

Prof. Dr. ACAR BALTAŞ, Türkiye’de geniş kitlelere, psikolojinin insan ihtiyaçları ve iş hayatının sorunları için bir çözüm olduğunu gösteren öncülerden biri oldu. Stres ve beden dili kavramlarını Prof. Dr. Zuhâl Baltaş’la birlikte Türkiye’ye tanıttı. 1989 yılında yayınlanan “Üstün Başarı” kitabı öğrenmenin nöro-bilimsel temelleri ile öğrencilerin ihtiyaçları arasında köprü kuran ilk çalışma oldu.

Ortaöğrenimini İstanbul İstanbul Erkek Lisesi’nde, yüksek öğrenimini İstanbul İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü’nde tamamlayan Acar Baltaş, doktorasını Cerrahpaşa Tıp Fakültesi’nde Nöroloji Anabilim Dalı’nda yüksek beyin fonksiyonları konusunda yaptı, klinik nöro-fizyoloji alanında Tıp Bilimleri Doktoru ünvanını unvanını aldı ve 1986 yılında Uygulamalı Psikoloji Doçenti, 1996 yılında Profesör oldu. 1977-1997 yılları arasında Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Anabilim Dalı’nda çalıştı. Yurtiçinde ve dışında yayınlanmış 100’den fazla bilimsel çalışması bulunan Baltaş, 1983 yılından bu yana, iletişim ve tıbbi psikoloji alanındaki bilgilerini iş hayatının ihtiyaçları ile bağdaştırarak seminerler verdi, uygulamalar yaptı. Bu seminer ve uygulamalarında liderliğin kültür ve cinsiyetle ilişkisine (Türk kültüründe yönetmek ve kadın liderliği), duyguların kararlar üzerindeki etkisine ve zihniyet değişikliğine odaklandı. Acar Baltaş, yasal yollarla toplam 600.000 adet satışı yapılmış; bazılarının 40. baskıyı aştığı **Stres ve Başaçıkma Yolları, Bedenin Dili, Ekip Çalışması ve Liderlik, Üstün Başarı, Hayalini Yorganına Göre Uzat, İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, Türk Kültüründe Yönetmek, Akılsız Duyguların Cezasını Kararlar Çeker** ve Baltaş Grubu Yönetim El Kitapları’nın yazarıdır.

Baltaş, Türk kültürünün değer sisteminden çıkan dönüşüm programları ve ekip çalışması konusunda birçok kuruluşun uluslararası başarılarının hazırlayıcısı oldu. Türk A Milli Futbol Takımı’nın ve Galatasaray Futbol Takımı’nın psikolojik danışmanlığını yaptı, bu görevi Türk A Milli Futbol Takımı’yla sürdürdü. Türkiye Futbol Federasyonu bünyesinde antrenörlere yönelik, “genç sporcularda karakter gelişimi” ve “psikolojik performans danışmanlığı” programlarını yönetti. Ayrıca, 2009-2016 yılları arasında Harp Akademileri’nde kurmay subay adaylarına ve her rütbede terfi eden generallere kişilik ve liderlik eğitimleri verdi.

Acar Baltaş, Prof. Dr. Zuhâl Baltaş’la kurucusu oldukları, iş hayatında gözlenebilir zihniyet değişikliği ve ölçülebilir iş sonuçları için kurum ve çalışan etkinliğini hedefleyen Baltaş Grubu’nu yönetmektedir.

Prof. Dr. Zuhâl Baltaş ile evli ve iki çocuk babasıdır.

ACAR BALTAŞ

Türk Kültüründe Yönetmek

Yerel Değerlerle
Küresel Başarılar Kazanmak



Remzi Kitabevi

*Bana, üniversite kitaplığından başlayarak,
birlik içinde bireyleşme olgunluğuna
uzanan bir yolculukta eşlik eden
hayat yoldaşım Zuhal'e...*

TÜRK KÜLTÜRÜNDE YÖNETMEK / Prof. Dr. Acar Baltaş

© Remzi Kitabevi, 2010

Her hakkı saklıdır.

Bu yapıtın aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Editör: Neclâ Feroğlu
Yayına hazırlayan: İdil Sevil
Kapak: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-1395-6

BİRİNCİ BASIM: Haziran 2010
ON İKİNCİ BASIM: Aralık 2018

Kitabın bu basımı 2000 adet yapılmıştır.

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez, E3-14, 34337, Etiler-İstanbul
Sertifika no: 10705
Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090
www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah., Matbaacılar Sitesi
4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul
Sertifika no: 12068 / Tel (212) 629 0615

Cilt: Çifçi Mücellit, 100. Yıl Mah., Matbaacılar Sitesi
5. Cad. No: 24-25 Bağcılar-İstanbul
Tel (212) 629 4783

Teşekkür

Bazı kitaplarda emeği geçen çok kişiye teşekkür edilir. Bu kitapta teşekkür bölümü çok sade...

Eđer İdil Sevil'in katkıları olmasaydı bu kitap elinize ulaşamazdı. Sevil, kitabın akışını yapılandırmaktan, yeni araştırmaları kitabın temel mesajına uygun olarak bulmaya ve yerleştirmeye kadar en yaşamsal katkıların sahibidir.

Editör Neclâ Feroğlu da özeni ve bilgisiyle kitabın Remzi Kitabevi standartlarına ulaşmasını sağladı. Onlara hem kendim hem de okuyucularım adına en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

İçindekiler

Giriş	9
-------------	---

I. BÖLÜM

Yolu Hazırlamak

Lider mi, Yönetici mi?	13
Araştırmalar	15
Maslow Türk Olsaydı	18
Duygular Kültüre Uyum Sağlar	23

II. BÖLÜM

Türk Kültüründe Lider Kimdir?

Bahçevan İlkesi	31
Lider, İnsanları Etkileyen ve Sonucu Değiştiren Kişidir	39
Türk Kültüründe Liderin Özellikleri	46
Türkiye’de Liderler Nasıl Davranmalı?	53
Zaman Ötesi Liderlik	61
Kötü Liderlik	67
İş Dünyasında Değerler	75
Herkes Lider Olamaz	81
Hayvanlar Âleminde Lider	85
Omnipotan Yöneticiliğin Sonu	88
Kurum Kültürünü Yönetmek	93
CEO’lar Ne Kadar Yetenekli?	97
Giluiani’nin Liderlik İlkeleri	101
Beşinci Düzey Liderlik ve Karizma	105
Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma!	110
Yeni Kuşakları Yönetmek	114

III. BÖLÜM

Potansiyel Performansa Nasıl Çevrilir?

Teröristlerden Alınacak Dersler.....	123
Kişiliği Bilmenin Yöneticiye Kazandırdıkları	127
Güçlü Yönlerimiz Bize Ne Kadar Yardım Eder?	136
Güçlü Yönlerin Sınırları	143
Kendini Doğrulayan Kehanet.....	149
Sıradan İşler İyi Yapılabilir mi?	154
Hızlı ve Kolay Çözümler	158
Kurumun Başarısının ve Sürekliliğinin Temel Taşı Güven	163
Güven Oluşturmada Liderin Bütünlüğü.....	171
Çözümü Yanlış Yerde Aranılan Konu: Motivasyon.....	178
Çalışan Adanmışlığı Kârlılığı Artırıyor	182
Performans Yönetim Sisteminde Yöneticinin Rolü.....	193
Yöneticinin Delege Edemeyeceği Görev Kurum İçi Koçluk	198
Kurumlarda Mentorluk	203

IV. BÖLÜM

Birlikten Kuvvet Nasıl Doğar?

Ekip Performansında Kişiliğin Önemi	209
Türkiye'ye Özgü Ekipler	212
Ekip Çalışmasında Nerede Yanlış Yapıyoruz?.....	218
Otuz Yıllık Ekip Çalışması Yolculuğumuzdan Öğrendiklerimiz.....	224
Çokkültürlü Ekiplerde Başarı	230
Uzlaşmak Neden Zor? Nasıl Kolaylaştırabiliriz?	234
Sizin Kovanız Dolu mu?	241

Giriş

Bu kitap, bir psikoloğun gözünden iş hayatına baktırır. Psikologlar uzmanlık alanlarına göre çevrelerini ve insanları, bu formasyona sahip olmayanlardan farklı görür.

Hepimiz hayatı, olay ve olgulardan yola çıkarak anlamaya çalışır, yorumlar ve yargılarda bulunuruz. Bu yargılar, “İş arkadaşım iyi bir ekip üyesi değil, uzlaşmayı yenilmek sanıyor ve hep kendi istediği olsun istiyor,” gibi basit ve bizi doğrudan ilgilendiren konular da olabilir; bize, “Bir insan nasıl çocuğunu dayakla terbiye edebileceğini düşünür ve onu hastanelik eder! Nasıl bir düşünce ve ruh hali içinde bunlar?” gibi sorular sorduran ancak bizi doğrudan ilgilendirmeyen konular da.

Bazen de çocuğumuzun odasını bizim istediğimiz gibi toplamasına veya bize rapor veren satış temsilcisinin tüm raporlarının yazım hatası dolu olmasına içerler, söylediklerimizi anlamadıklarını ya da bizi önemsemediklerini düşünürüz. Bazen, geleceğinden çok ümitli olduğumuz, son derece çalışkan ve becerikli astımızın, yıllık hesapların kapatılma döneminde başkasına ait satışları kalem oyunları ile kendi hesabına aktararak, dönem hedeflerini tutturmuş olmasına şaşır kalırız ve ağızımızdan, “Neden? Ama nasıl olur!” sözleri dökülür.

Oysa temel eğitimi sağlam bir psikolog, bu olaylara baktığı zaman farklı şeyler görür. Çünkü bilir ki, meydana gelen bir olay, daha önceden yapılmış ve yapılmamış olanların bir sonucudur ve sonuçları anlamak için sebeplere bakılması gerekir. Ekip içindeki her türlü anlaşmazlıkta sorunları çözmek için “haklı olmak değil, haklı kalmak” gerektiğini bilir ve ilişkilerini buna göre yönetir. Kendince en doğru çözümü değil, herkes için en az rahatsızlık verecek olanı araştırır.

Çocuğunu dayakla terbiye edebileceğini düşünen kişinin tutumuna ve yetenekli astın davranışına anlam yüklemeye çalışırken, değerlerin insan hayatındaki önemini göz önüne alarak düşünür, “Neden?” sorusunun cevabının değerlerde barındığını bilir. Bu yaklaşım sayesinde, finans dünyasındaki açgözlülüğün yol açtığı yıkıma da anlam verebilir.

Bir psikolog, çocuğunun ya da iş arkadaşının belli bir konudaki özensizliğinin laftan anlamamak veya kendisini önemsememekle ilgili olmayıp, kişiliğinden kaynaklandığını bilir. Kişilik konusundaki bilimsel bilgileri, onun, neleri değiştirip neleri değiştiremeyeceğini anlamasına imkân verir ve böylece enerjisini daha doğru kullanmasını sağlar. Bunun sonucunda ise hem kendini üzmez hem de çevresindekiileri zorlayarak ilişkileri zedelemes. Çocuğuna başkalarını örnek göstererek, “İstersen başarısın, zekisin ama tembelsin...” diyenlere ya da “kendi istediği gibi olmasını” beklediği eşiyile sürekli çatışan ve ilişkideki sevgiyi tüketenlere üzülür. Çünkü insanların, çok isteseler de yapamayacakları şeyler olduğunun farkındadır. İnsanların belli bir programla dünyaya geldiklerini bilir ve genetik piyangodan bahtına çıkmış olanla potansiyelini gerçekleştirmesi için eşine, çocuğuna, astına, arkadaşına yardımcı olur.

İşte bu kitapta sizi, bir psikoloğun gözünden sadece genetik piyangomuzun değil, aynı zamanda kültürel genlerimizin de bizi özel ve üstün kıldığı özelliklerimizi gösteren araştırmalardan hareketle, hayata ve iş dünyasına farklı anlamlar yüklemek için bir yolculuğa davet ediyorum.

I. BÖLÜM

Yolu Hazırlamak

Lider mi, Yönetici mi?

Yönetim literatürünün bitmeyen tartışmalarından biri, yönetici ve lider kavramlarına yüklenen anlamla ilgilidir. Bu konuda yapılan birçok pratik tanımlama ve “Lider doğru işi yapar, yönetici işi doğru yapar” gibi kulağa hoş gelen ancak ne anlama geldiği çok açık olmayan birçok “vecize” zihinde yer eder.

Eğitim çalışmalarımızda yer verdiğimiz şu yaklaşım, bu konudaki yaygın görüşlerden biridir: “Sonucu değiştiren davranış, liderlik davranışıdır. Lider etkiler, etki yaratır ve başkaları aracılığıyla sürekliliği olan iyi sonuçlar alır.” Bu açıdan bakınca, kurumun en alt düzeyindeki kişiden de liderlik davranışı beklenebilir.

“İş lideri, ekibiyle birlikte, rekabette üstün sonuçlar alan ve bunu sürdüren kişidir,” dediğimiz zaman da, en alt düzeydeki birim yöneticisine liderlik vasfı yüklemiş oluyoruz. Çünkü sürdürülebilir başarı için, insanları pozisyonun kendisinden alınan bir güçle zorlayarak yönetmek değil, ikna etmek, ilham vermek ve harekete geçirmek gerekir. Bu da, ancak liderin yaptığı işe anlam yüklemesi ve çevresindekilere de bu anlam duygusunu aktarabilmesiyle gerçekleşir. Bunun için de, gönüllülük esastır.

Bir diğer görüşe göre liderlik, yöneticilik basamaklarında yükselerek ulaşılabilecek bir “mevki” değildir. Buna göre yöneticiler “büyüyecek” lider olamazlar. Lider ve yönetici arasında temel bir fark vardır. Liderin yüzü kurumun dışına dönüktür. Lider gidilecek noktayı seçer, hedefleri belirler, stratejiyi tanımlar. Bir Türk atasözü liderin bu işlevini çok özlü bir şekilde tanımlar: “Göz ola dağın ardını göre, baş ola başa geleceği bile.” Buna karşılık yönetici kurumun içine bakar ve gündelik operasyonun planladığı gibi yürümesini sağlar. Bu işlevlerin ye-

rine getirilmesini sağlayacak özellikler bütünüyle farklı oldu için, yöneticiler zamanla rütbe olarak "lider" basamağına yükselemezler. Bu nedenle lider, organizasyonun tepesinde bulunan bir kişidir ve altında bulunan yöneticiler çok büyük ihtimalle öyle kalmaya devam edeceklerdir.

Ben kişisel olarak, iyi yönetici olmadan lider olunamayacağına inanıyorum. Bir işi yönetmek için o işi en iyi yapan olmak gerekmez; ancak işin inceliklerini ve süreçlerini bilmeden, bu işi yapan insanların yönetilebileceğini düşünmüyorum. Bu nedenle başarılı bir iş ve yönetim geçmişi olan herkes lider olamaz. Başarılı liderliğin arkasında işin doğası ve süreçlerle ilgili ciddi bir birikim vardır.

Odak grupları ve derinlemesine görüşmelerle yapılan etnografik bir araştırma, Türk kültüründe liderliğin yöneticilikten daha "üst düzey" bir merteye olarak algılandığını ortaya koymaktadır.⁽¹⁾ Yöneticiliğin eğitim ve tecrübeyle öğrenildiğine, ancak liderliğin kişinin doğasında olduğuna dair inanış yaygındır. Liderlik değişimin getirdiği fırsatları fark etmek, geleceği yorumlamak, yorumlarını bir mesaja dönüştürüp çevresindekilere aşlamak, insanları bir inanç etrafında birleştirmek gibi süreçleri içerirken, yöneticilik, daha rutin, teknik, kurallar dahilinde gelişen bir süreç olarak algılanmaktadır. Liderin daha duygusal ve tutkulu, yöneticinin daha rasyonel ve objektif olduğuna inanılmaktadır. Motive etmek hem liderin hem yöneticinin görevidir ancak yönetici bunu ödül ve ceza yoluyla yaparken lider daha farklı, yaratıcı yollar bulur. Genel olarak liderlik daha zor ve daha üstün bir pozisyon olarak görülmektedir.

(1) Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House, R. J., *Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, s. 852, London: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

Araştırmalar

Hofstede Araştırması

Maastricht Üniversitesi'nden profesör Geert Hofstede, 74 ülkeden toplanan veriyi analiz ederek yürüttüğü geniş kapsamlı araştırmasında, işyerlerindeki değerlerin kültürden nasıl etkilendiğini ortaya koydu. Hofstede'nin yaptığı, kültürel yönelimleri ülkeler arasındaki gözlenebilir kurumsal farklılıklara deneysel bir temelde bağlayan ilk araştırmadır.

Güç uzaklığı endeksi: Her türlü yapılanmada (işyeri, aile vs.) "kimsiz" olan üyeler tarafından algılanan ve kabullenilen "güç dağılımındaki eşitsizliği" gösterir. Burada önemli olan, eşitsizliğin hiyerarşide üstte olanlarca (liderler) değil, altta olanlarca (izleyenler) belirlenmiş ve onaylanmış olmasıdır.

Dünya ortalaması / Türkiye: 55/66

Bireycilik endeksi: Bireyin kendini ne şekilde tanımladığını gösterir. Kişilerin kendilerini diğerlerinden bağımsız üniteler olarak tanımladıkları bireyci toplumlarda bireylerarası bağlar gevşektir. Birey kendinden (ya da sadece çekirdek ailesinden) sorumludur.

Toplulukçu kültürlerde ise bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tarif ederler. Bu tür toplumlarda korumacılık ve sadakat gibi değerler öne çıkar.

Dünya ortalaması / Türkiye: 43/37

Başarı yönelimi endeksi: Başarı yönelimli toplumlarda güç ve başarı, ilişki yönelimli toplumlarda kişilerarası uyum ve anlaşma ön planda tutulur.

Dünya ortalaması / Türkiye: 50/45

Belirsizlikten kaçınma endeksi: Bir kültürün belirsizlikler sonucu ortaya çıkan olumsuz duygulara tahammül edebilme derecesidir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Kesin kanun ve kurullarla, bürokrasiyle, yapılanmış sosyal normlar ve ritüellerle belirsizlik ihtimalinin en aza indirgenmeye çalışıldığı bu tür toplumlarda bireylerin duyguları ön plandadır.

Belirsizlik karşısında daha rahat ve sakin olan toplumlarda ise mümkün olduğu kadar az sayıda kanun ve kural vardır. Farklı fikirler ve akımlar yan yana yaşayıp gelişebilir. Bu kültürlerde düşünceler duygulardan daha ön plandadır.

Dünya ortalaması / Türkiye: 64/85

GLOBE Araştırması

Global Liderlik ve Kurumsal Davranış Etkinliği (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – GLOBE*) projesi, kültür ve liderlik hakkında şimdiye kadar yapılmış en geniş kapsamlı araştırmadır. 61 ülkeyi kapsayan bu araştırmanın bir bacağı üniversite hocaları ve araştırmacılar, diğer bacağı iş hayatında yer alan yöneticiler oluşturmaktadır.

GLOBE araştırmasında kültür, aşağıdaki dokuz boyutta ölçümlenmiştir:

Baskıcılık: Bireylerin baskıcı, yüzleşme yönelimli ve saldırgan olma oranını yansıtır.

Gelecek odaklılık: Bireylerin planlama, yatırım yapma, bireysel ya da ortak hazzı erteleme gibi geleceğe yönelik davranışlarını yansıtır.

Cinsiyet eşitlikçiliği: Bir kurumda ya da toplumda cinsiyet rolleriyle ilgili farklılıkların en düşük düzeyde olması ve cinsiyet eşitliğinin savunulmasıdır.

İnsan odaklılık: Bireylerin yardımsever, fedakâr, adil, arkadaş canlısı/içten, cömert, insancıl ve kibar olmak için teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesidir.

Kurumsal/toplumsal toplulukçuluk: Kurumsal ve toplumsal işleyişin, kaynakların ortak dağılımını ve birlikte hareket etmeyi teşvik etmesidir.

Grup-içi toplulukçuluk: Bireylerin kendilerini ait hissettikleri grup (aile, cemaat, takım, kurum vs.) hakkındaki gurur, sadakat ve bağlılık duygularının gücünü yansıtır.

Performans yönelimi: Toplum ve kurumlarda üstlerin, astları yüksek performans ve mükemmellik yönünde teşvik etmesi ve ödüllendirmesidir.

Güç uzaklığı endeksi: Her türlü yapılanmada (işyeri, aile vs.) “kıdemsiz” olan üyeler tarafından algılanan ve kabullenilen “güç dağılımındaki eşitsizliği” gösterir. Burada önemli olan, eşitsizliğin hiyerarşide üstte olanlarca (liderler) değil, altta olanlarca (izleyenler) belirlenmiş ve onaylanmış olmasıdır.

Belirsizlikten kaçınma endeksi: Bir kültürün belirsizlikler sonucu ortaya çıkan olumsuz duygulara tahammül edebilme derecesidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Kesin kanun ve kurallarla, bürokrasiyle, yapılanmış sosyal normlar ve ritüellerle belirsizlik ihtimalinin en aza indirgenmeye çalışıldığı bu tür toplumlarda bireylerin duyguları ön plandadır.

Kitabımızda kullandığımız kaynak, Türkiye de dahil olmak üzere 25 ülkede yapılan araştırmaların yer aldığı, 2008 yılında basılmış olan *Culture and Leadership Across the World* adlı kitaptır.

