

**HAYALİNİ  
YORGANINA  
GÖRE UZAT**

**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. Zuhal 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 Erkek Lisesi'nde, yükseköğrenimini 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 unvanını aldı ve 1986 yılında Uygulamalı Psikoloji Doçenti, 1996 yılında Profesör oldu. 1977-1997 yılları arasında Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Anabilim Dalı'nda çalıştı. 1983 yılından bu yana ilişki yönetimi 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 700.000 adet satışı yapılmış; bazılarınının 40. baskıya geçtiği **Stres ve Başarı 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. 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. Zuhal 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. Zuhal Baltaş ile evli ve iki çocuk babasıdır.

Prof. Dr. ACAR BALTAŞ

# Hayalini Yorganına Göre Uzat



Remzi Kitabevi

HAYALİNİ YORGANINA GÖRE UZAT / Acar Baltaş

© Remzi Kitabevi, 2007

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

*Editör:* Yasemin Aktaş  
*Yayına hazırlayan:* İdil Sevil  
*Kapak:* DPN

ISBN 978-975-14-1494-6

BİRİNCİ BASIM: Aralık 2007  
ON DÖRDÜNCÜ BASIM: Nisan 2019

*Kitabın bu basımı 3000 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

*Hayatta paranın satın aldıklarından daha değerli  
şeyler olduğunu çocukluğumda bana öğreten ve  
her zaman destek veren  
anneme...*



# İçindekiler

<b>Giriş</b> .....	<b>11</b>
Barnum Etkisi .....	11
Azmin Sınırı .....	12
Yanılığının Kaynağı .....	13

## MOTİVASYON TİCARETİ

<b>İş Hayatında ve Ticarete Motivasyon ve Motivasyon Ticareti</b> .....	<b>19</b>
Her Bedene Uyan Çözümler .....	20
Kurumsal Hayatta Motivasyon .....	21
Kârlılık ve Adanma İkilemi .....	22
Ekonomide İyimserlik .....	24
Tedbirsiz İyimserlik .....	25
<b>Astrolojinin Tanımlamalarındaki Gerçeklik Payı</b> .....	<b>29</b>
“Size Kendinizi Tanıtalım” .....	30
“Araştırma, Astrolojinin Saçma Olduğunu Kanıtıyor” .....	32
Astrolojideki Büyü .....	33
<b>Akıllı İnsanlar Neden ve Nasıl Saçma Şeylere İnanır?</b> .....	<b>36</b>
Kimler Saçma Şeylere İnanır? .....	40
<b>Kişilik ve Hayat Süresi</b> .....	<b>45</b>
Ölmüş Bir Bilim Adamının Evrak-ı Metrukesi .....	46
Zekâ Neye Yarıyor? .....	48
İç Uyum (Nörotiklik) .....	49
İç-Dışadönüklük (Hırs ve Sosyallik) .....	51
Uzlaşılabilirlik .....	54
Tedbirlilik .....	55
Yeniliğe (Yeni Deneyimlere ve Öğrenmeye) Açıklık .....	58
Uzun Yaşamak .....	59

## YÜREKTEN ADANMA VE TUTKUyla ÇALIŞMA

<b>Her İsteyen Başarılı Olamaz</b> .....	67
Hayatın "Sır"ı .....	67
Başarı Nedir? .....	68
İstediğini Elde Etmek .....	69
Karanlıktan Geçmeden Aydınlığa Ulaşılmaz.....	72
Kimler Gerçekten Başarır?.....	73
<b>Yürekte Adanın, Seçtiğiniz Hayatı Yaşayın</b> .....	76
Zaman Değil Enerji.....	77
Enerji Odakları.....	78
Sporcular ve Sanatçılar .....	79
Enerji Kadranı(*).....	80
Enerjiyi Yenilemek .....	82
Yaşam Ritüelleri .....	83
Varlık Amacını Gerçekleştirmek .....	84
Seçilmiş Bir Hayat Yaşamak .....	86
<b>Başarının Ardındaki İnsan</b> .....	88
İnsan Manzaraları .....	89
Başarının Kimyası.....	90
Başarının Kökleri.....	92
<b>Başarının Yolu Tutkudan Geçer</b> .....	95
Herkesin Görmediğini Görmek .....	96
Doğru Zamanı Seçmek.....	97
Tutkuyu Dengelemek.....	98

## OLUMLU VE YAPICI TUTUM

<b>Çocuklarımızı Nasıl Mutsuz Ediyoruz?</b> .....	103
Mücadele Geliştirir .....	104
Potansiyeli Ortaya Çıkarmak .....	105
<b>Özgüven mi, Özsayı mı?</b> .....	108
Özgüven Başarıya Bağlıdır .....	109
Özsayı Kendini Kabule Bağlıdır .....	111
Özsayı Kişinin Ahlak Anlayışıyla İlgilidir .....	112
<b>Şans Başarayı Ne Kadar Etkiler?</b> .....	114
Şans ve Talih.....	114
Günlük Hayatta Şans .....	116
<b>Başarının Kaynağı ve Bedeli Olarak Stres</b> .....	119
Tükenme Döngüsü.....	120



Tükenmenin, Aynı Zamanda Başarının Kaynağı: Stres ...	121
“Kaderini Eline Almak” .....	121
<b>Özel İnsan, Sıra Dışı Yaşam</b> .....	124
<b>Başkalarını Yönetmek,</b>	
<b>Kendi Duygularını Yönetmekle Başlar</b> .....	128
Liderlik Basamakları .....	129
Duyguların Gücünü Yeniden Keşfetmek .....	129
İş Başarısında Fark Yaratan Duygusal Yetkinlikler .....	130
<b>Yakıcı Kızgınlıktan Yapıcı Kızgınlığa</b> .....	133
Kızgınlık Ve Beynimiz .....	133
Kızgınlığın Boyutları .....	135
Kızgınlığı Kışkırtmak .....	136
Ne Yapmalı? .....	137

## **BAŞARI YÖNELİMİ VE YENİLİKÇİLİK**

<b>Başarı Güçlü Yönleri Güçlendirerek</b>	
<b>Gerçekleşir (ama...) .....</b>	143
Kötü'den Uzaklaşarak İyi'ye Varamayız .....	144
Odağımız Gerçeğimizdir .....	145
<b>Rosenthal Etkisi</b> .....	147
Benlik Algısını Biçimlendirmek .....	149
“Güçlü Yön”ün “Kendini Doğrulaması”nı Sağlamak .....	150
<b>Günü Değil “Yarını Yakalamak”</b> .....	151
Yenilenmeyen Kocar .....	152
Güçlü Şirketler .....	153
Başarı, “Gönüllü”lerin .....	154
<b>Girişimciliğin Ardındaki İnsan Profili</b> .....	156
Girişimciliğin ve Girişimcinin Yeni Tanımı .....	157
Girişimcilerin Kişilik Özellikleri .....	157
Kişiliğin Proaktif Boyutu .....	158
Proaktif Çalışanlara Sahip Kurumlar .....	160
Zorluklar ve Riskler .....	161
<b>Herkes Yaratıcı Olabilir mi?</b> .....	163
Verimlilikte Yenilikçilik .....	164
Türk Kültüründe Yaratıcılık .....	165

Kişilik Kuramı Açısından Yaratıcılık .....	165
Yaratıcılığı Harekete Geçiren Kurum İklimi .....	166

## İLİŞKİLERİ YÖNETME VE İYİ GEÇİNME BECERİLERİ

<b>Sizin Kovanız Dolu mu?</b> .....	171
Kova Nasıl Boşaltılır? .....	172
Kurumlarda Kova Doldurma .....	174
Verimliliği Öldürmek .....	174
Olumsuzluk Kültürü .....	175
İz Bırakan Etkileşimler .....	176
Olumlu ve Olumsuz Duyguların Sonuçları .....	177
Kova Doldurma Yolları .....	178
Kova Doldurmayı Biliyor musunuz? .....	182
<b>İletişim Her Derde Deva Değil</b> .....	183
Anlaşmak Emek İster .....	185
<b>İş Hayatında Çatışma</b> .....	187
Neyi Paylaşmıyorlar? .....	188
Türk Kültüründe Çatışma .....	189
Çatışma-Rekabet İlişkisi .....	189
Çatışmanın Boyutu .....	190
Çatışma Çözme Yaklaşımları .....	191
Çatışmadan Kaçınmanın Bedeli .....	192
Çatışmadan Sinerjiye .....	195
<b>İş Çatışması Yüceltir</b> .....	196
İlişki Çatışması Yıkıcıdır .....	197
Ego Tatili .....	198
<b>Sonsöz</b> .....	199
Olgun İnsanın Özellikleri .....	200
Ritüellerin Önemi .....	202
<b>Bitirirken</b> .....	203
Bize Kendinizi Anlatın .....	205

## Giriş

*"Dışarı bakan hayal görür.  
İçeri bakan uyanır."*

C. G. JUNG

Psikoloji bilmediği halde psikoloji üzerinden para ve ün kazanmaya çalışanların kullanıma soktukları sahte mesajların başında "hayallerinizin peşinden gidin" gelmektedir. Bu kişilere göre, başarılı insanların hepsi işe önce hayal ederek başlamıştır. Kişi hayalinden vazgeçmez ve çok çalışırsa mutlaka hedefine ulaşır.

Bunun için bağlamından kopartılmış bazı özdeyişler temel mesajı güçlendirir. Örneğin; "Kişinin dışındaki engeller, içindkilerle karşılaştırıldığında hiç kalır" gibi bir ifade, aynı zamanda zihin açıcı bir işlev görür. Bu durumda bütün yapılması gereken, kişinin cesaretini toplayıp korkularından kurtulmasıdır. Böylece, "kendiniz sandığınız kişiden kurtulur, gerçek kişiliğinizi ortaya çıkartır ve hayallerinize ulaşabilirsiniz".

Başarılı kişileri örnek göstermek de, "istemek" ve "hayallerin peşinden gitmek" gerektiği mesajını güçlendirir. "Bakın, şu kişi nasıl imkânsız gibi görünen bu işi başardı." O başardığına göre siz neden başarmayasınız ki? Çünkü bu hayal tacirlerine göre, başarının bir modeli vardır ve bu modeli izleyen herkes başarılı olabilir.

### BARNUM ETKİSİ

Gerçekten de verilen örneklere ve anlatılan hikâyelere bakınca bunlar akla yakın gelebilir. Ancak bu çok temel bir yanıl-

gıdır ve psikolojide buna “Barnum etkisi” denir. P. T. Barnum, 19. yy’ın sonunda ABD’de yaşamış, şovmenlik yapmış, halk müzeleri kurmuş, konserler organize etmiş, üç sahneli sirk gibi gösteri sanatına boyut getiren yenilikler yapmıştır. 25 yaşında ve meteliksiz bir gençken rastladığı 80 yaşındaki zenci bir kadını, G. Washington’un 161 yaşındaki dadısı olarak tanıtarak bir haftada zengin olmuştur. Tekrara dayanan reklamlar ve abartmalı tanıtımlar döneminde uluslararası bir şöhret, itibar ve çok büyük bir servetin sahibi olmuştur.<sup>(\*)</sup>

Sirkinde kullandığı, “Her dakika bir enayi doğar” (*there is a sucker born every minute*) deyişi bir atasözü haline gelmiş ve insanların gönüllü olarak yanılmaları ve yanıltılmalarına izin vermeleri, bu nedenle *Barnum Effect* olarak adlandırılmıştır. Astrolojinin kişilik tanımlamaları da buna benzer. Astrolojiyle ilgili yanıltmalar bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

İçindeki engelleri aşıp korkularını yenen bireyin başarılı olacağı mesajıyla iyimserleşen ve yumuşayan kişi, mesajın kendisine inanmaya hazır hale gelir. “Bu potansiyel başkasında varsa, bende neden olmasın?” diye düşünür. Bir de buna, nereden çıktığı belli olmayan ve hiçbir bilimsel geçerliliği bulunmayan “beynimizin % 3’ünü veya % 5’ini kullanıyoruz” saçmalığı eklenince, kişi kendi hikâyesini yazmaya hazır hale gelir.

Bu yalanlara en çok muhatap olanlar, giriş sınavlarına hazırlanan öğrenciler ve hayatlarından memnun olmadıkları için bir değişim yapmaya hazırlananlardır.

## AZMİN SINIRI

Bu yaklaşımların geçerli olabilmesi, bütün insanların aynı potansiyele sahip olması gibi akıl ve gerçektışı bir varsayıma bağlıdır. Oysa bütün insanlar, kişilik ve yetenekleriyle farklılıklar gösterir. Yeteneğinin olmadığı ve kişiliğinize uymayan bir alanda çaba göstermenin tek sonucu hayal kırıklığıdır. Tabii azim

---

(\*) *Encyclopedia Britannica*, 1986.

ve kararlılık, başarı için çok önemli iki ögedir. Ancak bunlar, yeni bir bilgi ve beceri edinmek için insana yardımcı olur. Federer, Nadal ve Djorkevic'in arasında oynanan bir tenis maçını seyredenler, oradaki performansın azim, kararlılık ve çok çalışarak gerçekleşmeyeceğini anlarlar. **Azmin ve kararlılığın işe yaraması için, kişinin yeteneğinin olduğu bir alanda** bunları göstermesi gerekir. Eğer kişi yatkınlığının olmadığı bir alanda çaba harcıyorsa, bunun sonucu derin bir yetersizlik ve suçluluk duygusudur.

Günümüzde birçok anne-baba, öğretmen, yönetici ve temel psikoloji bilgisinden yoksun insan kaynakları çalışanları bir illüzyon peşindedir. Bunlar çocuklarının, öğrencilerinin veya çalışanlarının eksik ve zayıf yönlerini düzeltirlerse, karşlarındaki kişiyi mükemmel bir insan yapabileceklerine inanırlar. Örneğin insan kaynakları uzmanları bu amaçla çalışanların "gelişim alan"larını saptamaya yönelik performans sistemleri geliştirirler.

### YANILGININ KAYNAĞI

Bütün bu iyi niyetli çabaların sonuçsuz kalmasının iki temel sebebi vardır. Birincisi, peşinden gidilir ve kuvvetle istenirse hayallerin gerçekleşeceği yanılığsıdır. İkincisi ise bilgi, beceri ve yetenek arasındaki farkı bilmemektir.

Üç tür **bilgi** vardır. Birincisi, kişinin bilincinde olduğu malzemedir, veriye dayanır. Örneğin bir satıcıya ürünün özellikleri, yararlarıyla ilgili bilgi kolayca öğretilir. İkinci tür bilgi deneyime dayanır, zor aktarılır. Üçüncü tür bilgi ise, kişinin kendisiyle ilgili bilgidir. Öğrenmek ve geliştirmek için geribildirime ihtiyaç gösterir.

**Beceri**, işin "nasıl"ıdır ve aktarılabilir. Bir yönetici asistanının farklı amaçlı bilgisayar programları kullanabilmesi ya da bir hemşirenin acı vermeden iğne yapabilmesi birer beceridir.

**Yetenek**, kişinin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliğidir. Süreklilik gösterir, kişiliğin önemli bir parçasıdır ve doğuştan gelen yatkınlıklar üzerine hayatın ilk yıllarında gelişir.

Bunlar arasındaki farkı yukarıda yazdığımız açıklıkta bilmese-

ler bile, duyarlı anne-babalar, çocuklarını hayallerindeki “ideal çocuğa” dönüştürmeye çalışmazlar. Yeteneklerinin kısıtlı olduğu alanlarda onları bilgiye boğarak üstün başarı beklemezler. Onları oldukları gibi kabul eder ve ilgi duydukları alanda gelişimlerini desteklerler. İşinin ehli öğretmen ve rehberlik uzmanları, her bir öğrencideki farklı ve biricik olanı fark etmeye çalışır ve onu o yönde gelişmesi için teşvik ederler.

Duyarlı anne-babalar, işinin ehli öğretmenler, psikolojinin temel ilkelerini bilen insan kaynakları uzmanları ve iz bırakan yöneticiler bahçevana benzerler. İşinin ehli bir bahçevan, bahçesinde her bitkinin farklı olduğunu bilir ve her birine ihtiyaç duyduğu kadar su, ışık ve güneş verir, gerektiği yerde budar, gerektiği yerde de destek bağlar. Bir gülün ortanca gibi olmasını; Japon manolyasının kamelyaya benzemesini beklemez. Her bitkiyi gelebileceği en üst sınıra kadar geliştirmek için çaba harcar.

**Başarmak için hayal etmek ve istemek önemlidir. Azim ve kararlılık önemlidir. Ancak hayallerin gerçekleşmesi, yeteneğin olduğu alana odaklanmakla mümkündür. Çünkü böyle olduğu zaman kişi başarmak için gereken disiplini gösterir ve aldığı olumlu sonuçlar karşısında takdir görür. Bunun sonucunda yeni kazandığı davranışlar gelişir ve ancak o zaman hayallere ulaşmak mümkün olur. Aksi takdirde kişinin yeteneğinin olmadığı alanda gösterdiği azim ve çaba boşa gider. Geriye de hayal kırıklığı, suçluluk ve değersizlik duyguları kalır.**

**Başarılı, mutlu, bilinçli ve uyumlu bir hayata hayaller peşinden koşularak ulaşılamaz; ancak böyle bir hayat hayal değildir. Bir “Sır”ın arkasına da gizlenmemiştir. Bunun için kişinin öncelikle gerçeklerini fark etmesi ve onların peşinden gitmesi gerekir. Çünkü enerjimizi nereye koyarsak hayat orada gelişir. Bu nedenle önemli olan enerjimizi doğru yolda kullanmaktır. Bu yolda hedefe varanlar, hayat karşısında belirgin bir tutuma sahiptir. Bu tutumun dört özelliği vardır:**

- Daha fazla çaba göstermek için istekli olmak
- Değişmeyecek “olmuş olana” değil, değiştirilebilecek “olacak olana” odaklanmak
- Dış koşullar zorlamasa da, daha iyisini yapmak için kendiliğinden istek duymak
- Sert veya kaba olmadan kararlı olmak, istediklerini çatışmadan elde etmek

Elinizdeki kitabın, bu tutumları benimsemenizi ve hayatınızın bir parçası haline getirmenizi sağlayacağını umuyorum...







