

Online Kurs: Başarılı Yapısal Reformlar için Paydaşların Harekete Geçirilmesi

## PAYDAŞ TESPİTİ, ANALİZİ VE KATILIMINA YÖNELİK İPUÇLARI

Bu kılavuz hükümet bünyesinde farklı pozisyonlarda çalışırken paydaş istişare süreçlerine katılan CEF uzmanları tarafından hazırlanmıştır. Uzmanların deneyimleri temelinde hazırlanan bu kılavuzun ERP hazırlık ve uygulama süreçlerinde paydaşlar ile iletişime geçen mevkidaşlara yönelik bir uygulama kılavuzu görevi görmektedir. Kılavuz aynı zamanda paydaş katılımı konulu ülke içi çalıştaylar kapsamındaki çalışmalarda arka plan öğrenim materyali olarak da kullanılabilir.

Kılavuz paydaş katılım sürecinin dört adımı veya aşaması göz önünde bulundurularak dört bölüm halinde düzenlenmiştir. Bu adımlardan ilk üçü belirli bir yapısal reformdan sorumlu olan bakanlıklar ve ERP koordinatörleri tarafından dahili biçimde gerçekleştirilecektir. Bu adımlar asıl istişare sürecine yönelik hazırlık adımlarıdır ve (1) reformun paydaşlarının tespit edilmesi, (2) paydaşların nitelik ve rollerinin analizi ve (3) paydaşlara yaklaşım ve paydaşlarla iletişim stratejisinin geliştirilmesinden meydana gelmektedir. Son adım ise (4) belirli bir tedbir veya geniş anlamıyla ERP konulu fiili paydaş istişare sürecine aktif katılım ve sürecin yönetimidir.

### ADIM 1 – Paydaş tespiti

Her projenin, tedbirin veya reformun çok sayıda ilgili dahili ve harici tarafları, yahut “müşterileri” vardır. Reform sürecinin farklı aşamalarında bu kişiler veya menfaatleri sıklıkla değişiklik gösterir. Genellikle kazanan ve kaybeden taraflar mevcuttur. Kritik bir aşamada etki alanı ve gücü yüksek tek bir paydaşın ihtiyaçlarının karşılanmasının unutulmasının reformu yerle bir etmesi olasıdır. Bu nedenle paydaş katılımı sürecinde paydaş tespiti kritik önemi haiz bir adımdır. Bu adımın amacı, yapısal reform dahilindeki ve haricindeki ihtiyaçların, beklentilerin ve ana menfaatlerin tespit edilmesi ve anlaşılmasıdır.

Sorumluluğunuz altındaki reformun veya reform alanının **paydaşlarının tam bir listesinin çıkarılması** ile başlamak faydalı olacaktır. Size yol göstermesi açısından, yapılacak herhangi bir reformun ERP alanlarına göre tipik paydaş grupları ve bazı olası paydaşları örnekler eşliğinde Ek 1’de bir tablo halinde sunulmuştur.

Burada amaçlanan olabilecek en uzun paydaş listesini ortaya koymak değildir. Önemli olan reform veya ERP kapsamındaki en uygun paydaşların listesinin çıkarılmasıdır. Genel olarak, bu paydaşlar

- reformunuzun / ERP'nin onaylanması (meclisten geçirilmesi) için önemlidir,
- reformun / ERP'nin uygulanması için önemlidir,
- reformdan etkilenecek sosyal ve ekonomik grupları temsil eder,
- görüşleri / uzmanlıkları sayesinde reformun daha iyi tasarlanması veya uygulanmasına katkıda bulunabilir,
- reformlar ve kabul edilebilirlikleri hakkında genel kamuoyu görüşünü yönlendirebilir.

Tespit süreci içerisinde **paydaşları ismen belirlemeniz gereklidir** (bazı durumlarda paydaşlar uzmanlar veya kanaat önderleri gibi bireyler de olabilir) – örneğin, sadece iş dernekleri ve sendikalarla görüşeceğinizi belirtmeniz yeterli değildir; aklınızda hangi dernek ve sendikaların olduğunu yazmanız gereklidir. Tespit süreci esnasında ayrıca her paydaş ile ilgili iletişim bilgilerini ve sorumlu kişileri yazmanız da faydalı olacaktır.

Paydaşların çoğu reformdan sorumlu bakanlık yetkililerince tanınıyor olacaktır. Yine de bu paydaşları tertipli bir şekilde not almanız kimseyi gözden kaçırmamanızı sağlamaya yardımcı olacaktır. Reform alanında yeniyseniz veya herkesi tespit edip etmediğinizden emin olamıyorsanız daha kıdemli meslektaşlarınızla, başka bakanlıklardaki çalışma arkadaşlarınızla veya paydaşların kendileriyle iletişime geçmeniz faydalı olabilir (örneğin tanıdığınız bir STK'ya istişare sürecine dahil edilmesi gerektiğini düşündükleri başka taraflar olup olmadığını sorabilirsiniz).

### **Paydaş tespitine yönelik kılavuz tablo:**

<b>Paydaş grubu</b>	<b>Örnekler</b>
Dahili paydaşlar	Reformun tasarımı ve uygulanmasına katkıda bulunması gereken bakanlık bünyesindeki daireler ve bakanlık sorumluluğundaki kurum ve kuruluşlar.
Hükümet içerisindeki paydaşlar	Reforma katkıda bulunması gereken veya ilgili reformları uygulamaya koyan diğer bakanlıklar, kuruluşlar ve devlet kurumları. Maliye bakanlığı ve ERP koordinatörleri.
Siyasi seviyedeki karar alıcılar	Hükümet ve kabine üyeleri; meclis komisyonları ve parlamenterler, koalisyon partileri, muhalefet partileri.
Resmi kamuoyu istişare kuruluşları	Ekonomik ve sosyal komite, danışma konseyleri (ör. bilimsel politika veya araştırma politikası konseyleri), mali konsey.
Harici uzmanlık	Üniversiteler, enstitüler, düşünce kuruluşları, uzman bilgisine sahip bireyler, teknik destek projeleri (tedarikçiler?).
İş dernekleri	Genel veya belirli sektörler yahut işletme gruplarının iş menfaatlerini temsil eden birlik ve dernekler; tedbirlerden en çok etkilenen şirketler veya şirket grupları (ör. büyük ihracatçılar, büyük enerji şirketleri, KOBİ'ler).
Çalışan temsilcileri	Genel veya belirli sektörler yahut mesleklerde çalışanların menfaatlerini temsil eden sendikalar; meslek dernekleri (ör. doktorlar, araştırmacılar).
Hükümet dışı kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları (HDK ve STK'lar)	Kendi faaliyetleri üzerinden yahut politika savunuculuğu yoluyla reform alanında faaliyet gösteren kuruluşlar; belirli sosyal grup ve azınlıkların menfaatlerini savunan HDK'lar/STK'lar
Yerel ve bölgesel paydaşlar	Belediye ve bölge idareleri ve meclisleri, bölgeye özgü HDK'lar, STK'lar, iş veya çalışan temsilcileri
Uluslararası paydaşlar	AB delegasyonu ve Avrupa Komisyonu, diğer uluslararası kuruluşlar ve kalkınma ortakları (örneğin IMF, OECD, WB, UNDP, önemli bağışçılar ve Büyükelçilikler).
Medya ve kanaat önderleri (influencer'lar)	Genel medya ve ekonomik hususlarda uzmanlaşmış medya; etkili bireysel kanaat önderleri.
Diğer	Yukarıda belirtilen reform ile ilgili diğer belirli paydaşlar

### **ADIM 2 – Paydaş analizi**

*“Paydaş analizi, bir yapısal reform hazırlanır ve/veya uygulanırken kimin menfaatlerinin dikkate alınması gerektiğinin tespiti için nitel bilgilerin sistematik olarak toplanması ve analiz edilmesi sürecine verilen addır.”<sup>1</sup>*

İlgili paydaşların listesi çıkarıldıktan sonra kendinizi paydaşlarla diyalog kurmaya hazırlamalısınız. Paydaşlara nasıl yaklaşacağınızı ve istişare süreçlerini nasıl düzenleyip yöneteceğinizi düşünmeden önce bir paydaş analizi gerçekleştirmeniz tavsiye edilir. Paydaş analizinin genel amacı, stratejik planlama sürecine dahil olan **reform savunucuları ve karşıtlarının niteliklerini, karşılıklı ilişkilerini, kendi içlerindeki ve birbirleri arasındaki temas noktalarını anlamaktır.**

Benzer niteliklere sahip olan ilgili her paydaş veya paydaş grubu için **paydaş analizine yönelik** birtakım **yol gösterici sorular** mevcuttur:

- paydaş reformdan ne şekilde etkilenecek (reform onlar için ne anlam ifade ediyor),
- paydaş reform sürecine ne kadar ilgili olacak (reform onlar için ne gibi faydalar getirecek),
- paydaş reform alanı ve reform ihtiyacı hakkında ne seviyede bir anlayış ve bilgiye sahip,
- paydaş reformu desteklemeye mi yoksa reforma karşı çıkmaya mı yakın, ve ne seviyede,
- istişare sürecinde paydaşın öne sürebileceği ana argümanlar neler olabilir,
- paydaşın reform veya uygulanışı ile ilgili kararlar üzerinde etki sağlamak için kullanabileceği kaynaklar nelerdir (mali olanaklar, kişiler, siyasi etki gücü, kamuoyu üzerindeki etki, diğer paydaşlar üzerindeki etki) – başka bir deyişle, paydaş konumunu koruma veya sağlamlaştırma bakımından ne kadar etkili olabilir,
- paydaş reforma karşı çıkmak için aktif adımlar atması daha olası diğer paydaşlarla iletişime geçilmesinde yardımcı olabilir mi,
- paydaş reformun tasarımı veya uygulanmasına yardımcı olabilir mi (bilgisi, deneyimi, katılımı sayesinde).

---

<sup>1</sup> Kammi Schmer: Paydaş Analizi Kılavuz İlkeleri

### ADIM 3 – Paydaş katılımına yönelik stratejiler

Günlük yaşamınızda farklı insanlara farklı şekilde yaklaştığınız gibi, farklı paydaşlara da farklı şekillerde yaklaşmanız gerekmektedir. Paydaşlara nasıl yaklaşacağınız ve onlarla nasıl iletişime geçeceğiniz paydaşların niteliklerine, yani paydaş analizinden elde ettiğiniz bulgulara bağlıdır.

#### 1) Reforma yaklaşım

Çoğu paydaş reforma karşı **önceden belirli bir duruş sergileyecektir**. İstisare süreçlerinin hedefi, en azından başta reforma karşı gelen bazı paydaşların reformu desteklemeye veya en azından kabul etmeye ikna edilmesidir. Paydaşların reformu ne denli desteklediği veya karşı çıktığı farklılık göstereceğinden bu konuyu bir yelpaze şeklinde düşünmek faydalı olacaktır:

*Paydaş tutumları yelpazesi*



#### 2) Paydaşların gücü (etkisi) ve bilgisi

Gücü ve/veya etkisi daha yüksek olan paydaşlar, başka bir deyişle reformun tasarımı, onaylanması ve uygulanmasında etki sahibi olması daha olası olan paydaşlarla daha yakından iletişim kurulmalıdır. Paydaşların olası etkisi ve önemi aynı zamanda sizin onlardan beklentilerinize / ihtiyaçlarınıza göre de şekillenir; örneğin:

- Reformu kabul etmesini ve kararlar almasını istediğiniz/ihitiyaç duyduğunuz paydaşlar,
- Kaynak kullanımı hakkında karar alabilen paydaşlar,
- Uygulamada işbirliğine ihtiyaç duyduğunuz paydaşlar,
- Sadece görüş ve önerilerine ihtiyaç duyduğunuz paydaşlar.

İlgili paydaşların reforma karşı tutumları bakımından sergilediği güç, aşağıdaki matris göz önünde bulundurularak değerlendirilebilir:

	Destekçi	Tarafsız	Karşı
Yüksek güç			
Orta güç			
Düşük güç			

### 3) Paydaşlar ne zaman sürece dahil edilmeli ve yetkilendirilmelidir?

Reformun gelişiminin erken aşamalarında sürece dahil etmek istediğiniz paydaşların ve daha önemlisi yalnızca taslak hakkındaki görüşlerini almak için sürece dahil edeceğiniz ve benzeri paydaşların kim olduğunu da düşünmelisiniz (en yoğun iletişim kurulacak ve en kolay dahil edilecek paydaşlara yönelik yaklaşımlar farklılık arz etmektedir).

*Süreçte oynayacakları rol ve katılım yoğunluğu bakımından paydaş türleri:*

	Bilgilendirme	Danışma	Ortaklık	Karar alma
Başlangıç				
Planlama				
Uygulama				
İzleme ve değerlendirme				
Kapanış				

Kanaat önderleri, uzmanlar ve medya gibi bazı paydaşların reform süreci boyunca **reformun anlatılması için sürece dahil edilmesi** de mümkündür.

### 4) Paydaş katılımı ve işbirliğini sağlamak için kullanılacak platformlar

Bütün paydaşlar için geçerli tek bir formül olmadığından, her bir paydaş grubuna uygun mekanizmalar seçin.

Kullanabileceğiniz yöntemlere örnek olarak şunlar verilebilir:

- sosyal diyalog (hükümet, sendikalar, işveren birlikleri),
- birebir görüşmeler,
- çalıştaylar,
- odak grupları (STKlar),
- açık toplantılar (medya, siyasi etki sahipleri, uzmanlar),
- anketler,
- katılım araçları (sosyal medya),
- paydaş panelleri
- gayriresmi iletişim

## ADIM 4 – Paydaş istişareleri

Özellikle iddialı ve kapsamlı yapısal reformlar söz konusu olduğunda paydaş istişareleri zorlu bir süreç teşkil edebilir. İstişareye ne şekilde yaklaşılacağı ile ilgili bazı ipuçları aşağıda verilmiştir.

### 1) Olumlu bakışınızı koruyun ve istişarenin sağladığı faydalara odaklanın

Ne kadar zor olursa olsun, başarıyla yürütülen istişareler sizin için önemli faydalar sağlayacaktır:

- farklı paydaşlar ve amaçlar üzerindeki olası olumlu ve olumsuz etkilerin daha iyi anlaşılması (önerilen reformun ekonomik, sosyal, çevresel, teknolojik etkileri)
- paydaşların farklı görüş ve endişelerinin daha iyi anlaşılması,
- tedbirlerin etkililikleri ve kabul görüşlerini artıracak şekilde daha iyi tasarlanması,
- paydaşlarla işbirliği sayesinde uygulamanın iyileştirilmesi,
- reformun orta ve uzun vadede sağlayacağı faydaların optimizasyonu,
- orta-uzun vadede bütün tarafların görece tatmin edilmesi.

### 2) Paydaşların güvenini kazanın ve işbirliği duygusu oluşturun

Güven kazanmanın en iyi yolu, reformu anlatırken dürüst ve açık olmak ve güçlü sahiplik duygusu vermektir; yani, reforma gerçekten ihtiyaç duyulduğuna ikna olduğunuzu ve reformu gerçekleştirmeye hazır ve yetkili olduğunuzu göstermelisiniz.

İstişare esnasında işbirlikçi ve destekçi bir iletişim kurun:

- paydaşları ilgilendiren hususlardan bahsedin,
- herkesi dinlemeye ve farklı bakış açılarını dikkate almaya hazır olun,
- ortak paydada birleşmeye ve farklı görüşleri bir araya getirmeye odaklanın,
- paydaşlar arasında güven ve karşılıklı anlayış tesis edilmesine katkıda bulunun.

### 3) Zorlu / karşıt görüşlü paydaşların üstesinden gelmek için iyi hazırlanın

Paydaş katılımı iki yönlü bir süreçtir. Hem kendi görüşünüze hemde paydaşların bakış açısına göre eldeki hususları öncelik sırasına koyun ve paydaşların en fazla önem verdiği hususları anlayın. Nelerin gerçekleştirilebileceği konusunda gerçekçi olun ve karşıt görüşlere ve ödünleşmeye hazır olun.

Öte yandan “kırmızı çizgilerinizi” belirleyin ve paydaşın kabul etmeye gönüllü olabileceği kırmızı çizgi veya hususların neler olabileceğini tahmin etmeye çalışın. Sizin kırmızı çizginiz reforma karşı olanların bakış açısına ne kadar yaklaşırsanız yaklaşın reformun etkililiğini korumak ve çabaların karşılık vermesini sağlamak olmalıdır.

İletişim esnasında tutarlı olun; aşırı tepki göstermeyin, sabırlı olun, dinleyin ancak argümanlar sunmayı ve uzman bakış açısı ve menfaatler arasındaki dengeyi korumayı ihmal etmeyin.

**İşbirliği ve iletişim reformun başarısı veya başarısızlığını belirleyecektir; bu nedenle bütün paydaşların doğru zamanda ve doğru şekilde sürece dahil edilmesi size başarıyı getirir.**

## Paydaş katılım srelerinizde başarılar dileriz!

Kaynak:

Smith, L. W. (2000). Stakeholder analysis: a pivotal practise of successful projects. Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX'da sunulan makale. Newtown Square, PA: Project Management Institute.