

# Proje Yöneticisinin Yeni Rolü

## Proje Başarısının Anahtarı Olarak Sosyal Yetkinlikler

### Ercüment Aytac

#### Projedeki "İnsan"

Projektörden beyaz panoya gururla yansıtılan, özenle çizilmiş bir proje organizasyonu şemasını gözünüzün önüne getiriniz. "İşte proje organizasyonumuz!" Bunun bizden gizlediği gerçek nedir, bilir misiniz? Proje ortaklarının ve ekip elemanlarının birer "insan" olarak ortaya çıktıkları o gizli alan. "İnsan", yani zeki, duyarlı ve bazen de ne yapacağı belli olmayan bir yaratık. Bu gizli alanda kulaktan kulağa iletişim, kişisel kararlar, yakınlıklar, uzaklıklar, her çeşit çekişme, dil uzatma, dil çıkarma ve daha ne isterseniz hepsi var. Bunları hepsi projenin gizli alt bileşenleridir, bizim dört dörtlük power-point şemalarında pek görülmezler.

70'li yıllarda, dünyamız henüz yalın ve duru iken şirketteki bir elemanın PERT metodunu veya benzeri bir ağ planı tekniğini bilmesi ve proje yapılan alanda uzman olması, ona "Sen bundan böyle proje müdürsün!", denmesine yeterdi. 90'lı yıllarda proje yönetimi standartları gelişmeye başladı, tamam dedik, demek ki herkes proje yöneticisi olamaz, bu işin de bir kuralı, bir metodolojisi var. Başladık projeyi kendi dilinde anlatabilmek için renkli kutucuklar, kolonlar ve oklar çizmeye.

Şimdi 2010. Biz büyüdük ve ... anladık ki dünya o kadar basit değilmiş. Bugünün çok katmanlı, uçsuz bucaksız, karmaşık iş dünyasında renkli kutucuklardan çok daha önemli başarı faktörlerinin olduğu çıktı ortaya. Nedir bunlar? Sosyal yetkinlikler!

Dünyanın önde gelen iki proje yönetimi standartından biri olan IPMA'nın 2006 yılında tedavüle soktuğu yetkinlik ilkeleri (International Competence Baseline ICB 3.0.) bizim buraya kadar konuştuklarımızı tamamen doğruluyor: Sosyal yetkinlik, yönetsel ve içeriksel bilgilerle aynı seviye ve önemlilikte ele alınıyor. Yönetim, motivasyon, hayal gücü, otokontrol, güvenilirlik, danışmanlık, müzakere yetkinlikleri ve sosyal insan olma adına daha ne isterseniz hepsi mevcut.

#### Tüm Projeyi Kavrayan Bütüncül Bakış

*Bir şehirde vali bir akıl ve sinir hastalıkları hastanesini ziyaret eder, yanında gazeteciler. Vali başhekime sorar: "Size gelen bir insanın hasta olduğunu nereden*

*anlıyorsunuz? Başhekim cevap verir: "Bir küvete su doldururuz. Hasta adayımıza üç nesne veririz: Kova, fincan ve kaşık. Lütfen küveti boşaltın deriz." Vali başhekimin sözünü keser: "Anladım" der, "Normal insan suyu kovayla boşaltır. Diğer nesnelere kullananlar hastadır tabii." Başhekim "Hayır" der, "Normal insan küvet deliğinin tıkacını çıkarır."*

Proje hayatında da basit ama zekice ve etkili çözümler çok önemlidir, özellikle proje şemalarının görülmeyen kısmında, renkli kutucukların ve kolonların ötesinde. (Bu kolon dediğimiz şey "Gantt diyagramı" oluyor tabii!) Proje çok katmanlı bir bütündür ve insan bu bütünün en önemli parçasıdır. Hem bir şahin gibi tepeden süzeceksin, hem bir karınca gibi en ufak parçayı göreceksin. Ve sürüsünün önünde uyukluyor görünen bir aslan gibi saniyesinde reaksiyon göstereceksin. İnsan olmak kolay değil. Hele proje insanın olmak hiç değil. Yeni ve akıllıca çözümler bir proje yöneticisinin başarıya giden yolundaki refakatçileridir.

#### Proje Yöneticiliğinden Arabuluculuğa Dönüşüm

İyi bir proje yönetimi stilini destekleyen önemli yetkinliklerden biri projeye ilgili bütün insanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini doğru ve zamanında algılayabilmek ve bunlara uygun önlemleri almaktır. Verimlilik, iş atmosferinin pozitif olmasıyla doğru orantılıdır ve bunun tılsımı kaliteli bir ilişki yönetimindedir. Her insanın kendine özgü bir algılama dünyası ve değerler sistemi vardır. Siz bu dünyaya girer, o kişinin korkularını, arzularını, heveslerini anlarsanız onunla anlaşma sağlayabilirsiniz. Proje yöneticisi herşeyden önce bir ilişki yönetimi ustasıdır, duyarlıdır, ve böylelikle mutlu proje sonuna adım adım ilerler. Bu çerçeveden baktığımız zaman proje yöneticisi rolünün günbegün proje paydaşlarının dünyasında bir arabuluculuk, bir mediyatör (bağışıklık sisteminin çeşitli bölümlerini etkinleştiren veya yönlendiren maddeler) rolüne dönüştüğünü görüyoruz.

#### Çelik iradeli proje ustası

Bir başka önemli konu ise günlük işlerinin disiplinli ve sistematik bir şekilde dört dörtlük halledilmesi. Proje yöneticisinden beklenen yetkinliklerden biri stresin

nedenlerini ve stresli durumlarda kendi davranışlarını analiz edebilmesidir. Şu lafı ezberlemekte fayda var: Kendini kaybeden, projeyi kaybeder! Ve buna hiçbir patron göz yummaz. Burada söz konusu ettiğimiz yalnızca projenin kendisi değil, proje yöneticisinin tüm hayatına yönelik bütüncül bir bakıştır. Kişinin kendi içinde organize olması (frenlerin "self-management" dedikleri), hayatın tüm zorluklarına göğüs germeyi, onları halletmeyi ve iş - aile - özel zaman - sağlık arasında dengeli bir bağlantı kurmayı mümkün kılar (frenlerin "work-life-balance" dedikleri). Ne yapar kendi içinde organize kişi? Bugünün işini yarına bırakmaz, önceliklerini "önemli" ve "acil" kavramlarının farkını gözeterek saptar, yazılı düşünür, an'ın ve mekanın efendisidir. Ve elinden iyi iş gelir.

Şimdi bir soru: Projeden alınan sonuç yalnızca iyi mi olmalıdır, yoksa mükemmel mi? Yalnızca iyi olmalıdır, diyenler kenara geçsin, mükemmel olmalıdır, diyenler ortada kalsın, onlara şunu söyleyelim: Siz rutin olmayan, tek defaya mahsus, dolayısıyla risklerle dolu bir iş, yani

proje yapıyorsunuz, tanımlaması böyle. Hiç bu şartlar altında mükemmel olmanıza imkan var mı? Siz çıtayı bu kadar yüksek tutarak kronik bir başarısızlığı önden programlamış oluyorsunuz. Ve bu durumun bedeninize verdiği gerilimle ikide bir migreniniz tutuyor. Siz lütfen gidin, biz yan taraftaki arkadaşlarla proje yolumuza devam edeceğiz.

### **Netice?**

Günümüzün iş hayatındaki girift şartların proje yöneticisine olan dayatmaları, onun yeni rolünü belirliyor: O, artık klasik proje metot bilgisini aşmış, günbegün kendisini geliştiren bir insan sarrafıdır. O, mesleği boyunca ve kesintisiz eğitimi esnasında geliştirdiği sosyal yetkinliği ve sistemik-bütüncül bakış açısıyla projelerini ve kendisini dengede tutmayı bilir. O, 2010'ların proje yönetmenidir. Geniş görüşlü, inovatif kuruluşlar bu gelişmeyi farkederek, proje yöneticilerinin eğitimleri ve değerlendirilmeleri esnasında sosyal yetkinliklere büyük bir önem vermeye başlamışlardır.