

# Topluluk Projesi Geliştirme Rehberi



# Topluluk Geliştirme Rehberi

## Yazar

Emine KAYA

## Tasarım

Efşan BOLAT

## Proje Yürütücüsü

Emir OKUL



dernek@gencigbti.org

@gencigbti.org

Bu rehber, İstanbul İsveç Başkonsolosluğunun finansal desteği ile Genç LGBTİ+ Derneği tarafından yürütölen “İzmir'de Yaşayan Genç LGBTİ+'ların Toplumsal Katılımının Güçlendirilmesi” programı kapsamında hazırlanmış olup bu rehber içerisinde belirtilen fikir ve görüşler İstanbul İsveç Başkonsolosluğununun resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.



**Consulate General of Sweden**  
İstanbul

# BAŞLARKEN...

Türkiye’de ve dünyada, temel hak ve özgürlüklerimiz pek çok farklı şekilde ihlal edilmeye devam ediyor. Bu hak ihlalleriyle mücadele etmek için bir araya gelen özneler ise yalnızca baskı ve şiddetle değil, aynı zamanda kendi içlerinde organize olurken veya faaliyetlerine kaynak yaratmaya çalışırken dahi çeşitli zorluklarla karşılaşılıyor. LGBTİ+lara çeşitli hizmetler sunarken bir yandan da savunuculuk faaliyeti yürüten ve yürütenlere destek olma çabası içerisinde bulunan bir kurum olmamız sebebiyle, İzmir’de yaşayan LGBTİ+ hakları savunucularını güçlendirmeyi hedeflediğimiz projemiz kapsamında, İzmir lubunyasına bu alanda yazılı da bir metin bırakmak istedik.

Genç LGBTİ+ Derneği olarak 2016 yılından bu yana İzmir yerelinde yaşayan LGBTİ+lara hukuki/psikososyal/akran danışmanlık hizmetleri ve çeşitli başkaca hizmetler sağlamakla birlikte yerel ve merkezi yönetimleri veya LGBTİ+ların haklarına erişiminde etkisi olan her kamu kurumu ve karar alıcıyı etkilemek üzere çeşitli savunuculuk faaliyetleri yürütmekteyiz.

2024 yılının Nisan-Aralık ayları arasında yürüttüğümüz ve yukarıda da belirttiğimiz üzere İzmir’de yaşayan LGBTİ+ hakları savunucularını güçlendirmeyi amaçladığımız projemiz kapsamında hazırladığımız ilk rehber, elinizdeki bu “Topluluk Projesi Geliştirme Rehberi”. Rehber kapsamında, hem genel olarak topluluk oluşturmak hem de toplulukların sürdürülebilirliğini, etkililiğini, kaynak yaratma kapasitesini artırmaya yönelik yöntem ve tavsiyelere yer vermeye gayret ettik.

Mücadele alanlarımızın daraltıldığı, sistematik hak ihlallerinin artarak sürdüğü bu günlerde mücadeleden vazgeçmeyen, inatla örgütlenen ve dayanışan topluluklara faydalı olmasını dileriz.

**GENÇLGBTİ+ DERNEĞİ**



# İÇİNDEKİLER

1. ANA ÇIKARIMLAR

1

2. TOPLULUK TEORİSİ

6

3. TEORİDEN PRATİĞE

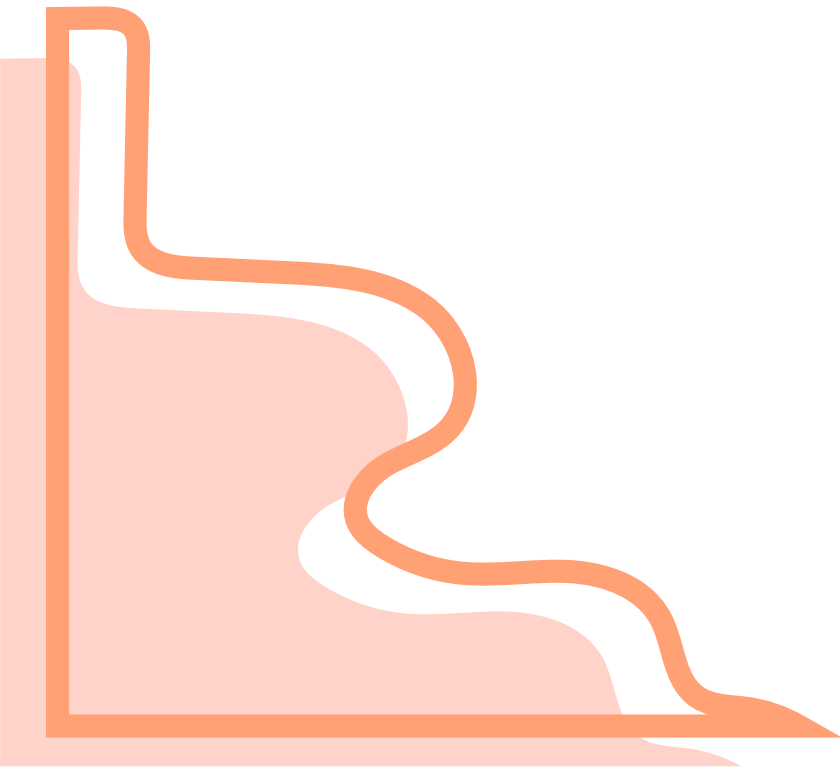
9

4. TOPLULUKLARDA PROJE YÖNETİMİ

23

5. TOPLULUKLAR VE İŞBİRLİĞİ

46



# 1. ANA ÇIKARIMLAR

# 1.1. Topluluk Olmak

- ✦ Topluluklar **ortak amaçlar ve ihtiyaçlar** etrafında bir araya gelmiş insanları tanımlar. Bu insanların bir araya gelerek bir topluluk yaratabilmesinin en önemli belirleyici unsurları, grubu oluşturan insanların **aidiyet** hissetmesi ve **ortak değrlere** sahip olmasıdır.
- ✦ Topluluklar içerisinde en dikkat edilmesi gereken hususlardan biri ise topluluğu oluşturan herkesin, her bir öznenin özgünlüğünü yaşayabileceği ve **kendi görüşlerini, önerilerini** özgürce ifade edebileceği **güven** ortamının inşa edilmesidir.
- ✦ **Sosyal etki odaklı ve iş birliği** içerisinde hareket eden topluluklar; günümüzdeki sorunların çözümüne aktif katkıda bulunabilir ve vizyonunu gerçekleştirmek için önüne çıkan engelleri yaratıcı bir şekilde tanımlayarak çözümler üretebilir.
- ✦ Topluluklar **gelişir**, ihtiyaçlara göre **dönüşür**.
- ✦ Her topluluk **kendine özgü dinamiklere** sahiptir ve her topluluk, onu oluşturan bileşenlerin özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre şekillenir. **Değişim ve dönüşüm dinamiğini** topluluk içerisindeki iletişim belirler.
- ✦ Topluluk içerisindeki insanlar arasında **sağlıklı iletişimin** sağlanması toplulukların birlikte hareket etmesi, birlikte öğrenmesi ve üretmesi adına oldukça büyük önem taşır.

- ✦ **Birlikte öğrenme** alanlarının yaratılmadığı topluluklar iş birliği ve paylaşım içerisinde hareket edemez.
- ✦ **Geri bildirime** dayalı ve **herkesin kendini açıkça ifade edebildiği** topluluklar her eylemden öğrenimler çıkarabilir, üyelerini geliştirir ve sağlıklı ilişkiler üretir.
- ✦ Topluluklarda **karar alma mekanizmalarının** belirlenmesi ve topluluktaki her bir kişinin bu mekanizmalara **aktif katılımının** sağlanması demokratik bir topluluk inşası için kritiktir.
- ✦ Topluluklarda **çeşitlilik ve kapsayıcılık** değerlerinin uygulamalara yansması gerekmektedir.
- ✦ Savunuculuk ekseninde ve hak temelli eylemlerde bulunan toplulukların temel misyonlarından biri de topluluk içerisinde de **öğrenme ve deneyim** alanlarını kurgularken herkesin **aktif katılımını** sağlamaya yönelik adımlar atmaktır.
- ✦ Topluluklar sadece bir araya gelmiş insanlardan oluşmaz. Bu insanlar arasında paylaşımın derinliği ve gerçekliği; topluluğun ortaya çıkaracağı işlerin etkisini de direkt olarak belirleyen unsurlardan biridir. Bu nedenle; topluluk içerisinde **her bir öznenin beklentilerini ve hassasiyetlerini** açık bir şekilde ifade edebildiği bir ortam yaratılması şarttır.
- ✦ Sürdürülebilir bir topluluk yalnızca içerisindeki unsurlardan beslenmez, **ağlar geliştir** ve bu **ağlardan beslenmenin yöntemlerini** arar. **Paydaşlarla iletişim ve paydaş yönetimi**, finansal sürdürülebilirlik dışında topluluğun gelişimi, dönüşümü için de olmazsa olmazdır.

## 1.2. Topluluklarda Proje Yönetimi

- ✦ Projeler bir **ihtiyaçtan doğar**. Topluluğun çözüm üretmek istediği bir sorun üzerine planlanır. Topluluğun bir proje üretirken sorması gereken ilk soru **hangi probleme çözüm üretmek istediği** olmalıdır. İhtiyacı ve sorunu belirleyerek projenin ilk adımı atılmalıdır.
- ✦ Projenin **amacı net ve anlaşılır** bir şekilde belirlenmelidir. Herhangi bir fikir, projeye dönüştürülürken mutlaka **5N3K soruları** cevaplanmalıdır. Projeyi bir fikirden ayıran en önemli unsur **planlamadır**. Harekete geçmeden önce proje planlanmalı, farklı senaryolara hazırlıklı olunmalı ve yaratılmak istenen etki ve değer konusunda tüm topluluk **anlaşmış ve uzlaşmış** olmalıdır.
- ✦ Sivil toplumda projeler; **katılımcı demokrasi pratiklerini** geliştirmek için ve gençlerin kendi taleplerinin görünür olması adına da büyük önem taşır. Projeler, **hak temelli yaklaşımın** benimsenmesi, **savunuculuk, örgütlenmek, dayanışma ağları** kurmak adına birer deneyim alanı haline gelir. Bu nedenle projelerin uygulanması aşamasında bu amaçların da gözetilmesi çok kritiktir.
- ✦ Topluluk üyelerinin tamamı planlama sürecine dahil edilmelidir. Herkesin fikirlerinin duyulması ve katkıda bulunması, sahiplenme duygusunu güçlendirir.

- ✦ Topluluk üyelerinin tamamı planlama sürecine dahil edilmelidir. **Herkesin fikirlerinin** duyulması ve katkıda bulunması, sahiplenme duygusunu güçlendirir.
- ✦ Proje boyunca **açık, düzenli ve etkili iletişim** sağlanmalıdır. Tüm üyelerin bilgiye erişimi ve süreçlere dair şeffaflık; sorunları önler ve çözümü hızlandırır.
- ✦ Olası riskler üzerine düşünölmeli, tartışılmalı, bu riskler tanımlanmalıdır ve bu risklerin nasıl yönetileceğine dair stratejiler geliştirilmelidir. **Kriz yönetim planları** hazırlanmalıdır; ancak, bu planlar hazırlanırken esnek bir yapı kurmaya özen gösterilmelidir. Değişikliklere hızlı adapte olmak, öngörölemeyen riskler karşısında hızla ve çözüm odaklı hareket edebilmek adına **esnek yapılar** kurmak çok yardımcı olacaktır.
- ✦ **Paydaşlar** belirlenmeli ve **paydaş yönetimi** stratejileri oluşturulmalıdır.
- ✦ İhtiyaç duyulan **kaynaklar** belirlenmeli ve **kaynak yönetimi** stratejileri oluşturulmalıdır.
- ✦ Projenin başarı göstergeleri belirlenmeli; dataları, göstergeleri, ekip içerisindeki değerlendirme ve geri bildirimleri takip etmek için **izleme ve değerlendirme yöntemlerine** karar verilmelidir. Projenin tamamlanmasının ardından, etkisinin **sürdürülebilirliğini** sağlayacak yapılar kurulmalı, yerelde iş birlikleri geliştirilmelidir. Projenin etkisinin uzun vadede devam etmesi adına stratejiler geliştirilmeli ve yerel paydaşlarla birlikte hareket geçecek yöntemler keşfedilmelidir.

## 2. TOPLULUK TEORİSİ

Topluluk kavramı bir teori ve tartışma alanı olarak, sivil toplumda yeni kullanılmaya başlansa da aslında insanlığın ilk başlangıcından itibaren toplumlar var olmuştur, topluluk kavramı insanlık kadar eskidir. Toplulukların bir araya gelişleri ve değerleri ise sürekli değişmektedir. Örneğin; insanlar çok daha eskiden güvenlik hedefiyle toplanırken; günümüzde daha çok bir amaç, bir kimliğe aidiyet ve etki yaratma motivasyonu ile bir araya geliyor. İlgi alanları, tutkuları, ortak amaçları insanları bir araya getiriyor. Toplulukların dinamikleri de değişken; örneğin, günümüzde dijital ortamda mekandan bağımsız olarak da örgütlenebiliyorlar.

Topluluk teorisini incelerken kelimenin etimolojik kökenini incelemek bize bu kavram etrafında dönen değerleri göstermesi bakımından önemlidir. Bunun için de kelimenin İngilizce karşılığı olan "community" bize yol gösterecektir. Komünite (community) Latince kökenli "communitas" kelimesinden türemiştir. "Communitas," "topluluk" veya "birliktelik" anlamına gelir ve Latince "com-" (birlikte) ve "munus" (hizmet, görev, sorumluluk) köklerinden oluşur. Bu köken, bir grup insanın ortak değerler, görevler ve sorumluluklar etrafında birleşmesini ifade eder. "Communitas," zamanla çeşitli dillere evrilmiş ve Fransızca "communauté" (topluluk) sözcüğüne dönüşmüştür; Türkçeye ise "komünite" olarak geçmiştir. Biz ise bu rehberde bu anlama gelen topluluk kelimesini kullanacağız.

Günümüzdeki yerel, ulusal ve uluslararası küresel sorunları ve bu sorunların çözüm yollarını incelediğimizde ise toplumların ve toplum dinamiklerinin ne kadar önemli olduğunu daha iyi anlayabiliriz.

Topluluklar sistem dönüşümünde kilit rol oynarlar. Topluluklar liderliğinde gerçekleştirilen dönüşüm; toplum içinde adalet, eşitlik, dayanışma, birliktelik mekanizmalarını ve ekosistemlerini yaratarak sistemin kurallarını ve adalete dayanmayan, hiyerarşik ilişkileri değiştirir. Açık, iş birliğine dayalı toplumlar; kaynakların, fırsatların ve bilginin daha adil bir şekilde dağıtımını, hakların savunuculuğunu, ayrımcılıkların görünürlüğünü ve hak temelli toplumların inşasını sağlarlar.

Topluluklar: bireyin aidiyet ve kimlik duygusunu geliştirir, böylece insanlar kendilerini daha güvende, güçlü ve desteklenmiş hissederler;



bilgi ve deneyim paylaşımı için daha etkin ortamlar sunar; demokratik katılım ve örgütlü hareket etmeye olanak sağlar; bireylerin iyi olma haline katkıda bulunur. Topluluklar, dayanışma ağlarının oluşmasına destekte bulunarak ayrımcılıkla mücadele ve savunuculuk faaliyetlerinin oluşmasında, büyümesinde kritik rol oynar.

Dayanışma içerisinde hareket eden, bilgi paylaşımının hızlı ve etkin olduğu, ortak değerlere sahip topluluklar adaletin sağlanmasında ve insan haklarının korunmasında oldukça önemli görevlerde bulunurlar. Günümüz dünyasında, ülkemizde ve yerelimizdeki sorunlara baktığımızda ortak amaçla bir araya gelerek hak ihlallerini görünür kılabilceğimizi, yaratıcı yollarla çözümler üretebileceğimizi ve kriz ortamlarında daha hızlı ve organize hareket edebileceğimizi de görebiliriz.

Bu rehberde ise daha çok yerellerinde örgütlenen gençlerin topluluklarının tasarımına; topluluk içerisinde hareket ederken iş birliğini, dayanışmayı ve etkilerini artıracabilecekleri yöntemlere ve ekip çalışması değerlerine odaklanacağız. Yerelinde örgütlenerek ses çıkarmak, projeler üreterek hedefledikleri çözümlere ulaşmak isteyen gençler; topluluklar oluşturma ve örgütlenmenin, birlikte hareket etmenin araç ve yöntemlerini keşfedebilecek.



## 3. TEORİDEN PRATİĞE

Toplulukların gelişebileceği verimli ortamları nasıl yaratabiliriz?

# TOPLULUK OLUŞUMU VE GELİŞİMİ

Bu rehberde, topluluk oluşturma ve bu topluluğun örgütsel yapısını kurma sürecinde kendinize sorabileceğiniz sorular etrafında 4 ana başlığı ele alacağız. Bu soruları çeşitli deneyimlerden ve farklı kaynaklardan yola çıkarak olabildiğince detaylandırırsak da her örgütlenmenin kendine has dinamikleri, dertleri ve farklı ihtiyaçları var. Örgütlenmenizle bir araya geldiğinizde kendi sorularınızı ekleyebilir, çıkarabilir ve farklılaştırabilirsiniz. Bir araya geldiğinizde neleri dert ettiğinizi, ne gibi çözümler için projeler gerçekleştirmek istediğinizi bu sorular etrafında tartışmak ve kendi sorularınızı keşfetmek, kendi cevaplarınızı bulmak zaten atmanız gereken ilk adımlar. Bu soruları bir proje sürecinde karşılaştığınız durumlara göre yeniden ele alabilirsiniz. Dinamik, birbirini besleyen ve öğrenmeye açık bir örgütlenme yapısı için bu tartışmalar oldukça önemli ve aslında heyecan verici.

4 ana başlığı şu şekilde özetleyebiliriz:

- **İnsan:** Topluluğu oluşturan insanlar ve bu insanların deneyimleri ile ilgili sorular
- **Amaç:** Topluluğun yaratmak istediği etki ile ilgili sorular
- **Sistem:** Topluluğun hedefine ulaşması için oluşturması gereken yapılar ve stratejilerle ilgili sorular
- **Etki Yönetimi:** Topluluğun başarısını ve büyümesini nasıl tasarlayacağı ve yöneteceği ile ilgili sorular

Bu soruları sorarken topluluk içerisindeki farklı düşünceler ve öncelikler arasında elbette ki bazı gerilimler çıkacaktır. Asıl sıkıntı, topluluğunuz içerisinde herkesin hep aynı fikirde olmasıdır;

bu topluluğunuzun içerisinde ya farklı görüş ve yaklaşımların yer alamadığının ya da insanların özgürce kendini ifade edemediğinin göstergesidir. Bu nedenle herkesin kendi özgün fikrini, yaklaşımını ifade edebileceği kapsayıcı bir ortam yaratmak mutlaka dikkat etmeniz bir husustur. Birlikte tartışma ortamlarını çoğaltarak farklı fikirler arasındaki gerilimlerden yaratıcı çıktılar elde edebilirsiniz. Yaratıcı ve yenilikçi çözümler; farklı bakış açıları ile zenginleşen örgütlenme kültürlerinden çıkar. Birbirine karşı dürüst ve kapsayıcı topluluklarda aidiyet duygusu daha köklüdür.



Topluluk oluştururken, bir topluluğunun gelişimini hedeflerken aslında ilk soracağımız soru topluluğumuzun kimlerden oluştuğudur.

Topluluklar kimlerden oluşuyorsa onu yansıtır. Bir topluluğun değerlerini; o topluluğu oluşturan kişilerin paylaştığı ortak inanışlar, ilkeler, normlar belirler.

Topluluğunuzun kimlerden oluştuğunu tanımlayarak başlayabilirsiniz. Ana ekibi oluşturan kişiler kimler ve sorumlulukları neler olacak sorularının dışında; topluluğunuzun ilişki geliştirmek istediği kişi ve kurumları da tanımlamanız önemli olacaktır.

Örneğin; “topluluğumuz İzmir’de yaşayan ve 18- 35 yaş arasında, toplumsal cinsiyet alanında savunuculuk projeleri geliştirmek isteyen LGBTİ + gençlerden oluşmaktadır. İzmir’de üniversite kulüpleri, toplumsal cinsiyet eşitliği alanında savunuculuk yapan hak temelli örgütler ve yerel yönetimler ağ geliştirmek istediğimiz, kendi iletişimimizi yapmak istediğimiz kişi ve kurumlardır.”

Örneğin; “topluluğumuz İzmir’de yaşayan ve 18- 35 yaş arasında, toplumsal cinsiyet alanında savunuculuk projeleri geliştirmek isteyen LGBTİ + gençlerden oluşmaktadır. İzmir’de üniversite kulüpleri, toplumsal cinsiyet eşitliği alanında savunuculuk yapan hak temelli örgütler ve yerel yönetimler ağ geliştirmek istediğimiz, kendi iletişimimizi yapmak istediğimiz kişi ve kurumlardır.”

Toplulukta (i) katılım gösteren herkesin nasıl bir deneyim yaşayacağı; (ii) üyelerle ve üyeler arasındaki üretim, iletişim ve paylaşım alanlarının belirlenmesi ve kurgulanması; (iii) topluluk içerisindeki katılım araçlarının belirlenmesi; (iv) topluluğun kapsayıcı olmak adına kurduğu stratejiler de yine ilk adımdan itibaren kendimize sormamız gereken en temel tartışmalardır. Bu temel tartışmaların şeffaf ve katılımcı bir yöntemle gerçekleştirilmesi ve kararların net bir şekilde aktarılması sürdürülebilir bir örgütlenme için çok kritik aşamalardır.

Herhangi bir topluluk bir eyleme geçmeden önce bu temel adımları belirlemeli ve sağlıklı bir yapı kurmalı ki yaratmak istediği etkiyi ortaya çıkarabilsin. Bu temel yapıları kurmayan topluluklar proje aşamasında çok zorlanmakta, öngörmediği riskleri yönetirken yıpranmakta ve etkili çıktılar elde edememektedir. Her bir adımda topluluğun birbirini güncellemesi ve etkin koordinasyonu sağlaması şarttır.



Topluluğun iletişim araçları net ve herkes için erişilebilir olmalıdır. Bu iletişim araçlarının nasıl kullanılacağına birlikte karar vermeniz de çok değerli. Örneğin; acil işler için whatsapp grupları ve iş takibi için slack, belge arşivlemek için de drive kullanımına karar verebilirsiniz. Eğer herhangi bir proje ya da etkinlikte bir sorumlu varsa, bu sorumlunun kim olduğu ve bu sorumluya hangi kanallardan, ne zaman ulaşabileceğiniz de net olmalıdır.



Toplulukların ortak değerlerini belirlemesi de kritik öneme sahiptir. Bu değerleri dış iletişiminizde de kullanabilirsiniz. Şeffaflık, birlikte üretmek, dayanışma, sorumluluk gibi değerleri ortak değerleriniz olarak kabul edip bunların hem topluluk içinde hem de dış iletişiminizde kullanabilirsiniz.



Üyeler arasında sosyal yazılı bir anlaşma olması; sorumlulukların takibi ve herkesin katılımını teşvik edecek kuralların belirlenmesi için kullanılabilir. Özellikle çevrimiçi topluluklarda bunu öneriyoruz. Mesajlara ne kadar sürede dönüşmesi gerekliliğinden, topluluk içindeki saygı kurallarına birlikte karar vermek; çevrimiçi ortamlardaki iletişimin sağlıklı ilerlemesinde önemli etkiye sahip olacaktır.



Gerçekleştireceğiniz toplantıların düzenli olması ve katılımın süreklilik göstermesi çok önemlidir. Ekibin düzenli ve koordine bir şekilde hareket etmesinin anahtarı; herkesin katılım gösterdiği, ortak kararların alındığı ve kararların yazılı bir şekilde paylaşıldığı düzenli toplantılardır.



Oluşturduğunuz örgütlenme kültüründe herkesin beklenti ve hassasiyetlerinin konuşulması, görünür olması ve gözetilmesi de etkili ve verimli bir ekip çalışmasının önemli hususlardan biridir. Her bir üyenin topluluktan, ekip çalışmasından ya da gerçekleştirilecek faaliyetlerden beklentilerini duymak hem birlikte öğrenme sürecini kolaylaştırır hem de her bir üyenin birer özne olarak sürecin içerisinde yer almasını destekler. Her bir üyenin hassasiyetlerini duymak da ekip çalışması değerlerini oluşturmanız için gereklidir.



Topluluk içerisinde katılım araçlarını zenginleştirmek ve çeşitlendirmek, günümüzdeki farklı iletişim araçlarını kullanmak aktif katılımı destekler. Etkinlikler düzenlemek, içerik hazırlamak, farklı platformları denemek, formlar oluşturmak gibi çeşitli yöntemleri deneyebilirsiniz.

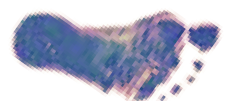
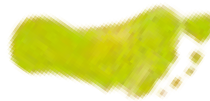
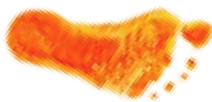
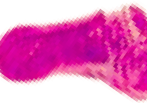
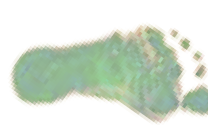
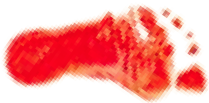


Toplulukların ortak değerlerini belirlemesi de kritik öneme sahiptir. Bu değerleri dış iletişiminizde de kullanabilirsiniz. Şeffaflık, birlikte üretmek, dayanışma, sorumluluk gibi değerleri ortak değerleriniz olarak kabul edip bunların hem topluluk içinde hem de dış iletişiminizde kullanabilirsiniz.

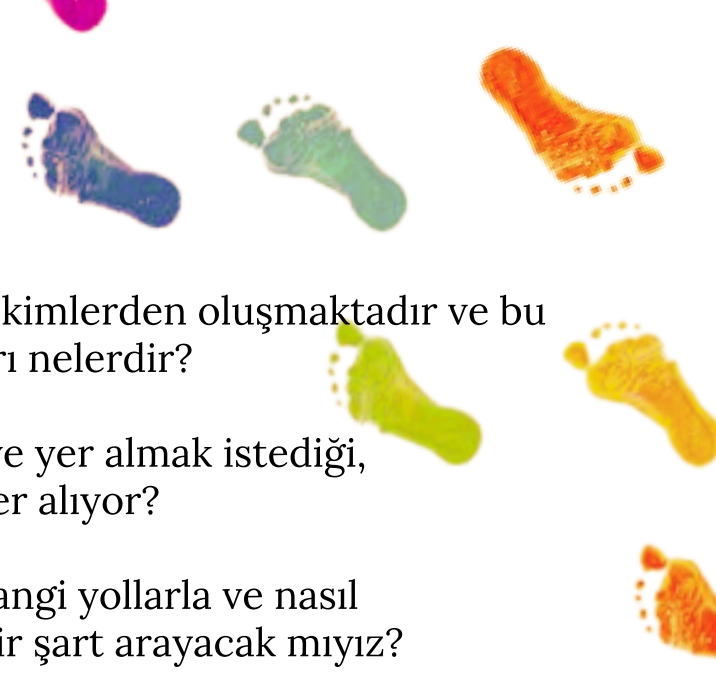


Topluluk içerisinde çeşitli ritüeller belirleyin. Özgün kimliğinizi yansıtacak, tüm üyeleri katılıma teşvik edecek, paylaşım ve üretim alanlarını çoğaltacak ritüeller topluluğu canlı tutacaktır.

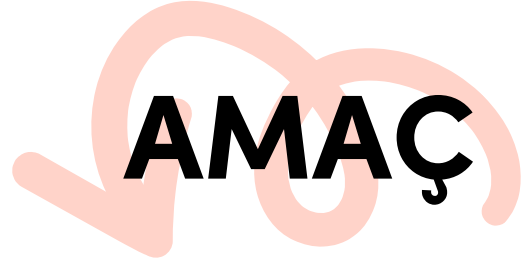
## Kendinize sormanız gereken sorular





- 
- 
- \* Topluluğun hedef kitlesi kimler?
  - \* Hedef kitlenin ihtiyaçları neler?
  - \* Topluluğumuzu oluşturan ilk üyeler kimlerden oluşmaktadır ve bu kurucu üyelerin rol ve sorumlulukları nelerdir?
  - \* Topluluğumuzun paydaş listesinde ve yer almak istediği, geliştirmek istediği ağlarda kimler yer alıyor?
  - \* Yeni biri bize katılmak istediğinde hangi yollarla ve nasıl katılabilecek? Üyelik için herhangi bir şart arayacak mıyız?
  - \* Yeni üye için bir karşılama & katılım ritüeli olacak mı?
  - \* Topluluk içindeki rol ve sorumluluklar nelerdir?
  - \* Geri bildirim ve değerlendirme için araç ve yöntemlerimiz neler olacak?
  - \* Topluluk içinde bağların, ilişkilerin ve iletişimin gelişmesi ve sağlıklı ilerlemesi adına ne gibi adımlar atılacak?
  - \* Üyeler arası etkileşimi artırmak için ne gibi ritüeller tasarlayabiliriz? Üyelerin oryantasyon süreçleri için, ekip çalışması adına, proje başlangıç ve bitişlerinde ne gibi gelenekler yaratabiliriz? (örneğin her pazartesi check in, her pazar check out, her cuma sadece sosyalleşmek için buluşmalar, hobilerle ilgili çeşitli sosyal aktiviteler gibi)
  - \* Topluluk, kendi üyelerini nasıl besleyecek?
  - \* Her bir üye, topluluğa nasıl katkıda bulunabilecek?
  - \* Toplulukla iletişim hangi kanallardan ve nasıl gerçekleşecek? Örneğin; düzenli e-postalar mı göndereceğiz, sosyal medya grupları mı oluşturacağız, yüz yüze buluşmalar mı düzenleyeceğiz?
  - \* Topluluktaki üyeler arası iletişim hangi kanallarla gerçekleşecek?
  - \* Topluluk kurallarımız neler?

Topluluk aslında zaten aynı amaç için ortak zeminde bir araya gelmiş insanlardan oluşur. Her bir topluluk bir amaç etrafında bir araya gelir ve o amaca ulaşmak için faaliyetlerini yürütür.



Topluluğunuzu oluştururken de faaliyetlerinizi yürütürken de yaratmak istediğiniz uzun vadeli etkinin ne olduğunu belirlemelisiniz.

Yaratmak istediğiniz etki, bu etkinin oluşması için sahip olmanız gereken ortak değerler ve bu amacın iletişimini hangi yollarla ve nasıl gerçekleştireceğiniz bu aşamada karar vermeniz gereken hususlardır.

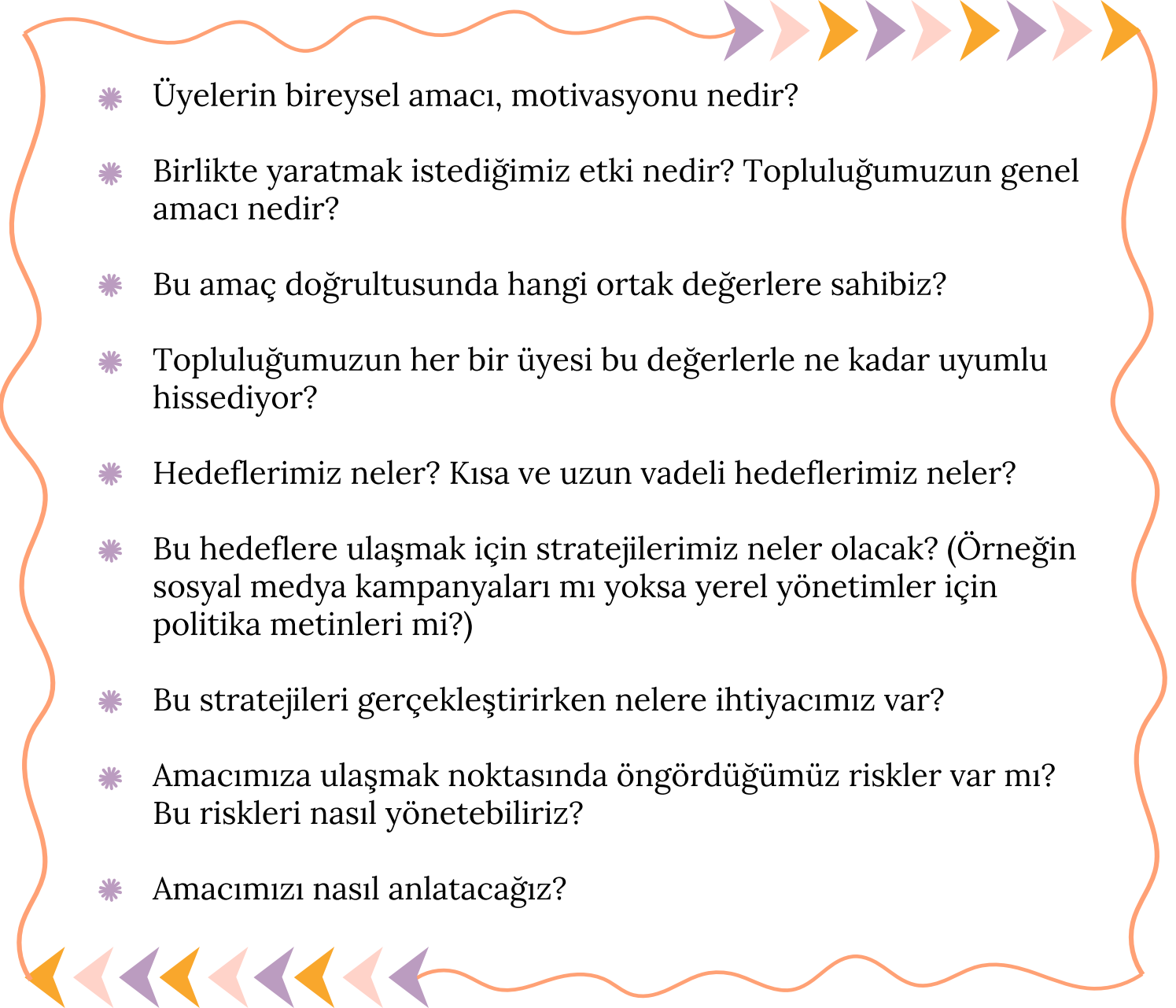
Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da topluluğun genel amacı dışında aslında her bir üyenin bu topluluğa katılmakla, projeleri gerçekleştirmekle ilgili bireysel düzeydeki amaçlarını göz ardı etmemek ve bu amaçları topluluğu zenginleştiren öğeler olarak görmektir. Her bir üye aslında kendini geliştirmek, yeni deneyimler kazanmak, bir ekibin parçası olmak adına da motivasyona sahiptir. Ortak amaçlarla bireysel amaçların paralellik gösterdiği ve iş birliği ortamının yaratılabildiği örgütlenme kültürlerinde herkesin aidiyet hissi de artar. Bununla birlikte; böyle bir kültür sayesinde ki her bir üye kendi bilgi, beceri, bakış açısı ve katkısını sunarken daha özgür ve özgün hisseder.

Genel amacınızı belirledikten sonra bu amaca sizi ulaştıracak hedefleri belirlemelisiniz ve bu hedefler net ve ulaşılabilir olmalıdır. Örneğin, topluluğunuzun genel amacı yerelinizde LGBTİ+ dostu alanların çoğalmasını ve yerel politikaların da bu amaç doğrultusunda geliştirilmesini sağlamak olabilir. Hedeflerinizden biri de bu güvenli mekanların belirlenmesi ve görünür olması olabilir. Bu hedefe ulaşmak için de faaliyet olarak dijital bir harita çıkarabilirsiniz.

## Kendinize sormanız gereken sorular





- 
- \* Üyelerin bireysel amacı, motivasyonu nedir?
  - \* Birlikte yaratmak istediğimiz etki nedir? Topluluğumuzun genel amacı nedir?
  - \* Bu amaç doğrultusunda hangi ortak değerlere sahibiz?
  - \* Topluluğumuzun her bir üyesi bu değerlerle ne kadar uyumlu hissediyor?
  - \* Hedeflerimiz neler? Kısa ve uzun vadeli hedeflerimiz neler?
  - \* Bu hedeflere ulaşmak için stratejilerimiz neler olacak? (Örneğin sosyal medya kampanyaları mı yoksa yerel yönetimler için politika metinleri mi?)
  - \* Bu stratejileri gerçekleştirirken nelere ihtiyacımız var?
  - \* Amacımıza ulaşmak noktasında öngördüğümüz riskler var mı? Bu riskleri nasıl yönetebiliriz?
  - \* Amacımızı nasıl anlatacağız?

Bir topluluk aynı amaçlar için bir araya gelmiş insanlardan oluşmaktadır ama topluluk içinde ne kadar farklı ses varsa; topluluk gelişim, dönüşüm ve dolayısıyla değiştirmek, dönüştürmek için de o kadar güçlü hale gelir.

## YAPI & SİSTEM

Topluluklardaki en önemli meselelerden biri de farklılıklar ve ortaklıklar arasında bazen oluşabilecek gerilimleri ortak bir zeminde tartışabilmek ve bu tartışmalardan da yaratıcılık çıkarabilmektir. Bunun için iletişimi ve ortak çalışmayı besleyen, herkesin özgünlüğünden güç alan sistemler kurmaya ve tartışma alanlarının artmasına özen gösterin.

Katılım, temel bir insan hakkıdır. Sivil toplumdaki gençlik çalışmalarında, gençlerin aktif birer özne olarak katılım göstermesi en önemli konulardan biridir. Organizasyon yapısını ve sistemlerini oluştururken; gençlik katılımını teşvik eden temel değerleri rehber edinmek, kapsayıcı bir topluluk yaratmanın yanı sıra; gençlerin kendilerini doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren tüm kararlara etkin bir şekilde katılma hakkına, fırsatına ve alanına sahip olmalarını destekleyecektir. Her bir gencin tasarım, planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarının tamamında aktif ve düzenli katılımı sağlayacak yapılar inşa etmelisiniz. Bunu yaparken de unutmamalı ki gençlik dolayısıyla hem topluluğunuz hem de hedef kitleniz homojen bir grup değildir. Bu nedenle çeşitli gençlik gruplarının dahiliyeti için farklı imkânlar yaratılmalıdır.

Örgütlenmenin yapısını oluştururken yapınızın değerleri dışında; finansal modelinizi, yönetim mekanizmalarını, kriz yönetiminizi ve iletişim dilinizi de kararlaştırmak kritik adımlar olacaktır. Kaynak geliştirme için neler yapacağınız, karar alma süreçlerinin nasıl olacağı ve iletişiminizle ilgili temel araçları belirlemeniz sisteminizi kurmanız için atmanız gereken en temel somut adımlardır.



# Kendinize gerekten



- \* Organizasyon yapımız nasıl olacak?
- \* Topluluğumuzdaki roller ve sorumluluklar neler olacak?
- \* Bu rol ve sorumlulukları nasıl paylaşıyoruz?
- \* Rol ve sorumlulukların şeffaf ve adil bir şekilde dağıtılmasını nasıl kontrol edeceğiz?
- \* Görevlerin dağılımında yeteneklere ve ilgi alanlarına ne kadar dikkat ediyoruz?
- \* Topluluğun gelişen ihtiyaçlarına göre beceri ve yetenek dağılımını nasıl esnek tutabiliriz?
- \* Her üyemizin özgünlüğü, becerileri ve deneyimleri nasıl yansıyor, kendine alan buluyor?
- \* Yeni beceriler kazanmak isteyenler nasıl fırsatlara sahip olabiliyor? Topluluk öğrenme süreçlerini nasıl destekliyor?
- \* Topluluk içinde bir mentorluk sistemi kurmak istiyor muyuz? Topluluk olarak kararları nasıl alacağız?
- \* Karar alma mekanizmamız ne kadar demokratik ve şeffaf
- \* Belirli konularda kimler karar verici olacak ve bu yetkilendirmeyi nasıl adil bir şekilde yaparız?



# sormanız sorular

- \* Herkesin fikrini özgürce ifade edebileceği bir süreç oluşturduk mu? Karar alma süreçlerinde tüm gençler nasıl aktif olarak yer alabilir?
- \* Katılımı arttırmak için gençlere nasıl bir motivasyon ve destek sağlayabiliriz?
- \* Kaynak geliştirme modelimiz ne olacak? Hangi finansal kaynakları kullanacağız?
- \* Kaynaklarımızın sürdürülebilirliğini nasıl sağlarız?
- \* Finansal süreçlerimizde şeffaflık ve hesap verebilirliği nasıl sağlarız?
- \* Paydaş haritamızda kimler var?
- \* Topluluğumuzda ortaya çıkabilecek krizler veya sorunlar karşısında nasıl bir planımız var?
- \* Kriz durumlarında karar alma süreçlerini nasıl hızlandırabiliriz?  
Çatışmaları çözüme kavuşturmak için hangi stratejileri uygulayacağız?
- \* Topluluğumuzun tanıtım çalışmaları neler olacak?
- \* Hangi iletişim araçlarını kullanacağız?



# ETKİ YÖNETİMİ

Etki yönetimi; bir topluluğun, projenin, örgütlenmenin, kurumun hedeflediği değişimi ne ölçüde ve nasıl gerçekleştirdiğini izleme, değerlendirme ve bununla birlikte bu değerlendirmelerden çıkan sonuçlara bakarak; süreçlerini, yapılarını iyileştirme adına kurulan sistemleri ve yürütülen faaliyetleri kapsar.

Bu yönetim süreci, hem olumlu hem de olumsuz etkilerin belirlenmesini, etkilerin nasıl ortaya çıktığının analiz edilmesini ve bu doğrultuda stratejilerin geliştirilmesini içerir. Böylece, başarınızı değerlendirir ve nasıl bir katkı sunduğunuzu anlayabilir, yeni geliştireceğiniz projeler için de bu iç görüşleri kullanabilirsiniz. Öğrenmeye açık, kapsayıcı ve katılımcı topluluklarda gerçekleştirilen etkinlik ve projelerin üyelerin üzerindeki etkisi de bir başarı göstergesi olarak belirlenir.

Etkinizi yönetmek; başarınızı ölçer, kaynaklarınızı nasıl daha verimli kullanacağınızın yöntemlerini keşfetmenize ve daha iyi stratejiler geliştirmenize destek olur. Veriye dayalı bir etki yönetimi süreci, topluluğa daha güvenilir bilgiler sunar. Bu da gelecekteki projeler ve iş birlikleri için stratejik kararlar almanızı kolaylaştırır.

Bunun dışında etkinizi ölçerek ve bunları paylaşarak sizinle iş birliği içerisinde olan paydaşlarınıza, hedef kitlenize ve partnerlenize de yarattığınız etkiyi şeffaf bir şekilde gösterebilirsiniz.

Hem topluluğun hem de projelerinin sürdürülebilirliği için de etkinin izlenmesi ve yönetimi çok kritik bir rol oynar. Uzun vadeli amaçlarınıza nasıl ulaşacağınız ve çıktılarınızı nasıl yaygınlaştıracacağınız hakkında güvenilir bilgilere bu sayede ulaşabilirsiniz.

## Kendinize sormanız gereken sorular

- \* Amacımız ve hedeflerimiz neler? Topluluğumuzun hedeflediği değişim veya etkiyi nasıl tanımlıyoruz? Bizim için başarı ne demek?
- \* Projelerimizin kısa vadeli ve uzun vadeli etkileri nelerdir? Bu etkileri hangi zaman aralıklarında gözden geçireceğiz?
- \* Bu hedefe ulaşip ulaşmadığımızı nasıl anlarız? Başarıyı ölçmek için belirlediğimiz ana göstergeler (KPIs) nelerdir?
- \* Gerçekleştirdiğimiz projeler hangi gruplar üzerinde en çok etki yaratıyor? Hedef kitlemizi doğru bir şekilde belirleyip yönlendirebiliyor muyuz?
- \* Yaratmak istediğimiz sosyal değişimi (örneğin savunuculuk) etkili bir şekilde sağlıyor muyuz? Bunu destekleyen veriler nelerdir?
- \* Projelerimizin ilerlemesini nasıl düzenli olarak takip edeceğiz? Hangi araçları ve yöntemleri kullanacağız?
- \* Projelerin sonuçlarını değerlendirirken ne tür nitel (kalitatif) ve nicel (kantitatif) veriler topluyoruz?
- \* Veri takip sistemimiz nedir?
- \* Topladığımız verileri nasıl analiz edeceğiz? Bu verilerin analizini kim yapacak?
- \* İzleme ve değerlendirme sürecine tüm topluluk üyelerini nasıl dahil edeceğiz? Karar alma süreçlerine bu veriler nasıl entegre edilecek?
- \* Topluluk üyelerinden geri bildirim toplamak için nasıl yöntemler kullanacağız? Bu geri bildirimleri ne sıklıkla değerlendireceğiz?
- \* İzleme ve değerlendirme verilerini topluluk içinde nasıl paylaşacağız? Bu sonuçlar topluluk üyeleri arasında nasıl yaygınlaştırılacak?



- ✱ Topluluğun ana paydaşları kimlerdir? Bu paydaşların görüşlerini ve geri bildirimlerini nasıl toplayacağız?
- ✱ Topluluğumuzun diğer topluluklar, kurumlar veya sosyal gruplar üzerindeki etkisi nedir ve nasıl ölçeriz?
- ✱ Etkimizi topluma nasıl iletiyoruz? Kamuya veya destekçilerimize sağladığımız değişiklikleri göstermek için hangi araçları kullanıyoruz?
- ✱ İzleme ve değerlendirme sonuçlarına dayanarak nasıl iyileştirmeler yapılabilir? Neleri değiştirmemiz gerekiyor?
- ✱ Başarısız olan projelerden ne tür dersler çıkardık? Bu dersleri gelecekteki projelerde nasıl kullanacağız? Öğrenilen dersleri topluluk içindeki farklı projelere nasıl aktarabiliriz?
- ✱ Başarılarımızı nasıl kutluyoruz ve topluluk üyelerinin motivasyonunu nasıl arttırılır?
- ✱ Etkimizi uzun vadede nasıl sürdürülebilir kılacağız? Sonuçlarımızın kalıcılığını nasıl sağlayacağız?
- ✱ Başarıya ulaşan projelerimizi nasıl genişletip diğer bölgelere ya da gruplara yayacağız?
- ✱ Etkimizi sürdürmek için hangi kaynaklara ihtiyaç duyuyoruz? Bu kaynakları nasıl elde edeceğiz ve yönetebiliriz?

Şimdiye kadar toplulukları yaratırken ve topluluk olarak hareket ederken nasıl yapılar inşa edebileceğimize baktık. Bir sonraki bölümden itibaren proje süreçlerine eğileceğiz. Projeler, toplulukların yaratmak istedikleri etkiyi ortaya çıkarmak için kullandığı araçlardır. Bu nedenle de şimdiye kadar ele aldığımız her bir soru da aslında proje ekipleri bir araya geldiğinde dönüp bakması gereken soruları içermektedir. Bir fikirle bir araya gelen proje ekipleri de proje yönetimi boyunca hangi değerler ve yapılar etrafında örgütleneceğini tartışarak başlayabilir. Topluluk değerlerini yansıtan projeler için bu tartışmalar oldukça büyük önem taşımaktadır.

## 4. TOPLULUKLARDA PROJE YÖNETİMİ

**Bu bölümde 3 ayrı başlıkta proje yönetimini inceleyeceğiz:**

- **Proje Nedir?**
- **5N3K**
- **Proje Döngüsü Yönetimi**



# PROJE NEDİR?



Rehberimizin bu bölümünde topluluklarda proje yönetimi konusunu ele alacağız. Aynı amaç için bir araya gelmiş insanlar; bu amaca ulaşmak için çeşitli faaliyetler ve projeler gerçekleştirerek bu amaca, hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Biz de birlikte projenin temel aşamaları ve bu temel adımlar sırasında topluluğun kendisine sorması gereken soruları inceleyeceğiz. Topluluklarda olduğu gibi proje yönetiminde de her yerelin, grubun, kişinin, topluluğun ihtiyaçları çeşitlilik gösterir ve her bir topluluğun birlikte çalışma ve üretim pratikleri de kendine özgüdür. Bu nedenle, topluluğunuzla ve paydaşlarınızla bir araya geldiğinizde daha fazla soru sorabilir ve bazı soruları daha da derinleştirebilirsiniz. Her bir proje sonrasında yaptığınız değerlendirmeler ve kazandığınız öğrenimleriniz de sorularınızı çeşitlendirecek ve sonraki faaliyetleriniz için size en keyifli ve verimli yolları, yöntemleri gösterecektir.

Öncelikle, projenin bir tanımını yapmamız gerekiyor. Proje bir **ihtiyaç**tan doğar ve bu ihtiyaca yönelik **hedefleri** içerir. Belirli bir **zaman diliminde**, belirlenmiş **kaynakları** kullanarak bir **ekip** tarafından gerçekleştirilen **faaliyetler** bütünüdür. Proje bir **tasarım** ve **planlama** dönemi gerektirir.

Hangi soruna temas etmek istediğinizi ve projenizin hangi etkiyi yaratmasını istediğinizi tartışarak, farklı stratejileri ve kaynakları gözden geçirerek projenizin tasarımını detaylandırmanız gerekir. Projenizin zaman, faaliyet ve bütçe planlamalarını yapmak en kritik noktalardan biridir. Tasarım kısmında farklı görüşlerin tartışmasına olanak tanımayan ve iyi planlanmayan projeler; yaratmak istediği etkiyi yaratamaz ve ekibin değerlerini yansıtamaz.

Özetle; (i) projenin yaratmak istediği etkiyi tartışarak başlayın; (ii) kaynaklarınızı gözden geçirin, farklı stratejiler üzerine tartışın; (iii) aksiyona geçmeden önce detaylı ve herkes tarafından uzlaşıldığına emin olduğunuz planlamalar yapın.

Projelerin tüm aşamalarında; bütün aktörler var olan kaynaklar ve hedefler konusunda eşit bilgiye sahip olmalı, süreçlerin tamamı şeffaf ve hesap verebilir olmalıdır. Tüm aktörler, birbirlerinden beklentileri, kendi rol ve sorumluluklarıyla ilgili konularda uzlaşmaya varmış olmalıdır.

## 5N3K



Bir fikri projeden ayıran temel nokta; bir projenin 5N3K sorularına cevap verebilmesidir. 5N1K sorusunu habercilikten hatırlarsınız. Bir haber metninde gazeteci bu sorulara mutlaka cevap vermiş olmalıdır. Toy Gençlik Derneği tarafından yayınlanan “Türkiye’de Gençlik Çalışmaları Rehberi 5N3K Yol Haritası”, rehberinde proje yönetimi için iki soru daha eklenmiştir ve sivil toplumda gerçekleştirilecek projeler için bu tartışma detaylandırılmıştır. Biz de bu kaynağı baz alarak bu konuyu ele alacağız.

Herhangi bir projenin cevaplaması gereken sorular:

**Ne?** ➔ Projenin konusu nedir?

**Neden/Ne için?** ➔ Amacımız nedir? Hangi hedeflere ulaşmak için yola çıktık?

**Nerede?** ➔ Nerede/nerelerde projeyi gerçekleştireceğiz?

**Ne zaman?** ➔ Başlangıç ve bitiş tarihlerimiz nedir?

**Nasıl?** ➔ Hangi faaliyetleri yürüteceğiz? Hangi yöntemleri kullanacağız?

**Kim?** ➔ Biz kimiz? Kimler bu projenin yürütücü ve destek ekiplerinde yer alıyor?

**Kiminle?** ➔ Paydaşlarımız, ortaklarımız, destekçilerimiz kimler?

**Kaç Para?** ➔ Hem aynı hem nakdi hangi kaynaklara ihtiyacımız var?

<sup>1</sup> Türkiye’de Gençlik Çalışmaları Rehberi 5N3K Yol Haritası; 2017; Toy Gençlik Derneği; <https://www.toygenclik.org/wp-content/uploads/2021/01/Tu%CC%88rkiyede-Genc%CC%A7lik-C%CC%A7alis%CC%A7malari-Rehberi-5N3K.pdf>



Tüm bu soruların cevapları verirken olabildiğince detayları belirtmek çok kritik. Örneğin; “Nerede” sorunun cevabı İzmir değil Alsancak Tarihi Havagazı Fabrikası olmalıdır.



“Ne zaman” sorusunu faaliyetlerinizin her biri için belirlemeniz gerekir. Böylece faaliyetlerin önceliklendirmesini görebilirsiniz ve çakışan faaliyetlerini de etkili bir şekilde yönetebilirsiniz. Örneğin Havagazı Fabrikası’nda LGBTİ+ güvenli alanlarının kriterlerini yerelinizdeki diğer gençlerle birlikte tartışmak için bir faaliyet düzenleyeceksiniz. Bu faaliyetin gerçekleşeceği gün öncesinde gerekli izinlerin alınması, duyuruların yapılması, içeriğin oluşturulması, davetli konuşmacıların belirlenmesi, mekanın düzenlenmesi, ses sistemi gibi iş kalemlerinizi var. Burada önce izni almanız şart. Bu nedenle izin alma faaliyetini önceliklendirmeniz gerekiyor. İçeriğin oluşturulması ve davetli konuşmacıların belirlenmesinde ise önce içeriği oluşturmaya başlamanız gerekiyor ki bu içeriğe uygun konuşmacıları belirleyebilesiniz. Ancak konuşmacıların kendileri de içeriğe katkı sunacağı için içeriğin tamamlanması ve konuşmacı koordinasyonunda çakışan zamanlar olacaktır. Burada bu iki iş kalemi için farklı sorumlular varsa aralarında düzenli iletişim ve koordinasyon, zaman yönetimi anlamında paslaşma olması şarttır.



“Nasıl” sorusuna cevap verirken çok fazla seçenekle karşılaşacaksınız. İzmir’de LGBTİ+ dostu alanların çoğalması ve bunun bir yerel politika haline gelmesi için çok fazla “nasıl” bulabilirsiniz. Güvenli alanların görünürlüğünün artırılması, belediyeler ile politika metinlerinin çalışılması, sosyal medya kampanyaları, reklam filmi, açık alan tartışmaları, eğitim ve atölye çalışmaları gibi farklı yollar bulunabilir. Örneğin güvenli alanların görünürlüğünün artmasını seçtiniz. Yine çok farklı yöntemler bulabilirsiniz. Dijital bir harita yapılması, rozet sistemi ya da bu mekanlarda kültür, sanat ve eğlence etkinliklerinin düzenlenmesi gibi farklı faaliyetler akla gelebilir. Bu yolları ve sonrasında da detaylı faaliyetleri seçerken ekip olarak motivasyonunuz, kapasiteniz, kaynaklarınız, yereldeki paydaşlarının mevcut durumları gibi kriterleri düşünerek karar vermelisiniz.



“Kim” sorusunun cevabı da mutlaka net ve belirli olmalıdır. Herhangi bir iş kalemini tüm ekip paslaşarak gerçekleştiriyor olsanız bile aranızdan en az bir kişi bu paslaşmanın koordinasyonundan ve iş kaleminin zamanında bitmesinden sorumlu olmalıdır. Koordinasyonun yürütülmesi iletişim kazalarını da önleyecektir. Herhangi bir iş için tüm ekibi sorumlu olarak belirleyip koordinasyon görevlisini seçmezseniz; zaman yönetiminde ve ekip içi iletişimde büyük sıkıntılar yaşayabilirsiniz.



“Kaç para” sorusunun cevabı düşünürken de nakdi kaynaklar dışında bulabileceğiniz aynı kaynaklarını da düşünmeli ve belirlemelisiniz. Aynı kaynak nakit para dışında geliştirebileceğiniz kaynakları belirtir. Örneğin, bir mekanı ücretsiz kullanabilmek; bir otobüsten ücretsiz faydalanabilmek gibi kaynakları düşünebilirsiniz. Bu nedenle “kaç para” sorusuna cevap vermeden önce projede nelere ihtiyacınız olacağı ile ilgili çalışma yapmalı ve ihtiyaçlarınızın listesini çıkarmalısınız.



Bu soruları detaylı bir şekilde yanıtlamak proje tasarım ve planlama süreçlerine destek olacaktır. Herhangi bir fikri uygulanabilir bir projeye çevirmenin anahtarı bu soruların cevaplarını bulmaktır. Cevapların gerçekçi ve net olması projenin başarısını belirleyen temel unsurlardır.

Bununla birlikte herhangi bir toplulukta bir proje sürecine girmeden önce projelerin topluluk için bir öğrenme süreci de olduğunu hatırlamak oldukça önemli. Her bir proje; kolektif çaba, akıl ve hayalin birleştiği, öğrenimlerle dolu bir süreçtir. Her bir proje kendine has maceraları ve deneyimleri barındırır. Gerçekçi bir yaklaşımla plan yaparak ancak büyük bir hayalin parçası olarak, hayal kurarak ve ulaşmaya çalıştığınız bir vizyon doğrultusunda eyleme geçersiniz. Projeleri hayata geçirirken bunları unutmamak, topluluktaki herkesin öğrenim alanlarını zenginleştirmek ve uygulama aşamasında çıkacak sorunları birlikte keyifle çözmeye çalışmak etkinizi artıracak, sürdürülebilir bir etki yaratmanızı sağlayacak ve topluluğunuzun kendi değerleri doğrultusunda derinleşmesine, hedeflerine ulaşmasına destek olacaktır.

# PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Proje tanımını ve bir projeyi fikirden ayıran temel soruları tartıştık. Bu bölümde de proje döngüsü yönetiminden bahsedeceğiz. Sonrasında da mantıksal çerçeve yaklaşımından ilham alarak projeyi çeşitli aşamalara bölecek ve bu aşamalarda toplulukların kendilerine sormaları gereken sorularla devam edeceğiz.

Proje döngüsü, bir projenin başlangıcından bitişine kadar olan tüm aşamaları içeren bir süreçtir. Bir proje fikrinin ortaya çıkış süreçlerinden tasarlanmasına, planlamalarının yapılması ve kaynak geliştirilmesine, uygulanması, değerlendirilmesi ve bilgi üretilmesine yayılan tüm döngüyü kapsar.

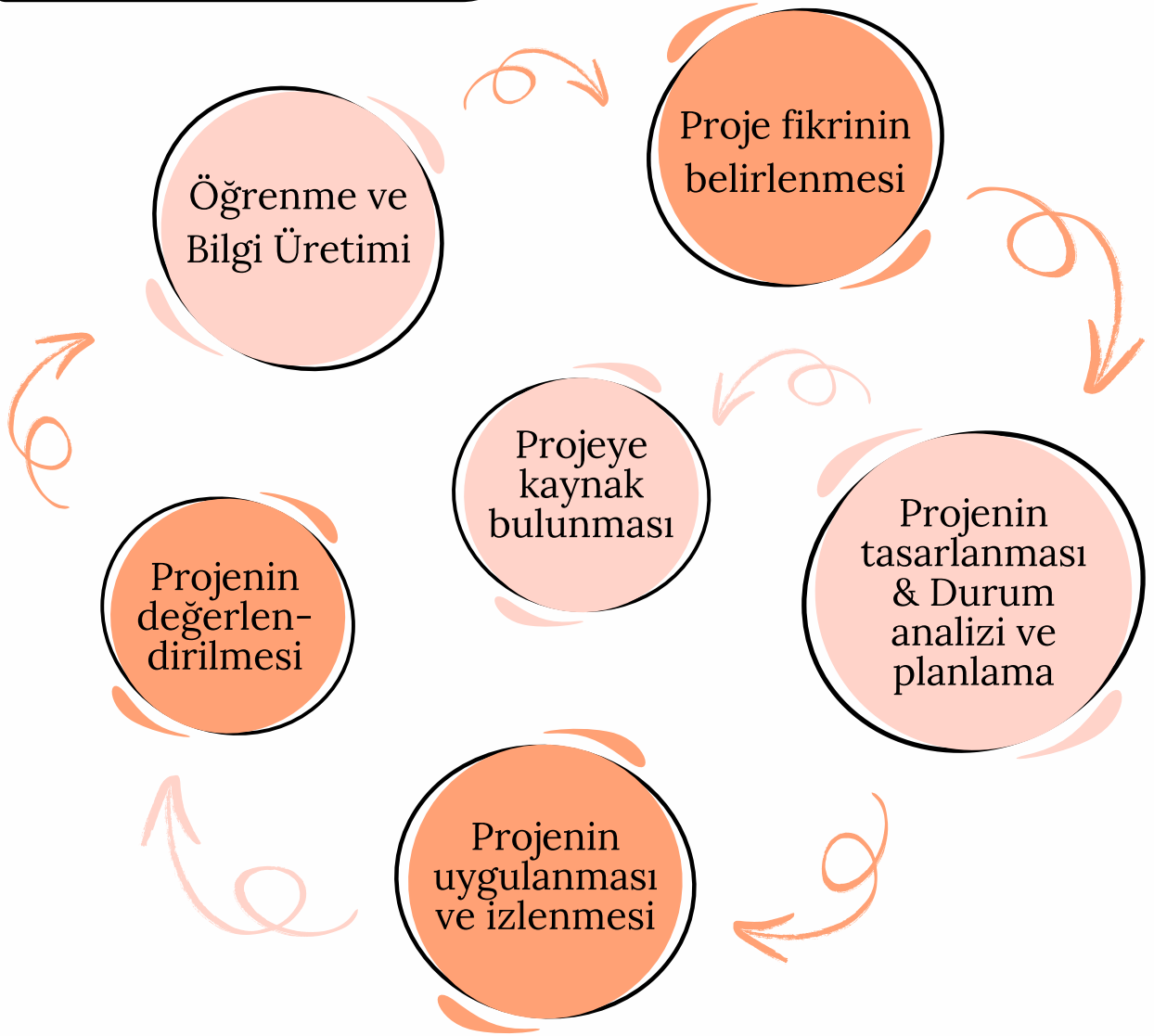
Bir proje döngüsü şu aşamalardan oluşur:

- \* Proje fikrinin belirlenmesi
  - \* Analiz ve Planlama
  - \* Kaynak Geliştirme
  - \* Uygulama ve İzleme
  - \* Değerlendirme
- \* Öğrenimler ve Bilgi Üretimi

Her bir projenin sonunda ortaya çıkan öğrenimler ve deneyimler, toplulukları yeni sorunlara ve dolayısıyla yeni proje fikirlerine götürür. Bu nedenle bu süreç bir döngü şeklindedir.



## Proje Döngüsü Yönetimi



**Etkin bir proje döngüsü yönetimi için:**

Projenizin hedef kitlenin ihtiyaçlarına yönelik çözüm üretmesi adına çalışmalar yürütün. Bir projenin ilk adımından itibaren hedef kitlenin aktif katılımını sağlayacak yollar üretin. Örneğin, İzmir’de üniversiteli genç LGBTİ+’lerle ilgili bir çalışma yapmaya karar verdiyseniz farklı üniversitelerden gençlerle iletişime geçin, sorunları ve beklentileri ile ilgili araştırma yapın ve proje içerisinde fikirlerini dinleyin, geri bildirimlerine açık olun. Üniversitelerde çalışmalar yapan LGBTİ+ toplulukları ile iletişime geçin.

- ✦ Fikrinizi projeye dönüştürürken tüm 5N3K sorularını net ve detaylı bir şekilde cevapladığınızdan emin olun. Toplulukta her bir üyenin bu soruların cevapları ile ilgili aynı sayfada olduğuna emin olun.
- ✦ Topluluk olarak karar verdiğiniz değerlerle uyumlu hedefler belirleyin, süreçler yönetin.
- ✦ Topluluk olarak projeyi etkin bir şekilde yönetmek için ne gibi desteklere ihtiyaç duyduğunuz konusunda şeffaf olun ve ne gibi eğitimlere, buluşmalara, araçlara gereksiniminiz olduğunu belirleyin. Örneğin; bir etkinliğinizin daha yeşil ve sürdürülebilir bir etkinlik olmasına karar verebilir ve bunun için de doğa alanında çalışmalar yapan kişilerden destek alabilirsiniz.
- ✦ Projenizin tasarım aşamasında geçmiş öğrenimlerden, farklı projelerden, üretilmiş kaynaklardan yararlanın. Araştırmaya ve farklı bakış açılarını duymaya özen gösterin. Bu aşamada farklı sivil toplum örgütleri, LGBTİ+ toplulukları ile görüşmeler gerçekleştirebilirsiniz.
- ✦ Gerçekçi, uygulanabilir hedeflere sahip olun.
- ✦ Proje topluluğu içerisindeki herkesin katılımını sağlayacak bir birlikte çalışma ortamı yarattığınızdan emin olun.
- ✦ Topluluk içerisinde şeffaf ve anlaşılabilir iletişim kanalları oluşturun.
- ✦ Yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretmek adına tartışmalar yürütün.
- ✦ Yaratmak istediğiniz etkinin sürdürülebilir olması için neler yapabileceğinize odaklanın.
- ✦ Düşündüğünüz faaliyetlerin projenin hedefleri ile uyumlu olduğundan emin olun.
- ✦ Planlama aşamasında projenizin izleme ve değerlendirme yöntemine karar verin.
- ✦ Paydaşlarınızı tasarım aşamalarına dahil edin.



- ✦ Her bir faaliyet için olası riskler üzerine düşünün ve riskleri yönetmek üzerine stratejiler geliştirin.
- ✦ Planlamanızı tamamladıktan sonra kaynak geliştirme stratejiniz üzerine çalışın. Gerçekleştirmek istediğiniz faaliyetler ve bu faaliyetlerin kapsamı size nelere ihtiyaç duyduğunuzu, dolayısıyla da gerek duyduğunuz kaynakları gösterecektir.
- ✦ Gerçekçi hedefler için çalışmalar yürütün; ancak hayal etmekten, cesaret etmekten asla vazgeçmeyin.
- ✦ Topluluk olarak, proje uygulama esnasında esnek kalın. Anlamlı ve sürdürülebilir bir etki yaratmak için değişiklik yapmanız gerekiyorsa bunu yapmaktan çekinmeyin.
- ✦ Topluluğunuzun kapasitesine uygun stratejiler seçin. Planlama aşamalarında ekipler genellikle kapasitelerini olduğundan daha fazla görmeye eğilimlidir. İnsan kaynağınızın dinlenmeye de ihtiyaç duyacağını ve bunun çok doğal olduğunu, daha verimli çıktılar için hatta çok önemli olduğunu unutmayın.
- ✦ Değerlendirmenin proje döngüsünün bir aşaması olduğunu unutmayın.



Proje döngüsü yönetimini anlamak ve uygulamak için sivil toplumdaki en yaygın ve bilinen yaklaşımlardan biri Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'dır. Bu rehberde de bu metodolojiden hareketle projeyi adımlandırıp her bir adımda cevaplanması gereken detaylı sorulara odaklanacağız. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile ilgili daha detaylı bilgi edinmek için İstanbul Bilgi Üniversitesi tarafından hazırlanan Proje Hazırlama ve Bütçeleme Teknikleri rehberinden yararlanabilirsiniz.

Mantıksal çerçeve yaklaşımı, projenin hedeflerini net bir şekilde tanımlamak, stratejileri belirlemek ve proje başarılarını ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Projenin çeşitli aşamalarında sorunların ve hedeflerin nasıl analiz edileceğine, stratejilerin ve paydaşların analizine, hangi araçların kullanılacağına ve proje başarısının nasıl ölçüleceğine dair kapsamlı bir sistem sunar.

**Bu rehberde proje adımlarını şu şekilde takip edeceğiz:**

- ✱ İhtiyacın / Sorunun Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi
- ✱ Hedeflerin Belirlenmesi
- ✱ Strateji Analizi
- ✱ Paydaş Analizi
- ✱ Faaliyet Planlama ve Zaman Çizelgesi
- ✱ Kaynak Planlama ve Kaynak Geliştirme
- ✱ Risk Analizi
- ✱ İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kararlaştırılması
- ✱ Uygulama ve Faaliyetler
- ✱ İzleme ve Değerlendirme

Projenin her bir aşamasında ise tabii ki kapsayıcılık ve yenilikçilik alanında sorular sormaya devam ederek etkinizi artırabilir, yaratıcı çözümler bulabilir, demokratik ve katılımcı bir topluluk inşa edebilirsiniz. Kapsayıcılık için rehberin insanlar ve sistem bölümlerindeki sorulardan yararlanabilirsiniz.

Yeni fikirler üretmek, yaratıcı çözümler geliştirmek için de her adımda şu soruları sorabilirsiniz:

- ✱ Projede/ topluluk içerisinde nasıl yenilikçi çözümler sunabiliriz?
- ✱ Yaratıcılığı geliştirmek için nasıl yöntemler ve araçlar kullanabiliriz?
- ✱ Topluluğu yenilikçi fikirler için nasıl motive edebiliriz?
- ✱ Sınırsız imkanlara sahip olduğumuz bir düzende neler yapmak isterdik?

# **İhtiyacın / Sorunun Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi**

Sorunların analiz edildiği aşamadır. Topluluk, hangi temel sorunla ilgilenmek istediğine karar verdikten sonra bu sorunla ilgili alt nedenleri ve bu nedenler arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışır.

Daha önce de belirttiğimiz gibi her bir proje bir ihtiyaçtan yola çıkar, bir soruna çözüm bulma motivasyonu ile başlar. Bu nedenle sorunun tam olarak anlaşılması atılması gereken ilk ve en önemli adımdır.

Bu aşamada bir sorunun neden kaynaklandığını derinlemesine incelemek gerekir. Örneğin, diyelim ki üniversitelerde LGBTİ+ topluluklarının çalışmalarının görünür olmaması eğilmek istediğiniz bir sorun. Herhangi bir konu ile ilgili “neden” sorusunu sorarak problemi inceleyebilirsiniz. Topluluk olarak çözüm üretmek istediğiniz bu sorun özelinde de “Neden LGBTİ+ toplulukları görünür değil?” sorusunu sorarak başlayabilirsiniz. Toplumun genelinde de yaygın olarak görülen ayrımcılık; gençlerin üzerindeki aile baskısı; kurumun gösterdiği ayrımcılık ve engellemeler; güvenlik endişesi; toplulukların finansmana erişimi konusunda yaşadığı engeller bu sorunun nedenleri arasında olabilir.

Sorun analizinde bu bulduğunuz sorunların her birine de “Neden” sorusu sorulur ve her bir sorun daha da alt nedenlere ayrılır. Bunu nasıl yapacağınızı aşağıdaki sorularla keşfedebilirsiniz.

Bu sorunları tek tek tartışarak sorunu derinlemesine analiz etmeniz bu noktada gerçekleşir ve alt nedenleri, sorunun kökenindeki nedenleri incelemek sağlıklı hedefler koymanızı kolaylaştırır.

Proje planlamaya başlamadan önce çözülmesi gereken sorunun net bir şekilde tanımlanması gerekir. Sorunun neden-sonuç ilişkileri belirlenmelidir.

Bu aşamada sorabileceğiniz sorular:

- ✱ Hangi sorunu çözmeye çalışıyoruz?
- ✱ Bu sorun başka hangi sorunlarla ilişkili?
- ✱ Bu sorunun sonuçları nelerdir?
- ✱ Kimler bu sorundan etkileniyor? Sorunu çözmek kimin yararına olacak?
- ✱ Bu sorun neden kaynaklanıyor? Sorunun ortaya çıkmasının temel nedenleri nelerdir?

## Hedef Analizi

Hedeflerinizin net bir şekilde tanımlanması ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımların belirlenmesidir.

Sorun analizi yapıldıktan sonra, bu sorunu çözmek için belirlenen hedefler geliştirilir. İncelediğiniz nedenler ve alt nedenler sizi direkt olarak hedeflere ulaştırır. Nedenleri ortadan kaldırmaya çalışmak ve olumsuz durumları olumluya çevirmek direkt olarak hedeflerinizdir.

Karışık mı geldi? Aslında çok basit. Yukarıdaki örnek üzerinden gidecek olursak; LGBTİ+ topluluklarının görünürlüklerinin artması için toplumun genelinde de yaygın olarak görülen ayrımcılığın ve gençlerin üzerindeki aile baskısının kalkması adına; kurumun gösterdiği ayrımcılık ve engellemelerin bitmesi için; güvenlik endişesinin olmadığı bir ortamın sağlanmasına yönelik; toplulukların finansmana erişimlerinin olması adına çalışmalar yürüterek ana amacınıza ulaşabiliriz.

Bu aşamada sorabileceğiniz sorular:

- ✱ Bu sorun ortadan kalkarsa nasıl bir durum olur?
- ✱ Proje sonunda neyi başarmak istiyoruz?
- ✱ Hangi spesifik hedeflere ulaşmak istiyoruz?
- ✱ Hedefler topluma nasıl bir sosyal değer katacak?
- ✱ Bu hedeflere ulaşmak ne kadar gerçekçi?
- ✱ Bu hedefler yeterki kadar net ve anlaşılır mı?
- ✱ Bu hedefleri ne kadar sürede gerçekleştirebiliriz?
- ✱ Hedeflerimiz gerçekçi ve ölçülebilir mi?
- ✱ Hedeflere ulaşmak için hangi kaynakları kullanabiliriz?
- ✱ Bu hedef diğer projelerle nasıl bir uyum içinde?

Belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken yolların analizi yapılır. Farklı stratejiler arasından en etkili olanlar seçilir.

## Strateji Analizi

Yukarıdaki örnekle LGBTİ+ topluluklarının görünürlüklerinin artması için pek çok yöntem keşfettiniz. Bu yöntemler şöyleydi: (i) Toplumun genelinde de yaygın olarak görülen ayrımcılıkla mücadele etmek (ii) gençlerin üzerindeki aile baskısının kalkması adına çalışmalar yapmak (iii) kurumun gösterdiği ayrımcılık ve engellemelerin bitmesi için faaliyetlerde bulunmak (iv) güvenlik endişesinin olmadığı bir ortam sağlamak (v) toplulukların finansmana erişimlerini kolaylaştırmak.

Bu yollardan hangilerini seçmek istediğiniz ya da seçebileceğiniz ile ilgili çalışmak strateji analizidir. Örneğin, mevcut kaynaklarınızı ve topluluğun motivasyonu, değerlerini düşündüğünüzde ilk yapmak istediğiniz çalışma LGBTİ+ topluluklarının farklı kaynaklara erişimini artırarak daha fazla görünür olmaları adına faaliyetler yürütmek olabilir. Ya da üniversitelerde LGBTİ+ topluluklara yönelik ayrımcı uygulama ve politikalara yönelik bir savunuculuk kampanyası yürütebilir ve üniversitelerin politikalarını değiştirmesi ve geliştirmesi yönünde bir proje geliştirebilirsiniz.

Başka bir örnekle devam edecek olursak; diyelim ki bir projeye başladınız ve bu projenin ana hedefi de yerelinizde LGBTİ+ hakları konusunda farkındalık yaratmak ve bu hakların korunması, hayata geçmesi için destekleyici bir ortam yaratmak.

### Farklı stratejileri şu şekilde düşünebilirsiniz:

#### Stratejiler:

1

Eğitim ve  
Atölye  
Çalışmaları  
Düzenlemek

Yerel LGBTİ+ grubu, okullarda, üniversitelerde ya da gençlik merkezlerinde LGBTİ+ hakları üzerine eğitimler ve atölyeler düzenler. Bu strateji, doğrudan bilgi vermek ve katılımcıların sorularını yanıtlamak için etkili bir yoldur.

Örnek Faaliyetler: LGBTİ+ hakları konusunda bir avukat davet ederek hukuk atölyesi düzenlemek, psikolog eşliğinde psikolojik destek hakkında bilgilendirme seansları yapmak



2

### Sosyal Medya Kampanyası Düzenlemek

Daha geniş bir kitleye ulaşmak amacıyla sosyal medya üzerinden bir farkındalık kampanyası başlatılır. Yerel grup, kısa videolar, infografikler ve kişisel hikayeleri paylaşarak LGBTİ+ yaşadığı sorunlara dikkat çeker. Bu, özellikle gençler arasında etkili olabilir.

Örnek Faaliyetler: Haftalık sosyal medya gönderileri paylaşmak, yerel ünlüler ya da etkili kişilerin desteğini almak.

3

### Yerel Yönetim ile İşbirliği Yapmak

LGBTİ+ hakları alanında çalışan gruplar, yerel belediye ve kamu kurumlarıyla iş birliği yaparak ayrımcılığı önleyici politikalar geliştirilmesi için çalışırlar.

Örnek Faaliyetler: LGBTİ+ dostu belediye politikaları için lobi faaliyetleri yürütmek, belediye çalışanlarına ayrımcılık karşıtı eğitimler vermek.

Bu stratejilerden hangisinin daha uygun olduğu, yerel grubun kaynaklarına, topluluğun yapısına ve projenin süresine bağlıdır. Kaynaklarınızı, topluluk motivasyonunuzu, yerel dinamiklerinizi, riskleri ve zaman yönetimi düşünerek stratejisine karar verebilirsiniz. Bu aşamada topluluktaki üyelerin beklentiler ve topluluğun kapasitesi anlamında şeffaf ve gerçekçi olması gerekmektedir.

Bu aşamada sorabileceğiniz sorular:

- ✱ Hangi stratejiler bizim için sorunu çözmeye en uygun, en etkili ve verimli yolları sunuyor?
- ✱ Seçtiğimiz strateji sürdürülebilir mi?
- ✱ Hangi yöntem bütçe açısından daha verimli sonuçlar sağlayabilir?
- ✱ Hangi kaynaklara ihtiyacımız var?
- ✱ Stratejimiz projenin tüm paydaşlarını nasıl etkiler?
- ✱ Paydaşlarımızı bu stratejiye nasıl dahil edebiliriz?
- ✱ Seçtiğimiz strateji sürdürülebilir etkiler yaratacak mı?



- ✱ Hangi strateji ile hareket ettiğimizde topluluk kapasitemizi de artırabiliriz?
- ✱ Yöntemlerin ne gibi riskleri var? Hangi yöntemde riskleri daha kolay yönetebiliriz?
- ✱ Stratejiyi etkileyecek iç ve dış etkenler neler?
- ✱ Topluluk olarak güçlü ve zayıf yönlerimiz neler?
- ✱ Önümüze çıkabilecek fırsatlar ve tehditler neler?
- ✱ Stratejiyi değiştirmemiz gerekirse hangi alternatifleri deneyebiliriz?

Paydaş, projenizden doğrudan ya da dolaylı etkilenecek ve bu süreci etkileyebilecek olan herkeştir.

## Paydas Analizi

Bireyler, gruplar, kurumlar paydaşınız olabilir. Proje ile gerçekleştirdiğiniz değişim bu gruplar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahip olabilir. Üniversiteler, yerel yönetimler, gençlik merkezleri, LGBTİ+ toplulukları, savunculuk çalışması yapan sivil toplum örgütleri, yerel halk, basın, baro, sağlık birimleri gibi farklı kişi ve kurumlar projenizden etkileniyor ya da projenizi etkiliyor olabilir.

Projenin başarısını etkileyecek ya da projeden etkilenecek birey ve grupların belirlenmesi aşaması da paydaş analizidir. Bu noktada kimlerle iş birliği yapılacağına karar verilmelidir.

Bu aşamada sorabileceğiniz sorular:

- ✱ Bu sorun kimlerin sorunu?
- ✱ Bu sorundan etkilenen insanlar, kurumlar kimler?
- ✱ Bu sorunun çözümünden olumlu ya da olumsuz kimler etkilenecek?
- ✱ Bu sorunun çözümüne kimler karşı çıkabilir?
- ✱ Projede kimlerin iş birliğine ihtiyacım var?
- ✱ Paydaşların projeye katılımını nasıl sağlayabilirim?
- ✱ Paydaşların projeye ilgisini nasıl çekerim?
- ✱ Projede hangi paydaşların desteği kritik önem taşıyor?
- ✱ Paydaşlarla etkili iletişim nasıl kurulur?
- ✱ Projeye olumsuz yaklaşabilecek paydaşlar var mı?
- ✱ Paydaşlar arasında nasıl bir iş bölümü yapılabilir?
- ✱ Paydaşlar projeye nasıl katkıda bulunabilir?
- ✱ Bu sorunun çözümüne en çok kimler katkıda bulunabilir? Projeye kimler destek olabilir?

## Faaliyet Planlaması ve Zaman Çizelgesi

Faaliyet, projenin amacına ulaşması ve bu proje ile yaratılmak istenen etkinin sağlanması için yapılması gereken işleri tanımlar.

Faaliyet somut çıktılar yaratır. Faaliyet ve zaman planlaması projeyi hayata geçirebilmek için yapılacak işlerin sıralanması ve zaman çizelgesine yerleştirilmesidir. Projenizin bu adımında her bir faaliyet üzerinde çok detaylı düşünmeli ve faaliyetlerin alt faaliyetlerini belirlemelisiniz. Zaman yönetiminiz ve bütçe planlamanız, tüm alt faaliyetleri ayrıntılı bir şekilde inceleyip bu faaliyetleri gerçekleştirmek için gereken kaynakları belirlemekle şekillenir.

- ✱ Faaliyetler amaç değil, araçtır. Topluluklar yaratmak istediği etkiye odaklanmalıdır.
- ✱ Faaliyet planlaması yapılırken her bir faaliyetin hazırlık süreleri de düşünülmeli ve planlamaya dahil edilmelidir.
- ✱ Faaliyetler arasındaki bağlantılar düşünülmeli ve detaylı bir şekilde planlanmalıdır. Bir faaliyetin başlaması başka bir faaliyetin bitmesine bağlı olabilir, bir faaliyetin hazırlık süreci bir başka faaliyetin uygulama süreci ile çakışabilir.
- ✱ Faaliyet planlamasında mutlaka esneme paylarını düşünün. Her faaliyet risklere hazır olmalıdır. Sandığınızdan daha uzun sürecektir herhangi bir faaliyetin tüm proje planlamasını etkilememesi adına planlar yapın.
- ✱ En ufak detayları dahi düşünün. Örneğin bir eğitim gerçekleşecekse, eğitim mekanının sabah açılması da detaylı bir iş kalemidir ve kimin ne zaman bu işi yapacağı belirli olmalıdır. Ekipler genelde bu küçük detayları unutarak planlamaya dahil etmemektedir. Topluluk olarak birlikte faaliyetleri detaylı bir şekilde hayal edip adımları yazabilirsiniz.



Örneğin, Onur Haftası'nda bir parti düzenleyecekseniz; duyuruların gerçekleşmesi faaliyetiniz altında partinizin konsepti ve adına karar verilmesi, tasarımı, sosyal medya paylaşımları gibi alt faaliyetler bulunmaktadır. Duyuruda mekanın adını da belirteceğiniz için mekanın belirlenmesi faaliyeti bitmeli ki duyurunuz tasarımdan sorumlu kişi tarafından bitirilebilsin. Bu nedenle mekanla ilgili faaliyetlerin bir kısmı duyuru ile ilgili faaliyetler bağlantılıdır. Parti günü ile ilgili de mekanın açılması ve süslenmesi, davetlilerin karşılanması, konuk sanatçılarla iletişim, biletlerin kesilmesi, yiyecek içecek stoğunun yönetilmesi gibi alt faaliyetler de mutlaka planlanmalıdır.

Bu aşamada sorabileceğiniz sorular:

- ✱ Projenin her aşamasında ne yapılmalı?
- ✱ Bu faaliyetler ne zaman ve kim tarafından yapılacak?
- ✱ Hangi araç ve kaynaklara ihtiyaç var?
- ✱ Faaliyetlerin öncelikleri neler?
- ✱ Her faaliyetin çıktısı ne olacak?
- ✱ Faaliyetler arasında nasıl bir öncelik sıralaması yapılmalı?
- ✱ Faaliyetlerin zamanlaması gerçekçi mi?
- ✱ Faaliyetler için hangi malzemeler ve ekipmanlar gerekli?
- ✱ Her faaliyeti kimin yöneteceğini nasıl belirlerim?

Projenizde ihtiyaç duyacağınız kaynaklar finansal kaynakları, teknik ekipman ve materyalleri, insan kaynağını kapsamaktadır.

## Kaynak Planlama ve Kaynak Geliştirme

Faaliyetleriniz için ihtiyaç duyduklarınızı çıkarıp pazar araştırması yapmanız bütçe planlamanızı sağlar. Örneğin parti için organizasyon ekibiniz dışında bir mekana, konuk sanatçılara, eğer siz karşılayacaksanız yiyecek ve içeceklere, süslemelere, broşürlere, ses sistemine ihtiyaç duyarsınız. Gerekiyorsa ekibin ulaşımı ve ekibin hazırlık dönemindeki masraflarını da hesaplamalı ve kaynak planlamasına dahil etmelisiniz.

Kaynak Geliştirme esnasında dikkat etmeniz gereken bazı hususlar rehberin Topluluklar ve İş Birliği geliştirme kısmında anlatılacak. Bu planlama kısmında dikkat edilmesi gereken hususlardan biri bu kaynakların bir kısmını aynı destek olarak sağlayabileceğinizi unutmadan buna göre planlama yapmaktır. Örneğin; bir mekanla size mekan desteği sağlaması için bir sponsorluk anlaşması yapabilirsiniz. Bu da projeniz için sağladığınız ve raporlarınıza dahil etmeniz gereken bir kaynaktır.

Bu aşamada sorabileceğiniz sorular:

- ✱ Hangi kalemlerde ne kadar harcama yapılması gerekiyor?
- ✱ Kaynaklarımız yeterli mi?
- ✱ Projede fazladan hangi kaynaklara ihtiyaç duyabiliriz? Daha fazla kaynak gerektiğinde bu kaynağı nasıl geliştirebiliriz?
- ✱ Bütçenin aşılma olasılığı var mı? Eğer varsa, ne kadar?
- ✱ Bütçeyi verimli kullanmak için hangi yöntemleri uygulamalıyım?
- ✱ Fon kaynakları ve sponsorluklar nasıl artırılabilir?
- ✱ Harcamaları hangi sıklıkla gözden geçirmeliyim?
- ✱ Kaynaklarımı nasıl daha etkili kullanabilirim?
- ✱ Hangi maliyetleri kısabilirim?

## Risk Analizi

Projenizin faaliyetleri etkileyebilecek iç ve dış etmenleri, sizi bekleyen tehditleri belirlemeli ve bunlara nasıl önlemler alabileceğinizi planlamalısınız.

Risk analizi, projede karşılaşılabilecek ve projenin başarısını etkileyebilecek potansiyel risklerin, zorlukların ve belirsizliklerin önceden değerlendirilmesi ve bu risklerin yönetilmesidir. Örneğin, Onur Haftası'nda gerçekleştireceğiniz parti için katılımın düşüklüğü ve engelleme çalışmaları öngördüğünüz riskler olabilir. Bu riskleri olma olasılıklarına göre de değerlendirin. Bu olasılıklar yerelin dinamiklere bağlı olarak her topluluk için farklı düzeyde değerlendirilecektir. Bu riskleri yönetmek için duyuru kanallarını çeşitlendirerek ve insanlara hatırlatma çalışmaları ile katılımı ilgili riski yönetebilirsiniz. Hukuki bir danışmanla birlikte çalışarak da olası bir engelleme eylemine karşı neler yapabileceğinizi, haklarınızı bilerek hazırlıklı olabilirsiniz.

Bu aşamada sorabileceğiniz sorular:

- \* Proje sırasında karşılaşılabileceğimiz riskler neler?
- \* Proje sürecinde hangi dış faktörler olumsuz etkileyebilir?
- \* Proje sürecinde hangi iç faktörler olumsuz etkileyebilir?
- \* Risklerle karşılaştığımda hangi çözüm yollarını denemeliyim?
- \* Riskleri zamanında fark edebilmek için ne tür göstergeler kullanabilirim?
- \* Hangi riskler projenin başarısını tamamen engelleyebilir?
- \* Bu riskler projenin bütçesine nasıl yansır?
- \* Projeyi daha esnek hale getirmek için hangi adımları atmalıyım?
- \* Risklerle başa çıkmak için hangi önlemleri almalıyım? Bu riskleri en aza indirmek için hangi adımları atabilirim?

## İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kararlaştırılması

Bu aşamada projenizin hedeflerine uygun başarı göstergelerine karar vermeli ve bunları nasıl takip edeceğinizi belirlemelisiniz. Topluluğu oluştururken genel etki yönetimi yaklaşımınızı ve sisteminizi oluşturmak; bu sistemlerden verim almanızı ve öğrenme süreçlerinizi kolaylaştıracaktır.

- + Projemizin başarısını nasıl tanımlıyoruz? Hangi somut göstergeler başarıyı işaret eder?
- + Projenin ilerleyişini ve etkisini ölçmek için hangi performans göstergelerini belirleyeceğiz?
- + Projenin izlenmesi için hangi veri toplama yöntemleri kullanılacak? (anketler, gözlemler, raporlar vb.)
- + İlerlemeyi izlemek için hangi zaman dilimlerinde veri toplanacak? (günlük, haftalık, aylık)
- + İzleme ve değerlendirme sürecinde kim hangi görevlerden sorumlu olacak? Sorumluluklar nasıl paylaşılacak?



- ✦ Toplanan veriler nasıl analiz edilecek ve hangi formatta raporlanacak?
- ✦ Projenin paydaşlarından ve yararlanıcılarından geri bildirim almak için hangi yollar kullanılacak?
- ✦ İzleme sonuçlarına dayanarak, proje sırasında değişiklik yapmamız gerekirse hangi kararları nasıl alacağız?
- ✦ Başarıya ulaşırsak bunu nasıl sürdürebiliriz? Hedeflere ulaşamazsak ne tür düzeltici önlemler alacağız?
- ✦ Değerlendirme sonuçlarını gelecekteki projelerde de kullanmak için hangi araçları ve yöntemleri kullanabiliriz?

## Uygulama ve Faaliyetler

! Tüm bu tasarı ve planlamalardan sonra artık projeyi hayata geçirme vakti!

Projenizi hayata geçirirken topluluğun öğrenmesi, birlikte üretmesi ve paylaşabilmesi hayatınızın en keyif verici anlarını oluşturacak.

Tüm uygulama aşamasında topluluk değerleri kısmında çokça detaylandırdığımız şekilde topluluğun birlikte hareket edebilmesi, esnek ve öğrenmeye açık olması ve birbirini desteklemesi çok kritik. Bu aşamada hem ekip çalışması değerlerinize uygun şekilde hareket edip edemediğinizi hem de somut çıktılarınızı izlemeniz önemli.

- ✦ Ekip içinde ve dış paydaşlarla iletişim yeterli düzeyde mi? İş birliği süreçlerinde bir sorun var mı?
- ✦ Faaliyetler plana uygun ilerliyor mu? Zaman çizelgesine ve faaliyet planına göre işler yolunda mı? Gecikmeler veya sapmalar var mı?
- ✦ Bütçe ve diğer kaynaklar öngörüldüğü gibi kullanılıyor mu?
- ✦ Her ekip üyesi kendi görevini zamanında ve etkili bir şekilde yerine getiriyor mu?



- ✦ Beklenmedik sorunlar veya engeller ortaya çıktı mı? Faaliyetler sırasında karşılaştığımız sorunlar nelerdir? Bu sorunları çözmek için hangi adımları atabiliriz?
- ✦ Paydaşlar faaliyetlere katılıyor mu? Paydaşlarımız ve yararlanıcılar projeye dahil oluyor mu? Onların geri bildirimleri nelerdir?
- ✦ İzleme sonuçları hedeflerle uyumlu mu? İzleme sürecinde topladığımız veriler hedeflere ulaşmada yeterli ilerleme kaydettiğimizi gösteriyor mu?
- ✦ Faaliyetler sırasında stratejimizde bir değişiklik yapmamız gerektiğini gösteren herhangi bir durum var mı?

Projenin her aşamasında projeyi takip etmek ve topluluğu oluşturan üyelerin geri bildirim ve önerilerini sunacağı alanlar yaratmak projenin başarısı için olmazsa olmaz.

## İzleme ve Değerlendirme

Uygulama ve faaliyetler sırasında yaptığınız izleme dışında proje bittikten sonra da tüm projenin her bir adımını, tasarım sürecinden başlayarak değerlendirdiğiniz bir alan yaratın. Böylece öğrenimlerinizin farkına varabilir, bu öğrenimleri sonraki projelerinizde ve topluluğunuz için kullanabilirsiniz. Bu değerlendirme aşamasında topluluk üyelerinin iyi olma halleri, kendilerini ne kadar dahil hissettiği de göstergeleriniz arasında yer almalı.

- ✦ Projede belirlediğimiz ana ve alt hedeflere ulaşabildik mi? Hedeflerimiz ne ölçüde gerçekleşti?
- ✦ Tüm planlanan faaliyetleri başarıyla gerçekleştirebildik mi? Gerçekleşmeyen ya da aksayan faaliyetler var mıydı?
- ✦ Mali ve diğer kaynaklar öngörülen şekilde kullanıldı mı? Projenin bütçesi doğru bir şekilde yönetildi mi?
- ✦ Proje sırasında karşılaştığımız en büyük zorluklar nelerdi? Bu sorunları nasıl çözdük ve bu çözüm yolları ne kadar etkiliydi?

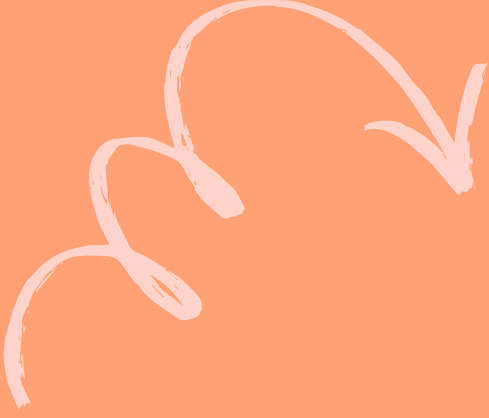
- ✦ Projeye katılan paydaşlar ve yararlanıcılar projeden ne kadar memnun kaldı? Onlardan geri bildirim aldık mı?
- ✦ Proje bittikten sonra elde ettiğimiz sonuçlar sürdürülebilir mi? Projeye devam edebilecek veya benzeri projelere kaynak yaratabilecek miyiz?
- ✦ Proje sürecinde ne öğrendik? Gelecekteki projeler için hangi dersleri çıkarabiliriz?
- ✦ Ekip içi ve dış paydaşlarla olan iletişim süreçleri etkili miydi? İletişim ve iş birliği konusunda hangi iyileştirmeleri yapabiliriz?
- ✦ Projenin izleme ve değerlendirme sistemi işledi mi? İzlediğimiz veriler projenin başarısını anlamamızda etkili oldu mu?
- ✦ Bu projeyi yeniden tasarlasaydık neyi farklı yapardık? Hangi strateji ve yöntemleri değiştirdik?

## Projenizi Tasarlar, Planlar ve Uygularken:

- ✦ Risk analizi yapın.
- ✦ Projenin sürdürülebilir olması için adımlar atın.
- ✦ Faaliyetlerinizle örtülen gerçekçi bütçe planlaması yapın.
- ✦ Hedefleriniz net, anlaşılabilir, uygulanabilir olsun.
- ✦ Uygulama esnasında esnek kalın, keyif alın ve faaliyetlerinizin çıktılarını yakından takip edin.
- ✦ Değerlendirme aşamasını atlamayın. Neler öğrendiğinizi keşfedin, topluluk içerisinde geri bildirim alan tanıyın ve raporlayın.
- ✦ Sorununuzu analiz ederek başlayın. Ana sorun olarak belirlediğiniz konunun nedenlerini ve sonuçlarını tartışın.
- ✦ Hedeflerinizle uyumlu ve birbirleriyle bağlantılı faaliyet tasarlayın ve faaliyet planlamanızı detaylı bir şekilde hazırlayın.

- ✦ Farklı yöntemler arasından topluluğunuza, yerelinize, hedeflerinize ve hayallerinize en uygun stratejiye karar verin.
- ✦ Paydaşlarınızı listeleyin. Paydaşların projeye nasıl katkı sunabileceğini tasarlarken projenin her bir paydaşın üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini de düşünün.
- ✦ Başarı göstergelerine ve izleme ve değerlendirme stratejilerine karar verin.





**Geliştirme**

## **5. TOPLULUKLAR VE İŞBİRLİĞİ**



**Kaynak  
Yaratma**

## 5.1 Topluluklar ve İşBirliğı Geliştirme

Sivil alanda topluluklar büyük bir hayal etrafında örgütlenir. Bu hayallerin gerçekleşmesi ise ancak proje ve faaliyetlerin sürdürülebilir etkiler yaratması, yerelde değışim yaratması ve dönüşümü başlatabilecek iş birlikleri geliştirilmesiyle olur.

Birçok farklı paydaşı bir araya getirmek, projelerin daha geniş bir kitleye ulaşmasını ve savunuculuk kanallarının çoğalmasını sağlar. Sürdürülebilir iş birlikleri kaynakların yönetimi ve çeşitlendirilmesi anlamında da kritiktir. Farklı paydaşlarla çalışmak farklı beceriler, finans kaynakları, teknik bilgileri ve farklı bakış açılarını da beraberinde getirir.

Özellikle LGBTİ+ alanı gibi Türkiye’de var olan köklü ayrımcılıklar ve bu alanda çalışma yapan topluluklara uygulanan baskılar düşünüldüğünde; paydaşlara sahip olmak ve sürdürülebilir ilişkiler geliştirmek politikaların değışmesine yönelik çalışmalarda geniş bir destek ağı sağlar. Tabii ki şunun da altını çizmek gerekiyor ki paydaş haritasının önemli kriterlerinden biri de ortak değerler ve amaçlara sahip olmaktır. Paydaşlarımızı ortak değer ve söylemlere sahip olduğumuz kişi ve kurumlar içerisinde seğeriz. Bu nedenle yasalarla ve politikalarla ilgili değışim taleplerimizi de bu doğrultuda paydaşlarla dayanışma içerisinde daha güçlü dile getirebiliriz. Buradaki çeşitlilikten kasıt farklı gruptan paydaşlarla ilişki geliştirmektir.

Paydaşlarla iletişim ve bu iletişimin sağlıklı, verimli olması için çalışmalar yapmak da tüm topluluklar ve projeler için oldukça önemlidir. İş birliğinin temeli etkili iletişimdir. Düzenli toplantılar, açık ve şeffaf bir iletişim ağı kurmak sürecin doğru ilerlemesini sağlar. Ayrıca, toplantılarda herkesin görüşlerinin alındığı, fikirlerin özgürce ifade edilebildiğı bir ortam oluşturulmalıdır.

En önemli hususlardan biri de paydaşların tasarım ve planlama süreçlerine dahil olmasıdır. Paydaşlarınızı projelerinin tasarım ve planlama süreçlerine dahil edin, aktif katılımlarını sağlayacak sistemler geliştirin.

İş birliğı geliştirirken paydaşlarınıızı süreçlere dahil etmek pek çok açıdan kritik önem taşır.

- ✦ Bu yaklaşım, paydaşların projeyi sahiplenmesini sağlar. Paydaşlar projeye katkıda bulunduklarında, sonuçlarla ve çıktılarıyla daha yakından ilgilenir, projeyi yakından takip eder ve destek verir.
- ✦ Projenin sürdürülebilir etki yaratması için paydaşların projeyi sahiplenmesi ve projeye, projenin çıktılarına inanması gerekir.
- ✦ Şeffaf ve hesap verilebilir süreçler tasarlamınıza destek olur.
- ✦ Her paydaş, projeye kendi bilgi birikimi ve deneyimleriyle farklı bakış açıları getirir. Bu çeşitlilik, projede daha yaratıcı çözümler ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmenize yardımcı olur.
- ✦ Farklı alanlardaki paydaşlar projeyi kendi perspektiflerinden değerlendirebildikleri için projeye yönelik olası tehditleri önceden belirleyebilir, bu da risklerin azaltılmasına olanak tanır.
- ✦ Paydaşlar arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirmenizi sağlar. Sağlıklı iletişim ortamının inşa edilmesi yanlış anlaşılımları ve beklenti farklılıklarını azaltır, böylece proje daha sağlıklı bir iş birliğı ortamında yürütölür.
- ✦ Projelerde paydaşların beklentilerini yönetmek ve onlarla etkili bir iletişim kurmak, çatışmaları önlemek için oldukça önemlidir. Paydaşlar sürece dahil edildiğinde, projenin amacını, sınırlarını ve hedeflerini daha iyi anlayabilirler.

Bir topluluk olarak sadece faaliyet dönemlerinde değil; düzenli olarak iş birliğı geliştirmek, farklı kişi ve kurumlarla bir araya gelmek, ağı geliştirmek, çeşitli ağların ve platformların içerisinde yer almak sizi güçlendirecektir. Farklı bakış açılarıyla sürekli olarak bir araya gelmek yaratıcılığınızı besler, yenilikçi fikirler ve yöntemler geliştirmenizi destekler.



Dayanışma ağlarına sahip olmak ve herhangi bir sorun/ durum karşısında hızla ve etkin bir biçimde kolektif bir üretim yapabilmek için de düzenli olarak iş birlikleri geliştirmek oldukça önemli. Düzenli olarak sizinle ortak değerlere sahip farklı alan ve sektörlerden kişi ve kurumları belirleyin, aktif iletişim kanalları yaratın ve böylece topluluğunuzu besleyebilir ve de dayanışma ağlarını büyütebilirsiniz.



## 5.2 Toplulukla Kaynak Yaratma

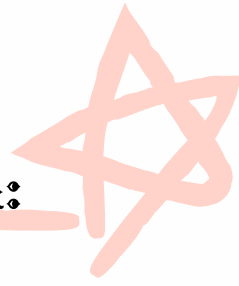
Topluluklar ve sürdürülebilirlik deyince, proje yönetimi ve sürdürülebilir etkiden bahsedince elbetteki farklı kaynak geliştirme yöntemlerinden ve kaynak geliştirirken dikkat edilmesi gerekenlerden bahsetmek oldukça önemli.

Kaynak geliştirme yöntemlerinden bazıları:

- 
- Gelir Getiren Etkinlikler \*
  - Bağış Kampanyaları \*
  - Ürün veya Hizmet Satışı \*
  - Kamu Destekleri \*
  - Fon ve hibeler \*
  - Sponsorluk \*
  - Kitle Fonlama \*
  - Bireysel Destekler \*

Bu rehberde bu yöntemler detaylı olarak incelenmeyecek ancak kaynak geliştirme ile ilgili bazı değerlerin altını çiziceğiz. Farklı kaynak geliştirme yöntemleri ile ilgili bilgiler için kaynakçadaki rehberlere göz atabilir, Erasmus platformunu ve Türkiye Ulusal Ajansı'nı takip edebilir, STGM kaynaklarından yararlanabilirsiniz. Çalışmalarınıza uygun fon desteklerini araştırıp proje başvurularında bulunabilir, özel sektörle ilişkiler geliştirerek sponsorluk bulabilir ya da bireysel destekleri artıracak yöntemler keşfedebilirsiniz.

## Kaynak Geliştirme Stratejilerinizi Planlarken:



- ✦ Kaynak geliştirmek aslında ilişki geliştirmektir. Tek seferlik bir planlama ya da bir proje özelinde bir strateji gibi düşünülmemelidir. Kaynak geliştirme stratejisinin ilk adımı kendinizi, değerlerinizi ve amacınızı nasıl anlattığınızı şekillendirmek olmalı. Topluluğunuzun değerleri neler ve iletişimini nasıl yapacaksınız? Projenizin amacı ne ve nasıl etkileri olacak? Net, kısa, etkili ve dürüst bir şekilde kendinizi anlatabilmek insanların sizi merak etmesini ve size inanmasını sağlayacaktır.
- ✦ Şeffaflık ve hesap verilebilirlik önemli ilkeleriniz arasında yer almalı. Hem süreçleri nasıl yönettiğiniz, projenin etkisinin nicel ve niteliksel sonuçları hem de finans yönetiminizin şeffaf olması kaynak geliştirirken de destekçinizle ilişkinizin sürdürülebilirliği açısından da oldukça kritik öneme sahiptir.
- ✦ Kaynak geliştirme çalışmaları özellikle yerel kaynak geliştirme, özel sektörle ilişki geliştirme gibi konularda uzun ve gelgitli bir yol olabilir. Kendinize inanmaktan ve amaçlarınızı anlatmaktan asla vazgeçmeyin. Bazı süreçler uzun sürebilir, bürokratik aşamalar içerebilir.
- ✦ Herhangi bir kaynak görüşmesi öncesinde mutlaka görüşeceğiniz kişi ve kurumla ilgili araştırma yapın, daha önce gerçekleştirdikleri projeler, yıllık ve uzun vadeli planları ile ilgili bilgi sahibi olun.
- ✦ Destekçi/ partner/ paydaşlarınızla düzenli iletişim içerisinde olun, fikirlerini dinleyin, geri bildirimlerini duyun. Birlikte hareket ettiğiniz yol arkadaşlarınız olarak düşünün ve bu şekilde bir tutum geliştirin. İlişkinin düzenli olması için bir proje dönemini beklemeyin, topluluğunuzun ve organizasyonunuzun sürdürülebilirliğine ve etkisine odaklanın.
- ✦ Her türlü destek için mutlaka bir teşekkür sistemi geliştirin. Sertifika, mail, ziyaret, sosyal medya paylaşımları gibi farklı yöntemleri kullanabilirsiniz.

- ✦ Bununla birlikte projenizin sonuçları ile ilgili de mutlaka tüm paydaşlarınızın bilgilendirin. Destekçilerin, bağışlarının nasıl kullanıldığını bilmesi, topluluğun güvenilirliğini artırır ve destekçilerin sonuçlara dair aidiyet hissini de güçlendirir. Bu aidiyet hissi sonraki projelerinizde de destekçiniz olma olasılıklarını artırır. Kaynağınızı bir fon ya da hibe aracılığıyla geliştirdeyseniz finansal raporlama kurallarını mutlaka projenin ilk adımında öğrenin. Kaynağınızı yönetirken bu kuralları bilmeniz işinizi oldukça kolaylaştıracaktır.
- ✦ Bağış kampanyaları, sponsorluklar, hibeler gibi farklı kaynak geliştirme yöntemlerini çeşitlendirin. Tek bir finans kaynağına bağlı kalmaktan kaçının. Bu çeşitlilik, beklenmedik kaynak kayıplarının projeyi olumsuz etkilemesini engeller.
- ✦ Kaynak geliştirme sürecinde karşılaşılabilecek riskleri (finansal kaynakların tükenmesi, destekçilerin ilgisinin azalması gibi) önceden belirleyin ve olası çözümler geliştirin.
- ✦ Bu fon/ hibe kaynakları dışında da topluluğunuza özgü bir raporlama sistemi geliştirin. Projenizin değerlendirme sonuçlarını açıkça tüm paydaşlarınızla paylaşabileceğiniz, topluluğunuzun etkisini görünür kılacağınız ve sonraki kaynak geliştirme adımlarında kullanabileceğiniz raporlar hazırlayın.

# BİTİRİRKEN...

Örgütlenmek, örgütlülüğü sürdürmek, faaliyetlere kaynak bulmak zor bir iş. Hele hele LGBTİ+ hakları alanında çalışan ekipler için daha meşakkatli haliyle. Kişisel sıkışmışlıklarımız ile mücadele etmek yeterince zor iken travmalarımızı da yol arkadaşımız belleyip örgütlenmek, dayanışmak, üretmek; iyileştirici olduğu kadar inişli çıkışlı da bir yol. Hele ki maruz bırakıldığımız ayrımcılık pratiklerinin benzerleri ile topluluklarımız üzerinden yeniden hedef tahtasına konulduğumuzda bu iş iyice zorlaşabiliyor ve sürdürülemez kılınabiliyor.

Ancak biz biliyoruz ki lubunyanın hayatı zaten örgütlenmeden önce de mücadele ile doluydu. Çoğu kez hayatta kaldık, hayatta kalmak için renkten renge girdik, bazen dolaplarda sıkıştık, bazen de dolaplarımızdan çıkıp kim olduğumuzu haykırdık. Bazen yalnızdık, bazen de birlikte ve kenetlenmiş. Bazen hayatta kalamadık, arkadaşlarımızın ve yoldaşlarımızın adını sokaklarda, caddelerde, adliyelerde haykırdık ve davalarının takibini bırakmadık.

Attığımız her adımın zorlaştırıldığı bu dönemde bu rehber umarız ki örgütlenirken ve kaynak geliştirirken, topluluk oluştururken ve topluluğumuzu sürdürülebilir kılarken faydalı bir kaynak olur ve dönüp baktığımızda mücadelemizi güçlendirir.

Emeğine ve mücadelesine sağlık lubunya!

**GENÇLGBTİ+ DERNEĞİ**







