına emin olmaktır. Yanısıra proje liderleri çalışmalarını destekleyebilecek donanımda seçilmeli, ihtiyaç belirleme, teknolojiye yakınlık, üst düzey iletişim kabiliyeti, sürekli gelişime gösterilen önem ve yer bağımsız çalışma disiplini noktaları göz önünde tutulmalıdır. (Parker et al., 2013)

Geneneksel olarak proje yöneticileri organizasyonlardaki hiyerarşi içerisinde sıkışmaktadır. Bu; idari, dolaylı, uzman, cezai gibi farklı güç dengeleriyle kendini gösterebilmektedir. Ne var ki bugünün işletmelerinin, bahsi geçen genel stratejinin bir gereği olarak, iyi bir proje yöneticisine her zamankinden çok ihtiyaçları vardır. Bu

bağlamda proje yöneticileri belki de iş dünyası tarihinin (kendilerine duyulan ihtiyaç noktasında) en iyi dönemlerinden birinde bulunmaktadır, bu aynı zamanda bir fırsattır, zira dengelerle yönetme yalnızca iyi proje yöneticilerinin altından kalkabileceği bir tekniktir. Öyle ki, bu yeni eğilim başlı başına bir yönetim taktiği olarak da görülmekte, yenilikçi türeviyle, PYFY (Proje Yönetir gibi Firma Yönetme) olarak da anılmaktadır (White et al., 1999).

Bahsi geçtiği üzere teoride, her ne kadar farklı kırılımları olsa da, aynı insanlarda olduğu gibi her işletmenin tek bir (kurumsal varoluşçuluk dürtüsüyle) ülküsü vardır, o da hayatta ve işler kalmaktır (Ozmen and Oner, 2015; Kerzner, 2005). Yer verilen buna bağlı gereklilikler Şekil 1'de şöyle özetlenebilir:



Şekil 1: PYFY, Proje Yönetir gibi Firma Yönetme (Ozmen, 2013)

### 3 PROJE YÖNETİM METODOLOJİSİNİN ROLÜ

Yöneticiler proje yönetiminin kaçınılmaz olduğunu fark ettiğinde, değişiklikler hızla planlanır, organizasyonlar başarıya taşınır; yapısal proje yönetimi bu nedenle hayati önem teşkil eder. Ne var ki, proje yönetimi temellerini bilmek ve formal proje yönetimi eğitimine sahip çalışanlara sahip olmak, işletmede temel prensiplerin kullanılmasını garanti etmemektedir. Dahası, kullanılsa bile, etkili bir şekilde kullanılamayabilir (Kerzner, 2004).

Konsolide bir proje yönetimi metodolojisinin seçilmesi, bir kurumda önceki proje yönetimi çabalarını birleştiren kanıtlanmış bir yaklaşımdır. Proje Yönetim Metodolojisi, PYM, proje yönetimi uygulamasının temelleri olan ortak dil ve ortak süreçlerin uyumunu sağlamada etkin bir rol oynamakla kalmaz, aynı zamanda organizasyon için sürekli geri bildirim fırsatı yaratabilecek kıyaslama seçeneklerinin sağlanmasına da yardımcı olur. Literatür

## E.S. ÖZMEN

taraması, kurum içinde proje yönetimi metodolojisi kullanmanın birçok yararını önermektedir; yaygın olarak üzerinde anlaşılan faydalar Tablo 1'de gösterildiği gibi haritalanabilir.

Thamhain (1999) 'a göre, proje görevlerini bir metodoloji aracılığıyla düzenleyen bir numaralı araç bir proje yönetim yazılımıdır, bu nedenle

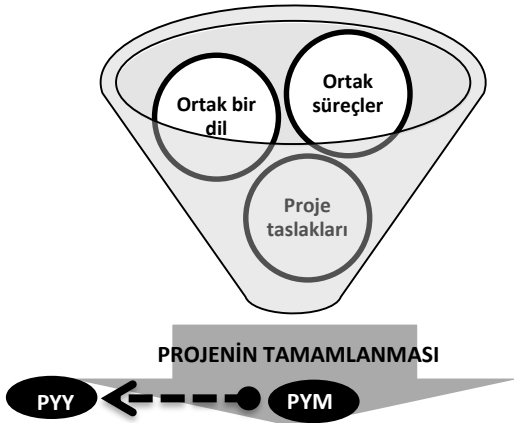
metodoloji bileşenleri (yani süreçler, araçlar, şablonlar) yazılım kullanımının sinir sistemi olarak çerçevelenmelidir. Benzer şekilde, Wysocki (2011), her iyi proje yönetim metodolojisinin, proje yönetim metodolojisi aracından ziyade proje yönetim yazılımının yetenekleri ile yargılanması gerektiğini, sözel tahmini ve fiili görev sürelerinin izlenebilmesi gerektiğini söylemektedir.

**Tablo 1:** PYM kullanmanın başlıca faydaları

	Değişim ajanları için tutulan bilgi deposu	Bilgi Yönetimi / Proje dokümanları	Tekrarlanabilirlik / Tutarlılık / Sürdürülebilirlik	Kıyaslama / Başarı metriklerinin karşılaştırılabilirliği	Sürekli gelişim/Etkiler
Spender (1996)	•	•			
Clarke (1999)			•		
Thamhain (1999)				•	
Bierly (2000)	•	•			
Ibbs & Kwak (2000)	•			•	
Kerzner (2004)			•		
Kerzner (2005)	•	•		•	•
Labuschagne & Brent (2005)			•		
Light, Rosser & Hayward (2005)					
Desouza & Evaristo (2006)		•			•
Chiocchio (2007)					•
Müller & Turner (2007)		•			
Young & Jodan (2008)				•	•
Hanisch et al. (2009)					
Hurt & Thomas. (2009)		•			
Rosemann (2010)			•		
Wysocki (2011)				•	•
Hornstein (2015)	•			•	
Terzilli, Meirelles (2016)	•		•		
Silvius (2017)	•				•

Bununla birlikte, bu ikileme karşın (aksi yönde zorlayıcı bir dayatma olmamasına rağmen) uygulayıcılar şu anda (veri bütünlüğünün izin verdiği ölçüde esnek olan) iki farklı sistemi yönetmekle uğraşırlar ve hatırı sayılır vakit kaybederler.

Proje Yönetimi Metodolojisi, süreç gruplarının oluşturulmasından daha fazlasını gerektirir; başlangıç genellikle kuruluştaki proje özelliklerinin tanımı ve kuruluşun başarı ölçütlerinin ortak bir anlayışının oluşturulması olarak kabul edilir (Wysocki, 2011; Kerzner, 2005). Önkoşullar; girdiler, çıktılar ve faydalar olarak kabul edilerek, bir PYM şeması (gerçekte kullanılan mevcut uygulamalardan dolayı) PYY'ın (Proje Yönetim Yazılımı) PYM'nin harici fakat hayati bir parçası olacağı bir huni gibi oluşturulabilir (Şekil 2).



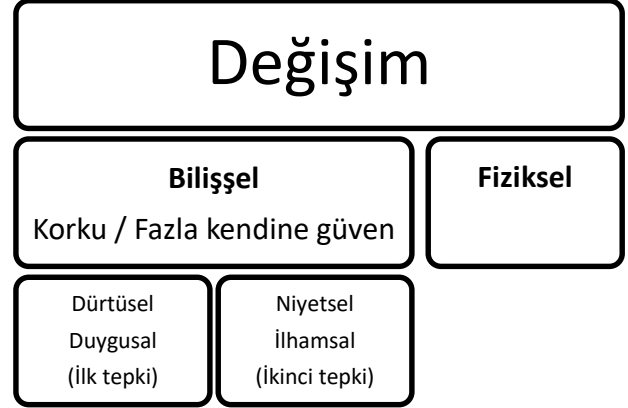
Değişim belirleyicileri için bilgi deposu  
oluşturma  
Proje dokümanları  
Tekrar edilebilirlik  
Kıyaslanabilirlik  
Sürekli gelişim

Şekil 2: Bir proje yönetim metodolojisinde girdi ve çıktılar

#### 4 PROJE YÖNETİMİ METODOLOJISININ UYGULANMASI

Uygulama çabaları değişim yönetimi felsefesi ile önemli ölçüde ilişkilidir (Özmen, 2015; Aladwani, 2001). Proje yönetimi metodolojisi ile ilgili, bilişsel ve fiziksel olmak üzere iki etki alanı not (Şekil 3) edilebilir, ki ilki aslında tek

belirleyicidir, zira (fiziksel açıdan) her zaman teknik olarak yeterince iyi olan bir kişi veya bir araç vardır. Başka bir deyişle, varsayımsal olarak, fiziksel boyutta bilinmeyen bilinmeyenler gibi bir mefhum yoktur, öyle ki Gemuenden ve ark. buna (ikinciye) potansiyel bir engel olarak bile yer vermemiştir.



Şekil 3: Değişime direncin sebepleri

#### 5 DEĞİŞİME DİRENÇTE PSİKOLOJİK ENGELLER

Bir organizasyonda değişimin direncinin bir numaralı sebebi iş güvenliği / statüsü noktasında duyulan tehdittir. (Dent an Golderg, 1999) Diğer nedenler; şirket politikası, güven eksikliği, yönetimsel yanlış anlamalar, duygular ve yan etkileri, çalışma grubu ayrılıkları, farklı kişiliklerde ortaya çıkan çatışmalar, belirsizlik ve başarısızlık korkusudur. (Fui-Hoon Nah, Barakat, Lorenz, Ramsey ve Cretoiu, 2015; Soulsby ve Clark, 2013; Lee-Shang Lau, & Kuang, 2001) Sosyal psikolojik araştırmalar, tarihsel olarak, bu bilişsel bölümlendirme çabasını ikili bir görüşe ayırır: dürtüsel ve niyetsel (Jansson ve arkadaşları, 2015; Giorgi, 2013; Ajzen ve arkadaşları, 1986). Bilişsel araştırma, eylemlerin iç akıl yürütmesi ile ilgilidir; dürtüsel ve niyetsel boyutlar, her ikisinin de negatif ya da pozitif olarak önemli ölçüde kutuplaşabildiği uzantılar olarak düşünülebilir (Şekil 4). Bu ikili görüş katı bir şekilde bölümlendirilmiş olsa da, aralarında etkileşim aramaya yönelik çeşitli araştırmalar da vardır (Shukla & Rai, 2015; Piderit, 2000).

Bir kurumda PYM'nin kurulumu için gereken değişikliklere ilişkin olarak, Kerzner (2005),

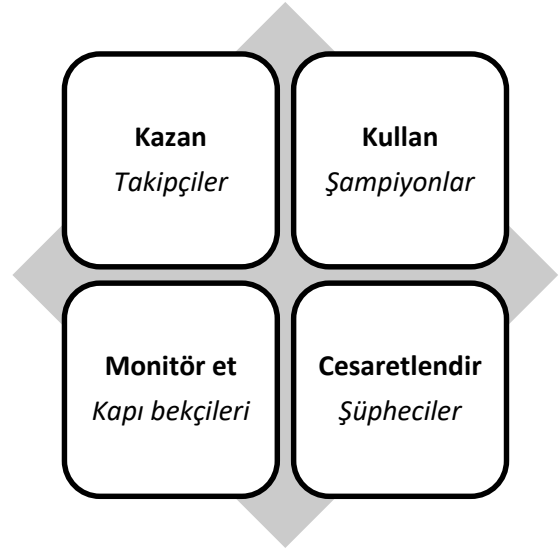
gösterilen direnci benzer bir yolla çerçeveselendirmekte ve çıktılarını dört kategoriye ayırmaktadır: kuruluş içinde resmi bir metodolojiye sahip olmanın karşısında durma direnci; konfor bölgesi (yani “çalıştığımız şey zaten iyi” felsefesi); metodolojilerin katı politika ve prosedürlere ihtiyaç duyduğuna inanmak; ve “yatay” muhasebeye gösterilen dirençdir. Burada bilişsel temellerin yine korku (güven eksikliği dahil) ya da tersine aşırı kendine güven “kurbağanın kaynama sendromu” ile oluşturulduğu dikkate değerdir. İlkini varsayımsal olarak ele alınması bir anlamda daha kolaydır, çünkü korku geliştirmek için, çalışanların neler olduğu konusunda belirli bir bilgiye sahip olması gerekir. Bununla birlikte, ikincisi, gerekli değişikliklerin farkında olmayan veya daha da kötüsü, her şeyin mükemmel olduğunu düşünen bir gruba işaret ediyor olabilir, ki bu çözümün ilk şartının dahi sağlanmadığı bir durumdur.

## **6 DEĞİŞİME KARŞI FİZİKSEL ENGELLER**

PYM ile ilgili olarak, bir diğer faktör (fiziksel) şirketin şirket içinde kullandığı aracın özellik seti ile ilgilenir (Şekil 3). Son kullanıcının bakış açısından, tipik fiziksel engeller; yeterlilik, açıklık, kişiselleştirme, kullanıcı adaptasyonu, veri entegrasyonu, yakınsama ve BT felsefesi açısından ürün sınırlamalarından oluşur. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Yeterlilik: Bir PYM yazılım aracının yeterliliği, süreçler ve dil birlikteliği noktasında iyi kabul görmüş bir metoda dayandırılmış olup olmadığına göre ölçülür (Seppanen, 2002).
2. Özelleştirme: Yazılım araçlarının çoğu gerçek ihtiyaçtan önce geliştirilmiştir ve bir dereceye kadar bazı özelleştirmeler gerektirebilir. Bununla birlikte, kişiselleştirme, çoğu yazılımın bir parçası gibi görünse de, uygulanması kolay bir özellik değildir, ya da pratikte, yazılımın genel mantık çerçevesi veya kullanıcı bilgisinin sınırlarına tabidir (Krueger, 2001).
3. Kullanıcı adaptasyonu: Değişim boyutları büyüdükçe, kullanıcı kaynağının

kalitesi daha da önem kazanmaktadır. Kullanıcı havuzu sınırlı, beceriler mütevazı olduğunda deneyimli kullanıcıları işe alabilirsiniz, ancak takımın uyumunu satın alamazsınız, ki bu da doğası gereği zaman alır ve adaptasyon süresini uzatır (Coupaye ve Estublier, 2000).



**Şekil 4:** Değişime olan tepkilerde davranış yönetim kadranı (Ozmen et al, 2015)

4. Veri entegrasyonu: Veri entegrasyonu çoğu zaman, kuruluşun farklı ihtiyaçları için çoklu platformların nasıl kullanılacağını iyi anlamayı gerektirir. Örneğin, çoğu zaman, bir projenin PYY ile yönetilmesi gerekirken, proje metodolojisinin farklı bir araçla ve daha yüksek bir seviyede yönetilmesi gerekir. PYM ve PYY teorik olarak birbirlerini tamamlamalarına rağmen, veri entegrasyon perspektifinden rekabette gibi görünmeleri talihsiz bir durumdur. (Kearse, Moir, Wilson, Stones-Havas, Cheung, Sturrock ve Thierer, 2012)
5. Yakınsama: Yakınsama teknolojinin en arzu edilen özelliklerinden biridir. Örneğin, uzun yıllar boyunca, “Bilgi ve İletişim Teknolojileri” (BIT) terimi, yakınsamanın sürükleyici etkisini sembolize etmek için kullanılmıştır. Bugün, BİT'in temel bileşenleri olan ses ve veriler, onları algılayış şeklimiz dahil, ayrılmaz kabul edilmektedir. Aynı örnek, kelime işleme yazılımları (e.g. Microsoft Word) ile tablo oluşturma yazılımları (e.g. Microsoft Excel) için de geçerlidir; ayrı düşünülmeleri fevkalade pratik dışıdır. Dolayısı ile, benzer bir

şekilde, proje yönetim metodolojisinin ve yazılımının neden aynı araçta kullanılamayacağı sorusu doğal olarak akla gelmektedir (Kaufman, Kaman, Yu, & Glimm, 2012).

6. BT felsefesi: Bazı şirketler daha dijital, daha bilgili, dolayısı ile adaptasyon bağlamında daha kendilerinden emindir. Diğerleri, özellikle teknoloji şirketleri olmayanlar, korku hikayeleriyle etkilenmeye açıktırlar ve bir çok işlevi devre dışı bırakma, çok sayıda kimlik belgesi koyma, tonlarca erişim hakkı yaratma ve ayda bir kaç kez şifre yenilenmesini isteme gibi eğilimlerde bulunurlar. Sonunda, yazılım orijinal halinden öylesine uzaklaşır ki, adeta işleri yavaşlatma adına özellikle tasarlanmış olumsuz bir hale bürünür, kullanımının acıdan başka bir şey yaratmadığını, hemen durdurulması gerektiğini düşündürtebilir. (Simon, 2010)

## 7 TARTIŞMALAR

Literatürde, paydaşları tanımak ve değişimi yönetmek, başarılı bir PYM uygulaması ile önemli ölçüde ilişkilendirilir. Buna mukabil, davranışsal tipolojiler nezninde izleyicinin tanımına çok az temas edilmiştir. Araştırma metodolojisi perspektifinden bu, hipotez testinden ziyade hipotez kurma olarak düşünülebilir. Suddaby (2006)'a göre, gömülü teori, özellikle kısmi açıklamalara duyulan ihtiyaç konusunda hipotez kurma ile iyi bir şekilde çalışmaktadır.

[P1] Literatür taraması, davranışsal tipolojilere göre paydaşlarını/izleyicisini tanımayan birinin değişimi yönetemediğini ve PYM'yi başarılı bir şekilde uygulayamayacağını düşündürmektedir.

Gömülü teorinin özellikleri; teorik örnekleme, kodlama ve mukayese etme, not yazma, derhal analiz etme, bir hipotez veya teori üretme olarak özetlenmiştir (Sbaraini et al., 2011). Toplanan data, soru tipleri veya tur sayısı ile ilgili katı kurallar yoktur. Bununla birlikte, kodlama türleri, bilinmezden bölümlendirmeye (hipotez veya teori üretme olasılığını artırma adına) uzanır (Cho vd., 2014). Farklılıklardan

ziyade benzerliklere odaklanır ve tündengelimden ziyade tümevarım doğadadır.

Ankete, Yeditepe Üniversitesinin YUVAM (Yönetim Uygulama Araştırma Merkezi) üyeleri davet edilmiş, 58 kişi yanıt vermiştir. İki kutuplu paydaş doğası gereği, katılımcıların yönetim / pratisyen dağılımı eşit olarak bölünmüştür. Çalışmanın olgunluğu adına, katılımcıların temsil ettiği şirketlerin % 59'u 20 yıldan fazla bir süredir faaliyet göstermekte olup, işletme büyüklüğü % 38 ile > 1000 çalışan olmuştur.

Ön eleme sorularının, literatür taramasının önerdiği korelasyonu doğrulamaları istenmiştir. Likert ölçekli araştırma soruları için geçerli 47 katılımcı kalmıştır, [P1] ile aradığımız korelasyonda önemli bir çelişki tespit edilememiştir:

- Katılımcılar çalıştıkları firmaların PYM/değişim yönetimi performansını nasıl bulmaktadır? □ 66%, Düşük-Çok Düşük arası (6 skala üzerinden ilk 3 skala)

- Katılımcılar değişim yönetimi performansı ve proje paydaşlarını tanıma arasında nasıl bir bağ görür? □ 89%, Kısmi-Çok Kuvvetli arası (6 skala üzerinden ilk 3 skala)

Bu bağlamda bilmediğimiz şey, kitleyi, belirleyici eksen ve pozitif/negatif dediğimiz şeyi nasıl kategorize ettiğimizdir (Tablo 2).

Kayıt 1

Çoklu cevap temelli yanıtların toplam sayısı 181'dir. Katılımcı başına cevap sayısı 3.85'tir, ki örtük değil oldukça dışavurumcu görünmektedir. Keskin ifadeler -patlama, sert, güçlü, kaybolma gibi- hafif ifadelere -tartan, kuşkulu, şüpheli gibi- oranla, ki sayısal bağlamda 63'e 118'dir, daha azdır. Yanıtların üçte biri önemli bir başlangıç duruşuna işaret eder, öyle ki yönetimin her şeyden önce ele aldığına emin olunmalıdır.

Tablo 2: Kodlama dağılımı

Soru	Cevap (Quantity)	Açık Kod	Eksensel Kod	Seçili Kod
Değişiklik size ne hissettirir?	Şüpheli (27)	Şüpheli	Niyetsel	III ve II
			Negatif	
	Riskler içinde (25)	Değerlendirme	Niyetsel	III ve II
		Risk	Negatif	
	Özgüven artırıcı (19)	Duygu yoğun	Ani	I ve II
			Pozitif	
	Liderlik etme arzusu (5)	Tezcanlılık	Ani	I ve II
		Liderlik	Pozitif	
	Motivasyonda artış (36)	Artış	Niyetsel	I ve IV
		Motivasyon	Pozitif	
	Fırsat olarak görme (30)	Değerlendirme	Niyetsel	I ve IV
		Fırsat	Pozitif	
	Kuvvetli karşı çıkış (20)	Tereddütsüz	Ani	III ve IV
		Karşı çıkış	Negatif	
	Özgüven kaybı (19)	Kayıp	Ani	III ve IV
			Negatif	
	Kayıt 1	Kayıt 2	Kayıt 3	Kayıt 4

Diğer bir deyişle, bu adımı atlayan herhangi bir plan, riski bir çığ etkisi ile gelecekteki adımlara aktaracaktır, bu sebeple ilk yüklenilen görevlerin (back loaded) bir parçası olarak düşünmek gerekir.

#### Kayıt 2

Kategorik olarak, fiil eylemi, özne yönü tanımlar. Eylem ilk (dürtüsel, duygusal) veya ikincil (niyetsel, kasıtlı) izlenimlere dayanabilir. Birincisi, 1 no'lu kayıta belirtildiği gibi anlık (keskin / güçlü) eylemlerle; bir sonraki, zamanla çözünen daha olgun eylemlerle ilişkilendirilir. Özne söz konusu olduğunda ise, fırsatlar ve riskler varsayımsal olarak gözden geçirmemiz gerekenler olmalıdır. Fırsat ve risk analizinde de en önemli faktör insan etkileşimleridir, özgüven, motivasyon ve liderlik boyutlarıyla ortaya çıkmaktadır.

#### Kayıt 3

Firmanın avantajına olan organizasyonun yanında, organizasyon için çalışanlardır. Başka bir deyişle, organizasyonun bir şeyler yapmasına kim yardım ediyor, buna mukabil kim varolanın üzerine ilave sorun ekliyor

bilinmelidir. Bir Çin atasözü, bir geminin yüzmesinin veya batmasının nedeninin aynı olduğunu, nedenin su olduğunu söylemektedir. Aynı şekilde, organizasyonun çabalarına yardımcı olan ya da tehlikeye atanlar da aynıdır, organizasyonda görev alanlardır. Örneğin, özgüven (eylemin dürtüsel veya niyetsel olup olmadığından bağımsız), her insanın ihtiyaç duyduğu bir düzlemdir. Ama organizasyona olan fayda, özgüvenin yüksek veya düşük olmasından ziyade, eylem tipinin de pozitif olması ile ortaya çıkar, ki bu da genelde dürtü değil niyetle ilişkilendirilir. Aynı örnek ile, düşük bir özgüvene rağmen pozitif niyet ümit taşır. Ne var ki, yüksek bir özgüvenle harmanlanmış bilinçli bir karşı çıkış taraflar için yorucu olabilir.

#### Kayıt 4

Şekil 4'ün bölgeleri şöyle tarif edilebilir. Saat yönünde ve eksenlerin sırasıyla x / y, Dürtüsel / Niyetsel olarak tanımlandığı Pozitif / Pozitif (Kadran I) den başlar. Mutlak pozitif ya da negatif (Kadran III) cevaplayan insanları, bölümlere ayırmak için nispeten kolaydır. Mutlak pozitifler kategorik olarak şampiyonlar olarak görülebilir, ki organizasyonlar bu grup



mensuplarının tutum ve becerilerinin kullanıldığından emin olmalıdırlar. Mutlak negatifler ise mani olma konusunda mahirdirler, dolayısı ile kuruluşlar çabalarının incinmediğine emin olmalıdırlar (Milliman., Czaplewski & Ferguson, 2003; Jiang & Gu, 2015). Kısmi cevaplar söz konusu olduğunda, duygular anlıktır ve bu nedenle organizasyon açısından korunmanın daha kolay olduğu söylenebilir. Niyetler ise, daha kalıcı ve karmaşık olmaları sebebiyle, adreslenmesi daha zor bir gruptur, dolayısı ile mensuplarının geri kazanımındaki başarı oranı nispeten daha düşük görülür. Bu açıdan bakıldığında, tereddütlü grubun (Kadran II) cesaretlendirilmesi, onları oyunun içine sokmak için yeterli olacaktır; ne var ki Kadran IV grubunu daha iyi hissetmek şarttır, daha orta vadeli geri kazanma stratejilerine ihtiyaç duyulacaktır.

Uygulamada, Şekil 4'ü tekrar gözden geçirme, özellikle davranışsal tipolojiler nezninde, çok önemlidir:

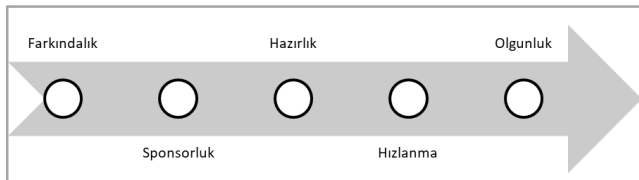
[P2] Hem dürtüsel hem de niyetsel boyutlarda kimin olumsuzluk taşıdığını bilmemek organizasyon içindeki herhangi bir değişim girişimini tehlikeye atabilir

[P3] “Şampiyonlar” grubunu bilmemek / kullanmamak bir fırsat maliyeti olabilir

[P4] Dürtüsel olumsuzluk, niyetsel olumsuzluktan daha kolay ele alınabilir.

## 8 BAŞARILI BİR PYM'İN ÖZELLİKLERİ

Dağıtım başarısı, ana kilometre taşlarının nasıl ele alındığına bağlıdır. Kerzner'e (2005) göre, bir PYM içinde başarılı bir şekilde dağıtmanın beş aşaması vardır (Şekil 5):



Şekil 5: Proje yönetim metodolojisinin kurulum fazları (Adapted from Kerzner, 2005)

## 9 FARKINDALIK

Stratejik farkındalık; yöneticiler, yönetim ve yönetsel olmayan katılımcılar da dahil olmak üzere tüm paydaşların dikkatini gerektirir (Hambrick, 1981). Önemli olan, değişiklik gereğinin, sadece içsel değil aynı zamanda şirket, müşteriler, tedarikçiler ve hatta devlet de dahil olmak üzere, dış paydaşları tehdit eden mevcut sorunları hafifletmek için önerildiğini hatırlamaktır (Zhu, Qu, Geng & Fujita, 2017). Başka bir deyişle, amaç, hali hazırda var olan sorunları ele almak, hatta sorunların yaratılmasının önüne geçmektir. Bu açıdan bakıldığında, ilk adım, ortaya çıkabilecek sorunları tanımaktır, o zaman değişikliklerin gerçekleşmesini isteyen herkesten önce değişime konu olanların kendisi de olabilir. İşlerin iyi görünmek yerine, gerçekten iyi gitmesini sağlamak gereklidir. Farkındalık aşamasında herhangi bir aşırı duyarlılık durumu sorgulanmalıdır. Bunlardan korku, aşırı güven ile karşılaştırıldığında daha yaygın bir kök nedendir (Şekil 3) ve genellikle yalnızca değişim nezninde değil, bireyin kişiliğinin ve/veya şirket kültürünün bir yansımasıdır, hatta bir yönü ile 'korkmaya duyulan korkuya' varan bir alışkanlıktır, öyle ki sarmal etkisi yaratır. Bu açıdan korku duygusunun sadece değişime karşı direniş açısından değil, daha geniş yönleriyle ele alınması gerekir. Başka bir deyişle, her daim mevcut bulunan bir korku tipi olduğunda, tetiklemek için bir sebebin varlığı koşul olmaktan çıkar, dolayısı ile böylesi durumlarda değişim ihtiyacının kendisi suçlanmamalıdır. (İronik bir şekilde bunun da neredeyse tek çözümü dikkatli planlanmış bir değişimdir, dolayısı ile, öyle bile olsa, suçlanmak değil aksine onore edilmelidir.)

### Sponsorluk

Liderlikten onay almadan, organizasyonel uyumluluğun teşvik edilmesi ve değişimin başarı ile gerçekleşmesi imkansızdır. Aslında konfor bölgesi, ontolojik açıdan statik duruşun zımnı bir parçasıdır. Ne var ki, bugünün iş dünyasında kendi konfor bölgelerinde kalmaya çalışanlar, artık konfor mevcudiyetinin ancak dinamik ortamlarda mümkün olduğunu

bilmelidir. Bu bağlamda, değişim ve adaptasyon kabiliyeti kaçınılmazdır. Dolayısı ile bir kuruluş bunun farkında olduğunda, yöneticiler kuruluştaki değişim ve adaptasyonun başlatılmasına sponsor olmalıdır (Aitken, 2017).

Organizasyonlardaki değişikliklere ilişkin olası çıktılar, dürtüsel veya niyetsel olabilir. Bunların olumsuz ve olumlu kutuplara sahip olması dikkat çekicidir; Birincisi, değeri azaltır ve çabaları kötüleştirirken, ikincisi gelişmelere katkıda bulunur ve paydaşlardan daha büyük bir destek alır (Şekil 4). Liderler, gerektiğinde uygulamalı katılım da dahil olmak üzere dürtüsel ve niyetsel yönere dönük farklı stratejiler uygulayabiliyor olmalıdır (Mazodier & Quester, 2014). Buna şu şekilde bakılabilir:

1. Organizasyonun üstesinden gelmesi gereken herhangi bir sorunu iletme çabaları: Herkes aynı teknede mesajı verin
2. Güven yaratarak korkuyu azaltma: Kapıları açık tutun
3. Elçilerden yararlanma: Mevcut şampiyonlardan yararlanın
4. Gerektiğinde uygulamalı katılım
5. Kapı bekçilerinin yakın izlenmesi

## **10 HAZIRLIK**

Değişim güven gerektirir ve güven özellikle üst düzey yöneticiler arasında açık tartışmalara yardımcı olur. (Ahmad, İsmail, Rabi ve Wahab, 2017) Ancak, grup yöneticilerinin, üst düzey yöneticilerin yönetmesi gerekenden daha fazla problemi yönetmesi gerekebilir. Örneğin, bu aşamada, uzmanlar değişimin fiziki yönleri ile ilgili sorunları gündeme getirebilir.

Değişim yönetimi; strateji, program yönetimi ve projeler ile ilişkilidir. Bir PYM kullanmak, prosedür belgelerinin yönetimi, tekrarlanabilirlik, kıyaslama ve sürekli iyileştirme gibi değişim yönetiminin hayati yönlerine katkıda bulunmasına rağmen, esnek olmayan sistemler (yani proje yönetimi metodolojisi ve proje yönetimi yazılımı) ilave sınırlar oluşturabilir. Proje yönetimi

metodolojisi ve proje yönetim yazılımı içinde kullanılan mevcut araçların genel başlıklarına daha önceki bölümlerde yer verilmiş; özelleştirme, veri aktarımı ve işlevsel yakınsama ile ilgili sınırlamalar dahil olmak üzere çeşitli boyutları incelenmişti. Bu bilgiler ışığı altında, son kullanıcılar, kullanacakları araçların (veya eksiksiz-hepsi bir bütün tek bir araç) üstlendikleri görevi tehlikeye atmasını değil, onlara yardımcı olmasını isterler. Bu bağlamda tipik hedefler şunları içerir:

1. Kurum içinde güveni korumak için iki yönlü iletişimi etkin bir şekilde kullanmak
2. “Herkesin aynı teknede olduğu” sloganının organizasyon içinde açıkça benimsenmesini sağlamak
3. Takipçiler ve tereddüt grupları içinde yeni şampiyonların var olup olmadığını öğrenmek ve bir aday havuzu oluşturmak
4. Fiziksel sorunların (motivasyon dışı) belirlemek

## **11 HİZALAMA**

Bu aşama proje yönetimi yaşam döngülerini tanımlayan aşamadır. Döngülerin geliştirmesi, kullanılacak araçlarla ilgili kararları da beraberinde getirmelidir, yanısıra gerekli eğitimler ile desteklenmelidir. Beceri setlerine bağlı olarak, şampiyonlar olumlu katkılarda bulunmak isteyebilirler. Bunun tam aksine, kapı bekçileri ise önemli bir adımın parçası olmamalıdır. Ne var ki, kapı bekçilerini “her zaman doğruyu söyleyen” kategoriden ayırt etmek önemlidir. Bu her ne kadar yalnızca kendi gerçekliği olsa da, bir başka deyişle, epistemolojik anlamda gerçek gerçeklik olamayacak olsa da; görüşleri yanlış veya zararlı kılacak bir unsur olarak görülmemelidir. Bu açıdan bakıldığında, yalnız ilk tepki (dürtüsel), hatta ikinci (niyetsel) tepki dahi gerçek fikri yansıtmayabilir. Genel olarak, takım uyumu, tam bir başarı için nihai kaldıraç olarak düşünülebilir. (Swing, 2003) Tipik eylemler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Organizasyon içinde proje yönetimi yaşam döngüsü oluşturma

2. Fiziksel sorunları en iyi şekilde ele alan proje yönetimi metodolojisi ve proje yönetim yazılımı için araçları (veya eksiksiz-hepsi bir bütün tek bir araç) seçilmesi
3. Araç (lar) için gerekli kullanıcı eğitimini tasarlanması
4. Takımın uyumunu en iyi şekilde değerlendirilmesi

## 12 OLGUNLUK

Ücretli hesapların ve maliyet hesap kodlarının zamana yayılmış görevlerle çalışması, kapsamlı bir entegrasyona (büyük olasılıkla şirkette zaten var olan bir araçla) ihtiyaç duyulmasına yol açabilir. Organizasyon içerisinde farklı amaçlar için farklı araçlara sahip olmanın, bu araçların entegre bir şekilde çalışacaklarını garanti etmediği dikkate alınmalıdır. Değişime karşı direnç bu aşamada yeniden doğabilir, çünkü paydaşların çoğu, özellikle bütçe söz konusu olduğunda, yakından kontrol edilmeyi tercih etmeyecektir.

Dirençle mücadele teknikleri aynı kalsa da, sponsorların etkisi önceki aşamalarda kadar net olmayabilir; bu nedenle, sponsorluk aşamasının yeniden gözden geçirilmesi, tekraren destek rica edilmesi gerekebilir. Bir şirketin PYM geliştirmeye yönelik yolculuğu, ömür boyu devam eden bir sorumluluktur (Röglinger, Pöppelbuß ve Becker, 2012; Kerzner, 2005). Bu nedenle, sürekli eğitim müfredatları tarafından her zaman desteklenmelidir. Bu beşinci aşama, aynı zamanda, Kerzner'ın beş düzeyli olgunluk modelinin ikincisinin sonu olarak, başka bir deyişle bir kuruluşun olgunluğunun ilk aşaması olarak da bilinir. Eylem noktaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Mevcut maliyet / zamanlama kontrol sistemini PYM'ye (Dış entegrasyon) uyarlama
2. Maliyet / zamanlama kontrol sistemlerinin fiziksel olarak bütünleştirilmesi (İç entegrasyon)
3. Sürekli eğitim müfredatının geliştirilmesi

## 13 MÜKEMMELLİK

Olgunluk, bir kuruluştaki proje yönetimi uygulamalarını mükemmelleştirerek, özellikle müşteri deneyimi lehindeki ilerleme ile elde edilebilir. Gelir yaratmanın doğal bir bileşeni olan müşteri odaklılığı, yüksek müşteri memnuniyeti öneminin kavranması ile oluşur (Kerzner, 2010). Bu nedenle, özellikle halihazırda bir proje yönetimi metodolojisi kullanan kuruluşlar, müşteri deneyim yönetimi, müşteri odaklılık ışığında metodolojilerini tekrar gözden geçirmek isteyebilirler.

Metodoloji, müşteri ihtiyaçlarına göre ayarlanabilecek kadar esnek olmalıdır. Örneğin, kilit performans ölçütlerinin her iki tarafça (şirket ve müşterisi) hazırlandığı nadir bir durum değildir. Bu nedenle, ara yüzler müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde yansıtacak şekilde özelleştirilebilir olmalıdır. Daha geniş anlamda, proje yönetimi mükemmelliği bir entegrasyon sanatı olarak algılanabilir, buna konu olan ise sistemlerin (proje yönetimi metodolojisi ve proje yönetim yazılımı) ve paydaşların (organizasyon ve müşteriler) entegrasyonudur.

## 14 ARAŞTIRMA PERSPEKTİFİ

[P1], literatür taramasından türetilmiştir, [P2], [P3] ve [P4] ise gömülü teori ile türetilmiştir. Sonraki tipik adımlar, istatistiksel [P1] testi ile paydaş türü, değişim etmeni ve başarılı uygulama arasında bir ilişki aramak olacaktır. Diğer hipotezler ise kalitatif çalışmalarla daha iyi uyum gösterirler, çünkü bir organizasyonun fayda veya zarar görüp görmediği, ideal olarak ancak parasal değer de dahil olmak üzere tüm atıfçı faktörlere bakılarak detaylandırılabilir.

Tüm anket cevapları, değişim yönetiminin aşağıdan yukarıya değil yukarıdan aşağıya doğru yapıldığı kabulü ile verilmiştir. (Cevapların % 90'ı çalışanların değişim algısını yukarıdan aşağıya, yönetimin değişim algısını ise aşağıdan yukarıya açılım şekliyle korele edilmiştir.) % 79 aşağıdan yukarıya açılım şeklinin daha iyi değişim performansı verdiğini, buna sebebin ortak geliştirme olduğunu ve

paydaş farklılıklarının bir potada eridiğini, uçların yumuşadığını, yakalanan harmoni ile kadranları yönetmeye ayrılan zaman gereğinin azaldığını düşünmektedir. yönetim kademelerinde performansın daha iyi bir şekilde karşılanabileceğini düşünmektedir. Bu nedenle tipoloji yönetiminin gerekliliğini azaltacaktır.

## 15 YÖNETİCİ PERSPEKTİFİ

Başarılı bir proje yönetimi, şirketin hayatta kalmasını güvence altına alır, proje yönetimi metodolojisi ise, proje başarısını sağlamak için vazgeçilmezdir:

- Değişim araçları için depo: Şirket, proje paydaşlarını yeteri kadar tanımadığı, ihtiyaçlarını anlamadığı ölçüde projeyi riske atar.
- Bilgi yönetimi: Proje yönetimi belgeleri etkileşimli dijital bir ortamda arşivlenemezse, bilgi yönetimi bir başlıktan öteye gidemeyecektir.

- Tekrarlanabilirlik: Kurumun süreçlerinde tekrarlanabilirlik sağlanamazsa, tutarlılık ve sürdürülebilirlik bir seçenek olmayacaktır.

- Karşılaştırılabilirlik: Bir kuruluş, sektör ortalamalarının yanı sıra, şirket gerçeklerini tanımlayamazsa veya benzer örneklerle karşılaştıramazsa, mukayeseli bir analiz ve gelecekteki iyileştirmeleri takip etmek mümkün olmayacaktır.

- Devam eden iyileştirmeler: Devam eden iyileştirmelerin olmaması, proje yönetiminin organizasyona olan orta vadeli etkilerine mani olur ve şirketin geleceğini tehlikeye atabilir.

- Kalite: Doğru PYM aracının eksikliği (fiziksel sınırlar olmaksızın) projenin başarısını zora sokabilir.

“Proje yönetir gibi şirketleri yönetmek” metodunun kurumların yarınları için bir felsefe olabileceği düşüncesi ışığında, bir dizi, iş yükü düzeni sağlayan 10 aşamalı bir eylem haritası önerilmektedir. Tablo 3, aşağıda gösterildiği gibi eylemleri çerçeveler:

**Tablo 3:** Başarılı bir PYM kurulumu için 10 adımlı eylem planı

	Farkındalık	Sponsorluk	Hazırlık	Hızlanma	Olgunluk
1 Problem ve değişmesi gerekenin açıkça ifadesi	■	■	■	■	■
2 Çoklu iletişim kanallarının tümünü devreye alma	■	■	■	■	■
3 Şampiyonları kullanma	■	■	■	■	■
4 Kapı bekçilerine dikkat etme	■	■	■	■	■
5 Takipçi ve Şüphelilere vakit ayırma	■	■	■	■	■
6 Fiziksel sorunlara odaklanma	■	■	■	■	■
7 Proje yönetim süreçlerini belirleme	■	■	■	■	■
8 Proje araçlarını seçme	■	■	■	■	■
9 Maliyet/Çizelge kontrol mekanizmalarını entegre etme	■	■	■	■	■
10 Sürekli eğitim metodları geliştirme	■	■	■	■	■

Proje yönetimindeki Mükemmeliyet Merkezi'nin geleceği, ancak katı sistem entegrasyonu (proje yönetimi metodolojisi ve proje yönetimi yazılımı) ve paydaşların (organizasyon ve müşteriler) katılımı tarafından izin verilen ölçüde değerlendirilebilir.

Bilgi alanları ile gruplama

Bilgi alanları açısından, bu adımlar dörde ayrılabilir:

- İletişim Yönetimi: Adım 1 ve 2

- Entegrasyon Yönetimi: 9 ve 10. Adımlar
- İK Yönetimi: Adım 3, 4 ve 5
- Paydaş Yönetimi: Adım 1, 2, 3, 4 ve 5
- Kalite Yönetimi: 6, 7 ve 8 numaralı adımlar

İlk iki grup, her ne kadar ilk iki ve son iki adımlar nezninde polarize gözükmese de, en yoğun kullanılanlardandır. Üçüncü ve dördüncü gruplar, özellikle Şekil 3'teki kılavuzda gösterildiği gibi, davranış alanının

yönetilmesine ilişkin olarak, kavramsal olarak, insan kaynakları yönetiminin (PMI, 2008) bir parçası olarak düşünülebilir, ama 5. Version PMBOK baskısı ile beraber sonra paydaş yönetimi içinde görülebilir (PMI, 2013). Son grupta, karar vericiler, doğası gereği veri aktarımının, önemsiz işlemler olsa bile, her zaman sorun yaratma potansiyeli taşıdığını hatırla tutmalıdırlar. Örneğin aktarılan görevler, her zaman görev süreleri ve kaynak bilgileriyle beraber, yani tam bilgi ile gelmeyebilir; Özellikle kaynak ile bağı koparma bazlı sorunlar nadir değildir. Bu bakış açısından, kalite yönetiminin bir parçası olarak da kabul edilebilir (özellikle 8. adım, tedarik yönetimi de uygulanabilir), bu bağlamda birleşik bir sistem kullanmak daha etkili olabilir.

Bununla birlikte, “birleşik” kelimesi mutlaka “tek” bir metodolojiye işaret etmemektedir. Mevcut metodolojileri konsolide etmek ve tek bir araçla dönüştürmek de kalite yönetim amaçları için yeterli olacaktır. Kalite yönetimi sınırları belirlerken, metodoloji yürütme platformunu oluşturmaktadır. Metodoloji Kerzner Proje Yönetimi Olgunluk Modeli'nin ikinci seviyesinin doğal bir parçası olmasına rağmen, tekil bir metodoloji daha çok Kerzner Proje Yönetimi Olgunluk Modelinin üçüncü düzeyinin bir parçası olarak kabul edilir; bu makalenin ana konusu olmasa da, kesinlikle ilave dikkate değerdir (Kerzner, 2005).

İş yükü özelliklerine göre gruplama

Alternatif bir yol olarak, 10 adımlık bir eylem planı iş yükü özellikleriyle de incelenebilir. Dizi görünümü görevler için bir sıralama vermesine rağmen, aşamaların süresini ve fazlar arasındaki dağılımını ortaya çıkarmaz. Örneğin, adım 6, adım 5'i takip etse de, uygulamasının önerilen basınç noktası, üçüncü aşamada (5. adımdan farklı olarak) dördüncü aşamada olduğundan daha yüksektir. Sonunda, çoğu durumda, adımlar aynı anda çalışmalıdır. Modal iş yükü türleri şu şekilde özetlenebilir:

- 3, 4, 7, 8, 9 ve 10 numaralı adımlar: Sonradan emek verilen

- Adım 5 ve Adım 6: Zil
- Adım 2: İlk emek verilen
- Adım 1: Kaplumbağa

Aşamalar açısından, Farkındalıktan Olgunluk'a, sonradan emek verilen bir modda, iş yükü dağılımı % 10%, 15%, 25%, ve % 25 olarak tahmin edilebilir. Başka bir deyişle, fazlar ilerledikçe, iş yükü yavaş yavaş artar, ki bu genellikle daha çok tercih edilen olarak kabul edilir.

## 16 SONUÇ

Hayatta kalma bugünkü işletmelerin bir numaralı, bir yönü ile mecburi güdüsüdür; bu nedenle, organizasyonlar içinde gerekli olan değişikliklerin ve ilgili projelerin çoğunluğu bunu güvence altına almayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, bir proje yönetimi metodolojisinin kullanılmıyor olması, kuruluşun proje yönetimi çabalarını ve genel etkinliğini tehlikeye atabilir. Proje yönetimi metodolojisinin uygulanmasıyla ilgili başarısızlıkların bir numaralı nedeni ise, paydaşlardaki farklı değişim algısıdır.

Etkin proje yönetimi bağlamında, bu makale, kurumun proje yönetim metodolojisi kullanmasını engelleyen psikolojik ve fiziki engelleri, paydaşların rolünü tartışmak için bir literatür taraması yapar ve dört hipotez önerir. Özetle, kutuplaşmış duyguların (ya da bunlara nasıl tepki verileceğinin), kurumların proje yönetimi metodolojisini kullanma çabalarını tehlikeye atabileceği öne sürülmektedir. Makale, ayrıca, sorunları hafifletmeyi hedefleyen bir uygulama modeline de yer vermektedir.

Araştırma sonuçları, değişim liderlerine ve politika yapıcılara da hizmet edebilecek bir davranış yönetimi stratejisini dört kadran üzerinden çıkarımlamış, verilen 58 cevapla bağlantılandırmıştır. Hipotez yapısının endüktif doğası nedeniyle, sekiz cevap, üç kodlama ve dört kayıdın oluşturulduğu, gömülü teori uygulanmıştır. Son olarak, çalışma, PYM kurulumunu (aynı zamanda organizasyonun kendisini) başarılı kılmak için, farklı paydaşlar

açısından 10 adımlık bir eylem planına dönüştürülmüş, pratisyenlerin istifadesine sunulmuştur.

---

**KAYNAKÇA**

- Ahmad, M. H., Ismail, S., Rani, W. N. M. W. M., & Wahab, M. H. (2017, October). Trust in management, communication and organisational commitment: Factors influencing readiness for change management in organisation. In AIP Conference Proceedings (Vol. 1891, No. 1, p. 020019). AIP Publishing.
- Aitken, A. (2017). Driving Project Delivery from the Top Down: Engaging Executive Leaders as Project Sponsors. *Project Management Research and Practice*, 4.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453-474.
- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 7(3), 266-275
- Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Cretoiu, S. L. (2015). Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781-800.
- Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 13(6), 595-618.
- Bryde, D. J. (2003). Project management concepts, methods and application. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 775-793.
- Caldwell, C. (2013). Tomorrow's global leaders. *People and Strategy*, 36(3), 48.
- Chiocchio, F. (2007). Project team performance: a study of electronic task and coordination communication. *Project Management Quarterly*, 38(1), 97.
- Cho, J. Y., & Lee, E-H. (2014). Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. *The Qualitative Report*, 19(64), 1-20.
- Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, 17(3), 139-145.
- Coupage, T., & Estublier, J. (2000, February). Foundations of enterprise software deployment. In *Software Maintenance and Reengineering, 2000. Proceedings of the Fourth European* (pp. 65-73). IEEE.
- Dagdeviren, H., Lund-Thomsen, P., McCann L. (2016) Multiple paths through the complexities of globalization: The next three years of Competition & Change, *Competition & Change*, 21(1), 3-9
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414-423.
- Fui-Hoon Nah, F., Lee-Shang Lau, J., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285-296.
- Gemuenden, H. G., & Lechler, T. (1997, July). Success factors of project management: the critical few-an empirical investigation. In *Innovation in Technology Management-The Key to Global Leadership. PICMET'97: Portland*

International Conference on Management and Technology (pp. 375-377). IEEE.

Giorgi, G. (2013). Organizational emotional intelligence: development of a model. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(1), 4-18.

Hambrick, D. C. (1981). Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-279.

Hanisch, B., Lindner, F., Mueller, A., & Wald, A. (2009). Knowledge management in project environments. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 148-160.

Heerwagen, J. (2010, December 15) *The Changing Nature of Organizations, Work, and Workplace*. U.S. General Services Administration. Retrieved on 4 March 2013 from <http://wbdg.org/resources/chngorgwork.php>.

Hornstein, H. (2013). The need to integrate project management and organizational change. Article about the integration of project management and Change management, accessed on, 10.

Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298.

Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). Building value through sustainable project management offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55-72.

Ibbs, C. W., & Kwak, Y. H. (2000). Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, 31(1), 32-43.

Jansson, H., & Söderman, S. (2015). International strategic management hybrids in China. *International Journal of Emerging Markets*, 10(2), 209-223.

Jiang, W., & Gu, Q. (2015). A moderated mediation examination of proactive personality on employee creativity: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 393-410.

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American sociological review*, 74(1), 1-22.

Kaufman, R., Kaman, T., Yu, Y., & Glimm, J. (2012, November). Stochastic convergence and the software tool W\*. In *Proceeding Book of International Conference to Honour Professor EF Toro*, CRC, Taylor and Francis Group, London (pp. 37-41).

Kearse, M., Moir, R., Wilson, A., Stones-Havas, S., Cheung, M., Sturrock, S., ... & Thierer, T. (2012). Geneious Basic: an integrated and extendable desktop software platform for the organization and analysis of sequence data. *Bioinformatics*, 28(12), 1647-1649.

Kerzner, H. (2004). *Advanced project management: Best practices on implementation*. Hoboken, NJ: Wiley.

Kerzner, H. (2005). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. 2nd Edition. Hoboken, NJ: Wiley.

Kerzner, H. (2010). *Project Management: Best Practices: Achieving Global Excellence (Vol. 4)*. Hoboken, NJ: Wiley.

Kerzner, H. R. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.

Krueger, C. (2001, October). Easing the transition to software mass customization. In *International Workshop on Software Product-Family Engineering* (pp. 282-293). Springer, Berlin, Heidelberg.

Labuschagne, C., & Brent, A. C. (2005). Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159-168.

Light, M., Rosser, B., & Hayward, S. (2005). *Realizing the benefits of project and portfolio management*. Stamford, CT: Gartner.

Mazodier, M., & Quester, P. (2014). The role of sponsorship fit for changing brand affect: A

latent growth modeling approach. *International Journal of Research in Marketing*, 31(1), 16-29.

Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.

Milosevic, D. Z. (1997, July). Strategic project management: from ad-hocracy to standardization. In *Innovation in Technology Management-The Key to Global Leadership. PICMET'97: Portland International Conference on Management and Technology* (pp. 369-374). IEEE.

Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309.

Nadkarni, S., & Chen, J. (2014). Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1810-1833.

Nadkarni, S., Chen, T., & Chen, J. (2016). The clock is ticking! Executive temporal depth, industry velocity, and competitive aggressiveness. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1132-1153.

Ozmen, E. S. & Oner, M. A. (2015, September). *Calisanlarda ve Sirketlerde Degisim Algisini Yonetmek*, Harvard Business Review, 26. (in Turkish)

Ozmen, E. S. (2013). Project Management Methodology (PYM): How can PYM serve organisations today? PMI Global Congress EMEA (pp. 1-11). PMI. Retrieved from <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101477700&iss=1>

Parker, D., Charlton, J., Ribeiro, A., & D. Pathak, R. (2013). Integration of project-based management and change management: Intervention methodology. *International*

*Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 534-544.

Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N. (2015). Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, 33(1), 153-164.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

Project Management Institute. (2008) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (4th ed.)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2013) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (5th ed.)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328-346.

Rosemann, M. (2010). The service portfolio of a BPM center of excellence. In Brocke, J.V. & Rosemann, M. (Eds.) *Handbook on Business Process Management 2*. (267-284). Heidelberg: Springer

Sbaraini, A., Carter, S. M., Evans, R. W., & Blinkhorn, A. (2011). How to do a grounded theory study: a worked example of a study of dental practices. *BMC medical research methodology*, 11(1), 128.

Seppänen, V. (2002). Evolution of competence in software subcontracting projects. *International Journal of Project Management*, 20(2), 155-164.

Shenhar, A. J., & Wideman, R. M. (1997, July). Toward a fundamental differentiation between projects. In *Innovation in Technology Management-The Key to Global Leadership. PICMET'97: Portland International Conference on Management and Technology* (p. 391). IEEE.



Shukla, A., Rai, H. (2015). Linking Perceived Organizational Support to Organizational Trust and Commitment: Moderating Role of Psychological Capital. *Global Business Review*, 16(6), 981-996.

Silvius, G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479-1493.

Simon, P. (2010). The Role of IT in an Enterprise 2.0 World. *The Next Wave of Technologies: Opportunities from Chaos*, 39-58.

Soulsby, A. & Clark, E. (2013) Organizational Restructuring and Change in Transition Societies: Dominant Coalitions and the Dynamics of Managerial Power and Politics, *Competition & Change*, 17(2), 176-196

Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of organizational change management*, 9(1), 63-78.

Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal* 49(4), 633-642.

Swink, M. (2003). Completing projects on-time: how project acceleration affects new product development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(4), 319-344.

Terlizzi, M. A., de Souza Meirelles, F., & de Moraes, H. R. O. C. (2016). Barriers to the use of an IT Project Management Methodology in a

large financial institution. *International Journal of Project Management*, 34(3), 467-479.

Thamhain, H. J. (1999, August). Emerging project management techniques: a managerial assessment. In *Management of Engineering and Technology, 1999. Technology and Innovation Management. PICMET'99. Portland International Conference on* (pp. 363-368). IEEE.

White, D. E., & Patton, J. R. (1999). Metrics and critical success factors for managing organizations by projects. In *Management of Engineering and Technology, 1999. Technology and Innovation Management. PICMET'99. Portland International Conference on* (Vol. 1, pp. 252-253). IEEE.

Wischnevsky, J. D. (2004). Change as the winds change: The impact of organizational transformation on firm survival in a shifting environment. *International Journal of Organizational Analysis*, 12(4), 361.

Wysocki, R. K. (2011). *Effective project management: traditional, agile, extreme*. Indianapolis, IN: Wiley.

Young, R., & Jordan, E. (2008). Top management support: Mantra or necessity?. *International Journal of Project Management*, 26(7), 713-725.

Zhu, Q., Qu, Y., Geng, Y., & Fujita, T. (2017). A comparison of regulatory awareness and green supply chain management practices among Chinese and Japanese manufacturers. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 18-30.