

PYO ZİRVESİ 2026

# Bilinmeyeni Yönetmek

*Belirsizlik bir an değil; bir hava durumu.  
Strateji, keşif ve proje disiplinin yeni dengesi.*

---

**Tayfun Uğur**

# Haritalar eskidi. Pusulalar henüz güncellenmedi.

*20. yüzyılın yöneticisi belirsizliği bir 'an' olarak görürdü; geçer, denge geri gelir.  
Bugün belirsizlik bir an değil — kalıcı bir iklim.*

# VUCA dünyası BANI'ye dönüştü

(Poly-Kriz, Perma-Kriz)

DÜN • VUCA

**Volatile** — oynak

**Uncertain** — belirsiz

**Complex** — karmaşık

**Ambiguous** — muğlak

BUGÜN • BANI

**Brittle** — kırılğan

**Anxious** — endişeli

**Non-linear** — doğrusal-olmayan

**Incomprehensible** — anlaşılmaz

# Üç tema, üç paradigma değişimi

01

## Stratejik Liderlik

*Dönemsel plandan  
dinamik yetkinliğe*

02

## Keşif Refleksi

*Verim çağından  
keşif çağına*

03

## Yaygın Proje Yetkinliği

*İzole disiplinden  
kurumsal DNA'ya*

# 01

TEMA BİR

## Stratejik Liderliğe Yeni Bakış

---

*Strateji artık bir doküman değil, sürekli yenilenen bir yetkinlik.*

# Stratejinin yarı ömrü kısaldı

DÜN

5 yıl

*Plan dönemi.*

*Stratejik döngü kurumsal alışkanlık.*

BUGÜN

18 ay

*Stratejinin geçerlilik süresi.*

*Döküman değil, sürekli yenilenen yetkinlik.*

# Strateji yazmak değil, yaşatmak



## Yön belirleyen liderlik

Vizyon yaratır, öncelikleri seçer, kaynak yönlendirir.  
Ama tek başına yeterli değildir.



## Uygulayan liderlik

Stratejiyi gündelik kararlara ve aksiyona çevirir.  
Gerçek dünyada sınar, geri besleme döngüsünü işletir.



## Proje yöneticisinin yeni rolü

Stratejik niyet ile operasyonel gerçeklik arasında köprü.  
Çevirmen, taşıyıcı, koç/mentor.

# 02

TEMA İKİ

## İyileştirmeden Keşfe

---

*Verim çağının çözümleri, keşif çağında bizi yavaşça öldürüyor.*

# Var olanı işlet ya da yenisini keşfet

## İYİLEŞTİRME (Exploitation)

### Var olanı verimli işletmek

- Optimizasyon
- Verimlilik, ölçek, tekrarlanabilirlik
- Risk azaltma, hata önleme
- Bilinen yollarda mükemmellik

## KEŞİF (Exploration)

### Yeni olanı keşfetmek

- Deneme, prototipleme
- Öğrenme hızı, adaptasyon
- Risk alma, başarısızlığı erkene çekme
- Bilinmeyenle yüzleşmede cesaret

# Portföyümüzdeki keşif payını artırma zamanı

## STABİL DÖNEMİN REÇETESİ

İyileştirme



%80

Keşif



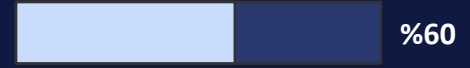
%20

*İşe yaradı.*

*Çünkü ortam görece tahmin edilebilirdi.*

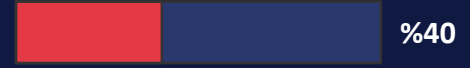
## BUGÜNÜN GEREKLİLİĞİ

İyileştirme



%60

Keşif



%40

*Tek doğru oran yok.*

*Ama denge ciddi şekilde kaymak zorunda.*

# Risk yönetiminden risk keşfine

Risk minimize etmek



Riski erken keşfetmek

Başarısızlığı önlemek



Hızlı ve ucuz başarısızlığı normalleştirmek

Teslimat takibi



Keşif portföyü yönetimi

Tahmin doğruluğu



Öğrenme döngüsü hızı

***Verim, dünün dili; keşif, bugünün ve yarının.***

# 03

TEMA ÜÇ

## Yaygın Proje Yetkinliği

---

*Bilinmeyeni yönetmek tek kişilik bir çaba değil, takım işi.*

# Köşedeki uzmanlıktan ortak DNA'ya

## ESKİ PYO

İzole departman

Denetleyici rol

Sertifikalı uzman esas

Süreç odaklı

Standardı koruyan

## YENİ PYO

Yaygın yetkinlik ağı

Koç ve kapasite kurucu

Her seviyede proje düşüncesi

Zihniyet odaklı

Adaptasyonu hızlandıran

# PYO'nun gerçek başarısı, kendisine duyulan ihtiyacı azaltmak

**01**

## Yetkinliği yaymak

Sertifikalı azınlıktan, yaygın okuryazarlığa.

**02**

## Düşünce şekli aşılacak

Şablon değil; kritik düşünme, sahiplenme, adaptasyon.

**03**

## Kapasite inşa etmek

Denetleyen değil, mentor olan, engel kaldıran kolaylaştırıcı

**04**

## Kurumsal öğrenme

Her projeden, başarı ve başarısızlıktan geri besleme döngüsü.

# Üç temayı toparlarsak, yeni dönemde

Strateji

*Kontrol etmek*

*değil,* **Yön vermek**

Keşif

*Tahmin etmek*

*değil,* **Hazırlanmak**

Disiplin

*Planlamak*

*değil,* **Öğrenmek**

# Siz değişimin yöneticisi değil, mimarısınız.

---

*Bilinmeyeni yönetmek; onu öngörmek değil,  
bilinmeyen ile yaşamaya hazır bir organizasyon yaratmak.*

Teşekkür ederim. • Tayfun Uğur • PYO Zirvesi 2026