

AI

AI DANIşMAN

ÜCRETSİZ SÜRÜM

Yöneticiler için Yapay Zekâ

Ölçüm yoksa döngü kapanır. Olgunluk modeli, başlangıç ölçümü, dönüşüm sırası, değişim yönetimi, açıklanabilirlik, ajanlı ekipler ve bütçe savunması.

AI Danışman – Ücretsiz Eğitim Serisi

Bu belgeyi dilediğin gibi paylaşabilirsin. Satılamaz, değiştirilemez.

Eylül 2026 · aidanisman.pages.dev · t.me/aidanisman

İÇİNDEKİLER

- 01 Yöneticinin gerçek sorunu: ölçememek
- 02 Gölge kullanım — ekibin zaten yaptığı şey
- 03 Nerede duruyorsun: olgunluk modeli
- 04 Dönüşüm sırası
- 05 Hangi pilot seçilir
- 06 Başlangıç ölçümü: en çok atlanan adım
- 07 Ölçüm çerçevesi
- 08 Değişim yönetimi — asıl iş burada
- 09 Yatırım tuzakları
- 10 Açıklanabilirlik: "neden böyle çıktı" sorusu
- 11 Yönetişim: izin vermek yerine çerçeve çizmek
- 12 Ajanlı araçlar ve ekip: yeni bir yönetim sorusu
- 13 İlk doksan gün
- 14 Bütçe savunması: yönetime nasıl anlatılır
- 15 Yöneticinin kendi kullanımı
- 16 Doksan günün sonunda elinde ne olacak

01 Yöneticinin gerçek sorunu: ölçememek

Yöneticiler yapay zekâ konusunda araç bilgisi eksikliğinden şikâyet etmiyor. İki farklı şeyden şikâyet ediyor:

- "Ekip kullanıyor ama kazancı gösteremiyorum"
- "Yatırım yapmalı mıyım, yaparsam nereye"

İkisi de aynı kök soruna çıkıyor: **ölçüm yok**. Ölçüm olmayınca kazanç kanıtlanamıyor, kanıtlanmayınca bütçe alınamıyor, bütçe alınmayınca ciddi bir uygulama kurulamıyor. Döngü kapanıyor.

NEDEN BU KONU DİĞER TEKNOLOJİLERDEN ZOR

Bir yazılım aldığında lisans sayısı, kullanım süresi ve süreç adımı sayılabilir. Yapay zekâda kazanç, *işin şeklinin değişmesi* olarak ortaya çıkıyor: aynı işi farklı yapıyorlar. Standart kurumsal metrikler bunu göremiyor — o yüzden özel bir ölçüm kurmak gerekiyor.

02 Gölge kullanım — ekibin zaten yaptığı şey

Yönetici karar vermeden önce bilmesi gereken bir gerçek var: **ekip muhtemelen zaten kullanıyor**. Politika olmadığı için kendi hesaplarıyla, kendi araçlarıyla ve kimseye söylemeden.

Bu duruma "gölge kullanım" deniyor ve üç sonucu var:

Sonuç	Neden olur
Veri riski	Kurum verisi kişisel hesaplara giriyor, denetim izi yok
Tutarsız kalite	Herkes farklı yöntemle çalışıyor, çıktılar birbirini tutmuyor
Görünmez kazanç	İyileşme oluyor ama kimse söylemiyor — "işini AI'a yaptırıyor" damgası korkusu

Üçüncüsü yönetici için en kritik. Çalışan kullanımı gizlediği sürece ne öğrenilebilir ne ölçülebilir. **İlk yönetsel hamle yasak koymak değil, konuşulabilir hâle getirmek.**

Çıkarım: Yasak, gölge kullanımı bitirmiyor — görünmez kılıyor. Riski azaltan şey yasak değil, açıkça yazılmış bir çerçeve.

03 Nerede duruyorsun: olgunluk modeli

Yönetici için ilk soru "ne yapmalıyım" değil, "**neredeyim**". OECD'nin KOBİ raporu dört kategorili bir model veriyor ve bu model kurum büyüklüğünden bağımsız olarak birim düzeyinde de çalışıyor.

Aşama	Davranış	Bu aşamanın tek işi	Bu aşamada yapılmayacak
Acemi	Araçlara gömülü yapay zekâ veya hazır sohbet aracı; izole kullanım, tek kişi veya tek ekip	Tek bir süreci baştan sona kur ve ölç	Politika yazmak, toplu eğitim, toplu lisans
Kâşif	Kendine özgü çözümler deneniyor	Denemeleri yazılı tarife çevir	Yeni araç eklemek
İyileştirici	Birden çok araç, birden çok işlevde	Yaygınlaştıır ve kural yaz	Ölçmeden genişletmek
Öncü	Operasyonun ve stratejinin içinde	Ölç, savun, kalıcı kıl	Sürekli yeni süreç eklemek

EN PAHALI YÖNETİCİ HATASI: AŞAMA ATLAMAK

Acemi aşamasındaki bir kurumda politika yazmak, ekibe toplu eğitim vermek ve herkese lisans almak — üçü de yapılıyor ve üçü de boşa gidiyor. Sebebi basit: **elde çalışan tek bir örnek yokken bunların hiçbirinin dayanağı yok**. Eğitim uygulanacak bir şey olmadığı için unutuluyor, politika somut bir kullanımı düzenlemediği için kâğıtta kalıyor, lisanslar kullanılmıyor.

Kurumsal bağlamda ek bir bulgu

Aynı rapor iki şeyi daha söylüyor ve ikisi de yöneticinin varsayımlarını düzeltiyor:

- **Engel isteksizlik değil.** KOBİ'lerin %86'sı üretken yapay zekâya nötr ya da olumlu bakıyor. Yani "ekip direniyor" varsayımı çoğu durumda yanlış; gerçek engel *nasıl yapılacağını bilmemek*.
- **Kullananların çoğu çekirdeğe dokunmuyor.** Üretken yapay zekâ kullanan KOBİ'lerin yalnızca %29'u çekirdek faaliyetlerinde kullanıyor. Geri kalanı çevresel işlerde kalıyor — ve çevresel kullanım ölçülebilir kazanç üretmiyor.

Çıkarım: Yöneticinin işi ikna etmek değil (ekip zaten istekli), **çekirdeğe geçişi mümkün kılmak**. Bunun için gereken üç şey: bir örnek, bir tarif ve bir ölçüm.

04 Dönüşüm sırası

Andrew Ng'nin milyonlarca kişiye ulaşan çerçevesi, sıralamanın kendisinin önemli olduğunu söylüyor. Sıra bozulduğunda program tıkanıyor.

Adım	Ne yapılır	Sıra bozulursa
1. Pilot	Küçük, ölçülebilir, görünür bir iş	Kanıt olmadan strateji satılamaz
2. İç yetkinlik	Birkaç kişi gerçekten öğrensin	Dışarıya bağımlı kalırsın
3. Eğitim	Geniş ekibe yaygınlaştır	Eğitim boşa gider, kimse uygulamaz
4. Strateji	Nerede oynayacağına karar ver	Erken yapılırsa hayal ürünü olur
5. İletişim	İçeride ve dışarıda anlat	Erken anlatılırsa güven kaybı

EN SIK YAPILAN HATA

Dördüncü adımdan başlamak. Strateji belgesi yazılıyor, danışman çağrılıyor, sunum yapılıyor — ama elde tek bir çalışan örnek yok. Bu programlar altı ay sonra sessizce kapanıyor, çünkü hiçbir zaman gerçek bir kazanç göstermediler.

05 Hangi pilot seçilir

Pilot seçimi, programın kaderini belirliyor. İyi bir pilotun dört özelliği var:

Özellik	Neden
Ölçülebilir	Öncesi ve sonrası sayıyla gösterilebilmeli
Kısa döngülü	Sonuç 4-6 haftada görünmeli, 6 ayda değil
Düşük riskli	Başarısız olursa kimse zarar görmemeli
Görünür	Başarısı başkaları tarafından fark edilmeli

İyi pilot adayları

- Toplantı notlarından karar ve aksiyon çıkarma
- Gelen taleplerin sınıflandırılıp yönlendirilmesi
- Tekrar eden raporların ilk taslağı
- İç bilgi tabanına dayalı soru-cevap
- Uzun belgelerin özetlenmesi ve karşılaştırılması

Kötü pilot adayları

- Müşteriye doğrudan giden, denetimsiz iletişim (*risk yüksek*)
- Yasal veya mali sonuç doğuran metinler (*doğrulama pahalı*)
- Kurumun en karmaşık süreci (*döngü uzun, başarısızlık olasılığı yüksek*)
- Kimsenin şikâyet etmediği bir iş (*kazanç görünmez*)

06 Başlangıç ölçümü: en çok atlanan adım

Ölçüm çerçevesinden önce bir şey geliyor ve atlandığında çerçevenin tamamı işe yaramaz oluyor: **başlangıç ölçümü**.

SONRADAN BAŞLANGIÇ ÖLÇÜLEMİYOR

Program başladıktan sonra "eskiden ne kadar sürüyordu" sorusunun cevabı hatırlanarak veriliyor — ve hatırlanan sayı neredeyse her zaman **abartılı** oluyor. Abartılı başlangıç, abartılı kazanç demek; ilk sorgulamada çöküyor ve programın güvenilirliğini yıkıyor.

Ne zaman ölçülür

Değişikliğe başlamadan **en az iki hafta önce**. İki hafta, hem haftalık dalgalanmayı yakalıyor hem de ekibin "ölçülüyoruz" etkisiyle davranış değiştirmesini seyreliyor.

Ne ölçülür

Ölçü	Nasıl	Sık yapılan hata
Süre	İşlem başına dakika	Ortalama yerine tahmin yazmak
Hacim	Haftada kaç işlem	Yoğun haftayı seçmek
Kalite	Revizyon sayısı, hata sayısı, geri dönüş	Hiç ölçmemek — sonra "kalite düşmedi" diyememek
Kim yapıyor	Kaç kişi bu işi yapabiliyor	Atlamak — oysa en değerli sonuç burada

Ölçüm formu

Gün	İşlem sayısı	Toplam süre	Revizyon	Notlar
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Çıkarım: Bu formun doldurulması iki hafta sürüyor ve programın en sıkıcı işi. Ama sonradan telafi edilemeyen tek adım da bu. Bir yıl sonra bütçe savunurken elindeki tek gerçek dayanak buradaki sayılar olacak.

07 Ölçüm çerçevesi

Ölçümün kuralı basit: **önce ölç, sonra başla**. Başlangıç ölçümü alınmamış bir pilotun sonucu tartışmaya açıktır ve tartışma kaybedilir.

Dört metrik

Metrik	Nasıl ölçülür	Dikkat
Süre	Süreç başına dakika	Denetim süresi dahil — yoksa sayı yalan olur
Hacim	Aynı sürede kaç iş	Kalite düşmediğini ayrıca göster
Kalite	Düzeltilme oranı, geri dönen iş	Önce de ölçülmeli, yoksa karşılaştırılmaz
Devredilebilirlik	İş kaç kişi tarafından yapılabiliyor	En değerli ve en az ölçülen metrik

DENETİM SÜRESİ NEDEN DAHİL EDİLMELİ

Bir metin iki dakikada üretiliyorsa ama altı dakika kontrol ediliyorsa süreç sekiz dakikadır. Bu sayıyı raporlamamak, üçüncü ayda güvenilirliğini bitirir: birisi hesaplar ve kazancın abartıldığını gösterir. Dürüst sayı, küçük de olsa savunulabilir olandır.

Ölçülmeyecekler

Bazı metrikler ölçülüyormuş gibi yapıp yanıltıyor:

- **Kullanım sayısı:** Kaç kişi açtı, kaç sorgu yapıldı — faaliyet ölçüyor, sonuç değil
- **Memnuniyet anketi:** Yeni araca ilk aylarda herkes olumlu cevap verir
- **Tahmini tasarruf:** "Kişi başı günde 1 saat kazandırdı" gibi hesaplar kanıtlanamaz ve ilk sorgulamada çöker

08 Değişim yönetimi — asıl iş burada

Yapay zekâ programlarının başarısızlık sebeplerinin çoğu teknik değil. İş şeklinin değişmesi bir **değişim yönetimi** meselesi ve yöneticinin asıl işi burada.

Dört direnç tipi ve gerçek sebepleri

Görünen davranış	Gerçek sebep	Doğru müdahale
"Zamanım yok, deneyemiyorum"	Öğrenme süresi işin üstüne bindirilmiş	Takvimde gerçek zaman aç; iş yükünden düş
"Kalitesi yeterli değil"	Bağlam verilmemiş, araç kurumu tanımıyor	Bağlam kartı ve örnekler; tek doğru kurulmuş vaka göster
"Bu benim işimi tehdit ediyor"	Meşru kaygı, konuşulmamış	Rollerin nasıl değişeceğini açıkça anlat; belirsizlik korkuyu büyütüyor
Sessiz kullanmama	İzin belirsiz, damgalanma korkusu	Yöneticinin kendi kullanımını açıkça anlatması

ÜÇÜNCÜ SATIR EN ÇOK ATLANAN

"İşini kaybetme korkusu" konuşulmadığında ortadan kalkmıyor — **sessizleşiyor**. Sessizleşen kaygı, düşük katılım ve gizli kullanım olarak geri geliyor. Yönetici bu konuşmayı açmadan program yürümüyor.

Söylenmesi gereken şey abartılı güvence değil, dürüst çerçeve: hangi işlerin şeklinin değişeceği, hangi becerilerin değer kazanacağı ve kurumun ne yapacağı.

Yaygınlaştırmayı sağlayan üç mekanizma

Mekanizma	Neden işe yarıyor
Görünür izin	Yönetici kendi kullanımını açıkça anlatınca gölge kullanım meşrulaşiyor
Birim temsilcisi	Sorular merkezî ekibe değil, yan masaya soruluyor; hız on kat
Kurumun kendi örnekleri	Genel eğitim unutuluyor; kurumun kendi işinden beş örnek kalıcı oluyor

Erken benimseyeni doğru kullanmak

Her ekipte zaten kullanan birkaç kişi var. Yaygın hata onları "öncü" ilan edip eğitim vermelerini istemek. Daha etkili olan: **kurdukları tarifleri yazılı hâle getirtmek**. Bir kişinin sunumu değil, bir tarfin paylaşılması yayılıyor.

Çıkarım: Yaygınlaşan şey heves değil, **tarif**. Heves kişiye bağlı ve iki haftada sönüyor; yazılı tarif başkası tarafından çalıştırılabilir ve kalıyor.

09 Yatırım tuzakları

Tuzak	Belirtisi	Panzehir
Toplu lisans	Herkese abonelik alındı, kullanım %20'de kaldı	Önce süreç kuranlara ver, sınıra dayandıkça genişlet
Araç avcılığı	Her ay yeni araç deneniyor, hiçbirisi yerleşmiyor	Bir araçla altı ay kal; sorun araçta değil süreçte
Büyük platform	Aylar süren entegrasyon, henüz tek kazanç yok	Pilotu mevcut araçlarla yap, platformu kanıttan sonra al
Eğitim yağmuru	Herkese eğitim verildi, uygulama yok	Eğitim, çalışan bir sürecin ardından gelir
Danışman bağımlılığı	Dışarıdan kurulan sistemi kimse sürdüremiyor	Her işte içeriden bir sahip olsun

10 Açıklanabilirlik: "neden böyle çıktı" sorusu

Kurumsal yapay zekâ müfredatlarında ayrı bir başlık var ve yöneticilerin çoğu bunu geç öğreniyor: **açıklanabilirlik**. Bir çıktının neden öyle olduğunu açıklayamıyorsan, o çıktıyı savunamıyorsun.

Ne zaman sorun oluyor

Durum	Sorulacak soru
Müşteri bir kararı sorguluyor	"Bu sonuca nasıl vardınız?"
Denetim geliyor	"Bu rakam nereden geldi?"
Bir hata çıktı	"Neden kimse fark etmedi?"
Bir çalışan itiraz ediyor	"Bu değerlendirme neye dayanıyor?"

"MODEL ÖYLE DEDİ" BİR AÇIKLAMA DEĞİL

Bu cümle hem denetimde hem müşteri karşısında hem de mahkemede geçersiz. Kurumu koruyan şey modelin nasıl düşündüğünü açıklamak değil — **insanın neyi kontrol ettiğini gösterebilmek**.

Pratik açıklanabilirlik: üç kayıt

Modelin iç işleyişini açıklamak zorunda değilsin. Şunları gösterebilmen yeterli:

1. **Girdi kaydı:** hangi bilgiye dayanıldı
2. **Denetim kaydı:** kim, neye göre kontrol etti
3. **Karar kaydı:** nihai kararı kim verdi

Bu üçü varsa süreç savunulabilir. Üçü de yoksa çıktı ne kadar iyi olursa olsun kurum savunmasız.

Yüksek riskli kullanımlar — insan kararı zorunlu

Alan	Neden
İşe alım, terfi, performans	Kişi hakkında sonuç doğuruyor; otomatik karara itiraz hakkı var
Kredi, risk, fiyat farklılaştırma	Ayrımcılık ve mevzuat riski
Müşteriye giden taahhüt	Sözleşmesel bağlayıcılık
Sağlık ve güvenlik	Geri alınamaz sonuç
Hukuki görüş	Uydurulan mevzuat riski

Bu alanlarda model **hazırlık yapabilir, karar veremez** — ve kararın insan tarafından verildiği gösterilebilir olmalı. Bu bir tercih değil; kişisel verilerin korunması mevzuatı otomatik karara itiraz hakkı tanıyor.

Çıkarım: Açıklanabilirlik teknik bir özellik değil, **bir süreç tasarımı**. Modeli değiştirerek değil, sürece kayıt ve onay adımı ekleyerek çözülüyor. Bu yüzden yöneticinin işi — mühendisin değil.

11 Yönetişim: izin vermek yerine çerçeve çizmek

Yöneticinin en hızlı ve en ucuz hamlesi tek sayfalık bir çerçeve yazmak. Kurumsal politika süreçleri aylar sürüyor; ekip ise şu an kullanıyor.

Tek sayfada olması gerekenler

1. **Serbest olan:** İç metinler, taslak, özet, çeviri, fikir üretme
2. **Onayla serbest:** Dışarıya giden her şey — kim onaylar, açıkça yazılı
3. **Yasak:** Kişisel veri, gizli bilgi, erişim bilgileri
4. **Sorumluluk:** Gönderen sorumludur; "yapay zekâ yazdı" gerekçe değildir
5. **Şüphe durumu:** Emin değilsen sor — sormanın maliyeti düşüktür

Bu çerçeve mükemmel olmak zorunda değil. **Var olması, mükemmel olmasından önemli** — çünkü yokluğunda herkes kendi kuralını uyduruyor.

12 Ajanlı araçlar ve ekip: yeni bir yönetim sorusu

Son bir yılda tablo değişti: araçlar artık yalnız metin üretmiyor, **iş de yapıyor** — dosya değiştiriyor, sistemlere bağlanıyor, adım adım görev yürütüyor. Bu, yöneticiye yeni bir soru getiriyor: *ekip bir ajanla nasıl çalışır?*

Üç yeni kural

Kural	Neden
Her ajanlı işin bir insan sahibi olur	Sorumluluk devredilemiyor; "araç yaptı" bir gerekçe değil
Geri alınamaz işlemler onaya bağlanır	Silme, gönderme, ödeme, yayımlama — hepsi tek yönlü kapı
Ajan erişimi en dar yetkiyle verilir	Ajan, eriştiği her şeyi kullanabilir; erişim kapsamı risk kapsamıdır

Yöneticinin sorması gereken beş soru

1. Bu ajan hangi sistemlere erişiyor ve neden o kadarına ihtiyacı var?
2. Hangi işlemleri onaysız yapabiliyor?
3. Yanlış yaparsa nasıl anlarız — bildirim var mı?
4. Durdurmak gerekirse kim, nasıl durduruyor?
5. Kuran kişi ayrılırsa bu iş nasıl yürür?

BEŞİNCİ SORU EN ÇOK ATLANAN

Ajanlı otomasyonlar genelde bir kişi tarafından kuruluyor ve o kişi ayrıldığında kimse dokunamıyor. Sistem bir süre çalışmaya devam ediyor — sonra ilk değişiklikte kırılıyor ve tamir edilemiyor. Bu, çalışan bir sistemi kaybetmenin en yaygın yolu.

İnsan-ajan ekiplerinde iş bölümü

Ajan	İnsan
Tekrarlayan adımları yürütmek	Hangi işin yürütüleceğine karar vermek
Bilgiyi toplamak ve düzenlemek	Hangi bilginin karar için önemli olduğunu seçmek
Taslak ve seçenek üretmek	Seçmek ve sonucu üstlenmek
Durumu izlemek ve bildirmek	İstisnayı çözmek
Kuralı uygulamak	Kuralın ne zaman geçersiz olduğunu görmek

Sağ sütun, ekipteki insanların işinin nereye kaydığını gösteriyor: **yürütmeden yargıya**. Ve bu kayma, eğitim ve rol tanımlarının da buna göre güncellenmesini gerektiriyor — çoğu kurumda henüz yapılmamış bir iş.

13 İlk doksan gün

Dönem	Odak	Sonunda elde
Gün 1–15	Gerçeği öğren	Kim ne kullanıyor (yargısız sorulmuş), tek sayfalık çerçeve yayında
Gün 16–30	Pilot seç ve başlangıç ölçümü al	Dört ölçütü karşılayan bir pilot, öncesi sayıları kayıtlı
Gün 31–60	Pilotu yürüt	Çalışan bir süreç, haftalık ölçüm, iki kişi bunu yapabiliyor
Gün 61–90	Kanıtla ve genişlet	Öncesi-sonrası raporu, ikinci sürecin seçimi, bütçe talebi

İlk on beş günün en önemli işi

Ekibe **yargılamadan** sormak. "Kim kullanıyor" diye sorulan bir soruya dürüst cevap gelmiyor. Bunun yerine sorulacak soru şu:

DOĞRU SORU

"Hangi işinizde yapay zekâ işe yarardı diye düşünüyorsunuz? Denediyseniz nerede işe yaradı, nerede yaramadı?"

Bu soru, kullanımı itiraf ettirmiyor — deneyimi paylaşıyor. Aradaki fark, alacağın cevapların doğruluğunu belirliyor.

14 Bütçe savunması: yönetime nasıl anlatılır

Programın devam etmesi çoğu zaman teknik başarıya değil, **bir toplantıda anlatılabilmesine** bağlı. Bu bölüm o toplantının yapısını veriyor.

Yanlış anlatım / doğru anlatım

Yanlış	Neden zayıf	Doğru
"Ekip yapay zekâ kullanıyor"	Faaliyet, sonuç değil	"[Süreç]'te teslim süresi [x]'ten [y]'ye indi"
"Kişi başı günde 1 saat kazandık"	İlk sorguda çöker	Tek süreçte ölçülmüş, denetim süresi dahil rakam
"Herkes memnun"	Yeni araca ilk aylarda herkes olumlu der	Kaç kişi düzenli kullanıyor, kaç süreçte
"Rakipler de yapıyor"	Kıyas bir gerekçe değil	Bizim hangi problemimizi çözdü
"Riskleri yönetiyoruz"	Soyut	Kaç hata denetimde yakalandı, hangisi ciddiye

On beş dakikalık sunum yapısı

- 1. Problem (1 dk).** Hangi somut darboğaz.
- 2. Ne yaptık (2 dk).** Tek pilot, ne kadar sürdü, kim çalıştı.
- 3. Başlangıç ve sonuç (4 dk).** Önce/sonra sayıları, denetim süresi dahil. Yöntemi de söyle.
- 4. Kalite (2 dk).** Düştü mü, aynı mı, arttı mı — nasıl ölçüldü.
- 5. Risk (3 dk).** Denetimde kaç hata yakalandı, en ciddiye neydi, ne değiştirdik.
- 6. Öneri (3 dk).** Tek bir sonraki adım ve maliyeti.

BEŞİNCİ MADDEYİ ATLAMA

Riskleri anlatmak zayıflık değil, **güvenilirlik**. Yalnız kazancı anlatan sunum yönetimde şüphe uyandırıyor; risk bölümü olan sunum ciddiye alınıyor. Ayrıca ileride bir olay yaşandığında "bunu biliyorduk ve şunu yaptık" diyebilmek, programın hayatta kalmasını sağlıyor.

Tek slaytlık özet

YÖNETİME TEK SAYFA

SÜREÇ: [ad]

ÖNCE: ____ dk/işlem × ____ işlem/ay = ____ saat/ay

SONRA: ____ dk/işlem (denetim dahil) = ____ saat/ay

KAZANÇ: ____ saat/ay

KALİTE: [revizyon sayısı / hata sayısı – önce ve sonra]

RİSK: dönemde denetimde yakalanan hata ____

en ciddişi: _____

alınan önlem: _____

KAPSAM: ____ kişi, ____ süreç

MALİYET: ____ / ay

ÖNERİ: [tek sonraki adım] MALİYETİ: ____

Bu sayfa on beş dakikalık sunumun tamamını taşıyor. Ve önemli olan şey formatın kendisi değil — **bu sayfayı doldurabilecek verinin toplanmış olması**. Doldurulamıyorsa program ölçülmüyor demektir ve ilk bütçe baskısında kesilecek olan program budur.

15 Yöneticinin kendi kullanımı

Bu bölüm kısa ama etkisi büyük: **kendi kullanmayan yöneticinin programı yürümüyor**. Sebebi otorite değil, iki pratik şey — neyin mümkün olduğunu bilmemek ve ekibe görünür izin verememek.

Yöneticiye en çok değer veren beş kullanım

İş	Kazanç
Uzun belgeyi karara çevirmek	Özet değil: benden ne isteniyor, hangi kararı vermeliyim, ne eksik
Toplantı öncesi hazırlık	Muhtemel sorular, zayıf nokta, karşı tarafın önceliği
Kendi metnini eleştirtmek	Göndermeden önce sert bir okuma
Karşı argüman kurdurmak	Kendi kararını sınamak — onaylatmak değil
Ekipten gelen raporları karşılaştırmak	Tutarsızlık ve eksik nokta tespiti

YÖNETİCİNİN ÖZEL RİSKİ: ONAY YANILSAMASI

Modeller kullanıcıya katılma eğilimi taşıyor. Bir yönetici kararını modele "mantıklı mı" diye sorduğunda neredeyse her zaman olumlu cevap alıyor — ve bunu bir doğrulama sanıyor. **Bu bir doğrulama değil, bir eğilim.**

Doğru kullanım: *"Bu kararın yanlış olduğu üç senaryoyu yaz" veya "Bu karara en güçlü itirazı kur".* Kararını savundurmak yerine sinat.

Yöneticinin devretmeyecekleri

- Kişi hakkındaki değerlendirmeler
- Ekibe söylenen zor haberler
- Kimin ne yapacağına dair nihai karar
- Kurum dışına verilen taahhütler

Bunların hazırlığı devredilebilir; kararı ve sesi devredilemez. Ekip, yöneticinin kendi sesiyle mi konuştuğunu fark ediyor — ve fark ettiğinde kaybedilen güven geri kazanılmıyor.

16 Doksan günün sonunda elinde ne olacak

Çıktı	Ne işe yarar
Olgunluk teşhisi	Hangi aşamadasın, bu aşamanın tek işi ne
Envanter	Hangi birim neyi hangi hesapla kullanıyor
Bir çalışan pilot	Stratejiyi satan tek şey: elde bir örnek
Başlangıç ve sonuç sayıları	Denetim süresi dahil, savunulabilir
Tek sayfalık çerçeve	Gölge kullanımı meşrulaştıran şey
Denetim ve karar kayıtları	Açıklanabilirliğin pratik karşılığı
Yönetim sunumu	Programın devam etmesi

Son çıkarım: Bu listede "araç seçimi" yok ve bu bilinçli. Yöneticinin kararlarının hiçbirisi araç kararı değil. Hangi aracın kullanıldığı bir yıl içinde değişecek; **ölçüm çerçevesi, çerçeve metni ve denetim alışkanlığı kalacak.** Programın kalıcılığı bunlara bağlı.

Buradan sonrası

Bu rehber ölçüm çerçevesini, pilot seçimini ve doksan günlük sırayı veriyor. Pilot seçim matrisi, başlangıç ölçümü protokolü, ekip olgunluk değerlendirmesi, yatırım karar çerçevesi, yönetici şablonları ve çeyreklik gözden geçirme yapısı 'nda.

t.me/aidanisman · aidanisman.pages.dev

Bu belgedeki bilgiler eğitim amaçlıdır; hukuki veya mali tavsiye niteliği taşımaz. Dönüşüm sırası çerçevesi Andrew Ng'nin AI Transformation Playbook çalışmasından uyarlanmıştır.