



Prof. Dr.  
**ACAR BALTAŞ**

# **EKİP ÇALIŞMASI ve LİDERLİK**

*Türk kültürünün ekip çalışmasını zorlaştıran  
özelliklerini aşın, kolaylaştıran özelliklerini  
harekete geçirin*



Remzi Kitabevi



**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; bazılarının 40. baskıya aştığı **Stres ve Başa Çıkma 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**

**EKİP ÇALIşMASI  
VE LİDERLİK**



Remzi Kitabevi

EKİP ÇALIŞMASI VE LİDERLİK / Acar Baltaş

© Remzi Kitabevi, 2013

Her hakkı saklıdır.

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

*Editör:* Neclâ Feroğlu

*Kapak:* Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-1057-3

BİRİNCİ BASIM: Aralık 2000

ON YEDİNCİ BASIM: Nisan 2019

*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

*Bu kitap, enerjisi ve kararlılığıyla bana ilham veren meslektaşım ve kardeşim Beyza'ya, yaptığım her işte katkılarıyla sinerji yaratan, beni destekleyen ve cesaretlendiren hayat arkadaşım Zuhal'e armağandır.*



## TEŞEKKÜR

*Büyük çoğunluğu, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları'nda yayınlanan yazıları tek tek gözden ve kaleminden geçirerek bir bütünlük içinde, bu kitapta okuyucuyla buluşmasını sağlayan arkadaşım ve dostum Nilgün Uysal'a ve kitabın altıncı basımı için içeriği yeniden düzenleyen iş arkadaşım Handan Odaman'a teşekkür etmek benim için zevkli bir görevdir.*





## ÖNSÖZ

1999'da Atlanta'da, 2000'de Dallas'ta, dünyanın yetmiş ülkesinden 12.000 eğitimcinin katıldığı toplantılarda, 21. yüzyılın ilk on beş yılına damgasını vuracak beş eğilim ortaya çıktı.

1. Her türlü işte daha çok ekip çalışması yapılacak.
2. Her düzeyde daha çok liderlik davranışlarına ihtiyaç duyulacak.
3. Etik daha çok önem kazanacak (amoral Amerikan iş ahlakı terk edilecek).
4. Her iş mutlaka elektronik ortamla ilişkilendirilecek.
5. Yapılan her etkinliğin ölçülür olması kazanacak.

Bu gelişmeler Türkiye adına önemli fırsatlar içeriyor. Çünkü Hofstede'nin kültürel değerler konusundaki uluslararası araştırmasına göre, "bireysellik" ve "toplulukçuluk" (kolektivizm) ölçeğinde Türk kültürü, toplulukçuluğa yakın özellikler göstermektedir. Aynı ölçeğin bireysellik ucunda ise ABD, İngiltere ve Avustralya bulunmaktadır. Bu da bize, ekip çalışmasını İngilizce literatüründen öğrenmek yerine, kendi değerlerimiz üzerinde yapılandırma şansı vermektedir. Türk kültürünün, ekip çalışmasını zorlaştıran özellikleri törpülenip kolaylaştıran özellikleri ortaya çıkartıldığı zaman "mucize"ler yaratmak mümkün olmaktadır. Kişisel olarak, bu başarılarla içinde bulunarak tanık olmanın mutluluğunu yaşadım. Diğer taraftan ahlak değerlerinin iş hayatımızda egemen kılınması, Batı'da olduğu gibi bu değerlerin yeniden yaratılmasına değil, temelde var olanın ortaya çıkartılmasına ihtiyaç göstermektedir.

Bu kitapta, işaretlerini çoktan vermiş olan değişimin, iş hayatına getireceği farklılıkların çalışanlardan bekleediklerini bulacaksınız. Geri dönüşü olmayan, bugünü dünden, geleceği bugünden farklı kılan bu yolda, dün yaptıklarımızı tekrarlayarak başarılı olmak mümkün değildir. Bu başarıyı yakalamak için bu kitapta, motivasyon konusuna klasik işletme kitaplarından farklı bir yaklaşım bulacaksınız.

Değişime ayak uyduranlar için bilgi ekonomisi, daha hızlı ilerleme, daha çok aranan bir çalışan olma fırsatı anlamına geliyor. Yeter ki, bireyler, değişimin gerekli kıldığı farklı düşünce tarzını, bakış açısını yakalayabilsinler. Zihin haritalarını bu yönde şekillendirenler, klasik “mavi yakalı”, “beyaz yakalı” tanımını aşırp “altın yakalı”lar arasına karışacaklar. Böylece şirketlerinin vazgeçemeyeceği çalışanlar olmaya hak kazanacaklar.

Bu kitap, farklı bir dünyada ve yüzyılda doğup eğitim aldıktan sonra, yeni bir yüzyılda ve bambaşka bir dünyada umutlarını gerçekleştirmek ve o dünyanın sorunlarıyla başa çıkarak durumunda olan herkes için, geleceğin çalışma yaşamına dönük temel rotayı sunuyor.

Prof. Dr. Acar Baltaş

## ALTINCI BASIMA ÖNSÖZ

*Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik* kitabının ilk basımından bu yana beş yıl geçti. Beş yıl önce, önümüzdeki on yılda iş hayatına ışık tutacağını söylediğimiz kavramlar bugün gündelik hayatımızın bir parçası oldu. Geçen süre içinde çağdaş dünyada rekabet etmenin temel kavramları olan “ekip çalışması ve liderlik”te kültürel değerler öne çıktı. Global düşünmek, yerel hareket etmek, uluslararası şirketlerin motto’ları arasına girdi.

Liderlik, hayatın her döneminde her durumda önem kazandı. Eski dilde “idareci” anlamına gelen, “yönetici” kavramı, günümüz dünyasının karmaşık ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Herhangi bir büyük gazetenin hafta sonu yayınında yer alan bilgiler bile, 17. yy’da yaşayan bir kişinin hayat boyu karşılaşacağı bilginin toplamından daha fazladır. Böyle bir Dünya’da hiçbir şeyi “idare” edemeyiz ancak “önderlik” edebiliriz. Liderlik ise etkilemektir. Ne fazla ne eksik.

İnsanları etkilemek için onların dilini konuşmak gerekir. Burada kültürel değerler öne çıkar. Kırk yıllık dostum Ali Saydam’ın dediği gibi gönül, vefa, namus kavramlarının batı dillerinde karşılığı yok. Hatır kavramının da, “Ooof of!” diye dertlenmenin de. Lider bunu fark etmediği zaman birlikte çalıştığı insanları etkileyemez.

Meslek hayatımın ilk yıllarında insanlara doğruları öğretirsek, doğru davranacaklarını düşünürdük. Oysa bugüne kadar iş hayatının çeşitli düzeydeki yöneticileriyle, aynı zamanda hayatın bir modeli olan spor alanındaki yöneticiler ve koçlarla yaptığım çalışma-

larda gördüm ki, temel değişiklik beyinde ve bilgi düzeyinde oluyor. İnsanlar dışarıdan içeriye doğru değişmiyor. İnsanlar içeriden dışarıya doğru, kalplerinden beyinlerine, oradan da ellerine doğru değişiyor. Kısacası değişim yürekte davranışa doğru gerçekleşiyor. Kitabın yeniden düzenlenmesinde bu anlayışa yer verdik.

İyi bir iş lideri olmak için içeriden dışarı yolculuğunu gerçekleştiren kişi şunları gerçekleştirir:

1. Ekibe ait olmaktan kaynaklanan gurur ve bundan kaynaklanan güçlü aidiyet duygusu,
2. Ekibin yapılacak iş konusunda, yeterli ve iyi olduğuyla ilgili güçlü bir inanç,
3. Hak edilen her yerde başarıya övgü,
4. Kurumsal motto, sembol ve sloganları kullanma,
5. Grubun gücünü ve değerini geçmiş örnekler, olaylar ve değerlerle vurgulanma,
6. Ortak amaca odaklanma,
7. İş dışında da ortak etkinlikler düzenleme

*Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik* kitabı bu yeni kavramların ışığında yeniden gözden geçirildi. Bugüne kadar yapmış olduğu beş baskıdan sonra önemli eklemelerle zenginleştirilerek neredeyse yepyeni bir kitap olarak okuyucunun önüne çıkıyor. İçeriden dışarıya yeni yeni yolculuklara çıkmaya hazırlanan iş liderlerine heyecan ve enerji kaynağı olması dileğiyle.

Prof. Dr. Acar Baltaş

# İÇİNDEKİLER

## *Birinci Bölüm*

### EKİP OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME

Ekip Çalışması ve İş Yaşamında Sinerji .....	19
Ekibin Temel Taşları ve Riskler.....	26
Ekip Çalışmasına Yatkın Kişilerin Özellikleri .....	31
Ekip Çalışmasında İnsan İlişkileri? .....	35
Heyecan Veren Ortak Bir Amaç .....	39
Türk Kültürü Ekip Çalışmasına Ne Kadar Yatkın? .....	44
Ekip Çalışmasını Besleyen Kültür: Tohum Toprak İlişkisi .....	51
Diğer Bölüme Bakmak .....	56
Sporda Başarı ve Ekip Çalışması .....	60

## *İkinci Bölüm*

### EKİP ÇALIŞMASININ TEMELİ: GÜVEN DUYGUSU VE ÇATIŞMALARI UYGUN YOLLA ÇÖZMEK

İşyerinde Güven Duygusu Yaratmak .....	69
Güven Duygusunu Harekete Geçirmek .....	73
İş ve Aile Yaşamında Başarının Anahtarı: EQ (Duygusal Zekâ) .....	77
Duygusal Zekâ (Olgunluk) Nedir? .....	83
Şirketlerin Duygusal Zekâsı.....	87

Ekip Çalışmasının Zorlukları: Ekip İçi Dinamikler .....	93
İşyerinde Çatışma .....	100
Çatışmaları Çözebilmek .....	104
Rekabet mi, İşbirliği mi? .....	109

### **Üçüncü Bölüm**

#### **LİDERLİK**

Yöneticiler Ne İş Yapar? .....	117
Herkes Lider Olamaz .....	123
Liderlere Ne Zaman İhtiyaç Duyulur? .....	126
Yönetmek Bugüne, Liderlik Geleceğe Yöneliktir .....	130
İş Hayatında Başarılı Liderler .....	135
Lider Öngörü Sahibidir .....	141
Liderlerin Duygusal Olgunluğu .....	146
Şirketin Kaderini Üst Yönetim Ekibi Belirler .....	150
Karizmatik Liderlik .....	154

### **Dördüncü Bölüm**

#### **TEMEL YÖNETİM BECERİLERİ**

Önemli Bir Yönetim Becerisi:	
Yetkilendirme (Empowerment) .....	163
Sorumluluk mu Ağır, Yükümlülük mü? .....	172
Yüksek Performans ve Verimli Bir Çalışma	
Ortamı İçin Temel Bir Yönetim Becerisi: Yol Gösterme .....	180
Motivasyon: İnsanlar Nasıl Daha İyi Çalışır? .....	185
İnsanlar Neden Çalışır? .....	189
Başarılı Olmak Bir İhtiyaç mıdır? .....	192
Çalışma İsteği Nasıl Ortaya Çıkar? .....	195
Motivasyonu Sağlamak Kimin Sorumluluğunda:	
Yöneticinin mi, Çalışanın mı? .....	199
Düşük Performans .....	205
Güçlü Şirketler ve “Büyük” Yöneticiler .....	207

**Beşinci Bölüm****YENİ EKONOMİ VE KİLOMETRE TAŞLARI:  
YENİ MİLENYUM'DA İŞ HAYATI**

Yeni Milenyum'da İş Hayatı .....	213
Yeni Zihin Haritaları .....	218
Yeni Ekonomide Silik Sınırlar .....	224
Duygusal Emek ve Sonuçları .....	227
Çalışanlar Değişime Neden Direnir? .....	231
Yeni Arayışlar İçinde Olmak .....	235
Kaynakça.....	239





**L**iderlik, hayatın her döneminde, her durumda önem kazandı. Eski dilde "idareci" anlamına gelen "yönetici" kavramı, günümüz dünyasının karmaşık ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Herhangi bir büyük gazetenin hafta sonu yayınında yer alan bilgiler bile, 17. yy.'da yaşayan bir kişinin hayat boyu karşılaştığı bilginin toplamından daha fazladır. Böyle bir dünyada hiçbir şeyi "idare" edemeyiz. Ancak önderlik edebiliriz. Liderlik ise etkilemek ve sonucu değiştirmektir. Ne fazla, ne eksik.

Öte yandan, endüstri toplumunun gerçeği "üret, depola, sat"tır.

Buna karşılık bilgi toplumunun gerçeği "sat, üret ve teslim et"tir. Bu koşullarda endüstri toplumunun zihin haritalarıyla bilgi toplumunun sorunlarını çözmek mümkün değildir. O halde, bir iş lideri;

- İş süreçlerini yeniden yapılandırmalı,
- İlişkileri farklı tanımlamalı,
- Sorunları farklı bir bakış açısıyla ele almalıdır.

Çağdaş iş lideri, geçmişin deneyimlerini değerli kılmak için bugünün zihin haritalarıyla düşünmek zorundadır.



PROF. DR. ACAR BALTAŞ, Türkiye'de geniş kitlelere, psikolojinin insan ihtiyaçları ve iş hayatının sorunları için bir çözüm olduğunu gösteren öncülerden biri oldu.

Baltaş, 1996 yılından başlayarak çeşitli dönemlerde Türk A Milli Futbol Takımı ve Galatasaray'ın danışmanlığını yaptı, Türkiye Futbol Federasyonu'nun antrenörlere yönelik "genç sporcularda karakter gelişimi" ve "psikolojik performans danışmanlığı" programlarını yönetti. Ayrıca, 2009 yılından bu yana Harp Akademileri'nde kurmay subay adaylarına ve 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.

[www.remzi.com.tr](http://www.remzi.com.tr)

ISBN 978-975-14-1057-3



9 789751 410573