

# YÖNETİMDE DÜŞÜNME BECERİLERİ

Ed: R. Dilek KOÇAK

## **Yazarlar**

Sertif DEMİR

Memduh BEĞENİRBAŞ

H. Bahar AŞCI

Çağlar DOĞRU

Mustafa Kemal TOPÇU

Haydar ATEŞ

F. Didem GÖÇMEN

Rukiye CAN YALÇIN

Alper B. DALMIŞ

Ocak-2020

Bu kitabın yayın hakkı SİYASAL KİTABEVİ'ne aittir. Yayınevinin ve yayıncısının yazılı izni alınmaksızın kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

## **YÖNETİMDE DÜŞÜNME BECERİLERİ**

**Editör: R. Dilek KOÇAK**

**Kapak ve Sayfa Düzeni:** Gamze Uçak  
©Siyasal Kitabevi Tüm Hakları Saklıdır.  
Ocak 2020, Ankara

**ISBN No:** 978-605-7877-46-8

**Siyasal Kitabevi-Ünal Sevindik**

Yayıncı Sertifika No: 14016  
Şehit Âdem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1  
Kızılay-Ankara  
Tel: 0(312) 419 97 81 pbx  
Faks: 0(312) 419 16 11

### **Baskı:**

Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd.Şti.  
Sertifika No: 25931  
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48  
Tel: 0(312) 341 36 67

### **Dağıtım:**

**Siyasal Kitabevi**

Şehit Âdem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1  
Kızılay-Ankara  
Tel: 0 (312) 419 97 81 pbx  
Faks: 0 (312) 419 16 11

**e-posta:** [info@siyasalkitap.com](mailto:info@siyasalkitap.com)

**<http://www.siyasalkitap.com>**

*Ailelerimizize...*



# İÇİNDEKİLER

---

ÖNSÖZ .....	11
GİRİŞ .....	13
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: ELEŞTİREL DÜŞÜNME.....</b>	<b>17</b>
Sertif DEMİR	
<b>İKİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK DÜŞÜNME .....</b>	<b>41</b>
Çağlar DOĞRU	
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SİSTEMATİK DÜŞÜNME .....</b>	<b>57</b>
Bahar AŞCI	
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ANALİTİK DÜŞÜNME.....</b>	<b>83</b>
Alper Bahadır DALMIŞ	
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM: YALIN DÜŞÜNME .....</b>	<b>107</b>
Haydar ATEŞ	
<b>ALTINCI BÖLÜM: YARATICI DÜŞÜNME .....</b>	<b>125</b>
Didem GÖÇMEN	
<b>YEDİNCİ BÖLÜM: LATERAL DÜŞÜNME.....</b>	<b>151</b>
Mustafa Kemal TOPCU	
<b>SEKİZİNCİ BÖLÜM: DUYGUSAL DÜŞÜNME.....</b>	<b>177</b>
Memduh BEĞENİRBAŞ	
<b>DOKUZUNCU BÖLÜM: ETİK DÜŞÜNME .....</b>	<b>203</b>
Rukiye CAN YALÇIN	
Sonsöz .....	231



## **Editör Hakkında**

**Dr. Öğretim Üyesi R. Dilek KOÇAK**

**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

Dr. Öğretim Üyesi Dilek Koçak, lise eğitimini Çankaya Milli Piyango Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. Lisans derecesini 2003 yılında Çankaya Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümünden, Yüksek Lisans derecesini Gazi Üniversitesi İşletme Eğitimi Bölümünden almıştır. 2004 – 2012 yılları arasında farklı sektörlerdeki işletmelerin ithalat, finans ve ihale departmanlarında çalışmıştır. 2013 yılında Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Bölümüne öğretim görevlisi olarak atanmıştır. Doktora derecesini THK Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalından 2016 yılında almıştır. 2016 yılından bu yana Dr. Öğretim üyesi olarak THK Üniversitesi İşletme Bölümünde görev yapmaktadır. Dr. Koçak ayrıca THK Üniversitesi'nde idari görevler yürütmüştür. Yönetim, organizasyon ve strateji alanında İngilizce ve Türkçe lisans ve lisansüstü dersler vermektedir ve aynı alanda ulusal ve uluslararası çalışmaları bulunmaktadır. Evli ve bir kız çocuk annesidir.

## **Yazarlar Hakkında**

**Prof. Dr. Sertif DEMİR**

**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

1981 yılında Kara Harp Okulunda İktisat Ana Bilim Dalında lisans, 1984 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinde Uluslararası İlişkiler alanında yüksek lisans, 1987 yılında ise İktisat Ana Bilim dalında doktora programını tamamlamıştır. 1990 yılında Kara Harp Akademisi'ni tamamlayarak kurmay subay olmuştur. Emeklilik sonrası çeşitli üniversitelerde çalışan Demir, 2014 yılında doçent olmuştur. Türk dış politikası, sivil asker ilişkileri, güvenlik ve savunma, terör, uluslararası örgütler, barış gücü operasyonları ve insani yardım lojistiği üzerinde yayınlanmış eserleri mevcuttur. Halen THK Üniversitesi İşletme Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Yazarın, SSCI, ESSCI ve diğer uluslararası ve ulusal dergilerde çok sayıda makalesi yayımlanmıştır. Demir'in yurt dışında yayımlanmış uluslararası kitap editörlüğü ve uluslararası kitap bölümü, ulusal kitabı, ulusal kitap editörlüğü, ulusal kitap bölümü mevcuttur.

**Doç. Dr. Memduh BEĞENİRBAŞ**

**Millî Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu**

1974 yılında Çifteler /Eskişehir'de doğdu. İlkokulu Çifteler 'de, ortaokulu Samsun ve Eskişehir Anadolu Liselerinde tamamlamayı müteakip, Kuleli Askerî Lisesi (İstanbul) ve ardından da Kara Harp Okulu'nda (KHO) (Ankara) öğrenimini tamamlayıp, 1996 yılında Teğmen olarak mezun oldu. 1997-2009 yılları arasında çeşitli birliklerde görev yaptıktan sonra, 2009-2016 yılları arasında KHO Dekanlığı İşletme Bölümünde öğretim görevlisi olarak görev yaptı. 2018 yılı Eylül ayında Millî Savunma Üniversitesi (MSÜ) Kara Harp

Okulu Dekanlığı Savunma Yönetimi Bölümüne öğretim görevlisi olarak atandı. Bu görevde iken Kosova ve Afganistan (iki kere) olmak üzere NATO kapsamında yurtdışı görevlerinde bulundu. Halen aynı bölümde Bölüm Başkanı olarak görev yapmaktadır. Görevlerini sürdürdüğü esnada, 2002-2004 yılları arasında KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans ve 2008-2012 yılları arasında yine KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim dalında doktorasını tamamladı. 2017 yılında Yönetim ve Strateji alanında Doçent oldu. Beğenirbaş'ın Yönetim, Organizasyon ve Strateji alanında çok sayıda kitapta bölüm yazarlığı ve kitap editörlüğü, Türkçe ve İngilizce yayımlanmış makaleleri, sempozyum ve kongre bildirimleri mevcuttur. Aynı alanda dersler vermektedir. Evli ve bir kız babasıdır. İyi düzeyde İngilizce bilmektedir.

**Doç. Dr. H. Bahar AŞCI**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

Doç. Dr. H. Bahar Aşçı, ilk, orta ve lise eğitimini TED Ankara Koleji'nde tamamladıktan sonra 1998 senesinde İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi'nde lisans eğitimine başlamıştır. İktisat alanında lisans diplomasını 2002 senesinde aldıktan sonra 2003-2005 yılları arasında Pfizer İlaçları Ltd. Şti.'nde satış temsilcisi olarak görev yapmış ve lisansüstü eğitim için satış mesleğinden ayrılmıştır. 2007 yılında Başkent Üniversitesi'nden iktisat alanında yüksek lisans diplomasını aldıktan sonra 2008'de doktora çalışmaları için Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü'ne girmiş ve 2012 yılında Savunma Yönetimi doktora programından birincilikle mezun olmuştur. 2012-2015 yılları arasında 21. Yüzyıl Türkiye Enstitüsü'nde Başkan Yardımcısı olarak görev yaptıktan sonra Karabük Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünde Dr. Öğretim Üyesi olarak çalışmaya başlamıştır. 3,5 sene Karabük Üniversitesi'nde görev yaptıktan sonra Akademik çalışmalarına 2018 yılı Eylül ayı itibarıyla Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Fakültesi Havacılık Yönetimi Bölümünde devam etmiş ve Kasım 2019 itibarıyla de Üniversiteler Arası Kurul'un Yönetim-Strateji alanındaki çalışmalarını başarılı bulmasını takiben Doçentlik unvanını almıştır. Uzmanlık alanında yazılmış ulusal ve uluslararası çalışmaları bulunmaktadır. Doç. Dr. Aşçı Ankara Havacılık Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü görevini yürütmektedir.

**Dr. Öğretim Üyesi Çağlar DOĞRU**  
**Ufuk Üniversitesi**

Dr. Çağlar Doğru, Ufuk Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Lisans eğitimini Hacettepe Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünde, yüksek lisans eğitimini Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları bilim dalında ve doktora eğitimini yine Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme bilim dalında tamamlamıştır. Araştırma konuları, stratejik yönetim, liderlik, örgüt, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu konular üzerine, lisans ve yüksek lisans düzeyinde dersler vermekte ve lisansüstü tez



danışmanlıkları yapmaktadır. Ulusal ve uluslararası dergilerde makaleleri, uluslararası yayınevlerinde editörlük ve kitap bölümü yazarlığı çalışmaları ile ulusal ve uluslararası bilimsel kongrelerde sunumları ve moderatörlükleri bulunmaktadır. İngilizce, Fransızca, Almanca ve Rusça bilmektedir. Evli ve bir kız çocuğu babasıdır.

#### **Dr. Mustafa Kemal TOPÇU**

##### **ST Strateji ve Teknoloji Geliştirme Ltd. Şti.**

Sistem mühendisliği alanındaki lisans eğitimini takiben Bilkent Üniversitesinde MBA (Finansal Yönetim) programını tamamlayan Mustafa Kemal Topçu savunma yönetimi alanındaki doktora çalışmasında işgücü verimliliğinin artırılmasında psikolojik sözleşmenin rolünü araştırmıştır. Dr. Mustafa Kemal Topçu, topçu subayı olarak değişik görevlerde bulduktan sonra, Türk Silahlı Kuvvetlerindeki görevinden 2013 yılında kendi isteği ile ayrılmıştır. Doktora sonrasında çalışmaları kapsamında insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, inovasyon yönetimi, proje yönetimi, endüstriyel psikoloji ve iç kontrol alanlarında ulusal ve uluslararası eserlere sahip olan Dr. Mustafa Kemal Topçu halen aile şirketi olan ST Strateji ve Teknoloji Geliştirme Ltd. Şti. bünyesinde mentorluk, denetçilik, danışmanlık ve eğitmenlik yapmaktadır. Sibel Topçu ile evli olup Polat ve Zafer isimli iki çocuk sahibidir.

#### **Dr. Öğretim Üyesi Haydar ATEŞ**

##### **Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

Dr. Öğr. Üyesi Haydar Ateş İşletme lisans eğitimini 1980’de, dört farklı alandaki yüksek lisans eğitimlerini 1991 ve 2000’de, doktora eğitimini 2013 yılında tamamlamıştır. Lojistik alanında çalışmalarını 30 yılı aşkın süredir sürdürmektedir. Lojistik milli sistem kurulumu konusunda sistemin kurucu mimarı ve proje müdürlüğü görevlerini yürütmüş, ulusal düzeyde sistemler kurmuştur. Türkiye adına uluslararası organizasyonlarda üst düzey yöneticilik yapmış, bu kapsamda kuruluşların lojistik sistemlerini kurmuş veya iyileştirilmesi çalışmalarını yürütmüştür. Organize sanayi bölgeleri ve firmalara uygulamaya yönelik lojistik eğitimleri vermiş, bu kurum ve kuruluşlarda lojistik sistemlerin kurulumu ve işletilmesine yönelik projeleri yürütmüştür. Lojistik konusunda yurt içindeki kitap ve diğer yayınlarına ilave olarak, yurt dışında, ABD ve Avrupa’da yayınlanan kitaplarda yazdığı bölümler ile yine yurt içinde ve yurt dışında yayınlanmış makale ve bildirimleri mevcuttur. 2016 yılından itibaren, THK Üniversitesi İşletme Fakültesi Lojistik Yönetimi Bölümü öğretim kadrosuna katılmıştır.

#### **Dr. Öğretim Üyesi Didem GÖÇMEN**

##### **Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

Lisans ve yüksek lisans eğitimlerini Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamlayan Göçmen, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “Örgüt İkliminin Bağımsız Denetçilerin Mesleki Şüpheliği Üzerine Etkisi: Ba-

ğimsız Denetim Firmaları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı teziyle doktorasını almıştır. 2011 -2018 yılları arasında Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Programında öğretim görevlisi olarak çalışmış, halen aynı programda Dr. Öğretim Üyesi olarak görevine devam etmektedir.

**Dr. Öğretim Üyesi Rukiye CAN YALÇIN**

**Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu**

Dr. Rukiye CAN YALÇIN, 2003 yılında Ege Üniversitesi Amerikan Kültürü ve Edebiyatı bölümünden mezun oldu. 2007 yılında Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Suç Araştırmaları bölümünde yüksek lisans, aynı enstitünün Savunma Yönetimi bölümünde doktora eğitimini tamamladı. 15 yıl boyunca Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı çeşitli okullarda İngilizce öğretmeni olarak görev yaptıktan sonra, Ekim 2019’da Kara Harp Okulu Savunma Yönetimi bölümünde Dr. öğretim üyesi olarak göreve başladı. İlgili alanlarında yazılmış ulusal ve uluslararası makaleleri vardır.

**Dr. Öğretim Görevlisi Alper Bahadır DALMIŞ**

**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

Dr. Alper Bahadır Dalmış 2010 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF İktisat Bölümünden mezun olduktan sonra 2012 yılında Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisansa başlamıştır. Aynı yıl THK Üniversitesi İşletme Fakültesinde araştırma görevlisi olarak göreve başlamıştır. 2014-2018 yıllarında doktorasını tamamlamış ve 2019 yılı itibari ile THK Üniversitesi Ankara Meslek Yüksekokulunda Dr. öğretim görevlisi olarak çalışmaya devam etmektedir. Dalmış’ın örgütsel davranış alanında yayınlanmış makale ve bildirileri bulunmaktadır.

# ÖNSÖZ

---

Düşünme, bir şeyin doğru mu yoksa yanlış mı olduğunu anlamamıza, yorumlamamıza, karar vermemize, harekete geçmemize, bilmemize imkan sağlar ... liste sonsuzdur. Psikoloji düşünmenin insani bir süreç olduğunu söyler. Plan yapmak, kavramak, yorumlamak, modellemek ve genel olarak dünyayla yapıcı bir şekilde etkileşim kurmak ve tahminler yapmak, bilgiyi harmanlamak ve kullanmak sürecin parçalarındandır. Temel olarak bizi diğer canlılardan farklı kılan düşünme becerilerimiz, bizi biz yapar veya yok eder...

Düşünce becerisinin varlığı, insanın yaratılışıyla birlikte ortaya çıkar. Ancak genetik etki, çevresel koşullar, eğitim ve fırsatlarla birlikte zenginleşerek üretken bir anlam kazanır. Bu süreç; doğru bilgiyi, anlaşılabilir duyguları ve tutulmayan akli birleştirerek çevreyi ve dünyayı öğrenmeyi, kavramayı, anlamayı ve yönetmeyi sağlarken, evrene hâkim olma yönünde insanoğlunun da en önemli silahı haline gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında düşünme becerilerinin evrimleştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Düşünmenin insanoğlunun yaşamında ve özellikle iş hayatında gittikçe artan önemini dikkate alarak, "Yönetimde Düşünme Becerileri" adlı bu eser ortaya çıkarılmıştır.

Elinizde tutmakta olduğunuz bu kitap dijitalleşen ve küreselleşen dünyamızın, insanoğlunun düşünce becerileri üzerinde derin ve anlamlı izler bırakmaya başladığını ortaya koymasından önemlidir. Bilgiye erişimin parmakla klavye arasındaki mesafeye indirilmesi, hatta mobil telefonlar vasıtasıyla cepte taşınması, ...vb. insanoğlunun düşünme becerilerinin erken gelişmesine, farklılaşmasına, süratle sonuca yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu eser ile; stratejik, duygusal, eleştirel, yalın, sistematik, etik, lateral, yaratıcı ve analitik düşünme becerilerinin ayrıntılı olarak incelenmesi ve iş ortamı ile yöneticiler üzerindeki yansımaları analiz edilmeye çalışılmıştır.

Eser, çok değerli akademisyenler tarafından özverili bir çalışma ile kaleme alınmıştır. Katkıda bulunan tüm yazarlara harcadıkları emek ve ortaya çıkardıkları güzel eserleri için yürekten teşekkürlerimi sunarım. Eserin fikir tasarımına öncülük eden Prof. Dr. Ahmet Erman AkKBULUT'a sonsuz min-

## Sonsöz

---

Karmaşık hale gelen ve dijitalleşen iş yaşamının zorlu rekabet koşullarında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve belirlenen amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi için farklı düşünme becerilerine sahip liderlere/yöneticilere gereksinim duyulur. Bu açıdan bakıldığında *Nasıl bir yönetici?* ve *İnsanları nasıl yönetmeli?* Sorularının düşünüldüğünü ve cevabını arayan sayısız kitap yazıldığını, birçok disiplinin odağı olduğunu, farklı kavramlar üzerinden araştırmaların konusu olduğunu görürüz. Çalışmalar, çağımızın son on yılında liderlikte de yeni arayışlara girildiğine işaret etmektedir. Örneğin; Çevik, düşünsel, yalın, lateral gibi liderlik türleri, günümüzün iş ortamının dikte ettirdiği yeni liderlik türlerindedir. Bu yeni liderlik türleri farklı düşünme becerileri ile etkili olabilmektedir. Biz de bu kitapta insanı diğer canlılardan ayıran düşünme becerilerini yönetim ve yöneten esasından keşfetmek istedik ve bir set olarak ele aldığımızda gördük ki, düşünme becerileri; Tüm etkili eylem ve davranışların öncüsüdür, gelişim yaratma sürecidir, rasyonel değerleri olası kılmaktır, yöneticilerin ve işletmelerin hayatta kalma aracıdır, doğruları yanlışlardan ayırt etmek için bir yoldur, sorunsal anlama ve çözme metodolojisidir, bilgiyi mantık süzgecinden geçirmektir, değişim için farklı bakış açıları kazandırmaktır, empati kurabilmektir, paradigmalardan sıyrılarak problemi farklı bakış açıları ile ele almaktır, alternatif fikirler üretmektir, kaynaklara değer yaratmaktır, prensipler ve yöntemler bütünüdür, farklılaştırma ve uyum sağlamadır, sezgileri ve yaratıcılığı kullanabilmektir, etik farkındalığı yönetebilmektir...

Bu kitap ile yukarıda bahsedilmiş olan tüm kazanımlara düşünme becerileri penceresinden geniş bir açı ile yaklaşmıştır. Bu yolda yapılması gerekenler için bir çerçeve çizmeye çalıştık. Eksikliklerimiz elbette olmuştur. Dolayısıyla sonsözümüzde anlayış ve hoşgörünüze sığınarak "Düşünme yolunda arayışların ve keşiflerin devam etmesi" ni diliyoruz.

R. Dilek KOÇAK