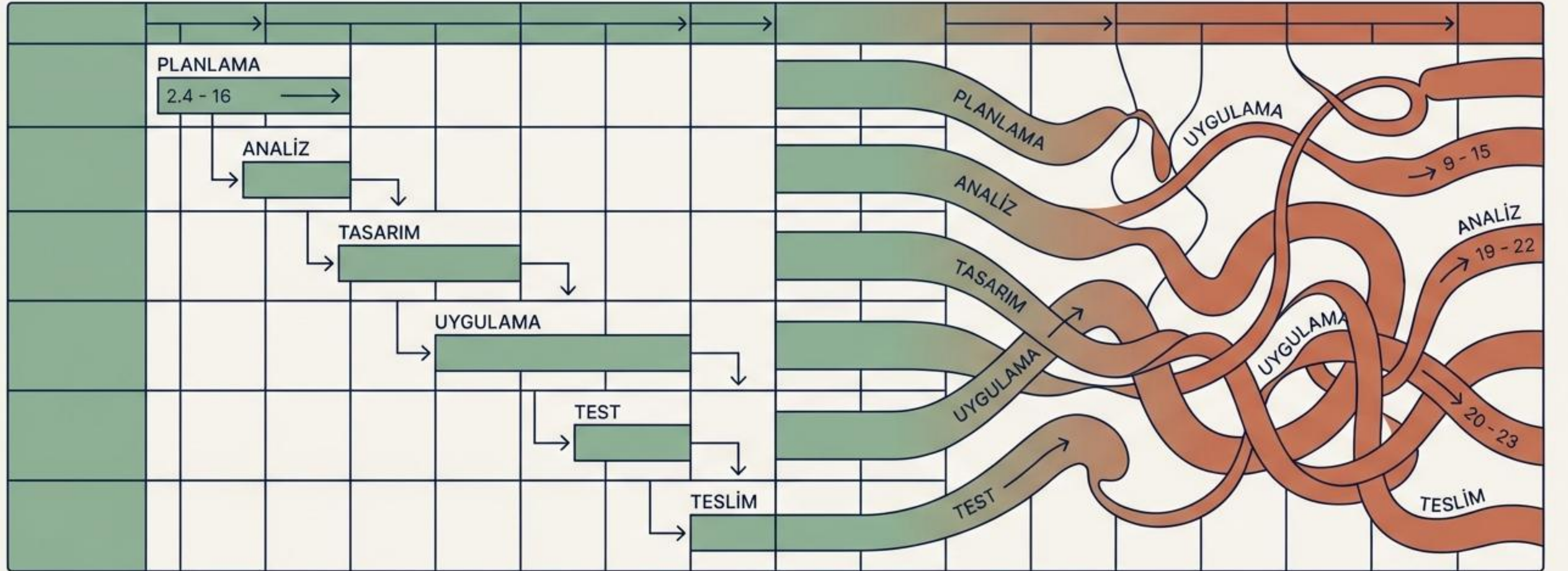


# Mantıklı Çerçeveler, Akıldışı İnsanlar

Davranışsal Proje Yönetimi (Behavioral PM) Playbook'u: Ekiplerin bilişsel önyargılarını öngörerek proje teslimini ve ekip kültürünü optimize etme rehberi.



# Süreçler Mantığa, İnsanlar Psikolojiye Göre Çalışır

## Proje Yönetiminin Yanılgısı

- İnsanlar her zaman kendi çıkarlarını maksimize eder.
- Kaynaklar ve **bütçeler** matematiksel olarak en verimli şekilde kullanılır.
- Ekipler deadline'lara mantıksal bir sırayla uyar.

## Davranışsal Gerçeklik

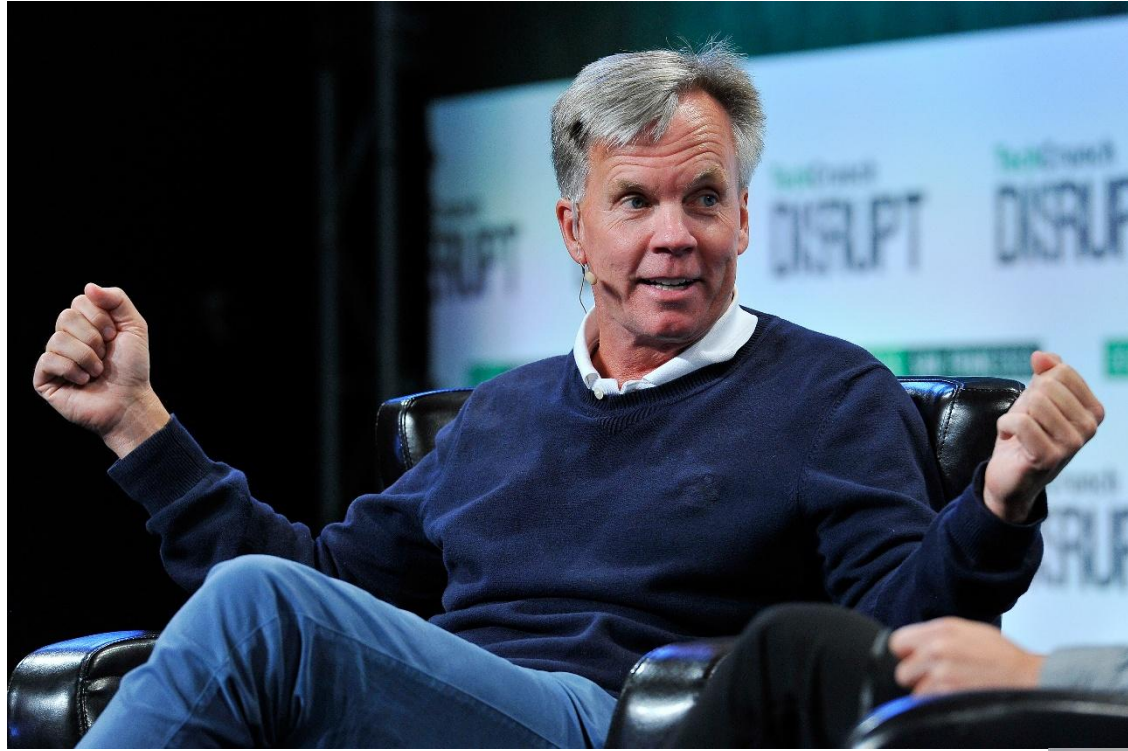
- İnsanlar **öngörülebilir şekilde akıldışıdır** (Predictably Irrational).
- Kararlar duygular, bağlam ve zihinsel kestirmeler (bias) ile şekillenir.
- Çözüm kuralları sıkılaştırmak değil, doğru **dürtmeleri (nudge)** tasarlamaktır.



### Dürtme (Nudge) Nedir?

Ekip üyelerini zorlamadan, seçeneklerin sunuluş biçimini (seçim mimarisini) değiştirerek onları en optimal, verimli ve dürüst karara yönlendirme sanatıdır.





Ron Johnson, Apple'ın perakende mağazalarını ve Genius Bar'ı geliştiren, Target'ta ürün yönetimine yön veren ve Enjoy Technology'yi kuran, özellikle Apple ve perakende sektöründeki inovasyonlarıyla tanınan Amerikalı bir iş insanıdır.

**Öne Çıkan Kariyer Noktaları:**

**Enjoy Technology (2014–Günümüz):** Johnson, mobil perakende deneyimini tüketicilerin evine getiren Enjoy'un kurucusu ve CEO'sudur.

• **Apple Inc. (2000–2011):** Perakende operasyonlarından sorumlu kıdemli başkan yardımcısı olarak, Apple Mağazalarının ve Genius Bar konseptinin arkasındaki kilit isim oldu.

• **JCPenney (2011–2013):** Şirketin CEO'su olarak perakendeciyi temelden dönüştürmeye çalıştı, ancak bu girişim başarısızlıkla sonuçlandı.

• **Target Corporation:** Mağaza tasarımını genç kitlelere hitap edecek şekilde yenilediği ürün yönetimi başkan yardımcılığı rolüyle tanındı.

• **Eğitim:** Stanford Üniversitesi'nden lisans derecesi ve Harvard Business School'dan MBA derecesi almıştır.

2026 yılında Harper Business tarafından yayınlanacak "**Shop Different**" adlı kitabın yazarıdır.



**Susan'ın Tepkisi:** Susan, Ron Johnson'ın kuponları bir "bağımlılık/uyuşturucu" (drug) olarak nitelendirmesine cevaben popüler bir açık mektup yazmıştır.

Mektubunda, "Sayın Johnson, kuponların bir uyuşturucu olduğu konusunda haklısınız ama sorun şu ki biz tüketicilerin hala o 'kafaya' (high) ihtiyacı var" diyerek, indirim kovalamanın bir oyun ve eğlence olduğunu savunmuştur.

**Sonuç:** Bu strateji JCPenney'e 1 yılda yaklaşık **4.3 milyar dolar** gelir kaybı yaşatmış ve Ron Johnson 17 ayın sonunda görevden alınmıştır.

# Tahmin ve Bütçeleme: İzafiyet ve Tuzak Etkisi



## Bilişsel Önyargı: İzafiyet (Relativity)

İnsanlar kararlarını mutlak değerlere göre değil, çevrelerindeki diğer seçeneklere kıyasla (izafi olarak) verirler.



## Proje Yönetimi Çukuru (Tuzak):

Araç, yazılım veya tedarikçi seçimlerinde ekiplerin seçenekleri bağlam dışı değerlendirip en pahalı veya en riskli kararlara yönelmesi. Karar yorgunluğu (decision fatigue) yaşanması.



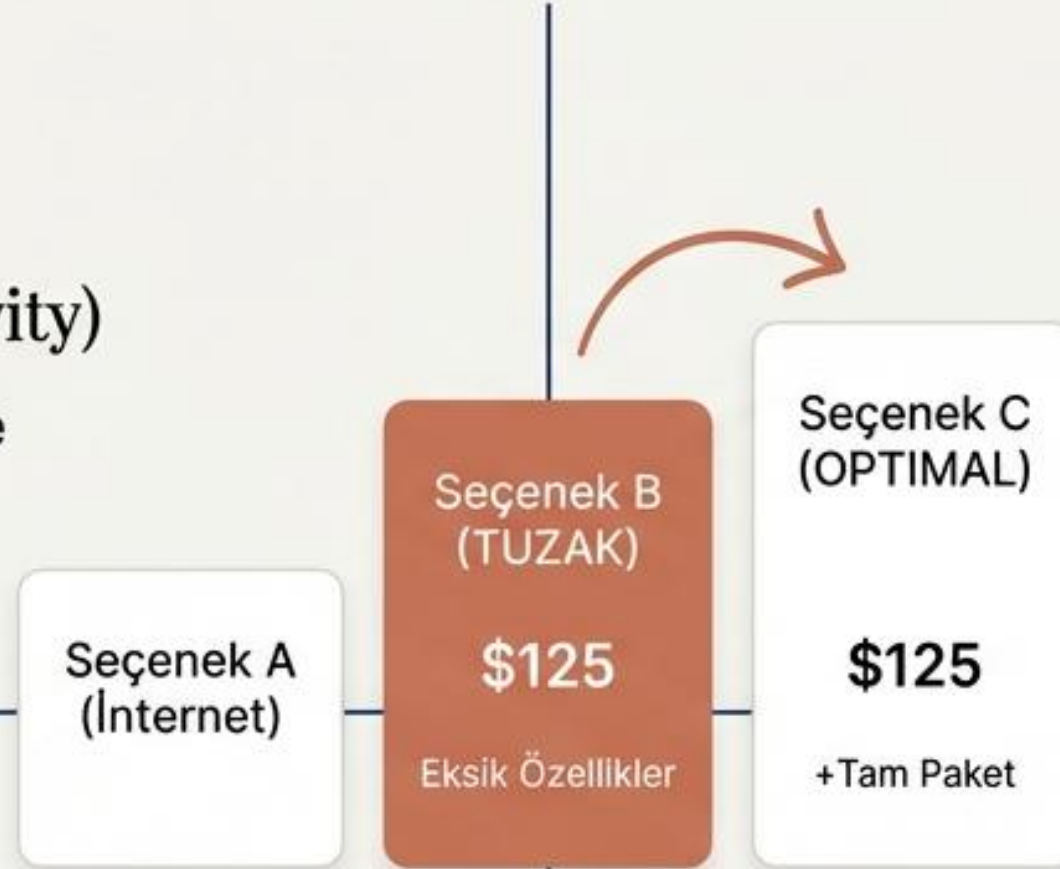
## Kitap Örneği (Laboratuvar):

The Economist dergisi aboneliği: İnternet (\$59), Dergi (\$125) ve Dergi+İnternet (\$125). Sadece dergi olan "tuzak" seçenek eklendiğinde, insanlar %84 oranında karma paketi tercih ediyor.



## Dürtme (Nudge):

Tedarikçi veya araç seçimlerinde her zaman 3 seçenek sunun. Bir seçeneği stratejik olarak "tuzak" (pahalı ama eksik) kurgulayın. Ekipler doğal olarak sizin belirlediğiniz %20 daha verimli olan "**optimal orta yola**" yönelecektir



# Tahmin ve Bütçeleme: İlk Sayının Kaçınılmaz Ağırlığı

## Bilişsel Önyargı: Çıpalama Etkisi (Anchoring)

Zihnin karşılaştığı ilk bilgi (veya sayı), kendisinden sonra gelecek tüm tahminleri ve kararları kendine doğru çeker.

## Proje Yönetimi Çukuru (Tuzak):

Agile sprint planlamalarında veya bütçe toplantılarında ortaya atılan 'ilk iyimser tahminin' (optimism bias) tüm gerçekçi planı bozması ve bütçe aşımına yol açması.



## Kitap Örneği (Laboratuvar):

Öğrencilerin sosyal güvenlik numaralarının son iki hanesi, bir şaraba ne kadar ödeyeceklerini bitirenleride ödeyeceklerini belirledi. Yüksek numaralılar, düşüklerden 2-3 kat daha fazla teklif verdi.

## Dürtme (Nudge):

Bütçe veya süre toplantılarında ilk sözü alan siz olun ve toplantıyı geçmiş veriyle 'çıpalayın toplantıyı geçmiş veriylei 'çıpalayın'. 'Benzer projeler geçmişte ortalama 10 gün sürdü, şimdi süreyi konuşalım' demek, tahminleri %15 oranında gerçeğe yaklaştırır.



# Kapsam ve Kaynaklar: Bedava Seçeneklerin Gizli Maliyeti

## Bilişsel Önyargı: BEDAVA! Etkisi (Zero Price Effect)

Sıfır fiyat, rasyonel maliyet-fayda analizini tamamen çökertir ve duygusal bir çekim yaratır.

## Kitap Örneği (Laboratuvar):



Lüks Lindt çikolatası 15 sent, standart Hershey's 1 sentken insanlar Lindt seçer. Fiyatlar 14 sent ve 0 (Bedava) olduğunda Hershey's tercihi %69'a fırlar. Mantık sıfır fiyat karşısında ezilir.



## Proje Yönetimi Çukuru (Tuzak):

Proje ekiplerinin açık kaynaklı (ücretsiz) yazılımlara veya eğitim materyallerine yönelmesi, ancak entegrasyon veya öğrenme için harcanan devasa adam-saat maliyetlerini (gizli zaman kaybı) tamamen görmezden gelmesi.

## Dürtme (Nudge):

Ücretsiz seçenekleri asla sadece 'ücretsiz' olarak sunmayın. Onları zaman maliyetiyle etiketleyin. Örneğin: "Ücretsiz Açık Kaynak Araç (Tahmini Entegrasyon: 40 Saat)". Bu etiket, ekibi ücretli ama projeyi hızlandıracak araçlara yönlendirir.

# Kapsam ve Kaynaklar: Eski Sistemlere Duygusal Bağlılık

## Bilişsel Önyargı: Sahiplik Etkisi (Endowment Effect)

İnsanlar sahip oldukları nesnelere veya sistemlere, sırf onların olduğu için piyasa değerinden çok daha yüksek bir değer biçerler.

## Kitap Örneği (Laboratuvar):

Zorlu bir kura ile Duke Üniversitesi basketbol maçı bileti kazanan öğrenciler, biletlerini satmak için biletin normal değerinin 14 katı fiyat talep etmişlerdir. Sahip olunanı bırakmak fiziksel acı verir.



## Proje Yönetimi Çukuru (Tuzak):

Ekiplerin yavaş, hantal ve verimsiz eski sistemlere 'bize ait ve alıştık' diyerek tutunması; yeni teknolojiye (örn. yeni CRM veya ERP) geçişte yaşanan şiddetli direnç.

## Dürtme (Nudge):

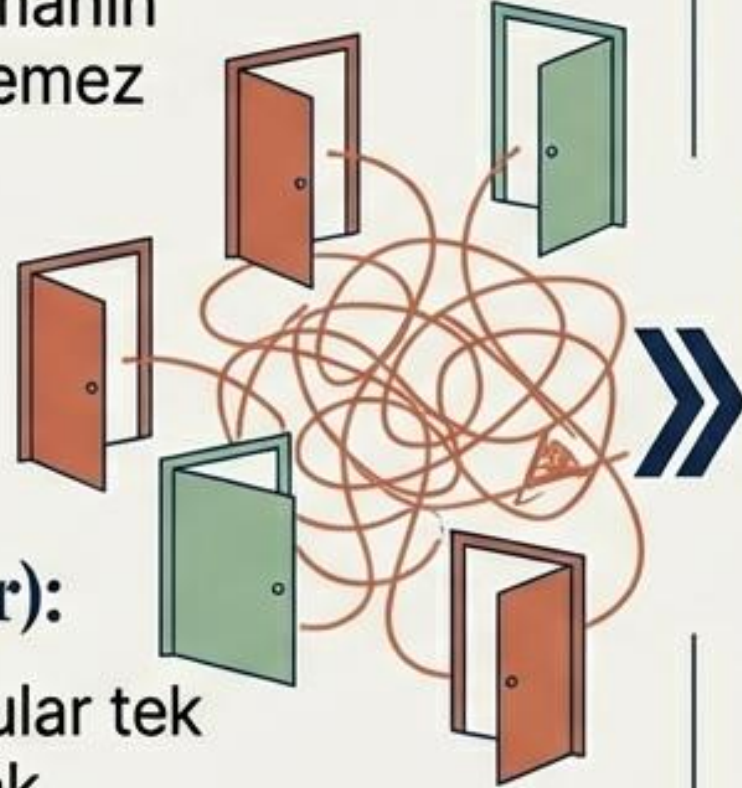
Geçişi "kalıcı bir kayıp" olarak sunmayın. Yeni araçlarda deneme süresi ve eski sisteme geri dönüş hakkı verin. "1 aylık deneme sonrası isterseniz eski sisteme dönebiliriz" güvencesi sahiplik bariyerini aşar ve adaptasyonu hızlandırır.



# Kapsam ve Kaynaklar: Kapsam Kaymasını (Scope Creep) Durdurmak

## Bilişsel Önyargı: Seçenekleri Açık Tutma (Keeping Options Open)

İnsanlar seçenekleri açık tutmanın bir maliyeti olduğunu fark edemez ve hiçbir fırsatı kaçırmamak için odaklarını kaybederler.



## Kitap Örneği (Laboratuvar):

Sanal kapı deneyinde, oyuncular tek bir odada kalıp para kazanmak yerine, sürekli diğer kapıları da açık tutmaya çalışırken hem zaman kaybetmiş hem de toplam kazançlarını ciddi şekilde düşürmüşlerdir.

## Proje Yönetimi Çukuru (Tuzak):

Kapsam kayması (Scope Creep). Ürün yöneticileri veya müşterilerin, "belki ileride lazım olur" diyerek projeye sürekli yeni özellikler ekletmesi ve karar felci (analysis paralysis) yaratması.

## Dürtme (Nudge):

Kapsam toplantılarında seçenekleri maksimum 3 ile sınırlandırın. Ekiplere bilinçli "kapı kapatma" oyunu oynatın: Toplantıdan çıkmadan önce hangi 2 özelliğin kesinlikle yapılmayacağını yazılı olarak karara bağlayıp kilitleyin.

# Motivasyon ve Ekip Kültürü: Yanlış Teşviklerin Yıkıcı Etkisi



SOSYAL NORMLAR

## Bilişsel Önyargı: Sosyal Normlar vs. Piyasa Normları

İlişkiler sosyal (yardımlaşma) veya piyasa (para) kurallarına göre işler. İkisi karıştığında, sosyal normlar sonsuza dek yok olur.

## Proje Yönetimi Çukuru (Tuzak):

Projelerde esnek çalışma, fazla mesai veya ekstra çaba gibi sosyal norm gerektiren durumları küçük para cezaları veya önemsiz bonuslarla çözmeye çalışarak içsel motivasyonu (intrinsic motivation) öldürmek.



## Kitap Örneği (Laboratuvar):

Çocuklarını geç alan velilere para cezası kesilmeye başlandığında gecikmeler azalmak yerine arttı. Veliler artık gecikmeyi "sosyal bir ayıp" değil, "parası ödenen bir hizmet" olarak görmeye başladı.



PİYASA NORMLARI (CEZA)

## Dürtme (Nudge):

Kültürü sosyal normlarla koruyun. Proje hedeflerine ulaşmada nakit bonuslar yerine "Ekip Teşekkür Duvarı", "Ayın Ekip Üyesi" unvanı veya yöneticiden gelen samimi bir takdir mektubu kullanın. Sürdürülebilir motivasyon paradan değil, aidiyetten gelir.



SOSYAL ÖDÜLLER

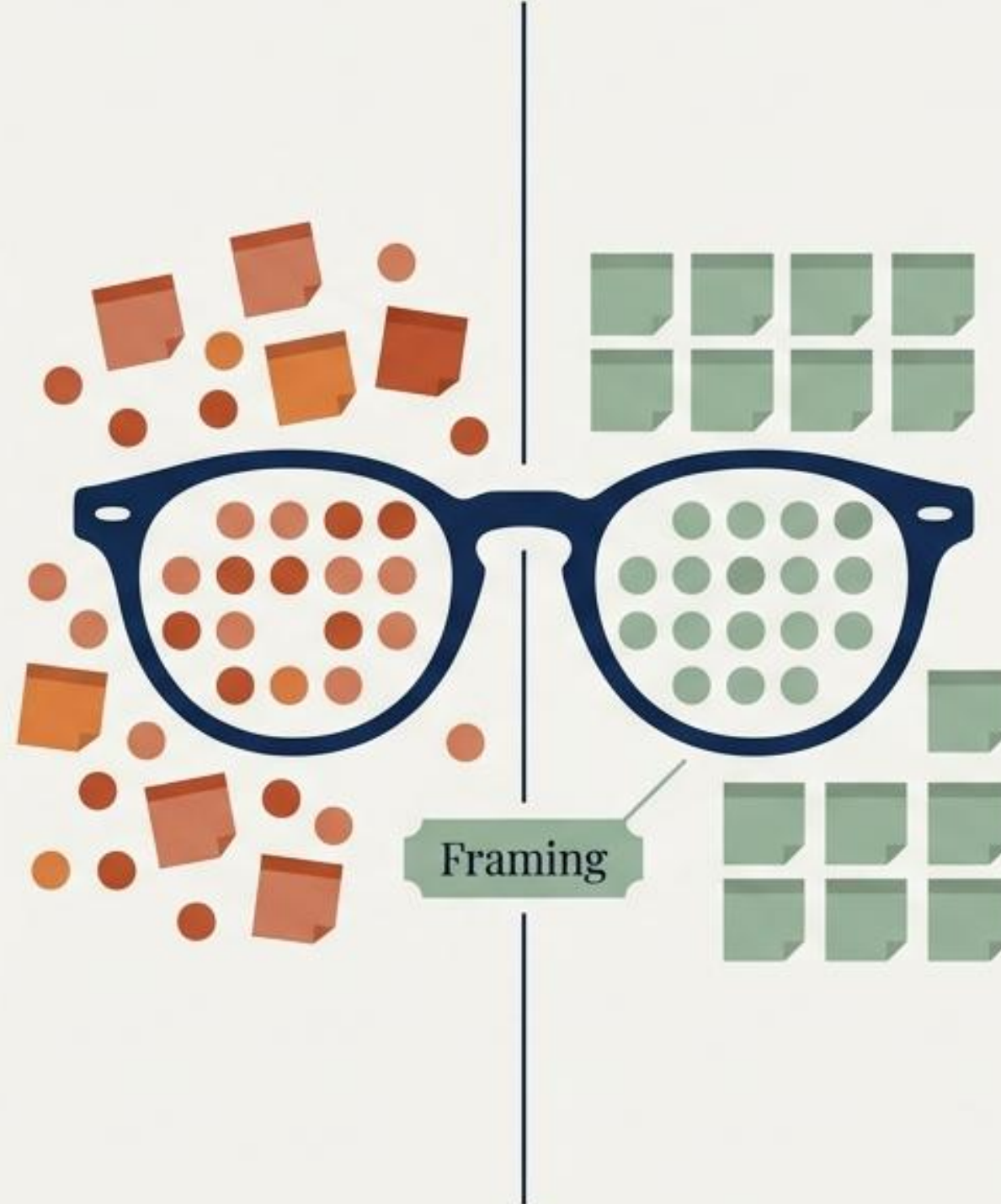
# Motivasyon ve Ekip Kültürü: Çerçeveleme (Framing) ve Algı Yönetimi

## Bilişsel Önyargı: Beklentilerin Gücü (Expectation Bias)

Önceden var olan beklentiler, sadece deneyimimizi şekillendirmekle kalmaz, beynimizin o deneyimi algılama biçimini fiziksel olarak değiştirir.

## Kitap Örneği (Laboratuvar):

Katılımcılara içine balzamik sirke katılmış bira içirildi. Sirke olduğu önceden söylenenler biradan iğrendi. Sirke olduğu sonradan söylenenler ise tadı çok beğendiklerini ifade etti.



## Proje Yönetimi Çukuru (Tuzak):

Milestone (dönüm noktası) değerlendirmelerine veya sprint retrolarına doğrudan "eksikler, bug'lar ve yapılamayanlar" ile başlayarak tüm ekibin toplantıyı bir kriz ve başarısızlık olarak algılamasına yol açmak.

## Dürtme (Nudge):

Sunumlarınızı her zaman pozitif beklenti ile çerçeveleyin. Kritik toplantılara her zaman ekibin çözdüğü zor bir problemi veya bir "başarı hikayesini" anlatarak başlayın. Algı pozitif başlarsa, sonrasındaki eleştiriler yapıcı olarak kodlanır.

# Kriz ve Karar Alma: Duyguların Sabotajı

## Bilişsel Önyargı: Sıcak-Soğuk Haller ve Duygusal Kararlar (Empathy Gap & Emotional Impact)

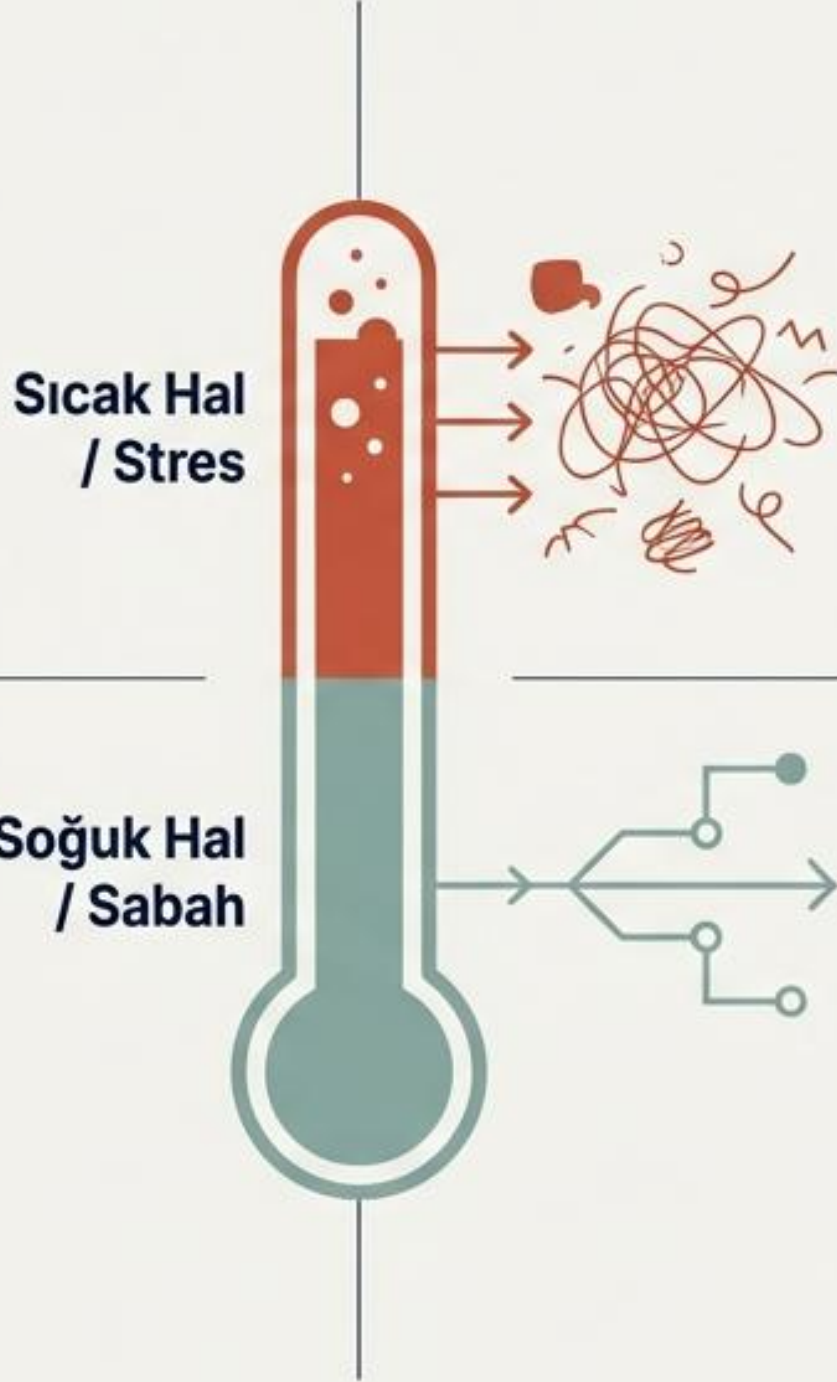
İnsanlar sakin (soğuk) haldeyken, stresli veya dürtüsel (sıcak) bir durumdayken nasıl davranacaklarını asla doğru tahmin edemezler. Fizyolojik durum kararları yönetir.

## Kitap Örneği (Laboratuvar):

### Sıcak-Soğuk Haller

Semptom: Proje krizlerindeki hararetli toplantılarda alınan fevri, yüksek riskli kararlar.

2. Hakimlerin şartlı tahliye onaylama oranı yemek molasından hemen sonra %65 iken, açlık sınırında (yorgunken) %0'a düşmüştür.



## Proje Yönetimi Çukuru (Tuzak):

Büyük bir krizin patlak verdiği, stresin zirvede olduğu bir toplantının hemen ortasında radikal bütçe kesintileri veya kapsam değişiklikleri yapmak. Yorgun argın (mesai bitimi) yapılan risk değerlendirmeleri.

## Dürtme (Nudge):

Kriz anlarında '24 Saat Bekletme Kuralı' uygulayın. Hararetli bir toplantıda alınan kararların onayını ertesi sabaha (soğuk hale) bırakın. Ayrıca kritik onay toplantılarını kesinlikle yemek sonrasına (yüksek enerji) planlayın.

# Kriz ve Karar Alma: Öğrenci Sendromu ve Erteleme

## Bilişsel Önyargı: Erteleme Eğilimi (Procrastination)

Anında tatmin arayışı, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için gereken disiplini sürekli olarak sabote eder.

## Kitap Örneği (Laboratuvar):

Üç farklı sınıfta ödev teslim tarihleri test edildi. En kötü performansı deadline'ları kendisi serbestçe belirleyen sınıf gösterdi. En yüksek notları ve performansı ise profesörün zorunlu ara teslim tarihleri (milestone) koyduğu sınıf aldı.

## Öğrenci Sendromu



## Milestone'lar

## Proje Yönetimi Çukuru (Tuzak):

Görevleri sadece 'Ay sonuna kadar bitirilecek' şeklinde geniş zaman aralıklarıyla atamak. Bunun sonucunda çalışmanın son 3 güne sıkışması ve kalitenin çökmesi (Öğrenci Sendromu).

## Dürtme (Nudge):

Taahhüt cihazları (Commitment Devices) inşa edin. Büyük projeleri küçük, kaçınılmaz ve ardışık milestone'lara bölün. Scrum'da sprint içindeki görevleri ekibin kendisine küçük deadline'lar olarak belirletin ve bu taahhütleri görünür kılarak "bağlayıcı" (binding) hale getirin.



# Etik ve Raporlama: Rasyonalize Edilen Küçük Hileler

## Bilişsel Önyargı: Esneme Payı ve Hile (Fudge Factor)

İnsanlar, kendilerini hala “dürüst ve iyi biri” olarak görmelerini sağlayacak bir sınırın içinde kaldıkları sürece küçük hileler yapmaya eğilimlidir.



## Proje Yönetimi Çukuru (Tuzak):

Ekiplerin saat girişlerinde (timesheet) adam-saatleri yuvarlayarak abartması, test edilmemiş kodları “tamamlandı” işaretlemesi veya proje statü raporlarını (kırmızı/sarı) durumu kurtarmak için “yeşil” göstermesi.



## Kitap Örneği (Laboratuvar):

Matris çözme deneyinde katılımcıların çoğu küçük çaplı hileler yapmıştır. Ancak deneye başlamadan hemen önce “On Emir” veya okulun onur kodu hatırlatılan gruplarda hile oranı tamamen sıfıra inmiştir.



## Dürtme (Nudge):

Süreçlerin başına ahlaki hatırlatıcılar yerleştirin. Ekip raporları teslim etmeden veya saat girmeden önce, formun en üstüne bir “dürüstlük beyanı” onay kutusu ekleyin. Kuralları sürecin başında hatırlatmak esneme payını kapatır.

**Dürüstlük Beyanı**

Proje Raporu

Saat Girişi

# Etik ve Raporlama: Soyut Paranın Tehlikesi

## Bilişsel Önyargı: Nakit vs. Soyut Para (Tokenization of Morality)

İşin içine doğrudan nakit girmediğinde, araya giren herhangi bir soyut araç (jeton, puan, hediye çeki) insanların hile yapma konusundaki ahlaki bariyerlerini zayıflatır.

## Kitap Örneği (Laboratuvar):

Önceki matris deneyinde, başarı karşılığında nakit yerine "jeton" verildiğinde (ve bu jetonlar hemen yan masada nakde çevriliyor olmasına rağmen), katılımcıların hile yapma oranı nakit grubuna göre çok daha fazla artmıştır.



## Proje Yönetimi Çukuru (Tuzak):

Şirketlerin proje hedeflerine ulaşan ekiplere somut maddi değerler yerine "şirket içi puanlar, hediye kartları veya sanal token'lar" vererek ödülün ciddiyetini kaybetmesi ve motivasyonu zedelemesi.

## Dürtme (Nudge):

Proje başarı bonuslarını ve kritik maddi teşvikleri soyutlaştırmayın. Ödül sistemini doğrudan nakit veya nakit kadar somut, şeffaf bir yapıya kavuşturun. Soyut para vicdanı köreltir, somut para dürüstlüğü ve motivasyonu korur.

# Davranışsal PM Çeklisti: Gantt Chart'ların Ötesine Geçmek

Proje yönetimi sadece görevleri sıralamak değil, **insan psikolojisinin seçim mimarisini tasarlamaktır**. Bir sonraki krizden önce bu dürtmeleri (nudges) süreçlerinize entegre edin:

## Tahmin ve Bütçe:

- ✓ Initial tahmin toplantılarında çıpayı (anchoring) siz atın; gerçekçi geçmiş veriler kullanın.
- ✓ Araç seçimlerinde 3 seçenek sunun ve 'tuzak' ile ekibi doğru olana yönlendirin.

## Kapsam ve Kaynaklar:

- ✓ Bedava araçların yanına mutlaka 'Gizli Zaman Maliyeti' etiketi yapıştırın.
- ✓ **Kapsam kaymasını** önlemek için her toplantıda "kapı kapatma" egzersizi yapın.

## Motivasyon ve Ekip:

- ✓ Özelleştirilmiş cezalardan kaçınin; kültürü sosyal takdir duvarlarıyla koruyun.
- ✓ Şablonların bir kısmını ekibe bırakarak (IKEA etkisi) direncini kırın.

## Karar ve Raporlama:

- ✓ Kriz anında alınan kararlar için '24 Saat Soğuma Bekletmesi" zorunluluğu getirin.
- ✓ Tüm veri giriş formlarının başına dürüstlük beyanı ekleyerek rapor hilelerini sıfırlayın.



# Davranışsal Proje Yöneticisinin Hızlı Başvuru Rehberi

Proje Sorunu	Psikolojik Kök Neden	Uygulanacak Nudge
Bütçe/Zaman Aşımı	Çıpalama (Anchoring)	İlk toplantıyı geçmiş <b>reel veriyle</b> aç.
Kapsam Kayması	Seçenekleri Açık Tutma	Kapsamı <b>3 net</b> seçenekle sınırla ( <b>Kapı Kapat</b> ).
Son Dakika Paniği	Erteleme Eğilimi	Kesin, kilitli ara sprintler ( <b>Milestone</b> ) belirle.
Motivasyon Düşüklüğü	Yanlış Piyasa Normu	Para cezalarını kaldır, <b>Teşekkür Duvarı</b> kur.
Hatalı Kriz Kararları	Sıcak/Soğuk Empati Boşluğu	Onaylar için ' <b>24 Saat Bekleme</b> ' kuralı koy.
Fatura/Süre Şişirme	Matris (Hile Eğilimi)	Rapor başına <b>Dürüstlük Beyanı</b> imzası ekle.



Serdar ŐimŐek

PMI TR Startup Projects Director/ Project Manager / Financial Advisor-Trader /Coach, T...



TEŐEKKŪRLER

# İnsan Odaklı Proje Yönetimi

Araçlar, çerçeveler ve Gantt şemaları projeleri teslim etmez; insanlar eder. Öngörülebilir akıldışılıcığımızı kabul ederek, insan doğasına karşı değil, insan doğasıyla birlikte çalışan sistemler tasarlayabiliriz. Davranışsal Proje Yönetimi, karmaşayı kontrol etmeye çalışmak değil, kararları doğru yöne nazikçe itmektir.

***Bir sonraki sprint planlamanızda hangi önyargıyı kıracaksınız?***