



Sürdürülebilirlik Anlatıları: Örgütler Arası Projelere Sosyal Yapılandırmacı Bir Bakış

Sustainability Narratives: A Social Constructivist Perspective on Interorganizational Projects

Alperen MANİSALIGİL¹ , Ümmügülsüm AYSAN² 

ÖZ

Küresel sorunların çözümü için örgütler arası iş birliklerinin gereği, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları aracılığıyla vurgulanmaktadır. Ne var ki, örgütler arası zihniyet farklılıklarının doğuracağı sosyal paradokslar, farklı örgüt türleri arasındaki projelerin başarısızlık riskini artırmaktadır. Özellikle şirket vakıflarıyla sivil toplum kuruluşlarının etkili iş birliklerini nasıl kurabildikleri konusundaki bilgi kısıtlıdır. Bu süreci aydınlatmak üzere, başarılı örgütler arası projeler yürütmüş olan LEGO Foundation ve Right to Play arasındaki iş birliği tekil vaka analizi yöntemi ile incelenmiştir. Sürdürülebilirlik akımını şekillendiren sosyal yapılandırmacı çerçeveye uyumlu bir biçimde, ikincil veri kaynakları soyutlamacı anlatı paradigması üzerinden analiz edilmiştir. Bu analizler aracılığıyla, ilgili örgütler arası iş birliği kurulurken ortak seçimi için kriz anlatısından, ortak değerlendirmesi için kimlik anlatısından, projeyi başlatmak için ise aşkınlık anlatısından faydalandığı tespit edilmiştir. Bu anlatı türlerinin tespiti, örgütler arası proje başlatma sürecinin etkililiğini artırarak Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına erişmeyi kolaylaştırabilir.

Anahtar kelimeler: Sürdürülebilirlik, Örgütler arası iş birliği, Sivil toplum kuruluşları

JEL Sınıflaması: I, I2, I20

ABSTRACT

The United Nations Sustainable Development Goals emphasize the solution of global problems to necessitate interorganizational collaborations. However, organizational differences tend to underpin social paradoxes in these collaborations, which increase the risk that interorganizational projects will fail. Humanity has limited knowledge about how corporate foundations and non-governmental organizations in particular can establish effective collaborations. Using a single case study design to address this question, the study examines the collaboration



DOI: 10.26650/ISTJCON2021-1121907

¹Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye

²Dr. Öğr. Üyesi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Hamidiye Sağlık Bilimleri Fakültesi, İstanbul, Türkiye

ORCID: A.M. 0000-0001-6632-1948;
Ü.A. 0000-0002-5489-763X

Corresponding author:

Alperen MANİSALIGİL,
Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
Marmara Üniversitesi Göztepe Yerleşkesi,
İstanbul, Türkiye
E-mail: alperen.manisaligil@marmara.edu.tr

Submitted: 26.05.2022

Accepted: 21.09.2022

Citation: Manisaligil, A., & Aysan U. (2022). Sürdürülebilirlik anlatıları: Örgütler arası projelere sosyal yapılandırmacı bir bakış. *İstanbul İktisat Dergisi - Istanbul Journal of Economics*, 72(2), 1001-1024. <https://doi.org/10.26650/ISTJCON2021-1121907>



between the LEGO Foundation and Right to Play, which carried out successful interorganizational projects. The study then analyzes the narratives that are available from secondary data sources through the abstractionist paradigm to identify generalizable patterns. Organizations have been identified to use crisis narratives while selecting partners, identity narratives to evaluate potential

collaborations, and transcendence narratives to initiate interorganizational projects. Acknowledging these types of narrative may help reach the Sustainable Development Goals by increasing the effectiveness of interorganizational collaborations.

Keywords: Sustainability, Interorganizational collaborations, NGOs

JEL Classification: I, I2, I20

EXTENDED ABSTRACT

Sustainable development necessitates equal access to quality education in order to mitigate wars, poverty, pressure, exclusion, ignorance, and discrimination. However, more than 250 million children are still unable to access decent education. The United Nations announced the 17 Sustainable Development Goals to systematically address global problems, including the lack of equal access to quality education. Because these problems are complicated and intertwined with one another, the United Nations encourages organizations to engage in interorganizational partnerships in order to tackle these grand challenges. Interorganizational collaborations are particularly useful for addressing complicated problems such as quality education and skill development in war-torn countries. Although the resources and capabilities of partnering organizations might complement each other during interorganizational projects, organizational differences may also underpin social paradoxes during the collaborative period. These social paradoxes increase the risks that interorganizational projects will fail or break down. People have limited knowledge especially about how different types of organizations select partners, evaluate potential partnerships, and initiate projects, despite these three stages being critical to the success of interorganizational projects.

This study provides a particular focus on interorganizational projects aimed at providing children with equal access to quality education, especially on the collaborations between corporate foundations as a type of boundary organization with non-governmental organizations. The study employs the single case study design to examine the case regarding the effective partnership between the LEGO Foundation and Right to Play, two organizations that completed four

successful projects, primarily in Africa, from 2018 to 2022. Given the strong influence social constructivism has had on the sustainability movement as well as the instrumentality of narratives both in social constructivism and project management, the study analyzes the narratives that are available from secondary data sources regarding those two organizations. The narratives were deciphered based on classic and contemporary narrative definitions, with the abstractionist paradigm being followed for identifying generalizable patterns.

In line with the previous literature, the organizations were noticed to have benefitted from different types of narratives over various stages. The study contributes to the understanding of how to effectively manage interorganizational projects by exploring which narratives are used during each stage of collaboration. The three stages of collaboration this study analyzes are: the stages of identifying potential partners, assessing potential collaborations, and implementing the project. The organizations were detected to highlight prioritizing global problems by engaging in crisis narratives in order to identify potential global partners. These crisis narratives help the organizations distinguish like-minded organizations from the others. Next, these organizations evaluate potential partnerships using an introspective approach. Identity narratives facilitate this introspection by raising the question of "Who are we?" to assess the suitability of potential partnerships as well as to justify their choices to their stakeholders. Next, project partners employ transcendence narratives to eliminate potential tensions due to organizational differences during the initiation stage of the collaboration. Due to effective initiation being crucial for mitigating the risks of projects breaking down or failing, organizations might benefit from being aware of these types of narrative and the corresponding stages in which each particular narrative is ideally used. Organizations might also use their resources and capacities more effectively by understanding how to match specific stages with their respective narratives, as this can help them contribute to the Sustainable Development Goals through interorganizational partnerships.

Future research might overcome the limitations of this study and expand current knowledge. Firstly, follow-up research might employ a multiple case study

design to assess the salience of these types of narratives in terms of different types of collaborations. Another complementary study might focus on the types of narratives as well as narrative performances with regard to unsuccessful interorganizational collaborations. In addition, future research might specifically concentrate on exploring the types of narratives to use in later stages of interorganizational project management, such as for scaling-up or terminating projects.

1. Giriş

Sürdürülebilir kalkınmanın temel gereklerinden olan kaliteli eğitim, cehaleti, dışlanmayı, yoksulluğu, baskıyı ve savaşları azaltmak için insanın elindeki en önemli araçlardandır. Bu gereklilik sebebiyle Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından dördüncüsü, “herkes için kapsayıcı ve eşitlikçi nitelikli eğitim sağlanması ve ömür boyu eğitim fırsatlarının teşvik edilmesi” olarak belirlenmiştir (The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2015, s. 7). Eğitime yapılacak yatırımların tüm kalkınma hedefleri arasında en yüksek uzun vadeli yatırım getirilerinden birine sahip olduğu kabul edilmektedir (Didham ve Paul, 2015). Ancak halen dünyada 258 milyon çocuğun ve gencin eğitimden tamamen dışlandığı bilinmektedir (UNESCO, 2020). Bireylerin sosyal ve entelektüel açılardan gelişmeleri ve hızla değişen dünyada gereksinim duyacakları yetenekleri kazanmaları için hayati önemi haiz olan eğitime erişimin önündeki en büyük engel ise yoksulluktur. Özellikle gelişmekte olan ülkeler, okul açmak, eğitim materyalleri sağlamak veya öğretmen yetiştirmek için yeterli kaynaklara ve kapasiteye sahip değildir. Kaliteli eğitime erişimin önündeki engellerin aşılması için, sivil toplum kuruluşları ve özel sektörün de dahil olduğu örgütler arası iş birlikleri ile farklı aktörlerin kaynaklarının ve kapasitelerinin bir araya getirilmesi elzemdir.

Bu iş birliklerinin bir türü olarak örgütler arası projeler, eğitim dahil olmak üzere küresel sorunların çözümünü kolaylaştırabilir. Bu projeler, karmaşık ve iç içe geçmiş problemlerin çözümü için etkili bir yaklaşım olmaları sebebiyle (Bakker, DeFillippi, Schwab ve Sydow, 2016), birbirini tetikleyebilecek nitelikte ve çok katmanlı küresel sorunların aşılmasına katkı verebilir. Özellikle farklı türlerden örgütlerin bir proje çerçevesinde yapacağı iş birlikleri, özgün kaynakların ve kapasitelerin birbirini tamamlamasıyla olumlu çıktılar üretilmesini sağlayabilir. Bu potansiyel sebebiyle, Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının 17. maddesini “...sürdürülebilir kalkınma için küresel ortaklığı canlandırmak” olarak ilan etmiştir (United Nations [UN], 2015).

Örgütler arası projelerden olumlu neticeler elde edilmesi için iş birliğine giden tarafların kendi aralarında bir uyum sağlamaları gerekmektedir. Özellikle farklı örgüt türleri arasında kurulan iş birliklerinde, tarafların farklı öncelikleri, zihniyetleri

ve uygulamaları nedeniyle gerilimler ortaya çıkabilmektedir. Bu gerilimler giderilmediğinde ortak projeler kesintilere uğrayabildiğinden, iş birliği kuracak örgütlerin birbirlerini nasıl seçtiği ve bir projeyi nasıl başlattığı proje yönetiminin etkililiği açısından önemlidir. Ne var ki, örgütler arası projelerde isabetli ortak seçimi, muhtemel ortaklığın değerlendirilmesi ve projenin nasıl başlatıldığı aşamaları hakkında bilgiler maalesef kısıtlıdır (Braun ve Sydow, 2019; Burke ve Morley, 2016).

Bu çalışmada, şirket vakıfları ile sivil toplum kuruluşları (STK) arasında etkili örgütler arası projelerin nasıl başlatılabildiğine odaklanılmıştır. Sürdürülebilirlik akımının dayandığı sosyal yapılandırmacı yaklaşımla uyumlu bir biçimde, anlatıların başlangıç sürecindeki etkisi ortaya çıkarılmıştır. Bu amaçla, LEGO Foundation ve Right to Play örgütlerinin 2018-2022 yıllarında dört başarılı proje yapmasını sağlayan iş birliği incelenmiştir. İlgili örgütlerin ortak seçimi, ortaklığın değerlendirilmesi ve projenin başlatılması aşamalarında kriz anlatısı, kimlik anlatısı ve aşkınlık anlatısı silsilesini izlediği belirlenmiştir. Bu tespit, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına katkı vermek isteyen örgütlerin daha etkili iş birlikleri kurmasını kolaylaştırabilecektir.

2. Teorik Arkaplan

2.1. Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Sürdürülebilirlik kavramı on yıllar içinde olgunlaşmıştır. Başlangıçta sürdürülebilirlik, günümüz insanların kendi ihtiyaçlarını giderirken gelecek nesilleri de ihtiyaçlarını karşılama imkanından alıkoymaması biçiminde tanımlanmıştır (World Commission on Environment and Development, 1987). Bu geniş tanımın boyutları, sosyal, çevresel ve ekonomik esenliğin sağlanmasını kapsayacak biçimde zamanla belirginleştirilmiştir (Tracey ve Anne, 2008). Ne var ki, kavramsallaştırmanın bu aşamasında örgütler sürdürülebilirliği faaliyetleri esnasında verdikleri zararı asgariye indirmek biçiminde çerçevlendirmiştir (McBride, Brewer, Berkowitz ve Borrie, 2013). Bu çerçeve, sosyal yapılandırmacı felsefe aracılığıyla dönüştürülmüştür (Laszlo ve Cooperrider, 2010). Sosyal

yapılandırmacılığa göre, gerçekliği insanların olgulara atfettiği kelimeler şekillendirmektedir (Gergen, 2001). Bu iddiadan yola çıkarak, olguları tanımlayan kelimeler değiştirildiğinde gerçekliğin de değiştirilebileceği ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliğin yeniden tanımlanmasını sağlamıştır. Yönetim düşünürü Peter Drucker'ın 2005 yılında vefatından önce verdiği son röportajında bugünün bütün sosyal ve küresel sorunlarının üstü örtülü iş fırsatları olduğuna işaret etmesinden ilham alanlar, artık sürdürülebilirliği örgütlerin faaliyetleriyle dünyaya ve insanlığa net fayda üretmeleri biçiminde düşünmektedir (Laszlo ve Brown, 2014).

Sürdürülebilir kalkınma örgütlerin bireysel ve müşterek katkılarıyla mümkündür. Çağımız örgütlerinden de dünyanın bütününde adaletli gelir dağılımı, sıfır atık ve sıfır zehirle yaşam, iyi gıdaya, temiz suya, temiz enerjiye ve kaliteli eğitime erişim gibi sorunlara yenilikçi çözümler üretmeleri beklenmektedir (Senge, 2014). Ne var ki, kâr amacı güden ve gütmeyen örgütlerin tek başına yürüttükleri sürdürülebilirlik faaliyetleri, içine hapsedikleri dar bakış açıları sebebiyle küresel çapta sosyal, çevresel ve ekonomik esenliği sağlamakta yetersiz kalabilmektedir (Senge, 2014). Sürdürülebilir kalkınma sürecinin önündeki bu zorluğu aşmak için, farklı türde örgütlerin kuracağı iş birliklerine ihtiyaç duyulmaktadır (Brown, 1991). Bununla beraber, örgütler özellikle hangi küresel sorunların çözümünü önceliklendirerek iş birliklerine gidecekleri konusunda meşru bir rehberliğe ihtiyaç duymaktadır (Laszlo ve Brown, 2014). BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları da bu rehberlik ihtiyacını sistematik bir yaklaşımla doldurma iddiasındadır.

BM, 2030 yılına dek dünyanın sürdürülebilirliği bakımından hayati önemdeki sorunların çözülebilmesi için 17 amaç belirlemiştir (UN, 2015). Amaçların odaklandığı küresel sorunların birbirleriyle iç içe geçmiş ve karşılıklı bağımlı olması sebebiyle, herhangi bir alanda çıkacak bir krizin diğer alanlardaki sorunları da derinleştirme riski yüksektir (Wharton Risk Center, 2013). Hal böyleyken bu amaç seti, örgütlerin tek başlarına bütün amaçlara yönelik faaliyetlerde bulunmasının imkânsızlığı sebebiyle eleştirilmektedir (Jain ve Jain, 2020). Örgütler arası iş birlikleri, çok karmaşık olması sebebiyle tekil aktörlerin veya örgütlerin üstesinden gelemeyeceği amaçlara ulaşmak için hayatidir (Gehring, 2020). Sürdürülebilir

Kalkınma Amaçlarının 17. maddesi de dünyanın yaşadığı sorunların çözümünü örgütler arası etkili ve küresel iş birliklerinde görmektedir (Laszlo ve Brown, 2014).

2.2. Örgütler Arası İşbirliği

İş birliği, en az iki insanın veya örgütün bir araya gelerek ortak bir hedefe varmak için kendi kaynakları ve kapasitelerini kullanması anlamına gelmektedir. Örgütler arası iş birlikleri, katılımcı örgütlerin kaynaklarını ve kapasitelerini artırırken, her bir örgütün tek başına sürdürülebilir kalkınmaya sunabileceğinden daha üstün bir katkı vermesinin de önünü açabilmektedir (Herlin ve Pedersen, 2013). Sürdürülebilir kalkınmanın küresel bir ölçekte sağlanması için iş birliği kurabilecek olan şirket vakıfları ve sivil toplum kuruluşları (STK) birbirlerini projeler aracılığıyla içgörü, kaynak ve kapasite bakımından tamamlayabilmektedir (Laszlo, 2008). Bununla beraber, şirket vakıfları ve STK'lar arasındaki etkili iş birliklerinin nasıl kurulduğu hakkındaki bilgi kısıtlıdır.

Şirket vakıfları, şirketlerle STK'lar arasında iş birliği yapmayı kolaylaştıracak cinsten sınır örgütleridir (Herlin ve Pedersen, 2013). Bu vakıflar, bünyesinden çıktıkları şirketten kanunen bağımsız olmakla beraber o şirkete finansal kaynaklar gibi somut ve itibar ile değerler gibi soyut yönlerden bağımlıdırlar (Rey-Garcia, Sanzo-Perez ve Alvarez-Gonzalez, 2018). Bu sebeple, hayatta kalmak için bağımlı oldukları şirketin kârlılığını korumaları ve artırmaları elzemdir. Dolayısıyla, şirket vakıfları faaliyet alanlarını bünyesinden çıktıkları şirketin temel iş sahalarıyla alakalı tutmaya çalışmaktadırlar (Herlin ve Pedersen, 2013). Bu sayede ilintili oldukları şirketler, itibarlarını iyileştirebilmekte, paydaşlarının beklentilerini öğrenebilmekte, piyasadaki ihtiyaçları daha iyi kavrayabilmekte, çeşitli ürün ve hizmetleri düşük riskle test edebilmekte ve sürdürülebilir kalkınmaya dönük işlere daha çok kaynağı daha az insan ve finansal girdiyle aktarabilmektedir (Herlin ve Pedersen, 2013; Rey-Garcia vd. 2018; Westhues ve Einwiller, 2006). Dolayısıyla şirket ve şirket vakıflarının karşılıklı bağımlılığı, her ikisini de faaliyetlerinde iç içe geçirmektedir.

Olası iş birliği biçimlerinden birisi olan örgütler arası projeler, belirsiz ortamlarda karmaşık görevleri yerine getirmek için gittikçe daha fazla

kullanılmaktadır (Jones ve Lichtenstein, 2008). Şirket vakıfları ve STK'lar, bu proje ortaklıklarından hem katılımcı olarak çeşitli yararlar edinebilmekte hem de sürdürülebilir kalkınmaya yapacakları katkıyı katlayabilmektedir. STK'lar, şirket vakıfları üzerinden şirketlerin finansal kaynaklarına erişebilirken, şirket vakıfları da STK'ların ilişkisel sermayesi sayesinde önceden ulaşamadığı kitlelerle etkileşime geçebilmektedir (Moshtari ve Vanpoucke, 2021). Hem STK'lar hem de şirketler, kuracakları iş birlikleri sayesinde çevre koşullarını daha iyi tanıyabilmekte ve faaliyet alanlarını daha isabetli bir biçimde yenileyebilmektedir (Laszlo ve Brown, 2014). Gene STK'lar ve şirket vakıfları, iş birliği esnasında birbirlerini karşılıklı denetleyerek paydaşların meşruiyet ve samimiyet beklentilerini karşılayabilmekte; görünürlüklerini artırabilmekte ve yeni iş birliklerinin önünü açacak biçimde sosyal ağlarını genişletebilmektedir (Ashman, 2001; Clay ve Norris-Tirrell, 2010; Yaziji ve Doh, 2009). Dolayısıyla şirket vakfı ve STK iş birlikleri, hem proje ortaklığı esnasında hem de gelecekte sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlayabilmektedir.

Olası faydalarına rağmen, örgütler arası iş birlikleriyle yürütülen sürdürülebilirlik odaklı projeler sıklıkla kesintiye uğramaktadır (Laszlo ve Brown, 2014). Projelerdeki kesintiler, bu iş birliği sürecine dair henüz keşfetmediğimiz yönlerin olabileceğini işaret etmektedir. Bu yönlerden birisi ise şirket vakfı ve STK iş birliklerine içkin sosyal paradokslar olabilir.

2.3. Sosyal paradokslar

Sosyal paradokslar, "karşılıklı bağımlı unsurlar arasında sürüp giden çelişkiler" (Schad, Lewis, Raisch ve Smith, 2016, s. 10) olarak tanımlanmaktadır ve toplumsal hayata içkin bütün açmazlar ve ikiliklerle ilgilenen kuşatıcı bir kavramdır. Sosyal paradokslar örgütleri kaosa, çöküşe, çatışmaya ve bocalamaya sürükleyebilmektedir (Schad vd., 2016). Diğer yandan, örgütler sosyal paradoksları tanıyıp kucaklarsa değişen koşullara uyum sağlayabilmekte (Smith ve Lewis, 2011), ayrıca daha etkili, daha yaratıcı ve inovatif, daha çok yönlü ve daha sürdürülebilir hale gelebilmektedir (Schad vd., 2016).

Örgütler arası projeler sosyal paradokslar doğurmaya meyillidir. Şirket vakıfları ve STK iş birlikleri özelinde, vakıflar bağımlı oldukları şirketlerin finansal başarısını

önemserken STK'lar itibarlarını korumayı öncelemektedir (Jones ve Lichtenstein, 2008; Graf ve Rothlauf, 2012). Bu önceliklerin yanı sıra, katılımcı örgütlerin farklı değer setleri, dünya görüşleri, zihinsel modelleri, stratejik yönelimleri ve çözüm yolları olması, örgütler arası projelerin başlatılmasını ve başarıya ulaşmasını engelleyebilmektedir (Herlin ve Pedersen, 2013).

Örgütler arası projelerin etkili yönetiminde doğru ortak seçiminin önemine karşın, bu seçim sürecinde ortakların nasıl arandığı, değerlendirildiği ve projenin başlangıcındaki gerilimlerin nasıl çözülebildiği konusundaki bilgi kısıtlıdır (Braun ve Sydow, 2019; Burke ve Morley, 2016). Örgütler arası proje yönetimi, sosyal paradokslar ve sosyal yapılandırıcılık konularındaki alanyazına bakıldığında, her üçünde de anlatıların önemli bir açıklama çerçevesi olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu tespitten hareketle, anlatıların örgütler arası proje iş birlikleri kurulması sürecini nasıl ve ne ölçüde aydınlatabileceği daha derinlemesine incelenmiştir.

2.4. Örgütsel Anlatılar

Anlatı, insanın düşünmesinin (Rhodes ve Brown, 2005), bilgi edinmesinin ve iletişiminin kadim ve temel biçimidir (Czarniawska, 1997). Her anlatı, gerçekliği belli bir biçimde çerçevelemektedir ve anlatıcılar amaçlarına ulaşana dek farklı çerçeveleri deneyip geliştirebilmektedir (Czarniawska, 2004). Bu yönleriyle anlatılar, sosyal yapılandırıcılığın da kullanışlı araçlarındandır. Sosyal yapılandırıcılığa göre belli bir anlatıyı birden fazla biçimde dile getirmek mümkün olduğundan, her bir anlatı gerçekliğin anlatıcı tarafından aktif olarak kurgulanmasıdır (Gergen ve Gergen, 2000). İnsanlar, anlatıları muhataplarında belli tepkileri oluşturmak veya onların çabalarını olası geleceklerden birisini gerçekleştirmek için kullanabilmektedir (Vaara, Sonenshein ve Boje, 2016). Örneğin karizmatik liderler, önce muhtemel takipçilerinde uyandırmak istedikleri duyguyu seçmekte ve bu seçimleri doğrultusunda aynı olayı farklı bir anlatıyla sunmaktadır (Wasielowski, 1985). Girişimciler ise anlatılar içerisine yerleştirdikleri sembolik mesajlarla yatırımcıları ikna etmekte (Zott ve Huy, 2007), başarısız oldukları girişimleri içinde buldukları koşullara göre farklı bir anlatıyla sunarak

yeni iş fikirleri için kaynak toplamakta ve eylemlerine meşruiyet kazandırmaktadır (Mantere, Aula, Schildt ve Vaara, 2013).

Hem şirket vakıfları hem de STK'lar anlatılara başvurmaya yatkındır. Şirket vakıflarının kuruluş gayelerinden birisi bağlantılı oldukları şirketle alakalı olumlu haberlerin çıkması ve yayılmasıdır (Westhues ve Einwiller, 2006). Bu vakıflar anlatıları kontrol etmeye de meyillidir, çünkü paydaşlarını şirket kaynaklarını bilinçli bir strateji doğrultusunda kullandıklarına ikna etmeleri gerekmektedir (Westhues ve Einwiller, 2006). STK'ların ise temel uğraşlarından birisi, gerçekleştirmeye çalıştıkları ideallere dair toplumsal farkındalığı artırmaktır. Bu farkındalık artışı için, STK'ların yeni iletişim kanalları ve sosyal ağlar üzerinden ideallerine destek toplamaları veya savundukları mesajları iletmeleri önemlidir (Vernis, Iglecias, Sanz, ve Saz-Carranza 2006; Clay ve Norris-Tirrell, 2010).

Örgütler arası proje yürütmek anlatsal bir eylemdir. Katılımcılar bir projeyi başlatmak ve sürdürmek için tutarlı ve birbiriyle bağlantılı anlatılara ihtiyaç duymaktadır (Amtoft, 1994). Anlatıların işlevleri arasında projenin muhtemel katılımcılarını ortak amaçlar uğruna çalışmaya ikna etmek, onların projeden beklentilerini yönetmek, projenin mevcut durumuna anlam katmak ve geleceğe dair ipuçları sunmak bulunmaktadır (Amtoft, 1994; Germain ve Aubry, 2019). Anlatılar, kullanılabilirliklerindeki bu çeşitliliği farklı türlere bürünebilmelerine borçludur. Hakikaten anlatı türleri, örgütsel süreçlerin ilerletilmesini sağlayacak veya akışını değiştirecek ölçüde etkili olabilmektedir (Vaara vd., 2016). Örneğin, örgütsel değişimin hiciv, trajedi veya romantik komedi türlerinden birisini kullandığı belirlenmiştir (Sköldbberg, 1994). Proje özelinde ise anlatı türleri öz yaşam anlatısı ve itibar anlatısı olarak tespit edilmiştir (Amtoft, 1994). Bir projenin öz yaşam anlatısı, o projenin kimlerin hangi ihtiyaçlarını karşılamak için başlatıldığını, proje amaçlarında zamanla değişiklikler olduysa bunların sebeplerini ve mevcut duruma nasıl varıldığını aktarmak üzere kurgulanmaktadır. İtibar anlatıları ise paydaşların projeyi şimdiki zamanda nasıl algıladığını yansıtmaktadır. Böylece, itibar anlatıları proje mevcut istikametinde ilerleyerek tamamlanırsa, paydaşların edinilecek çıktıyı nasıl karşılayacağını öngörmeyi kolaylaştırmaktadır. Anlatı türlerinin bu işlevlerine karşın, sürdürülebilirlik amaçlı örgütler arası projelerin

başlangıcında ve yürütülmesinde hangi anlatı türlerinin devreye girdiği henüz keşfedilmemiştir. Halbuki farklı örgüt türleri arasındaki iş birlikleri sosyal paradokslar doğurmaktayken, paydaşların bu paradoksal süreci birden çok anlatıyla yönetmesi muhtemeldir (Vaara vd., 2016). Bu çalışma örgütler arası projelerin başlangıç aşamalarında hangi anlatı türlerinin kullanıldığını keşfetmeyi amaçlamaktadır.

3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada, örgütler arası işbirliğinin başlangıç sürecinde anlatı türlerinin dahiliyeti hakkında bilinenlerin az olmasından ve araştırmacıların proje yönetimi üzerindeki kontrolü kısıtlı kalabileceğinden ötürü vaka çalışması yöntemi kullanılmıştır (Yin, 2009). Örgütler arası proje yönetimi ve anlatı ilişkisi konularındaki daha önceki araştırmaları izleyerek sahadan betimleyici bir örnek kullanılmıştır (Braun ve Sydow, 2019; Winch ve Sergeeva, 2022). Küresel çapta başarılı örgütler arası projeler nadir olduğundan ötürü tekil vaka çalışmasıyla ve zengin veri edinebilmek için uç örneklem yaklaşımıyla bir örnek incelenmiştir (Auerbach ve Silverstein, 2003). Bu örneklem hedefiyle uyumlu olan Danimarka merkezli LEGO Foundation adlı şirket vakfı ile Kanada merkezli Right To Play isimli STK'nın eğitim alanındaki sürdürülebilir kalkınma amacı doğrultusunda 2018-2022 yılları arasında iş birliği halinde yürüttükleri projelere odaklanılmıştır. LEGO Foundation'ın seçilmesinin bir diğer sebebi, bünyesinden doğduğu LEGO şirketinin daha önceki bir örgütsel dönüşüm çabası esnasında paradokslarla başa çıkma kapasitesinin etkililiğini sergilemiş olmasıdır (Lüschner ve Lewis, 2008).

Proje yönetimi sürecini anlayabilmek için anlatıları bir veri olarak kullanan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Bakker vd., 2016). Sürdürülebilirlik odaklı şirket vakfı ve STK iş birliğiyle yürütülen örgütler arası projelerin başlatılması ve yürütülmesinde hangi anlatı türlerinden yararlandığını belirlemek için soyutlamacı anlatı paradigması izlenmiştir (Rosile, Boje, Carlon, Downs ve Saylors, 2013). Soyutlamacı paradigma, teorik bir model kurmak veya var olan bir modeli geliştirmek isteyen araştırmacıların yaşananları dışarıdan gözlemlediği durumlara uygundur (Rosile vd., 2013).

Veri seti anlatıları çalışmak için verimli kaynaklar arasında gösterilen ikincil kaynaklardan oluşturulmuştur (Pentland, 1999). İkincil kaynaklar, nitel araştırma yapmak için kayda değer imkanlar sunmaktadır (Heaton, 2008; Hinds, Vogel ve Clarke-Steffen, 1997). Anlatılara çeyreklik bütçe raporları, stratejik planlama raporları, yıllık performans inceleme raporları, hissedarlara yıllık mektuplar, şirketlerin internet siteleri, yönetici hatıratları ve gazete röportajları gibi mecralarda yer verilmektedir (Pentland, 1999; Boje, 2014). Bu ikincil kaynaklara gömülü olan anlatılar veri parçaları olarak ayıklanmıştır. LEGO Foundation ve Right to Play örgütlerinin düzenli olarak çok sayıda ve çeşitli raporlar yayınlaması ve alanyazına dayanarak öngördüğü üzere farklı mecralarda anlatılara sıklıkla başvurusu veriye erişimi kolaylaştırmıştır.

Hem kadim hem de çağdaş yaklaşımla kurgulanmış anlatılar veri setine katılmıştır. Kadim anlayışta anlatılar, örneğin Aristo'ya göre, belirgin bir başlangıca, gelişme bölümüne ve sona sahiptir. Başı, ortası ve sonu olan örgütsel bir anlatı, JP Morgan şirketinin 2013 yılı kurumsal sosyal sorumluluk raporundaki şu kesit kadar öz olabilmektedir: "Eğer dünyanın dört bir yanındaki müşterilerimizin varlıklarını artırmasına yardımcı olabilirsek" (başlangıç), "onlar da istihdamı artıracak, küçük işletmelerini büyütecek ve genişletecekleri diğer ekonomik faaliyetleriyle yöre halkını daha güçlü ve diri kılacaklardır" (gelişme) ve "bu da herkes için daha sürdürülebilir bir ekonomik büyüme ve refah yaratacaktır" (son) (Boje, 2014, s. 6). Bununla beraber, saha araştırmacıları çağdaş örgütsel anlatıların bu kadim yapıyla her zaman eşleşmediğini ortaya koymaktadır (Boje, 1991). Örgütlerde dolaşımda olanların çoğu bölük pörçük, doğrusal olmayan ve iç içe geçmiş anlatı parçalarıdır (Boje, 2008). Dolayısıyla, anlatı parçalarının da anlatı analizine dahil edilmesi beklenmektedir (Vaara vd., 2016). Bu sebeple, bu çalışmada hem giriş, gelişme ve sona sahip anlatılar hem de anlatı parçaları veri setine dahil edilmiştir.

Vaka çalışması yöntemi örgütler arası proje yönetimine içkin anlatı türlerini keşfetmek için kullanıldığından, veri analizinde açıklama inşası yaklaşımı benimsenmiştir (Yin, 2009). Bu yaklaşımda, veride yinelenen örüntüleri açıklayan çerçeveler üretilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla, tespit edilen anlatı türlerinin farklı veri kaynaklarında ve her iki örgütte de birden çok defa ortaya çıkıp

çıkmadığını sınamıştır. Bu çaba neticesinde, proje ortağı arayışı aşamasında kriz anlatısı, proje ortağı değerlendirme aşamasında kimlik anlatısı ve projeyi başlatma aşamasında aşkınlık anlatısının kullanıldığını belirlenmiştir (Şekil 1).

Şekil 1. Proje Başlangıç Aşamalarında Hâkim Olan Anlatılar



4. Bulgular

4.1. LEGO Foundation ve Right to Play Örgütlerinin Ortak Projeleri

LEGO Foundation, Danimarka merkezli LEGO Group tarafından 1986 tarihinde kurulmuş bir şirket vakfıdır (LEGO Foundation, 2021). Kristiansen ailesinin sahibi olduğu LEGO Group, yüzde 25'lik hissesini LEGO Foundation'a devretmiştir. LEGO Group'un dağıttığı temettüler aracılığıyla gelir edinen bu vakfın üç ana amacı vardır. Birincisi, LEGO Group bünyesindeki şirketlerle yakın ilişkileri sürdürmek, ayrıca onların varoluşlarını ve gelişimlerini sürdürmesini güvenceye almak ve desteklemektedir. İkincisi, çocuklara yararı olacak araştırma ve eğitim faaliyetlerini desteklemektir. Üçüncüsü ise yatırımlar aracılığıyla iş faaliyetlerinde bulunmaktır. LEGO Foundation, 0-12 yaş arasındaki çocukların öğrenmesine ve yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunacak inovasyonları geliştirmek ve tanıtmak için küresel iş birlikleri kurmayı hedeflediğini özellikle vurgulamaktadır. Bu bağlamda, bu şirket vakfı Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının sırasıyla eğitimle ve iş birlikleri kurmakla alakalı 4. (herkesin eşit ve kaliteli eğitime erişebilmesi) ve 17. maddelerine (dünyadaki sorunların çözümü için küresel iş birlikleri kurulması) bağlılığını açıkça ifade etmektedir.

Kanada merkezli Right to Play ise, dört olimpiyat madalyası kazanmış Norveçli bir atlet olan Johann Olav Koss tarafından 2000 yılında kurulmuştur (Right to Play, 2022b). Savaş, yoksulluk ve hastalık gibi zorluklarla mücadele eden çocukların eğitime ve yetenek gelişimine yardımcı olarak dünyanın daha barışçıl ve eşitlikçi hale gelmesini amaçlamaktadır. Kurulmasından itibaren Asya, Afrika ve Kuzey Amerika kıtalarındaki 15 ülkede yürüttüğü faaliyetler aracılığıyla iki buçuk milyona yakın çocukla etkileşimde bulunmuştur. Bu STK, BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ulaşılmasını hedeflediği 2030 yılına dek 100 milyon çocuğu güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Odaklanılan iki örgüt 2018-2022 yılları arasında dört projede iş birliği yapmıştır. Birinci proje, Gana'daki 312 ilkokuldaki 1870 öğretmeni, oyun aracılığıyla öğrenme uygulamalarını derslerine aktarabilmeleri için eğitmek üzerinedir. Bu proje aracılığıyla 65 binden fazla öğrenci ve 14 binden fazla aileye ulaşılmıştır. İkinci projede, bu iki örgüt Gana'daki ilkokul müfredatını hem uluslararası standartlarla uyumlu hem de iletişim ve yaratıcılık gibi yetenekleri geliştirmeye odaklı hale getirerek üç milyon öğrencinin eğitim kalitesini artırmıştır. Üçüncü projede, ilk projedekine benzer şekilde, 600'den fazla öğretmene oyun ile öğrenmeyi harmanlama yöntemleri konusunda eğitim verilmiştir. Dördüncü projede, çocukların öğrenmesini ve gelişmesini sağlayacak 100'den fazla oyun geliştirilmiş ve bu oyunlar bütün dünyanın erişimine açılmıştır. Bu projeler incelendiğinde, proje ortağı arayışı, proje ortağı değerlendirmesi ve proje başlatma aşamalarında sırasıyla kriz anlatısı, kimlik anlatısı ve aşkınlık anlatısından yararlanıldığı tespit edilmiştir.

4.2. Proje Ortağı Arayışı ve Kriz Anlatısı

Olası proje ortaklarının, kaynak ve kapasitelerini hangi amaçlar uğruna kullanmak isteyebileceklerini tespit etmek yaygın bir zorluktur (Braun ve Sydow, 2019). BM, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları aracılığıyla belli küresel sorunları öne çıkarmakta ve bunları mevcut veya gelecekteki krizler olarak çerçevelemektedir. Ne var ki, iş birliği arayışındaki, bu kadar çok küresel sorun varken hangi örgütlerle aynı öncelikleri paylaştıklarını belirlemede zorlanmaktadır. Hem LEGO

Foundation hem de Right to Play çevrede eşleşebilecekleri adayları belirlemek için, aşağıda örneklendirilen kriz anlatılarına başvurarak hangi küresel sorunu önceliklediklerini duyurmaktadır:

Çocukların yarısının ihtiyaçları olan yeteneklerden yoksun büyüdüğünü hayal edin. Bunu görmek için illa bir kristal küre şart değil: halihazırda dünyadaki 825 milyon çocuğun hali bu. Onları robotların ve algoritmaların bazı işleri devralacağı ve hiç ummadıkları iş rollerinin ortaya çıkacağı geleceğe hazırlamalıyız... En çok aranan yetenekler ne? Eleştirel düşünme, problem çözme, aktif öğrenme, dirençlilik, stresi kaldırabilme, yaratıcılık ve esneklik... Ve kaybedecek vaktimiz yok: Education Commission'a göre işverenlerin %40'ı bu yeteneklere sahip çalışanlar bulmakta zorlanıyor. Çocuklar ise bu yetenekleri sadece kendilerine sunulan bilgileri tekrarlamaya dayanan öğrenme yöntemiyle geliştiremezler (LEGO Foundation, 2022).

Akra'da öğlen vakti. Sokaklar 'kayayi' denen kızlarla dolu. Bu kızlar şimdi okulda olmalıydı ama hamallık yaparak geçinmeye çalışıyorlar. İş başına ancak 0.15 dolar kazanıyorlar. Tıpkı Gana'daki çocukların ve gençlerin çoğu gibi, bu kızlar da okulu bırakmış ve şimdi düşük kazançlı, vasıfsız işlerde çalışarak ancak kıt kanaat geçinebiliyorlar... Öğrenciler okulu bırakmasalar da, temel uluslararası okuma-yazma standartlarını tutturmakta zorlanıyorlar. 2014 yılında Ganalı ortaokul öğrencilerin yüzde 70'inden fazlası Batı Afrika Sınav Heyetinin sınavını geçemedi (Right to Play, 2022a).

Örneklendirildiği üzere LEGO Foundation ve Right to Play, eğitim sorununu kriz anlatıları kurgusuyla sunarak muhtemel ortaklarına bu öncelik etrafında kaynak ve kapasitelerini kullanmaya açık oldukları mesajını iletmektedir.

4.3. Ortaklık Değerlendirmesi ve Kimlik Anlatısı

Örgütler arası iş birliği yürütmek için adaylar kendilerini tanıttıkça, her bir örgüt gündeme gelen muhtemel ortaklıkların kendilerine ne kadar uygun olacağını inceleme gereksinimi duymaktadır. Bu aşamada olası ortakların içe bakışçı bir yaklaşım sergilemesi projenin başarısı için önemlidir (Lu ve Yan, 2007). LEGO

Foundation ve Right to Play örgütleri, bu içe bakışçılığı kimlik anlatıları üzerinden yapmaktadır:

Çocuklar her işimizin merkezindedir. Danimarkalı bir şirket vakfı olarak sahip olduğumuz özgün imkanları, dünyanın her yerinde çocukların başarılı olması için kullanırız. Çocukların ihtiyaç duydukları yeteneklerin gelişiminin, oyun aracılığıyla öğrenmenin gücüyle sağlanmasını destekleriz (Lego Foundation, 2021).

Herşey uzun kollu tişört giymiş bir genç ile başladı. 1994 yılında, Norveçli sürat patencisi Johann Olav Koss Eritre'ye bir insanı yardım gezisi düzenlemişti. Orada, yani on yıllar sürmüş bir savaşın ardından toparlanmaya çalışan bir ülkede, hayatın gidişatına ilk elden şahit oldu – oyunun gücünü görmüştü. Tank enkazlarının ortasında, çocuklar kumaştan bir topla oynuyordu. Çocukların umutsuzluğun ortasındaki bu inanılmaz dirençliliği Koss'a Right to Play'i kuracak ilhamı verdi. Yirmi yıldan uzun süredir, Right to Play dünyanın en zorlu ve tehlikeli bölgelerinin bazılarında çocuklara okullarını bitirebilmelerinde, sömürüye direnmelerinde ve önyargıları kırmalarında, hastalıklardan korunmalarında ve savaş ile istismarın zorluklarını atlatmalarında yardımcı olmaya çalışmaktadır (Right to Play, 2022b).

Her iki örgüt de, 'biz kimiz' (Pratt, Schultz, Ashforth ve Ravasi, 2016) sorusuna dönerek dünyanın neresinde olursa olsunlar çocukların eğitimini önceleyen örgütler olduklarını vurgulayabilmiştir. Bu kimlik anlatıları, hem proje ortakları ile olası uyumlarını değerlendirmeyi kolaylaştırmakta hem de paydaşlarına yaptıkları ortak seçimini savunabilecek bir zemin kazandırmaktadır.

4.4. Projenin Başlangıcı ve Aşkınlık Anlatısı

Örgütler arası iş birliklerinde örgüt sınırları bulanıklaştığından ötürü proje ortakları hangi faaliyetlerde bulunmalarının uygun olduğunu anlamak için özgün bir çerçevelendirmeye ihtiyaç duymaktadır (Sydow ve Braun, 2018). Bu aşamaya sosyal paradokslar içkindir. Sosyal paradokslarla etkili biçimde başa çıkabilen örgütler, paradoksu oluşturan çatışmaları ele alırken 'ya o, ya da o' veya 'hem o

hem de o' gibi yaklaşımlardan ziyade, 'daha da ötesi' diye tanımlanan aşkın bir yaklaşım sergilemektedir (Schad vd., 2016). Bu yaklaşımı, LEGO Foundation ve Right to Play örgütlerinin aşkınlık anlatısı kurgulayarak izleyebildiği belirlenmiştir. Örneğin LEGO Foundation, LEGO Group şirketleriyle yakın bağına rağmen, dar gelirli çocukları lego parçalarıyla oynamaya zorlamamakta ve onların lego ikamesi malzemelerle bir şeyler inşa etmelerini sağlamaktadır. 'LEGO parçası kullanmayan inşaatçılar' çerçevesini, bir yönetici şu aşkınlık anlatısıyla temellendirmektedir:

Çocukların oynaması için mümkün olan her kapıyı açmak istiyoruz. Bunu derken bütün çocukları kastediyoruz. Her nerede olurlarsa olsunlar ve dünyayı nasıl deneyimliyorlarsa deneyimlesinler. İşte bu sebeple [çocukların] lego parçaları ile oynamasını değil, oyun oynamasını teşvik ediyoruz. Lego parçaları işe dahil olmadan, erişilebilir nesnelere ayırıştırma ve böylece elde edilen parçalardan yeni bir şey yapma fikrini çocuklara aşılama çalışıyoruz (Aim2Flourish, 2022).

Right to Play de LEGO Foundation ile yürüttüğü projelerle şu kuruluş amaçlarının ötesine geçmektedir: "Sports Humanitarian Group [Right to Play'in gerçek adı]... insani sorunlara spor müsabakaları üzerinden farkındalık yaratır, spor aracılığıyla iyiliği yayar". Resmi anlatıda baş aktör olan spor, kendisi de başarılı bir olimpiyat atlet olan kurucusunun şu aşkınlık anlatısıyla sahneyi daha kapsayıcı olan oyun kavramına bırakmıştır:

Son yirmi yılda yaptıklarımız, oyunun hayat kurtardığını ispatlamıştır. Oyun çocukları okulda tutuyor ve [okul çağında] çalışmaktan koruyor. Oyun çocuklara kendilerini hastalıktan nasıl koruyacaklarını ve çatışmaları nasıl çözeceklerini öğretiyor. Oyun çocuklara zararlı geleneklere ve uygulamalara meydan okuyacak özgüveni aşıyor. Oyun onlara iletişimi ve iş birliğini öğretiyor. Ve oyun onlara zorlu koşulları alt edebilecek umudu aşıyor (Right to Play, 2019).

Aşkınlık anlatısı sayesinde eğitim odaklı projeleri başlatabilen LEGO Foundation ile Right to Play, bu projeler aracılığıyla görme engelli çocukların oyun ve öğrenme ihtiyaçlarını idrak etmiştir. Bu idrak ile 'Braille lego parçaları' üreten LEGO Group, herkesin eğitime eşit olarak erişebilmesi amacıyla bir iş fikri aracılığıyla hizmet edebilmiştir. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik amacıyla yapılan örgütler arası projeler,

dolaylı olsa da dahil olan şirketlerin hem finansal getiri hem de sosyal fayda sağlayan iş fikirleri üretebilmesine kapı açabilmektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, etkili bir örgütler arası proje için ortak seçimi, ortaklık değerlendirilmesi ve projenin başlatılması aşamalarında hangi anlatı türlerinin kullanıldığı sorusuna odaklanılmıştır. Bu süreci anlamak, 2030 yılı hedefiyle BM'nin ortaya koyduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ulaşılmasına ve örgütlerin kaynak ve kapasitelerini daha etkili kullanmalarına rehber olabilir. Dört yılda iş birliği halinde dört başarılı proje yürütmüş LEGO Foundation ile Right to Play örgütleri incelenerek, ortak seçme aşamasında kriz anlatısı, ortaklık değerlendirmesi aşamasında kimlik anlatısı ve ortaklık başlatma aşamasında aşkınlık anlatısına başvurulduğunu tespit edilmiştir.

Belirlenen üç anlatı türü, örgütler arası projelerin başlangıç aşamasında farklı roller oynamaktadır. Kriz anlatısı, çok fazla sayıda örgütün faaliyet gösterdiği dünyada, benzer idealler uğruna çalışan örgütleri diğerlerinden ayırmaya yaramaktadır. Kimlik anlatısı, katılımcı örgütlerin kurulacak muhtemel ortaklıkların kendilerine ne kadar uygun olduğunu belirlemesini ve alacakları iş birliği kararları hakkında paydaşlarına hesap verebilmesini sağlamaktadır. Aşkınlık anlatısı ise bir proje çerçevesinde iş birliğine gidecek örgütlerin farklılıklarından ötürü kendi aralarında doğabilecek çeşitli gerilimleri bertaraf edebilmelerini kolaylaştırmaktadır.

Bu anlatı türlerinin tespiti, iş birliği kuracak ortak arayan örgütlerin faaliyetlerini kolaylaştırabilir. Bu anlatı türlerinin bilgisiyle, geleneksel ve yeni nesil iletişim kanallarını kullanacak örgütler, belli aşamalarda hangi anlatılara başvurmaları gerektiğinin bilinciyle paydaşlarına ve muhtemel ortaklarına dönük daha etkili ve isabetli içerik üretebilir.

Bu araştırmanın kısıtları takip araştırmalarıyla aşılabılır. Bu çalışmada, tek ve uç bir örneğe odaklanılmıştır. Yeni araştırmalar çoklu vaka çalışmalarına dayanarak tespit edilen anlatı türlerinin vakalar arası tutarlılığını sınavabilir. Bu araştırmayı

tamamlayıcı bir diğer çalışma ise başarısız iş birlikleri örneklerinde neler yaşandığı üzerine olabilir. Ayrıca bu çalışmada örgütler arası projelerin başlangıç aşamasına kadar olan süreçte anlatı türlerinin etkisi incelenmişken, takip araştırmaları proje yönetiminin daha sonraki süreçlerinde, örneğin projenin sonlandırılmasında veya ölçeklendirilmesinde, hangi anlatı türlerinin devrede olduğunu irdeleyebilir.

Küresel sorunlar arasında yer alan kaliteli eğitime erişememek, diğer pek çok sorunun da tetikleyicisi ve aşılammamasının müsebbibidir. Bu ve diğer küresel sorunların çözümü için örgütler arası projelere ihtiyaç duyulduğundan ötürü, bu araştırma aracılığıyla şirket vakfı ve STK'lar arasında etkili bir proje yönetimi için elzem olan ortak seçimi, ortaklık değerlendirmesi ve proje başlatma aşamalarında hangi anlatı türlerinin devrede olduğunu ortaya çıkarılmıştır. Tespit edilen kriz anlatısı, kimlik anlatısı ve aşkınlık anlatısının bilinçli farkındalığı, bir proje çerçevesinde iş birliğine gitmek isteyen örgütlerin kaynak ve kapasitelerini daha etkili kullanmalarını ve eğitim başta olmak üzere küresel sorunların çözümüne tamamlayıcı iş birlikleriyle katkı sunmalarını kolaylaştırabilir.

Etik Komite Onayı: Makalede sadece ikincil veri kaynaklarından yararlanmamızdan ötürü etik kurul onayına gerek bulunmamaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazar Katkıları: Çalışma Konsepti/Tasarım- A.M., Ü.A.; Veri Toplama – A.M., Ü.A.; Veri Analizi/Yorumlama- A.M., Ü.A.; Yazı Taslağı- A.M., Ü.A.; İçeriğin Eleştirel İncelemesi- A.M., Ü.A.; Son Onay ve Sorumluluk- A.M., Ü.A.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Ethics Committee Approval: Only from secondary data sources Ethics committee approval is not required because of our use.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Conception/Design of Study- A.M., Ü.A.; Data Acquisition- A.M., Ü.A.; Data Analysis/Interpretation- A.M., Ü.A.; Drafting Manuscript- A.M., Ü.A.; Critical Revision of Manuscript- A.M., Ü.A.; Final Approval and Accountability- A.M., Ü.A.

Conflict of Interest: The authors have no conflict of interest to declare.

Grant Support: The authors declared that this study has received no financial support.

Kaynaklar/References

- Aim2Flourish (2002). Play for fun and play to learn. Erişim adresi (2 Mayıs 2022): <https://aim2flourish.com/innovations/play-for-fun-and-play-to-learn>.
- Amtoft, M. (1994). Storytelling as a support tool for project management. *International Journal of Project Management*, 12(4), 230-233. doi:10.1016/0263-7863(94)90047-7

- Ashman, D. (2001). Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in. *World Development*, 29(7), 1097-1113. doi:10.1016/S0305-750X(01)00027-4
- Auerbach, C. ve Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York, NY: NYU Press.
- Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A. ve Sydow, J. (2016). Temporary organizing: Promises, processes, problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703-1719. doi:10.1177/0170840616655982
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126. doi:10.2307/2393432
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations*. Londra, Birleşik Krallık: Sage Publications.
- Boje, D. M. (2014). *Storytelling organizational practices: Managing in the quantum age*. New York, NY: Routledge.
- Braun, T. ve Sydow, J. (2019). Selecting organizational partners for interorganizational projects: The dual but limited role of digital capabilities in the construction industry. *Project Management Journal*, 50(4), 398-408. doi:10.1177/8756972819857477
- Brown, L. D. (1991). Bridging organizations and sustainable development. *Human Relations*, 44(8), 807-831. doi:10.1177/001872679104400804
- Burke, C. M. ve Morley, M. J. (2016). On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human Relations*, 69(6), 1235-1258. doi:10.1177/0018726715610809
- Clay, J. A. ve Norris-Tirrell, D. (2010). *Strategic collaboration in public and nonprofit administration: A practice-based approach to solving shared problems*. New York, NY: CRC Press.
- Czarniawska, B. (1997). *A narrative approach to organization studies*. Londra, Birleşik Krallık: Sage Publications.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Londra, Birleşik Krallık: Sage Publications.
- Didham, R. J. ve Paul, O. M. (2015). The role of education in the sustainable development agenda: Empowering a learning society for sustainability through quality education. IGES (Ed.) *Achieving the sustainable development goals: From agenda to action* (s. 93-129) içinde. Kanagawa, Japonya: Institute for Global Environmental Strategies.
- Gehring, T. (2020). Corporate foundations as partnership brokers in supporting the United Nations' sustainable development goals (SDGs). *Sustainability*, 12(18), 7820. Doi:10.3390/su12187820
- Gergen, K. J. (2001). *Social construction in context*. Londra, Birleşik Krallık: Sage Publications.
- Gergen, M. M. ve Gergen, K. J. (2000). Qualitative inquiry: Tensions and transformations. N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, (p. 1025-1046). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Germain, O. ve Aubry, M. (2019). Exploring processual and critical avenues at the crossroad of entrepreneurship and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1), 2-5. Doi:10.1108/IJMPB-03-2019-215
- Graf, N. F. ve Rothlauf, F. (2012). Firm-NGO collaborations. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82(6), 103-125. Doi:10.1007/s11573-012-0628-2

- Heaton, J. (2008). Secondary analysis of qualitative data: An overview. *Historical Social Research/ Historische Sozialforschung*, 33(3), 33-45. <https://www.jstor.org/stable/20762299>
- Herlin, H. ve Pedersen, J. T. (2013). Corporate foundations: catalysts of NGO–business partnerships? *Journal of Corporate Citizenship*, 50, 58-90. <https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.50.58>
- Hinds, P. S., Vogel, R. J. ve Clarke-Steffen, L. (1997). The possibilities and pitfalls of doing a secondary analysis of a qualitative data set. *Qualitative Health Research*, 7(3), 408-424. Doi:10.1177/104973239700700306
- Jain, P. ve Jain, P. (2020). Are the sustainable development goals really sustainable? A policy perspective. *Sustainable Development*, 28(6), 1642-1651. Doi:10.1002/sd.2112
- Jones C. ve Lichtenstein B. (2008). Temporary inter-organizational projects: How temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty. S. Cropper , M. Ebers, C. Huxman ve P. Smith Ring (Ed.), *The Oxford handbook of inter-organizational relations* (s. 231–255) içinde. Oxford, Birleşik Krallık: Oxford University Press.
- Laszlo, C. (2008). *Sustainable value: How the world's leading companies are doing well by doing good*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Laszlo, C. ve Brown, J. S. (2014). *Flourishing enterprise*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Laszlo, C. ve Cooperrider, D. L. (2010). Creating sustainable value: a strength-based whole system approach. T. Thatchenkery, D. L. Cooperrider ve M. Avital (Ed.), *Positive design and appreciative construction: From sustainable development to sustainable value, vol. 3* (p. 17-33). Bingley, Birleşik Krallık: Emerald Group Publishing Limited. Doi:10.1108/S1475-9152(2010)0000003006
- LEGO Foundation (2021). Annual report 2021. Erişim adresi (2 Mayıs 2022): <https://cms.learningthroughplay.com/media/hi3fel5y/lego-foundation-annual-report-2021-33.pdf>
- LEGO Foundation (2022). Play prepares children for the future. Any future. Erişim adresi (3 Mayıs 2022): <https://learningthroughplay.com/how-we-play/play-prepares-children-for-the-future-any-future/>
- Lu, S. ve Yan, H. (2007). A model for evaluating the applicability of partnering in construction. *International Journal of Project Management*, 25(2), 164–170. Doi:10.1016/j.ijproman.2006.09.009
- Lüscher, L. S. ve Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240. Doi:10.5465/AMJ.2008.31767217
- Mantere, S., Aula, P., Schildt, H. ve Vaara, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473. Doi:10.1016/j.jbusvent.2012.12.001
- McBride, B. B., Brewer, C. A., Berkowitz, A. R. ve Borrie, W. T. (2013). Environmental literacy, ecological literacy, eco literacy: What do we mean and how did we get here? *Ecosphere*, 4(5), 1-20. Doi:10.1890/ES13-00075.1
- Moshtari, M. ve Vanpoucke, E. (2021). Building successful NGO–business relationships: A social capital perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 57(3), 104-129. Doi:10.1111/jscm.12243

- Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, 24(4), 711-724. Doi:10.2307/259350
- Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E. ve Ravasi, D. (Ed.). (2016). *The Oxford handbook of organizational identity*. Oxford, Birleşik Krallık: Oxford University Press.
- Rey-Garcia, M., Sanzo-Perez, M. J. ve Álvarez-González, L. I. (2018). To found or to fund? Comparing the performance of corporate and noncorporate foundations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 514-536. Doi:10.1177/0899764017750492
- Rhodes, C. ve Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188. Doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x
- Right to Play (2019). 2019 annual report. Erişim adresi (5 Mayıs 2022): https://righttoplaydiag107.blob.core.windows.net/rtp-media/documents/2019_AnnualReport_SinglePages_LowRes_PDF.pdf
- Right to Play (2022a). How the LEGO Foundation and Right To Play are energizing education in Ghana. Erişim adresi (5 Mayıs 2022): <https://www.righttoplayusa.org/en/news/creating-lifelong-learners-using-play/>
- Right to Play (2022b). Our mission. Erişim adresi (5 Mayıs 2022): <https://www.righttoplay.ca/en-ca/about-us/>
- Rosile, G. A., Boje, D. M., Carlon, D. M., Downs, A. ve Saylor, R. (2013). Storytelling diamond: An antenarrative integration of the six facets of storytelling in organization research design. *Organizational Research Methods*, 16(4), 557-580. Doi:10.1177/1094428113482490
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. ve Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. Doi:10.1080/19416520.2016.1162422
- Senge, P. (2014). Foreword by Peter Senge. C. Laszlo and J. S. Brown (Ed.). *Flourishing enterprise* (s. vii-x). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Sköldbberg, K. (1994). Tales of change: Public administration reform and narrative mode. *Organization Science*, 5(2), 219-238. <https://www.jstor.org/stable/2635016>
- Smith, W. K. ve Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. Doi:10.5465/amr.2009.0223
- Strange, T. ve Bayley, A. (2008). *OECD insights sustainable development linking economy, society, environment: Linking economy, society, environment*. Paris, Fransa: OECD Publishing.
- Sydow, J. ve Braun, T. (2018). Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension. *International Journal of Project Management*, 36(1), 4-11. Doi:10.1016/j.ijproman.2017.04.012
- United Nations (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. Erişim adresi (6 Mayıs 2022): <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>.
- The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2015). Education 2030: Incheon declaration and framework for action for the implementation of sustainable

- development goal 4: Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all. Erişim adresi (6 Mayıs 2022): <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656>
- The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2020). *Global education monitoring report. Inclusion and education: All means all*. Paris, Fransa: UNESCO.
- Vaara, E., Sonenshein, S. ve Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 10(1), 495-560. Doi:10.1080/19416520.2016.1120963
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B. ve Saz-Carranza, A. (2006). *Nonprofit organizations: Challenges and collaboration*. Londra, Birleşik Krallık: Palgrave Macmillan.
- Wasielewski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interaction*, 8(2), 207-222. Doi:10.1525/si.1985.8.2.207
- Westhues, M. ve Einwiller, S. (2006). Corporate foundations: Their role for corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 144-153. Doi:10.1057/palgrave.crr.1550019
- Winch, G. M. ve Sergeeva, N. (2022). Temporal structuring in project organizing: A narrative perspective. *International Journal of Project Management*, 40(1), 40-51. Doi: 10.1016/j.ijproman.2021.09.008.
- Wharton Risk Center. (2013). *Risk management review*. Erişim adresi (7 Mayıs 2022): https://riskcenter.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2019/07/WhartonRiskCenter-newsletter_2013.pdf
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford, Birleşik Krallık: Oxford University Press.
- Yaziji, M. ve Doh, J. (2009). *NGOs and corporations: Conflict and collaboration*. Cambridge, Birleşik Krallık: Cambridge University Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Londra, Birleşik Krallık: Sage Publications.
- Zott, C. ve Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70-105. Doi:10.2189/asqu.52.1.7