

Proje YÖNETİMİ 2.0

HAROLD KERZNER

Proje YÖNETİMİ 2.0

PROJE YÖNETİM ARAÇLARININ EN VERİMLİ
ŞEKİLDE KULLANIMI, DAĞITIK İŞBİRLİĞİ,
PROJE BAŞARISININ ÖLÇÜMLENMESİ

Çeviren: Levent Göktem



ISBN 978-605-322-348-1
© 2015 International Institute for Learning, Inc.
Orijinal adı ve yayıncısı: *Project Management 2.0*, WILEY

Optimist Yayın Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.
Sertifika no. : 11970
Telefon : 0216 481 29 17-18
Faks : 0216 521 10 64
e-posta: optimist@optimistkitap.com
www.optimistkitap.com—www.iskitaplari.com
facebook.com/optimistkitap
twitter.com/optimistkitap
www.youtube.com/OptimistKitap
www.optimistkitapblog.com

Optimist yayın no. : 446
Konu : İş ve Yönetim
Yayına hazırlayan : Utku Umut Bulsun

Basım : Mayıs 2017, İstanbul
Düzenleme : Selim Talay
Düzeltili : Esen Güray
Baskı ve cilt : Pasifik Ofset
Sertifika no. : 12027
Cihangir Mah. Güvercin Cad. No:3/1
Baha İş Merkezi A Blok Kat:2
34310 Haramidere / İstanbul
Tel: 0212 412 77 77

Bu kitabı, proje yönetimi kitapları yazmaya devam etme cesareti veren, seyahat programıma sabırla katlanan ve ebedi aşkıyla her zaman yanımda olan eşim Jo Ellyn'e ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Önsöz	9
Teşekkür	11
Sunuş	13
1. Bölüm: Proje Yönetimi 2.0	25
2. Bölüm: Proje Yönetiminin Geleceğine Bir Bakış	59
3. Bölüm: Başarı ve Başarısızlığı Anlamak	73
4. Bölüm: Değer Odaklı Proje Yönetimi	95
5. Bölüm: PY 2.0 ve Metriklerin Artan Önemi	127
6. Bölüm: Proje Yönetim Metodolojileri: 1.0 mı 2.0 mı?	167
7. Bölüm: Proje Yönetişimi	217
8. Bölüm: Stratejik Planlama ve Portföy Yönetiminde Proje Müdürünün Rolü	249
9. Bölüm: Ar-Ge Projelerinin Yönetimi	291
10. Bölüm: Problem Çözme ve Karar Alma	333
11. Bölüm: Proje Yönetimi Neden Gereklidir?	409
12. Bölüm: PMO'yu Kullanarak PY 2.0'a Öncülük Etmek	423
Kısaltmalar	445

ÖNSÖZ

Dünya sürekli hareket halinde. Yaşanan değişimi televizyonda, gazetelerde ve internette günbegün takip ediyoruz. Ancak proje yönetimi alanında yaşanan değişimin acaba kaç kişi farkında? Proje yönetimiyle yatıp proje yönetimiyle kalkanlar, yaşanan değişimin parçası olsalar da o değişimin çok da farkında değiller aslında.

Proje yönetimi (PY) hayatımıza girdiğinde üst düzey yöneticiler, bu yeni tekniği benimseme konusunda çekimser davrandılar. Endişeleri vardı. Proje yönetimi insanlık kadar eski olsa ve PY 1.0'ın prensiplerini kullansa da yöneticiler, proje yönetimini, kalıcı olamayacak özel bir yönetim biçimi gibi gördüler. Müşteriler, projelerinde şirketlerin proje yönetiminden yararlanması yönünde baskı yapıyordu. Böylece projelerin performansı ile ilgili konularda müşteriler, tek bir kişiyle muhatap olma avantajına kavuşuyordu. Üstlenici konumundaki işletmelerin tepe yöneticileri, gönülsüz de olsa bu konuda paçaları sıvamayı kabul ettiler. Ne var ki proje müdürlerinin, yetki gaspı yaparak C-düzeyi yöneticilerin inisiyatifine bırakılan konularda karar vermeye başlayabileceğinden endişe ediliyordu.

Tepe yönetim, iplerin elden kaçmasını önlemek amacıyla proje sponsorluğu denen pozisyonu icat etti. Proje müdürlerinin alacakları kararlar, proje sponsorlarının radarından geçmek durumundaydı. Proje müdürleri ağırlıklı olarak şirketin mühendis kadroları arasından çıkıyordu. Bunlar, daha ziyade teknik kararlar alabiliyordu. İşle ilgili tüm kararlar, “icra sponsoru” da denen proje sponsoruna bırakılmıştı. Ayrıca birçok proje sponsoru, proje müdürlerinin müşterilere serbestçe ulaşmasına izin vermek yerine müşteriye bizzat tek temas noktası olarak hizmet veriyordu.

Günümüzde tüm bunlar Proje Yönetimi 2.0 sayesinde değişti. Yaşadığımız dünya artık bir PY 2.0 dünyası. Şirketin varlıklarını sürdürebilmeleri, sektörde karşılıklarına çıkan zorluklarla başa çıkma becerileriyle doğrudan bağlantılı artık. Büyük kurumsal riskler, her zamankinden daha

karmaşık projeleri kabul etmeye mecbur kalınması, çok sayıda paydaşla daha yakın bir ilişki içinde çalışılması, söz konusu zorluklardan sadece birkaçını oluşturuyor. Proje yönetim süreçleri daha önceden hazırlanıp hayata geçirilmemişse bu zorlukların üstesinden gelmek çok zor olabilir.

Son 30 yıldır şirketler, proje yönetiminin her alanında aralıksız bir iyileştirme faaliyeti yürütüyor. Bazı değişiklikler çok büyük ölçekli olmakla birlikte çoğu değişikliğin küçük, hatta proje yönetiminde kullanılan form, yönetmelik, şablon ve kontrol listeleriyle ilgili, kozmetik nitelikte denebilecek kadar minik ölçekte olduğu görülüyor. Çoğu şirkette projelere, operasyonelden ziyade stratejik faaliyetler olarak bakılıyordu ama artık bu durum da büyük ölçüde değişti.

PY 2.0 artık en üst düzey yöneticilere kadar ulaşmış bulunuyor. Hatta kendine yönetim kurulunda bile yer bulmayı başardı. Projeler artık stratejik planlama hedefleriyle uyumlu olacak şekilde tasarlanıyor. Proje yönetiminden, operasyonel projelerin yanı sıra stratejik projeleri uygulamakta da yararlanılıyor. Proje müdürleri geçmişte sadece proje bazlı kararlar verebiliyorken artık hem projeye hem de şirketle ilgili kararları vermeleri isteniyor. Günümüzde proje müdürlerinin sadece projelerin değil şirket yönetiminin de bir unsuru olduğu kabul ediliyor.

Proje yönetimiyle kurumsal analist faaliyetlerinin birlikteliği, proje yönetimini kurumsal düzeye terfi ettirmiş bulunuyor. Proje yönetiminin, şirketin varlığını sürdürmesinin temel koşullarından biri olduğu anlayışı giderek yaygınlık kazanırken stratejik bir rekabet avantajı olduğu görüşü de gitgide daha çok kabul görüyor. Proje müdürleri proje sponsorlarının astı olmaktan kurtuldular. Artık üst düzey bir yönetim komitesi, denetim komitesi veya şirketin en üst düzey yöneticilerine bağlı çalışıyorlar. Çünkü günümüz projeleri hem son derece karmaşık mahiyette hem de çok önemli riskleri beraberlerinde getirme potansiyeli taşıyorlar.

Kitabın geleceğe odaklı olmasına özen gösterdim. Proje yönetimi, son birkaç yılda çok ciddi bir değişim yaşadı. Bunların çoğunu kitapta bulabilirsiniz. Değişim kaçınılmazdır. Değişimin sonu yoktur. Değişimi ister şimdi benimseyin ister geleceğe bırakın, karar size kalmış. Ancak değişim, bir yaşam biçimidir.

Harold Kerzner

The International Institute for Learning

2014

TEŞEKKÜR

Gelecek vizyonu birkaç kişinin değil, geniş bir kesimin elinde. PY 2.0 konusunda bir kitap yazma fikrini ortaya atan, proje yÖnetiminin geleceğiyle ilgili yeni fikirlerle zihnimi sÜrekli meŐgul eden Seppo Halminen'dir. Ayrıca Greg Balestrero, John Winter ve Carl Belack'a da kitaba yaptıkları çok önemli katkı nedeniyle teşekkür borçluyum. 25 yıldır kitaplarımın yazım sürecinden baskısına benden desteklerini esirgemeyen International Institute for Learning'in tüm çalıŐanlarına teşekkür etmeyi de bir borç bilirim.

SUNUŞ

Bilgi, belirsizliğin sınırında yaşanan sonsuz bir maceradır.

Jacob Bronowski

Hikâye anlatma, bilgi aktarımının ve kültür ve gelenek paylaşımının en iyi yollarından biridir. O nedenle müsaadenizle size gençlik çağlarımdan kişisel bir hikâye anlatarak başlamak istiyorum. Bu hikâye, kitap okuma konusunda saplantı düzeyine varan merakımla ilgili. Çok küçük yaşlardan itibaren bilimkurgu edebiyatına çok meraklıydım. Bilimkurgu yazarlarının gözünden geleceği görebildiğimi düşünürdüm. Bu yazarlar, hayatımdaki ilk fütüristlerdi aynı zamanda. Geleceğin nasıl olabileceğini gösteriyor, büyük hayaller kurmamı sağlıyorlardı.

Aralarında Ray Bradbury, Isaac Asimov ve Arthur C. Clarke gibi isimlerin bulunduğu bu yazarlar da büyük hayalcilerdi. Jules Verne, sanayi devrimi henüz emekleme evresindeyken, 1865 yılında Ay'a ilk seyahatle ilgili harika bir roman yazmıştı. Bu hayal 100 yıl sonra gerçek oldu. Geleceğe dair kurduğum ilk hayalde büyük payı olan küçük bir yazarlar grubuydu onlar. Astronot olmak istiyordum. Sekiz yaşımdan itibaren geleceğe dair tek hayalim buydu. Astronot kıyafeti giyip başka bir gezegende yürümenin hayalini kuruyordum. Ne yazık ki kader ağlarını başka türlü örüyordu. Yirmi yaşına geldiğimde Hava Kuvvetleri tabibi bana hayatım boyunca düzeltici gözlük takmak zorunda olduğumu söyledi. O dönemde pilotların görüşünün mükemmel olması şarttı. Benim astronot olma hayalim de böylece suya düşmüş oldu. Gerisi de malum zaten.

Benim için bir şoktu bu. İki yıl boyunca Georgia Teknoloji Enstitüsünde edebiyat, felsefe ve bilim derslerine girip çıktım. Endüstriyel mühendislikte karar kılana kadar bu kararsızlık böyle devam etti. Geri dönüp

baktığımda, yaşadığım o süreçte çok önemli bir ders aldığımı anlıyorum. Hayatta her şeyde olduğu gibi burada da vizyonumuz, kişisel beklentilerimiz ve önümüze dikilen gerçekler arasında bir denge gözetmek durumundayız. Gözetmezsek ne olur? Ortaya çıkacak sonuçla tuş oluruz. Hayalimin gerçekleşme olasılığının çok az olduğunu bilmem gerekirdi. Annem, babam, amcalarım, halalarım, dayılarım, teyzelerim ve kuzenlerimin bir arada olduğu eski bir aile resmimiz vardır. Ona baktığınızda sonucun böyle olabileceğini öngörebilirdiniz. Çünkü o resimde hepimiz, bir tek sekiz yaşındaki Greg hariç, gözlüklüüz. Astronot olma sevdası gözümü öyle karartmış ki gün gibi ortada olan bu tabloyu görememişim. Benim tarafımdan kaynaklanan bu gerçeği göz ardı ettiğim de söylenebilir.

Ancak bir de benim dışımda olan biten şeyler vardı. Üniversite sıralarında, uzaya çıkma hayalimi ve bunu meslek olarak yapma isteğimi düşünürken, tam o sıralarda Amerika, Apollo projesi kapsamında Ay'a iki astronot indirmişti. Vietnam'da savaş tam gaz devam ediyordu. ABD, kültürel bir devrim yaşıyordu ve Amerikan kongresi, hem silahlanmaya hem de halkın refahını artırmaya kaynak ayrılmasına ilişkin, hararetle tartışmalara sahne oluyordu. Gelecek on yıla dair öngörüler, Uzay Yarışı'nın ve savaşın sona ereceğini ve ekonominin küçüleceğini söylüyordu. Yirmi yaşındaydım. Bu harici trendlerin havacılık ve uzay sektörüne darbe vuracağını anlayamadım. Beş yılda bu sektörde istihdam 1 milyon kişiden 200.000'in altına gerileyecekti. Savaş sona ermiş ve yeni askeri pilotlara olan ihtiyaç dibe vurmuştu. Ekonomide yaşanan küçülmeye birçok meslek alanında fırsatların yok olması sonucunu doğurmuştu. Görünen o ki astronot olma şansını kaybetmem, aslında hayırlı bir neticeye yol açtı. Havacılık ve uzay mühendisliği okuyabilirdim ama bu alanda iş potansiyeli olmadığından iş bulamayabilirdim. Dolayısıyla harici etkiler sayesinde, gözlük takmanın hiç de kötü bir şey olmadığını anladım.

BU HİKÂYE NEDEN ÖNEMLİ?

PY 2.0 ile ilgili, Dr. Kerzner gibi saygın ve başarılı bir yazarın elinden çıkmış bir kitapta bu hikâyeye neden yer verdim? Çünkü bizi ister altı ay ister beş yıl sonra etkileyecek içsel, yerel ve harici faktörleri bilmek, bunların farkında olmak, bir lider olarak elde edeceğimiz başarılarda büyük bir rol oynayacaktır. Çok zaman geçmedi. 2007 yılında dünya, tarihte

görülen en parlak refah dönemini yaşıyordu. Ne var ki piyasalarda çok büyük bir düzeltme olacağı belliydi. Kimse bunun şiddetini bilemiyordu. 2007'nin sonunda dünya ekonomisi krize girerek, 1929'daki Büyük Buhran'dan bu yana kaydedilmiş en ağır ve en ani küçülmeyi yaşadı. Proje uygulama tarihinde daha önce hiç bu kadar çok sayıda proje bu kadar ani bir şekilde iptal edilmemiştir. Ayrıca, İkinci Dünya Savaşının bitişi sonrasında ilk defa bu kadar çok proje müdürü işten çıkarılmıştır.

Maalesef, proje uzmanları olarak belirsizlik düşüncesinden olabildiğince kaçınmaya çalışıyoruz. İyi bir proje müdürü, belirsizlik neredeyse onu bulur ve etkilerini hafifletici, operasyona devam etmeyi mümkün kılacak bir plan hazırlar. Ne var ki "belirsiz" sıfatı açık ve net bir şekilde tarif edilmiş değildir ve bize hangi stratejinin izleneceği konusunda tek ve kesin bir cevap sunmaz. Yukarıda verdiğim örnek, bir çocuk olarak beslediğim hayalime ilişkin, anlamak istemediğim veya anlama kabiliyetinde olmadığım bir kesinliğin mevcudiyetini gösteriyor. Havaçılık ve uzay sektörünün muhtemel çöküşünü bir yetişkin olarak bile görememiştim. Proje uzmanları olarak gerçeği görmezden gelme, proje yönetim üçgenine kafamızı gömüp gerçekleri yok sayma lüksüne sahip değiliz. Böyle bir şey yapacak kadar vaktimiz de yok. Bir lider olarak etrafımızdaki dünyaya dair farkındalığı artıran bir kültür oluşturmalı ve faaliyetlerimizi de bu kültür temelinde yürütmeliyiz.

KAOTİK GELECEĞE BİR BAKIŞ

Hepimiz yakın geçmişte sık sık duymuşuzdur. Kaotik zamanlarda, çılgın zamanlarda ve karmaşık zamanlarda yaşadığımız söylenir. Ancak insanlık tarihinin en kaotik çağını henüz hiçbirimiz görmedik. Nasıl becerdiysek becerdik ve toplumu ileriye götürmenin bir yolunu bulduk. Teknolojik gelişmelerle hayatımızın yönetimini kolaylaştırdık. Sağlık alanındaki yeniliklerle korkunç hastalıkları tarihe gömdük ve salgınların önüne duvar çektik. Kararlı ve etkin çabalar sayesinde de fakirliği yeniyoruz. Ancak, yirmi birinci yüzyılın dip akıntıları bize çok kaotik bir devri işaret ediyor. Yirmi birinci yüzyıl ortasında bizi bekleyen dünya manzarasına yakından bakalım ve kendi beklentilerimizle uyumlu olup olmadığını görelim. En önemli soru şu: Çalışma şeklimizi ve çalıştığımız şirketleri etkileyebilecek, gözden kaçırdığımız bir şeyler var mı yok mu?

İlk ve en önemli mesele, *nüfus artışı* ve bunun dünya üzerindeki etkisidir. 2014 sonu itibarıyla dünya nüfusunun 7 milyar 125 milyon olduğu tahmin ediliyor. Bu sayı sürekli değişiyor. Nüfusa her 13 saniyede bir, yeni bir kişi ekleniyor. Bu hızla devam edersek, 2050 yılına geldiğimizde nüfusumuz 9 milyarı geçecek. Dünya nüfusu, milyar sınırını 1800'lerde geçti. İkinci milyar sınırını 130 yıl sonra, 1930'ların başlarında geçtik. İşte bir şeylerin ciddi manada değişmeye başladığı zaman da bu zamandır. O zamandan beri ortalama her 14 yılda bir, önümüzdeki milyar sınırını aşıyoruz! Bu artış hızı, insanlara yiyecek, su, giyecek, konut ve modern imkânlar sunulmasını zorlaştırıyor.

Bir başka meseleyse *şehirlere göç* problemi. 2010'lara doğru dünyanın demografik yapısında pek belirgin olmayan ama çok çarpıcı bir değişim yaşandı. İnsanlık tarihinde ilk defa, şehirlerde yaşayan nüfus, toplam nüfusun yarısını aştı. 2050 yılına geldiğimizde BM tahminlerine göre nüfusun yüzde 70'i şehirlerde yaşıyor olacak. 2014'te yaklaşık 3,5 milyar insan şehirlerde yaşıyordu. 2050'de şehirlerin nüfusu toplamda 6,5 milyarı aşacak. Bu insanlar, 2014'te henüz kurulmamış olan şehirlerde yaşayacaklar. Sadece Çin'in kırsal kesimden alıp 2020 yılına kadar şehirlere taşımayı planladığı insan sayısı 275 milyon.

Nüfus artışı ve şehir sayısının çoğalmasına paralel olarak karşımıza çıkacak bir diğer meseleyse bu büyümeyi destekleyecek *bölgesel kaynaklardır*. Büyüme Afrika, Asya, Çin ve Güney Amerika ağırlıklı gerçekleşiyor. Dünyanın bu bölgeleri, büyüme sancuları çekiyor. Gelişmiş bölgelerdeyse büyüme yavaşlıyor, gelecekteki nüfus yapısına dair bir dengelenme durumu oluşuyor. Gelişmiş ülkelerde büyümeyi yavaşlatmak için ne yapılırsa yapılsın, bu, gelişmekte olan bölgelerdeki büyümeyi asla dengeleyemeyecek.

İklim değişikliğini de unutmayalım. Nihayet her gün tartışmaya başladığımız, gündemin önemli maddeleri arasına girmeyi başarmış bir mesele bu. Dünyadaki hemen hemen tüm büyük şirketler, iklim değişikliğini, karşı karşıya bulunduğumuz en ciddi çevre problemi olarak kabul ediyor. Motorlu taşıt kullanımı, elektrik üretimi, imalat tesisleri, su işleme merkezleri gibi beşeri faaliyetler sonucunda atmosfere karışan sera gazları iklim üzerinde çok önemli bir etki yaratıyor. Sıcaklıkların yükselmesi, ABD'nin sahil kesimlerinde gelgit dalgası yüksekliğini ortalama olarak en az 100 santimetre artıracak. Kötü bir haber, değil mi? Bitmedi. Günümüz rakamlarıyla bu artışın zararı 1,5 trilyon doları bulacak. Aynı durum,

dünya genelinde tarımı da etkileyecek. Bu da sebze ve meyveleri, bira üretiminde kullanılan şerbetçiotu ve arpayı, çikolata üretiminde kullanılan kakaoyu, etanol üretiminde ve meşrubatları tatlandırma için kullanılan mahsulleri, kısacası tüm tarım ürünlerini doğrudan vuracak.

Karşı karşıya bulunduğumuz meseleler arasında *tatlı suya erişimi* de saymak gerek. Gelişmiş ülkelerde musluğu açıp bardağımızı temiz ve güvenilir suyla doldurmaya alışmışız. Klor yüzünden tadı tuhaf gelebilir ama öyle veya böyle o suyu içmekte veya onunla banyo yapmakta bir sakınca yoktur. Su kirliliğini, suyla yayılan hastalıkları dert etmeyiz. Ne var ki dünya nüfusunun yarısı bu imkândan yoksun. Birleşmiş Milletlere göre 1,2 milyar insan, suyun kıt olduğu yerlerde yaşıyor. Ayrıca, 500 milyon insanın yaşadığı çevre de su kaynakları bakımından giderek yoksullaşılıyor. BM, 1,6 milyar insanın, suyu alıp, temizleyip halka sunmak konusunda kaynak sıkıntısıyla karşı karşıya bulunan ülkelerde yaşadığını, bir başka deyişle ekonomik su kıtlığı çektiğini söylüyor. Gelgelelim, asıl mesele suya olan ihtiyacın artış oranının, nüfus artış oranının iki katı olması! Bugün, 7 milyar kişiye yetecek suyumuz var ama 2050’de bu gezegeni dolduracak 9 milyar kişiye yetecek suya sahip değiliz.

Ve tabii üzerinde en çok durmamız gereken konuya *enerjidir*. Dünyada, iklim değişikliğinden sonra, üzerinde en çok konuşulan konu enerji üretimidir. Özellikle de karbon bazlı yakıtlarla ilgili olarak hararetli tartışmalar yürütülmektedir. Kolayca erişilebilen karbon bazlı yakıtlar, bilhassa da ham petrol konusunda bir dönüm noktasına ulaştığımız, su götürmez bir gerçektir. Shell Oil, geleceğe dair hazırladığı senaryoların sonuncusunda bu çağı, karbon bazlı yakıtlara veda dönemi olarak tarif ediyor. Bu senaryolar, karbon bazlı yakıtlarla çalışan içten yanmalı motorların 2070 yılında üretileceğini öngörüyor. Dünya genelinde gerek ulaştırma, gerek elektrik üretimi gerek diğer alanlarda yenilenebilir ve yenilenemeyen enerji kaynaklarının en verimli şekilde birlikte nasıl kullanılabileceğine dair yoğun tartışmalar yapılıyor.

YARISI BOŞ MU DOLU MU YOKSA MESELE ÇOK MU KARIŞIK?

Sıraladığımız bu beş trend bizim için çok önemli. Steve Jobs, Apple ile ilgili olarak “durumdan inovasyon çıkarmak” diye bir tabir kullanmıştı. Biz de aynısını yapsak? Soruya cevap aramadan önce, bu beş mega trendin

birbiriyle iç içe geçtiğini ve gelecekte son derece karmaşık problemlere yol açacağını bilmelisiniz. Tüm detayları vermenin imkânı yok ama anlattıklarımı dayanarak kararı siz verin:

- Yemek pişirmek ve içmek, su kullanımında çok küçük bir paya sahiptir. Aslında suyun en büyük tüketicileri tarım (sulama), enerji (soğutma) ve imalat (soğutma, temizlik, ürün kullanımı, vs.) olarak sıralanıyor. Gezegendeki temiz ve tatlı su, bütün su kaynaklarımızın yüzde 2,5 kadarını oluşturuyor. Bu suyun da sadece yüzde 20'sine kolay ve basit bir şekilde ulaşabiliyoruz. Artan nüfus, gıdaya, enerjiye ve her çeşit kaynak ve eşyaya talebi de artıyor. Bu talebin karşılanması için, hammadde olarak suya ihtiyaç var. Yani kendi ellerimizle yarattığımız talebi karşılayabilmek için kendi kendimizi su kaynakları konusunda amansız bir yarışın içine sokmaya mecburuz.
- Dünyada 7 milyar kişiye yetecek kadar suya şu anda sahibiz fakat 30 yıl içinde nüfusa 2 milyar kişi daha eklenecek. Dünyadaki su miktarının sabit olduğuna dikkatinizi çekerim. Yani su üretemeyiz. Ay'dan veya gezegenlerden su getiremeyiz, suyu bir tarım ürünü gibi yetiştiremeyiz. Yani bu hızla su tüketmeyi sürdürürsek su kıtlığı tüm gezegene yayılacak.
- İklim değişikliğinin başlıca nedenlerinden sera gazı emisyonunda dünyanın her yanında artış görülüyor. Nüfus artışı ve şehirlerin aşırı büyümesiyle birlikte ağaç ürünleri ve çelik gibi diğer inşaat malzemelerine olan talepte patlama yaşanacak. Bu patlama, gelişmekte olan ülkelerde astronomik düzeye ulaşacak. BM'nin Gıda ve Tarım Teşkilatı (FAO), gerek hammadde temini gerek konut ve şehir inşası için alan açma gibi beşeri faaliyetler neticesinde 13 milyon hektarlık ormanın yok olacağını tahmin ediyor. Karbon tutma sürecinden çıkarılan ağaç sayısı arttıkça, atmosferde daha fazla karbon asılı kalacak ve iklim değişikliği de bunun sonucunda daha şiddetli ve kaotik bir hal alacak.
- Şiddetlenen ve kaotik bir hal alan iklim değişikliği, beraberinde sel ve kuraklık getirecek. Bu da tarımsal verimi, üstelik gıdaya olan talebin arttığı bir dönemde olumsuz etkileyecek. Tarım ürünlerinin iyileştirilmesine yönelik çabalar, birçok sıkıntı yaratmasının yanı sıra, genetiği değiştirilmiş gıdalar konusundaki etik tartışmaların

alevlenmesine yol açarken, gelişmekte olan ülkelerde tarım işçilerinin çalışma şartlarının da ağırlaşması sonucunu doğuracak.

- Toplumların acil ihtiyaç ve istekleri, dünya genelinde kargaşaya sebep oluyor. Gelişmiş ülkelerde yeterli bir hayat standardına sahip olma hakkına vazgeçilmez bir hak olarak bakılıyor. Ancak dünyanın çoğu ülkesinde bu, gerçekleşmesi olanaksız bir hayal. Temiz su, yeterli yiyecek, barınma, sıhhi imkânlar, tatminkâr bir iş ve diğer ihtiyaçlar, dünya nüfusunun çoğunluğu için bir hayal olmanın ötesine geçemiyor. Dünya haberlerini sadece 15 dakika seyretmek bile insanın bu küresel huzursuzluk tablosunu anlaması ve bu anlamda bir hassasiyet geliştirmesi için yeterli.

Tüm bu problemlerin yanına hızla artan dünya nüfusunun gıda ve hizmet ihtiyaçlarını da eklerseniz mesele iyice içinden çıkılmaz bir hal alıp, adeta bir kriz mertebesine yükselecek. Bilgi ve iletişim teknolojisiyle (ICT) ilgili sektörleri ele alalım. Mobil iletişim ve bilgiişlem alanında talep üstel bir artış kaydediyor. 2012 yılında Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU), dünyadaki cep telefonu kullanıcılarının sayısını 6 milyar olarak açıkladı! Aslında 105 ülkedeki cep telefonu sayısı, ülkelerin nüfusundan fazla. Dahası, cep telefonu olan insan sayısı, temiz su ve sıhhi imkânlara sahip olanlardan daha yüksek! Akıllı telefon ve tabletlerde sahiplik daha da fazla. Akıllı telefon sayısında yıllık artış 2013 yılında yüzde 44 düzeyindeydi. Tüm dünyada yaklaşık 1,5 milyar kişi akıllı telefon kullanıyor. Özellikle şehir nüfusunun artmasıyla birlikte akıllı telefon sayısının da ciddi oranda artacağı tahmin ediliyor. Akıllı ve sıradan telefonların ortalama kullanım ömrü 6-12 ay. Geri dönüşüme girmesi gereken telefon sayısı üstel bir ivmeyle artıyor.

ICT sektörünün baş döndürücü gelişmesinin arkasında gizlenen bir başka meseleyse nadir bulunan ve çok büyük önem arz eden bazı hammaddelere duyulan talep artışıdır. Nadir toprak elementleri (NTE) ve bakır, alüminyum ve kobalt gibi diğer metallere talep o kadar yüksek ki fiyatlar sürekli artıyor. Ancak daha ucuz olan ürünlere yönelik talep de aynı yönde bir seyir izliyor. Dünyanın NTE kaynaklarının yüzde 95'i Çin'de bulunuyor. Çin'i pazar ekonomisi uygulayan bir ülkeye dönüştüren Deng Şiaoping, Suudi Arabistan için petrol neyse, Çin için de bu minerallerin aynı önemde olacağını düşünüyordu. NTE'lerin dağıtımını

üzerine konulan kısıtlamalar ve zamlanan fiyatlar, bu öngörüğü gerçeğe dönüştürdü. Bunun sonucunda tantal gibi bazı NTE'ler, Suudi Arabistan ve Kongo gibi başka ülkelerde de üretilmeye başlandı. Ancak oralarda da problemler yaşanıyor. Kongo'da üretilen tantalin satışından elde edilen para, vahşi bir iç savaşın finanse edilmesinde kullanılıyor. Bu ülke özelinde tantale "kanlı mineral" gözüyle bakılıyor.

TÜM BUNLAR SİZİN İÇİN NE ANLAMA GELİYOR?

Bunları okuduktan sonra bir proje uzmanı olarak etik, politika, ihracat-ithalat kısıtlamaları ve tedarik zinciri meselelerinin gündelik faaliyetlerinizi nasıl etkileyeceğini düşünebilirsiniz. Tüm bu risklerin birbirleriyle ilişkilerini ve ortaya çıkaracakları karmaşık tabloyu tahayyül edebiliyor musunuz? Benzer zorlukları istisnasız tüm sektörlerde bulabileceğinizden şüphelenin. Ancak sizin için daha önemli başka bir konu var: Tüm bunların şirketiniz ve mesleğiniz üzerinde ne gibi etkiler yapabileceğine dair kafa yormaya başladınız mı? Bu soruyu sormaya başladıysanız, gelecekte mesleğinizi doğru bir şekilde yapacak, pragmatik bir proje müdürü olma yolunda büyük bir adım attınız demektir. Hangi sektör veya şirkette çalıştığınız bir kenara, gelecek kırk yılda yaşanacak stratejik değişimler, operasyon ve hizmet şirketlerini tepeden tırnağa etkileyecek. Veya daha farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, sıraladığımız küresel meselelerin üstesinden gelmek adına kendi bünyesinde büyük ölçekli bir değişim yapmayan şirketler, kepenklerini belki 5, belki 10 veya 15 yıl sonra ama mutlaka indirmek zorunda kalacak. Değişim yoksa yaşam hakkı da yok.

Ancak umudumuz var hâlâ. Dünyanın her yerinde şirketler bu çevresel ve sosyal risklerin farkındalar. Toplamda sekiz tane olan Milenyum Kalkınma Hedefi'ne yönelik olarak hazırlanan BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne bugüne kadar 10.000'den fazla şirket, STK, üniversite ve çeşitli kurum ve kuruluş imza attı. Sponsorları arasında BM'nin de yer aldığı, daha önce sıraladığım meselelerde kaydedilen gelişmelerin belirlenmesi ve raporlanması sürecinde şirketlere yardımcı olmayı hedefleyen Küresel Raporlama İnisiyatifi'ne (GRI) 45.000'in üzerinde şirket dahil oldu. Amerika'da halka açık şirketlerin Sermaye Piyasası Kurumu'na vermesi zorunlu onlarca 10-K raporunun incelenmesi sonucunda gelecekte

karşımıza çıkabilecek ve burada paylaştıklarımıla paralel dikkat çekici bir liste oluşturdu. Dünya genelinde de benzer bir tablo var. Ancak umutlar henüz tükenmiş değil ve şirketler de değişmekten korkmuyor.

Ancak bir yurttaş, çalışan ve proje uzmanı olarak öne çıkıp şirketinizin, yaşadığınız toplumun ve dünyanın bu meselelerin üzerinden gelmesine katkı sağlamalısınız. Buna hazır mısınız? Gelecekteki çalışma koşullarınızı düşündüğünüzde, her şirketin ve tüm projelerin şu konuları çok ciddiye alması gerektiğini çok iyi bilmelisiniz:

- Faaliyetlerimizi bütüncül ve sıfır atık üretmeye odaklı bir yaklaşımla yürüteceğiz. Kısıtlı kaynaklar dünyasında atık ve israf kavramına yer olmayacak. Eskiden bütçe, takvim veya süre anlamında ele aldığımız bu konu, projenin kapsamıyla sınırlı kalır ve bizler, asla bütçeyi aşmaz, zamanı asla boşa kullanmazdık. Fakat gelecekte su, hammadde veya yetenek gibi her türlü kaynağı dikkatli kullanmak durumunda kalacağız. Bu ve bunlara benzer kaynaklara yönelik yeni kriterler, çalışma şeklimizi belirleyecek.
- Su, en değerli kaynaklardan biri olacak. Şirketler, su tüketimini en aza indirmek için yeni yöntemler geliştirecek. Temiz ve tatlı su kullanımını sınırlı düzeyde tutmak adına çeşitli ürün, süreç ve metotlar bulunacak.
- Tüm şirketler, karbon ayak izlerinin sorumluluğunu üstlenecek, bu konuda bilinçli hareket edecek. Faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ayak izini azaltmak için yeni yollar bulacak, ortaya çıkardıkları karbonun yeniden absorbe edilmesini sağlayacak yöntemler geliştirecek. Bu çok karmaşık bir bilim ama tüm profesyonellerin gündelik çalışmasını da derinden etkileyecek.
- Şu anda gündemde olmayan paydaşlarla muhatap olunacak. Şirketler daha geniş kitlelerin ihtiyaçlarına ve genel itibarıyla topluma yetismeye çalışırken, “müşteri” terimi de anlam ve odak açısından genişleyecek. Sosyal medyanın sağladığı görünürlük ve şeffaflık, hatalarınızı gizlemenize veya farklı yansıtmanıza engel olacak. Gelecekte kendinizi, faaliyet gösterdiğiniz yerel halk topluluğundan binlerce kişinin meydana getirdiği bir seyirci kitlesi önünde sahneye çıkmış bulacaksınız.
- Şirketler, tüm değer zinciri için tam sorumluluk üstlenecekler. Şirketin sunduğu ürün ve hizmetlere değer katan her tedarikçi,

üstlenici veya şirketin alt departmanlarından biri olup olmadığına bakılmaksızın, o şirketin sorumluluğunda olacak.

- Bir profesyonel olarak, gündelik sorumluluklarınız arasına etik ve ortak değerler konusunu da almak durumunda kalacaksınız. Etik konusu hakkında konuşma yaptığımda dinleyiciler arasındaki profesyonellere, meslektaşlarıyla yaptıkları tartışmalarla ilgili sorular yöneltiyorum. İster yeni elemanlarına şirketi tanıtırken konuştuğuları olsun ister yeni bir projeye başlarken konuştuğuları olsun, hepsi bu kapsama giriyor. En çok da işlerinin etik neticelerinden, iş yapılırken hangi değerleri esas alacaklarından ve etik açıdan bazı muğlaklıkların ortadan kalktığı anlarda neler yapmaları gerektiğinden bahsetmeye zaman ayırıp ayırmadıkları ilgilendiriyor beni. Aldığım cevap zamanlarının yüzde 5'inden daha azını ayırdıklarını gösteriyor. Gelecekte yüzde 100'ünü ayırmaları gerekecek. Ayırmazlarsa hantallaşarak başarısızlığa açık hale gelecekler.
- Risk yönetimine kurumsal bir beceri gözüyle bakılması zorunlu. Bir projenin hayata geçirilmesiyle ilgili risklerin içinde mutlaka şirketin karşı karşıya kalacağı stratejik riskler de yer almalı. Temiz suyun temini şirket için stratejik bir riskse, açık ve net bir şekilde projenin kapsamı içine alınmalıdır. Şirket için stratejik risk değilse, projenin başarısını zaafa uğratacak bir risk olarak görülmelidir.
- Başarılı şirketler gelecekte, gündelik faaliyetleri arasına bir risk radarını dahil etmenin de yolunu bulmak durumunda kalacaktır. Binanızın pencereleri veya bilgisayar monitörünüzün dışında yaşananların farkında olmanızın istenebileceğini şimdiden hatırlatalım. Risk radarı, şirketinizi kaotik geleceğin şok dalgalarından koruyacaktır.

Gelecekte yeterince bahsettik. Asıl mesele, gelecekte başarılı bir proje yönetim uzmanı olarak çalışabilmek için hangi becerilere sahip olmam gerektiğidir. Kitap da zaten bu sorunun cevabını sunmak üzere yazıldı. PY 2.0, geleceğin getireceği zorlukların üstesinden kalkmakta sizin en büyük yardımcınız ve rehberiniz olacaktır. Gelecek için hazırlanırken Harold Kerzner'den daha deneyimli ve bilgili bir profesyonel bulamazsınız. Proje yönetimi alanındaki bilgi birikimine katkı yapanlar arasında en önemli isimlerden biridir. Kitapta kendiniz de görebileceği-

niz gibi Dr. Kerzner, PY 2.0'ın birçok farklı uygulamasını gerçekleştirmiş bir uzmandır. Ancak en önemlisi, şirket ve paydaşlar nezdinde değerinizi artırmanızı sağlayacak bir yol sunuyor size. İster sanal ekiplerle veya Ar-Ge ile çalışın, ister şirketinizin en önemli stratejik projelerinden birine liderlik edin, onun sunacağı rehberlikten çok yararlanacaksınız. Uzun sözün kısası, elinizde insanlığın geliştirdiği en karmaşık müesseseyi, yani proje müessesesini anlatan operasyonel bir rehber bulunuyor. Size tek bir tavsiye vereceğim: Bu kitabı okuyun. Ciddiyetle okuyun ve her zaman elinizin altında bulundurun. American Express kredi kartı reklamında dedikleri gibi, yanınıza almadan evden asla çıkmayın. Bu kitap sizin başarı rehberiniz olacak.

Greg Balestrero, International Institute for Learning bünyesindeki Liderlik, Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Bilinç Merkezinde stratejik liderlik danışmanı olarak görev yapmaktadır. Project Management Institute'unda CEO'luğunu yapmıştır.