

İş ve Kişisel Hayatımızda

ÜÇ CEKET KARAR VERME YÖNTEMİ

ve Öykülerle Uygulamaları

METE HAN GÜR

GENİŞLETİLMİŞ
2. BASKI



**İş ve Kişisel Hayatımızda
ÜÇ CEKET KARAR VERME YÖNTEMİ
ve Öykülerle Uygulamaları**

Mete Han Gür

Genel Yayın Numarası: 448

ISBN: 978-625-96383-1-7

1. Basım, *Optimist Yayın ve Dağıtım*, 2016
2. Basım, Kasım 2025

EFLATUN Basım Dağıtım Yayıncılık Danışmanlık Yatırım ve Tic. Ltd. Şti.©2025
Efıl©2025

Bu kitabın tüm hakları saklıdır.
Herhangi bir şekil ya da yöntemle çoğaltılamaz.
Sertifika No: 45550

Genel Yayın Yönetmeni: Serenay Dıraz
Grafik Tasarım: Ferhat Önder

Baskı: Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi Ticaret Anonim Şirketi Beytepe Köy
Yolu No.3 Bilkent, Çankaya/Ankara
Telefon: 0312 266 44 10
Sertifika Nu.: 46519



EFİL YAYINEVİ

EFLATUN Basım Dağıtım Yayıncılık Danışmanlık Yatırım ve Tic. Ltd. Şti.
Bağcılar Mahallesi Şemsettin Günlaltay Caddesi 283. Sokak Ata Apartmanı
No: 9/7 06670 Çankaya/Ankara Türkiye
Tel : (+90) 312 442 52 10
GSM : (+90) 541 232 00 46
<http://www.kitapsaati.com.tr> • [instagram.com/efilyayinevi](https://www.instagram.com/efilyayinevi) • [twitter.com/efilyayinevi](https://www.twitter.com/efilyayinevi)

*Kızıma,
Yarınlarında rehber olması dileğiyle...*



İKİNCİ BASKININ ÖNSÖZÜ

Kitabın birinci baskısının geniş bir okur kitlesinden övgüler alması, beni yeni baskısını daha da kapsamlı olacak şekilde hazırlamaya teşvik etti. “Üç Ceket Karar Verme (KV) Yöntemi” üzerinde bir değişiklik gerekmiyordu. Bununla birlikte, kitabın yeni baskısını birçok yönden zenginleştirdim.

Kitabın misyonu, karar vermenin kavramsal ve düşünsel yönünü incelemek olduğu için birinci baskısında karar verme tekniklerinden bahsetmiş ama bu tekniklerden ihtiyacı olanı araştırıp öğrenmeyi okura bırakmıştım. İkinci baskıda yine bu tekniklerin detaylarına girmedim. Ama senaryo planlama, karar ağacı, ikili karşılaştırma, analitik ve sezgisel karar vermeyi birlikte kullanma gibi bazı pratik yöntemleri kitabın ilgili bölümlerinin sonlarına koyduğum egzersizlerle işleyerek hem okura yardımcı olmaya hem de okuru daha fazlasını araştırmaya teşvik etmeye çalıştım. Ayrıca ilave ettiğim yeni öykülerin Üç Ceket KV Yöntemi'nin özümsemesine katkı yaptığını düşünüyorum.

Kitabın ikinci baskısının sonuna ilave ettiğim ekler, işlenen konulara derinlik kazandırdı: Ek 1'in konusu yönetimde sezgi ve bunun Üç Ceket KV Yöntemi'ne yansımaysdı. Yeni gelişen karar verme konuları olan “yöneticiler ve yapay zekâ”, “çevik karar verme” [agile decision making (DM)] ve “dirençli karar verme” (resilient DM), Üç Ceket Karar Verme Yöntemi açısından sırasıyla Ek 2, Ek 3 ve Ek 4'te ele alındı. Ek 5, karar verme becerisini ölçme konusunda okura kendini değerlendirebileceği bakış açıları sundu. Ek 6, Üç Ceket KV Yöntemi'nin bir atılım aracı olarak kullanılmasını, “ofansif karar vermeyi” inceledi. Ek 7, risk algısı karşısında karar vermeyi, “defansif karar vermeyi” işledi. Ek 8, defansif karar vermek için gereken risk farkındalığının kü-

resel riskler boyutunu irdeledi. Ek 9'da Üç Ceket KV Yöntemi "Strateji-Taktik-Operasyon" üçlüsü ile karşılaştırıldı.

Bu baskısında oluşturduğum bağlantı ve referanslarla, bu kitabı karar vermenin bazı önemli yönlerinde açılımlar getiren diğer kitaplarımla bütünleştirdim. Böylece karar verme konusunda daha fazlasını öğrenmek isteyenler için hem pratik hem akademik olarak dört kitaplık kapsamlı bir seri ortaya çıktı.

Sosyal medya platformlarında karar verme üzerine yayınladığım ve bu kitabın konularını destekleyen gönderi, sunu, podcast ve webinar kayıtlarına kitapta yeri geldikçe karekodlar kullanarak kolaylıkla ulaşılmasını sağladım.

Kitaba en büyük katkı sağlayan süreç ise baskıya girmeden önce akademi ve iş dünyasından değerli insanların görüş ve önerilerini almam oldu.

Kitabı ilk kez okuyacaksanız çok yararlı bulacağınızı, şayet birinci baskısını okuduysanız tüm bu yeniliklerle yeni baskısını çok daha ilginç bulacağınızı düşünüyorum. Sorularınız, görüş, katkı ve geri bildirimleriniz için bana her zaman ulaşabilirsiniz.

Keyifli okumalar dilerim.

Mete Han Gür

İstanbul, 2025

<https://www.linkedin.com/in/metehangur/>

karar.verme@mynet.com

[youtube.com/@MeteHanGur](https://www.youtube.com/@MeteHanGur)

TEŞEKKÜR

Kitabın ilk baskısı yayınlandıktan sonra geri bildirimde bulunan tüm okurlara, özellikle çok sayıda başarılı iş kitabının yazarı Sayın Doç. Dr. Hakan Karabacak'a (*Öğretim Üyesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara*) kitabımı özgün ve uluslararası standartlarda bulduğu için ve Sayın Mustafa Tülü'ye (*Direktör, IT, Terakki Vakfı; Geçmiş Dönem Başkanı, PMI Türkiye Bölümü; Kolaylaştırıcı, Şefkat Kursu*) kitabımı çok faydalı bulduğu için teşekkür ederim.

Yoğun programlarına rağmen genişletilen ikinci baskıyı yayına girmeden önce inceleyip eseri iyileştiren ve zenginleştiren önerilerde bulunan, aşağıda tek tek teşekkür ettiğim akademi ve iş dünyasından değerli isimlere minnettarım.

Üst düzey yönetici olarak otuz yıllık bir birikime sahip olan Sayın Aydın Bagater'e (*Genel Sekreter, ETÜDER; İş Geliştirme Bölüm Başkanı, Elan Education, Londra*) "dirençli karar verme" üzerine yazdığım kısmı (Ek-4) daha yararlı hale getiren değerli önerileri için teşekkür ederim.

Kitap kulübümüzde yaptığı kitap yorumlarına hayran olduğum Sayın Baki Budakoğlu (*Kurucu ve Yönetim Kurulu Başkanı, Denge Gayrimenkul Değerleme ve Danışmanlık A.Ş.; DEİK, Türkiye-Hollanda İş Konseyi Üyesi*) bu sefer benim kitabımı hem kavramsal hem de editoryal yönüyle yorumladı, düzeltmeler yaptı ve değerli önerilerde bulundu. Tüm katkıları için teşekkür ederim.

Bilişsel karar verme süreçleri, tedarik zinciri yönetimi, Bayesyen makine öğrenmesi gibi analitik karar verme konularını araştırmasına ilaveten sezgi ile de ilgilenen Sayın Doç. Dr. Serdar Semih Coşkun'a (*Öğretim Üyesi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi*) misafir araştırmacı olarak bulunduğu Adelaide Üniversitesinden (Avustralya) telefonla

yaptığımız görüşmelerde yaratıcı ve değerli önerilerde bulunduğu için teşekkür ederim. Bu öneriler arasında zihin haritası kullanarak Üç Ceket KV yöntemini hızlı bir şekilde hatırlamak, ceketlerin üçünü birden özetleyen sadeleştirilmiş tablolar yaratmak gibi kullanıcı için çok yararlı öneriler vardı. Bu öneriler ile ilgili çalışmalarımı ancak bir sonraki baskıya yetiştirebileceğim.

Bir yönetim bilimci gözüyle kitabı inceleyen ve Üç Ceket KV Yöntemine “Strateji-Taktik-Operasyon Modeli” açısından bakarak önemli yorumlarıyla beni bu konuda daha fazla düşünmeye ve araştırmaya yönlendiren Sayın Dr. Hüsnüye Fırat’a (*Öğretim Üyesi, Beykoz Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi*) teşekkür ederim. Bu çalışmamın sonucunu strateji üzerine yazdığım EK-9 da özetledim.

Karar verme konusundaki birikimi hem girişimcilik hem üst düzey yöneticilik hem de donanmamızda komuta kademelerindeki deneyimlerinden beslenen Sayın Cem Hasanoğlu’na (*Kurucu, MARDEFSEC; Savunma Satış Müdürü, Kraken Robotics, Bursa; Eski Oslo Askeri Ateşesi*) kitapta yaptığı iyileştirmeler ve kitabın bazı eksikliklerini gösterdiği için teşekkür ederim. Özellikle, Ek-1’i “Sezginin Askerlikte Uygulanması”, Ek-7’yi “Tehlike, Tehdit ve Risk” ilaveleri ile zenginleştirmemi ona borçluyum.

“Çevik karar verme” konusunun oldukça yeni olmasına rağmen ülkemizin yenilikçi kurumları tarafından uygulamaya konulması bu konuda yazdığım Ek-3 hakkında deneyimli bir yöneticiden bilgi almamı olanaklı kıldı. Bankacılık ve finans sektöründeki yirmi yıllık deneyimini çevik karar verme alanındaki çalışmaları ile sürdüren Sayın Aziz Uygur Kılınç’a (*Scrum Master, Ticari Ekosistem Derinleşme takımı, Çevik Alanı, İşlem Bankacılığı, Türkiye İş Bankası*)

benimle paylaştığı değerli bilgi ve deneyimleri için teşekkür ederim.

Kitabın birinci bölümünü, ayrıca Ek-2 de ele aldığım “yapay zeka” ve Ek-3 de işlediğim “çevik karar verme” konularını daha kapsamlı yazmamı Sayın Doç. Dr. Yasin Küçük’ün (*İşletme Fakültesi, Gebze Teknik Üniversitesi; Ekonomi ve İstatistik Danışmanı, S&B Textiles, Lahore, Punjab*) bu ihtiyaçları göstermesine borçluyum. 3. Bölümde ele alınan “eksik bilgi ile karar verme” ile “aşırı derecede bilgi toplama eğilimi” arasındaki denge konusu da yorumladığı önemli noktalardandı. Teşekkür ederim.

Deneyimli bir portföy yöneticisi olarak karar verme konusunda uzun yıllara yayılan birikime sahip olan Sayın Ümit Şener’in (*Araştırma ve Portföy Yönetimi Direktörü, Emaa Blue Portföy*) değerli önerilerinden bazı terimleri açıklığa kavuşturmak, bazı açıklamaları kitabın ilk bölümlerinde yapmak ve daha pek çok yönden yarar gördüm. Teşekkür ederim.

Karar vermenin teknik yönleri ile ilgilenen ve kontrol mühendisliği ile sistem kuramı ve optimizasyon gibi alanlarda matematiksel temelli çözümlere odaklanan Sayın Doç. Dr. Hakan Yazıcı (*Makine Fakültesi, Makine Müh. Bölümü, Yıldız Teknik Üniversitesi*) kitabımda açıklanması ve düzeltilmesi gereken noktaları gösterdi, ayrıca “Öykülerle Uygulamalar Kısımındaki” şekillerin daha akıcı çizilmesi için değerli önerilerde bulundu. Teşekkür ederim. Şekillerle ilgili iyileştirmemi bir sonraki baskıya yetiştirebileceğim.

Yine yayın öncesi kitabın ikinci baskısını yorumlayarak kitabın liderlik ve karar verme süreçlerine ilham vereceği düşüncesini paylaşan Sayın Doç. Dr. İlknur Çevik Tekin’e (*Dekan Yardımcısı, Selçuk Üniversitesi; Bölüm Başkanı, Yönetim Bilişim Sistemleri (MIS), Selçuk Üniversitesi; Öğretim*

görevlisi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Selçuk Üniversitesi) teşekkür ederim.

Kitabın 2. baskısını okuyarak geri bildirimde bulunan Sayın Dilek Yurdabak'a (*Kurucu, Potentia-360, Kurucu IDEA Psikolojik Danışmanlık, Eğitimci, Danışman, Koç*) ve Sayın Sibel Tashan Yurtseven'e (*Kurucu Ortak, Suswise, Baş Denetçi, Eğitimci*) teşekkür ederim.

Yukarıdaki doğrudan katkılara ilaveten bir de dolaylı ama önemli bir katkı daha oldu. Kitabın "Karar Verme Başarısını Ölçme" ekini (Ek-5) yazarken Büyük Kulüp Kitap Kulübü üyelerimizin okuduğumuz felsefi kitapları yorumlayarak bakış açımı genişletmesinden yarar gördüm. Başta Dr. Arda Özkubat olmak üzere kitap kulübümün değerli tüm üyelerine teşekkür ederim.

Burada teşekkür ettiğim tüm katkıları ve ikinci baskının önsözünde bahsettiğim tüm geliştirmeleri kitaba ilave eden Efil Yayınevi ekibine ve özellikle Genel Yayın Yönetmeni Sayın Serenay Diraz'a teşekkür ederim. Efil Yayınevinin iktisat dünyasında önemli bir yeri olan *İktisat ve Toplum Dergisi (İTD)* ve hakemli bir dergi olan *Efil Ekonomi Araştırmaları Dergisi (Efil Journal)* yanı sıra yayınladığı seçkin kitaplar arasında bu kitabı da tercih ettiği için onur duydum. Ayrıca teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

İKİNCİ BASKININ ÖNSÖZÜ	i
TEŞEKKÜR	iii
GİRİŞ	1

I. Kısım

Üç Ceket Karar Verme Yöntemi ve Karar Verme Becerileri

1. BÖLÜM

Üç Ceket Karar Verme Yöntemi	5
Bir şirketin yönetim modeli	7
Üç Ceket KV Yöntemi	9
Üç Ceket KV Yönteminin bireysel kararlarımızda farklı yöntemlerle birlikte kullanılması	16
Üç Ceket KV Yönteminin grup kararlarında farklı yöntemlerle birlikte kullanılması	20

2. BÖLÜM

Kişisel Hayatımızda Üç Ceket Karar Verme Yöntemi	27
Yönetici kararları ve kişisel kararlarımız	27
Kişisel hayatımızda lacivert ceket kararları nelerdir?	29
Kişisel hayatımızda kahverengi ceket kararları nelerdir?	38
Kişisel hayatımızda mont ceket kararları nelerdir?	44

3. BÖLÜM

Başarılı Yöneticilerin Ortak Karar Verme Becerileri ve Kişisel Kararlarımız için Çıkarımlar	49
Başarılı yöneticilerin ortak karar verme becerileri	49
Kişisel kararlarımız için çıkarımlar	61
Başarılı yöneticilerin ortak karar verme beceri seti (Beceri seti-1: Ortak beceriler)	67

4. BÖLÜM

Başarılı Üst Düzey Yöneticiler ve Lacivert Ceket Kararları	73
Üst düzey yöneticilerin karar verme ortamı	74
Üst düzey yöneticilerinin kavramsal karar verme becerileri	78
Üst düzey yöneticilerin karar verme yöntemleri	91
Kurumsal ortamda “lacivert ceket” beceri seti	101
Üst düzey yöneticilerden kişisel kararlarımız için öğrendiklerimiz	103
Üst düzey yöneticilerden öğrendiğimiz kavramsal karar verme becerileri	103
Üst düzey yöneticilerden öğrendiğimiz karar verme yöntemleri:	109
Kişisel hayatımızda “lacivert ceket” beceri seti (<i>Beceri seti-2: Önemli kararlar</i>)	110

5. BÖLÜM

Başarılı Orta Kademe Yöneticiler ve Kahverengi Ceket Kararları	117
Orta yönetim kademesinde karar verme ortamı	118
Orta kademe yöneticilerin kavramsal karar verme becerileri	120
Orta kademe yöneticilerin karar verme yöntemleri	125
Kurumsal ortamda “kahverengi ceket” beceri seti	129
Orta kademe yöneticilerden kişisel kararlarımız için öğrendiklerimiz	130
Orta kademe yöneticilerden öğrendiğimiz kavramsal karar verme becerileri	131
Orta kademe yöneticilerden öğrendiğimiz karar verme yöntemleri	132
Kişisel hayatımızda kahverengi ceket beceri seti (<i>Beceri seti-3: Planlama</i>)	133

6. BÖLÜM

Başarılı Birinci Kademe Yöneticiler ve Mont Ceket Kararları	137
Birinci kademe yöneticilerin karar verme ortamı	137
Birinci kademe yöneticilerin kavramsal karar verme becerileri	140
Birinci kademe yöneticilerin karar verme yöntemleri	144
Kurumsal ortamda “mont ceket” beceri seti	148
Birinci kademe yöneticilerden kişisel kararlarımız için öğrendiklerimiz	149
Birinci kademe yöneticilerden öğrendiğimiz kavramsal karar verme becerileri	150
Birinci kademe yöneticilerden kişisel kararlarımız için öğrendiğimiz yöntemler	153
Kişisel hayatımızda “mont ceket” beceri seti (<i>Beceri seti-4: Uygulama</i>)	154

7. BÖLÜM

Üç Ceket Karar Verme Yöntemi'ni Beceri Setleriyle Bütünleştirmek	159
Kurumsal kararlarımızda Üç Ceket Karar Verme Yöntemi'ni kullanmak	159
Kurumsal uygulamada her ceketin temsil ettiği beceri setleri	160
Kişisel uygulamada her ceketin temsil ettiği beceri setleri	163
Üç Ceket Karar Verme Yöntemi'nin kurumsal ve kişisel uygulamalarının karşılaştırılması	165
Üç Ceket Karar Verme Yöntemi'ne genel bakış	165

II. KISIM

Öykülerle Uygulamalar

8. BÖLÜM

Kurumsal Kararlarımızda Öykülerle Üç Ceket Karar Verme Yöntemi	171
---	------------

9. BÖLÜM

Kişisel Kararlarımızda Öykülerle Üç Ceket Karar Verme Yöntemi	189
--	-----

SON SÖZ

Şimdi Top Sizde	229
-----------------	-----

III. KISIM Ekler

Ek 1. Yöneticiler, Sezgi ve Üç Ceket KV Yöntemi	233
Ek 2. Yönetimde Yapay Zekâ ve “Üç Ceket KV Yöntemi”	242
Ek 3. Çevik Karar Verme ve Üç Ceket KV Yöntemi	248
Ek 4. Dirençli Karar Verme ve Üç Ceket KV Yöntemi	258
Ek 5. Karar Verme Becerisini Nasıl Ölçmeli?	267
Ek 6. Ofansif Karar Verme ve Üç Ceket KV Yöntemi	284
Ek 7. Defansif Karar Verme ve Üç Ceket KV Yöntemi	289
Ek 8. Defansif Karar Verme ve Risk Farkındalığı	294
Ek 9. “Strateji–Taktik–Operasyon Yönetim Modeli” açısından Üç Ceket KV Yönteminin değerlendirilmesi	344

SON NOTLAR	351
KAYNAKÇA	366
YAZAR HAKKINDA	368

GİRİŞ

Karar vermeyi öğrenmek, birbirleriyle sinerji yaratan bir grup beceri ve yöntemin geliştirilmesi ve bunların bir süreç içinde birlikte çalışmasının alışkanlık haline getirilmesidir. Bu kapsamda öğrenilmesi gereken belki basit ama çok sayıda beceri ve yöntem var. Beceriler düşünsel yetkinliklerdir, kağıda dökülmezler. Öngörülü olmak, geniş açıdan bakmak gibi. Yöntemler ise kağıda dökülebilir, planlanabilir. Senaryo analizi yapmak gibi.

Bazı karar verme beceri ve yöntemleri aranan kararın ne olduğunu bulur. Sezgisel karar verme, karar verme teknikleri gibi. Bazıları ise kararın ne olduğunu bulmaz, ama karara götüren süreçte yardımcı olur. Stratejik düşünmek, stratejik plan yapmak gibi. Kitapta beceri ve yöntem kelimeleri her iki grubu da kapsayan geniş anlamları ile kullanılmıştır.

Her eğitimin ortak yanı hızla unutulmasıdır. O halde neden öğreniyoruz? Çünkü aklımızda çok ufak kırıntılar kalırsa bile bundan büyük yarar görüyoruz. Bir karar verme eğitiminde ise bu ufak kırıntılardan daha fazlasına ihtiyacımız var. Verilen eğitimin akılda kalabilmesi için zihnimizde bir resim olarak canlandırılması gerekir. Çünkü zihnimiz kelimeler ve soyut kavramlardan çok, resimlerle çalışır. Kavramsal bilgileri bir resme dönüştürebilmek için metaforlar kullanırız. Bu kitapta geliştirdiğim metaforu “Üç Ceket Karar Verme Yöntemi” olarak tanımladım: lacivert, kahverengi ve mont ceket. Her ceket bir beceri grubunu temsil ediyor. Bu beceri grupları üç ayrı düzeyde etkili kararlar vermemizi sağlıyor: yön belirleme, planlama ve uygulama. Bir ceket giymek demek o ceketin temsil ettiği becerileri zihnimizde çağrıştıran aktif hale getirmek demek.

Bir kişisel gelişim kitabı okuduktan sonra “Hafızamı hiç zorlamadan bu kitaptan ilk ve en canlı olarak hatırladığım nedir?” sorusunu sorduğumda genellikle hatırladığının sadece bir öykü olduğunu gördüm. Çünkü öyküler eğlendiricidir, ilginçtir ve kendi yaşantımızla ilişkilendirebileceğimiz çağrışımlar yapar. Ve hiçbir öykü, yazarın kendi başından geçmiş bir öykü kadar canlı olamaz. Birinci elden anlatılan öyküler gerçek karar verme tarzını yansıtır, sezgilerin ve duyguların nasıl bir rol oynadığını anlatır. Bu kitapta kendi yaşadığım birçok öyküye yer verirken, bu öykülerde Üç Ceket Karar Verme Yöntemi'nin nasıl kullanıldığını gösterdim.

1. Bölüm'de, Üç Ceket Karar Verme Yöntemi tanıtılıyor. 2. Bölüm, bu yöntemin kişisel kararlarımızdaki uygulamalarını anlatıyor. Takip eden dört bölümde başarılı yöneticilerin karar verme becerileri referans alınarak Üç Ceket Karar Verme Yöntemi'nde kullanılan beceri setleri oluşturuluyor. 7. Bölüm, Üç Ceket Karar Verme Yöntemi'nin yukarıda geliştirilen beceri setleriyle birlikte kişisel ve iş hayatımızda nasıl kullanıldığını gösteriyor. 8. Bölüm, Üç Ceket Karar Verme Yöntemi'nin kurumsal hayatımızda, 9. Bölüm ise kişisel hayatımızda uygulamalarını öykülerle anlatıyor.

Kurumsal hayatımızda Üç Ceket Karar Verme Yöntemi, bir karar verme aracı olmasının yanı sıra, her kademedeki başarılı yöneticilerin hangi karar verme becerileri sayesinde başarısız yöneticilerden ayrıştığını gösteren bir rehberdir.

Kişisel hayatımızda Üç Ceket Karar Verme Yöntemi, başarılı yöneticilerin geliştirdikleri karar verme becerilerinden yararlanmamızı ve değişik karar verme durumlarına en etkili yaklaşımları bulmamızı sağlar.

I. Kısım

Üç Ceket Karar Verme Yöntemi ve Karar Verme Becerileri



1. BÖLÜM

Üç Ceket Karar Verme Yöntemi

"Karar vermenin gücünü kullanmak sana hayatının her kısmını bir anda değiştirmen için her mazereti geçme kapasitesi verir."

- Anthony Robbins

Üç Ceket Karar Verme Yöntemi, başarılı yöneticilerin karar verme becerilerini hem iş hem kişisel hayatımızda sistemli bir şekilde kullanmamıza yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır.

Başarılı yöneticileri ve onların karar verme sırlarını nasıl belirleyebiliriz? Başarılı yöneticileri saptamak başarıyı tanımlamak kadar zordur. *Harvard Business Review*'da 1967 yılında yayımlanan bir makalesinde, o dönemde beş büyük şirketin yönetim kurulu üyesi olan Profesör Edward Wrapp, üst düzey yöneticiler üzerine yapılan araştırmaların garip sonuçlar verebileceğini anlatır.¹ Bunu, yöneticilerin kendi uyguladıkları süreçler üzerinde nadiren objektif olarak düşünebilmeleriyle açıklar. Sonraki kırk yılda yöneticilerin karar verme sırlarını deşifre etme konusunda önemli bir gelişme olmadı. 2006 yılında bu konuda önemli bir çalışma yapıldı. İnsan kaynakları sistemleri tasarlayan ve davranış profilleri üzerine uzmanlaşmış bir danışmanlık şirketinin kurucusu ve CEO'su olan Dr. Kenneth R. Brousseau ve ar-

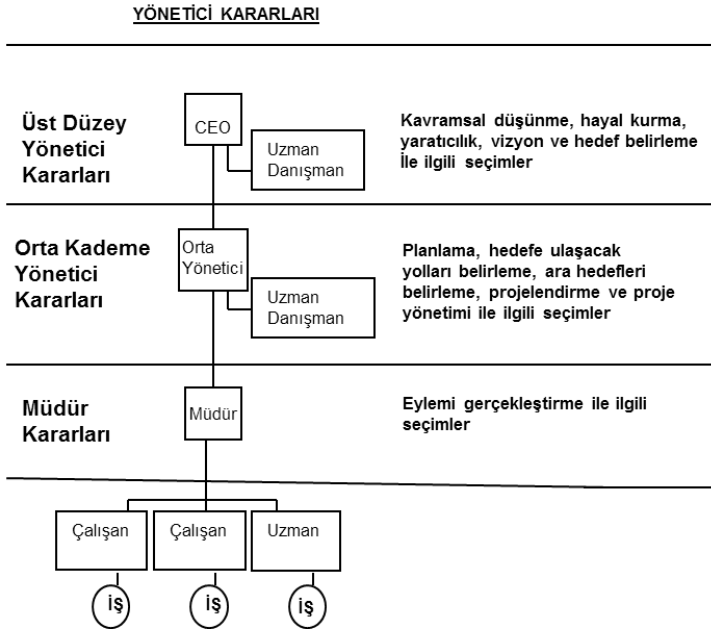
kadaşları 120.000 yönetici profilini içeren bir veri bankasını analiz ettiler.² Başarıyı tanımlama sorununu nasıl çözdüler? Yöneticilerin maaşlarını karşılaştırdılar. En yüksek maaş alan yüzde 20 içine giren yöneticileri “başarılı”, en düşük maaş alan yüzde 20 içine giren yöneticileri “başarısız” kabul ettiler.

Brousseau ve arkadaşlarının yaptığı araştırma başarılı yöneticilerin önemli özelliklerinden birinin “karar verme tarzlarını karar verme durumuna adapte edebilme becerisi” olduğunu gösterdi. Başarılı yöneticiler her karar durumuna aynı tarzda yaklaşıp aynı yöntem ve prensiplere göre kararlar vermiyorlar, ortamın özelliklerine en uygun karar verme tarzını adapte ediyorlardı. Karar verme becerilerini beceri paketleri olarak kullanıyor, karar verme ortamının gerektirdiği beceri setini bir bütün olarak kullanıyorlardı. Kariyer basamaklarını tırmanırken, karar verme tarzlarını yeni görev ortamlarının özelliklerine göre adapte etme becerisi, başarılı yöneticileri diğerlerinden ayırıyordu. Öyle ki yöneticiler, bir üst kademeye terfi ettikleri zaman şayet karar verme tarzlarını yeni seviyelerine uygun biçimde değiştiremiyorlarsa başarısız oluyor, hatta yeni pozisyonlarını koruyamıyordu. Bu nedenle, bir kademede çok başarılı olan bir yöneticinin, bir başka kademede başarılı olmasının hiçbir garantisi yoktu.

Bu ve benzer araştırmalardan pratik bir karar verme yöntemi geliştirebilmek için üç temel yönetim kademesini ele alıp üç ayrı karar verme beceri setine odaklanabiliriz. Bu yönetim kademeleri birinci kademe, orta kademe ve en üst kademedir.

Bir şirketin yönetim modeli

Şekil 1.1, referans olarak kurguladığım bir şirketin yönetim modelini ve kullandığım terimleri gösteriyor. Bu modelde üç yönetim seviyesi, çalışanlar ve her seviyede danışmanlık yapan uzmanlar var.



Şekil 1.1: Referans yönetim modeli

Şirketlerin kaptanları olan üst düzey yöneticiler için kısaca “CEO” kelimesini kullandım (CEO, üst düzey yöneticiler, üst kademe, tepe yöneticiler eş anlamlı olarak kullanılmıştır). Kitabın bundan sonraki kısmında CEO kelimesi tek bir yöneticiyi temsil ettiği gibi üst düzey yöneticileri bir