

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. baskıyı 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

BİR YOLCULUK OLARAK
LİDERLİK



Remzi Kitabevi

BİR YOLCULUK OLARAK LİDERLİK / Acar Baltaş

© Remzi Kitabevi, 2018

Her hakkı saklıdır.

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

Yayına hazırlayanlar: Ömer Erduran - Nesrin Arslan

Kapak: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-1882-1

BİRİNCİ BASIM: Aralık 2018

Kitabın 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

Üniversite kitaplığından başlayan
beraberliğimizi masa başında
karşılıklı yazarak sürdürdüğümüz
ilham kaynağım, fikir yoldaşım,
hayat arkadaşım 'Bahar'ıma...

İçindekiler

| | |
|-------------|---|
| Sunuş | 9 |
|-------------|---|

I. BÖLÜM

Güney Kutbu Yolculuğu, 11

| | |
|---|----|
| Amundsen ve Scott..... | 13 |
| Shackleton | 41 |
| Endurance'dan Apollo 13'e Uzanan Köprü..... | 57 |

II. BÖLÜM

Yola Çıkmak, 61

| | |
|---------------------------------------|----|
| Anlam Duygusu Enerji Verir..... | 63 |
| Şu Motivasyon Dedikleri..... | 68 |
| Ceza ve Ödül Yoluyla Motivasyon | 73 |

III. BÖLÜM

Düzlük ve Engebeler, 79

| | |
|--|-----|
| İkinci Kariyer (Hayatımı Değiştirmeli miyim?) | 81 |
| Sıradan İşleri Herkes İyi Yapabilir mi? | 88 |
| Hızlı ve Kolay Çözümler | 92 |
| 'Zaman Yönetimi' Reçeteleri Neden Başarısız Olur?..... | 98 |
| Becerilerimizle İlgili Kararlarımız | 101 |
| Meslekte Başarı, Doyum, Sağlık ve Uzun Yaşam..... | 104 |
| Başarılı İnsanlara Koçluk..... | 110 |

IV. BÖLÜM

Kılavuzun Karanlık Yüzü, 117

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Kötü Liderlik | 119 |
| Beceri Açısından Kötü Liderlik | 125 |
| Narsistik Liderlik..... | 129 |
| Karizma ve Liderlik..... | 136 |

V. BÖLÜM

Kılavuzun Aydınlik Yüzü, 141

| | |
|--|-----|
| Çağdaş Liderlik | 143 |
| Yeteneğin Bileşenleri Yatkınlık, Başarı Yönelimi ve Sosyal Beceriler Kümesi | 146 |
| Yetenek Efsanesi..... | 153 |
| Yöneticinin Sorumluluğu: Güven Oluşturmak | 157 |

VI. BÖLÜM

Pusula Olarak Değerler, 161

| | |
|--|-----|
| Günlük Hayatta Değerler | 163 |
| Değerler Hayata Nasıl Geçer? | 167 |
| Kurumun Değerlerini Davranış Normlarına Dönüştürmek..... | 170 |
| 'Alıcı' Yerine 'Verici' Zihniyetini Benimsemek | 177 |

VII. BÖLÜM

Yol Haritasında Stratejik Duraklar, 185

| | |
|--|-----|
| Basitlik Üzerine..... | 187 |
| Kurum Misionunu Yarına Hazırlamak | 192 |
| Yeni Dünya Düzeninde '3.0 Anlayışı'yla Yönetmek | 198 |
| Değişim Dönemlerinde Duygusal Çeviklik | 205 |
| İnsan Davranışını Değiştirmek İçin Sayılara Dayanmayan Performans Değerlendirmesi | 214 |

VIII. BÖLÜM

Doğru İnsanlarla Yola Çıkmak, 221

| | |
|--|-----|
| Kimi CEO Olarak Seçersiniz? | 223 |
| İşe Alım Görüşmeleri Neden Güvenilir Değildir? | 227 |
| İş Görüşmelerinde Gerçeği Çarpıtmak | 233 |

IX. BÖLÜM

Kadınların Kılavuzluğunda Yol Almak, 237

| | |
|--|-----|
| Müzakere ve Kadın | 239 |
| Alternatif Bir Yönetim Anlayışı | 245 |
| Daha Başarılı, Ahlaklı ve Mutlu Bir Dünya..... | 252 |
| Teşekkür..... | 257 |
| Kaynakça..... | 259 |

Sunuş

Bu kitapta yer alan yazılar güncel sorunlara çözüm bulmak, çeşitli toplantılarda bana soru yönelten katılımcıların veya şirketleri için program hazırladığımız yöneticilerin cevap aradığı konulara açıklık getirmek üzere yazıldı. Bu yazıların büyük çoğunluğu başta *Platin* dergisi olmak üzere, çeşitli yayın organlarında yayınlandı, iki haftada bir çarşamba günleri ilişki ağımızda yer alan beş binden fazla adrese gönderildi ve web sitesinde yer aldı. Bu da bana yazılarla ilgili tepkileri değerlendirme ve yeterince açık olmayan noktaları berraklaştırma imkânı verdi.

Kitabın başında yer alan Güney Kutbu yolculuğu hikâyeleri ise benim özel ilgi alanımı oluşturuyor. Kitaplığımda bu yolculukların kahramanları veya bu yolculuklar konusunda yazılmış bir raf dolusu kitap ve konuyla ilgili çekilmiş onlarca belgeselden oluşan bir arşiv var.

Ülkemizde çok az bilinen Güney Kutbu'nun keşfi için yapılan yolculuklar, günümüz iş hayatı ve liderlik anlayışı açısından çok önemli dersler çıkarmaya imkân vermektedir. Okuyucularımıza bu yolculukları hissetmelerini sağlayacak ayrıntıları ve görsel malzemeyi sunduk. Ayrıca konuya ilgi duyacaklar için zengin bir kaynakça verdik.

I. BÖLÜM

**Güney Kutbu
Yolculuğu**

Güney
Georgia
Adası

Güney Orkney
Adaları

Fil Adası

Weddel Denizi

Ronne
Buz
Sahanlığı

Güney Kutbu

Batı Antarktika

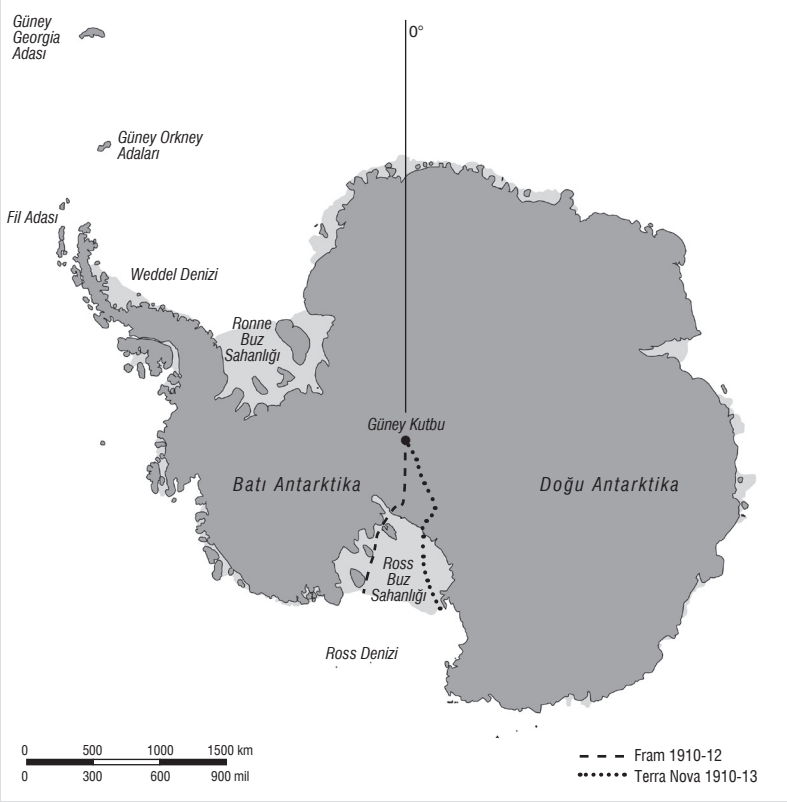
Doğu Antarktika

Ross Denizi

Ross
Buz
Sahanlığı

0 500 1000 1500 km
0 300 600 900 mil

- - - Fram 1910-12
..... Terra Nova 1910-13



Amundsen ve Scott

Dünyanın en zorlu yolculuklarından biri 1911 yılında Norveçli Roald Amundsen ve İngiliz Robert Falcon Scott arasında Güney Kutbu'na varmak için gerçekleşen yarış oldu. Neredeyse aynı zamanda başlayan yarışın sonunda Amundsen büyük ödülü aldı. Scott ve adamları ise dönüş yolunda hayatlarını kaybettiler. O zamandan beri iki adamın liderlik tarzları hakkında farklı görüşler tartışma konusu oldu. Uzun yıllar Scott İngilizler tarafından hayatını idealleri uğruna feda etmiş örnek alınacak bir kahraman olarak görülmüş ve başarısızlığı şanssızlığa bağlanmıştı. Bazılarına göre ise Scott, yeterli hazırlığı yapmamış, adamlarını ölüme sürükleyecek hatalı kararlar vermiş ve ekip arkadaşları da sadakatleri sebebiyle onu izlemişlerdi.

Tarihte hiçbir olay, Scott ve Amundsen'in Güney Kutbu keşif yolculuğu kadar iki liderin yeterliliklerinin objektif olarak değerlendirilmesine imkân vermez. Bu iki adam aynı coğrafyada, aynı tarihte, aynı iklim koşullarında, bütünüyle kendi seçtikleri ekip ve araçlarla aynı hedefe yönelik yarışmışlardır.

Antarktika'nın varlığından ilk kez 1599 yılında Hollandalı denizci Dirk Gerritz söz etmişti. Gemisi fırtınaya yakalanarak 64. paralele kadar sürüklenen Gerritz, burayı "buzlu bir bölge" olarak tanımladı. 17 Ocak 1773'te Antarktik dönencesi ilk kez Kaptan Cook tarafından geçildi, ancak Cook sert koşullar nedeniyle geri dönme emri verdi. 14 milyon kilometre karelik yüz ölçümüne sahip kıtanın üzerinde 25 milyon yıllık buzun kalınlığı 2000 ile 4500 metre arasında değişir. Bu kitle yeryüzündeki temiz suyun yüzde 90'ını oluşturur. Bu buzun erimesi durumunda, okyanusların 50-60 metre yükseleceği tahmin edilmektedir. Kıtanın üzerinde yüksekliği 2200-4200 metre arasında değişen dağ sıraları vardır. Antarktika dünyanın en yüksek, en soğuk ve

en rüzgârlı kıtasıdır. Kayıtlar bu kıtada sıcaklığın eksi 70 dereceyi bulduğunu, kıtanın yazı sayılan ocak ayında bile eksi 30 derece olabildiğini, rüzgârın saatte 350 km'ye çıktığını göstermektedir. Burası dünyada insanlara en düşmanca davranan ve sınırlarını zorlayan öldürücü kara parçasıdır. Tipiler, soğuk ısırlıkları ve kar çukurları buraya gelen ve her türlü zorluğa hazır olan maceraperest insanlara bile beklemedikleri sürprizler sunar.

Dönemin Koşulları

19. yüzyıl boyunca dünyada pek çok keşif gezisi yapılmıştır. Bu gezilerin amacı dünya haritasındaki boşlukları doldurmaktır. İngiltere'de başta The Royal Geographical Society olmak üzere sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler bu gezileri fikir ve maddi olarak desteklediler. Bu gezilerden kıtanın meteorolojik, jeolojik ve doğal özellikleriyle ilgili bilgiler toplanmasını teşvik ettiler. Hiç şüphesiz bu desteğin sebeplerinden biri de ulusal prestij ve imparatorluklar arasındaki rekabetti. Bu dönem aynı zamanda ulaşım ve telgraf gibi haberleşme alanında yeniliklerin olduğu bir dönemdi. Böylece bir bilginin Yeni Zelanda'dan Londra'ya birkaç saat içinde ulaşmasının mümkün olması insanlara heyecan veriyordu.

Daily Mirror gibi gazeteler ön sayfalarını bütünüyle bu keşiflere ayırarak toplumun ilgisini topluyor ve tirajları arttığı için keşif gezilerini destekliyorlardı. Bunların yanı sıra hiç şüphesiz kişisel hırslar da bu tür girişimlerin önemli nedenlerinden biriydi.

Bilinmeyeni aramak, gidilmeyen yerlere gitmek, haritası çizilmemiş topraklara ayak basmak, tıpkı 16. yüzyılda Amerika kıtasına yapılan keşif seyahatleri gibi, insanlar için her zaman merak ve ilgi konusu olmuştur. Yirminci yüzyılın ortasında Ay'a, günümüzde ise Mars'a ve Venüs'e gitmenin süper güçler arasında yarışa dönüşmesine benzer şekilde, 19. yüzyıl sonlarına doğru da kutupları keşfetmek de bir tutkuya dönüşmüştü. O günün koşullarına göre muazzam masraflı bu gezilerin devletler tarafından desteklenmesinin sebeplerinden biri de yeni topraklar üzerinde hak iddia etmek ve buradaki zenginliklerden yararlanmaktır. Antarktika'da ilk ayak basılan topraklara Norveçliler kendi krallarının adını vererek buraya Kral VII. Edvard Ülkesi, İngilizler Balina Körfezi'nin doğusuna V. George Ülkesi adı

nı vermişlerdi. Beardmore Buzulu'nun adı, Shackleton'un gezisine fon sağlayan kişinin adına ithafen verilmişti. Yeni keşfedilen toprakları adlandırmak, bu kararları verenler için kişisel bir gurur, ülke halkları için de ulusal bir onurdu.

Kuzey Kutbu'nu keşfetmek için yapılan ve ölümle sonuçlanan çok sayıda girişimden sonra Amerikalı deniz subayı Robert Peary bunu başardığını açıklamıştı. Peary kendisinden önce bu yolculuğu gemiyle deniz üzerinden deneyenlerin başarısızlığından çıkardığı dersle, karadan Sibiryaya Kurdu (Husky) köpekler ve kızakla yaptığı beşinci denemesinde Amerikan bayrağını 1909 yılında 90. dereceye dikmişti. Amundsen daha önce Kuzey Kutbu'na giden yolda, Kuzey-Batı geçidini 1903 ve 1906 yıllarında gemiyle geçmiş ve kutup noktasını hedef almıştı. Scott ve Shackleton da Kuzey Kutbu'na ilgi duymakla birlikte, önceden ulaşılmış olduğu için oraya tekrar gitmek onlar için de önemini yitirmişti. Böylece esas amaç daha zor bir hedef gibi görünen Güney Kutbu olmuştu.

Daha önce Güney Kutbu'na da, başlıcaları aşağıda sıralanan çok sayıda başarısız keşif girişimi olmuştu:

| | | |
|-----------|------------|---------------------|
| 1897-1898 | Belgica | Gerlache - Amundsen |
| 1901-1904 | Discovery | Scott - Shackleton |
| 1907-1909 | Nimrod | Shackleton |
| 1911-1912 | Terra Nova | Scott |
| 1911-1913 | Fram | Amundsen |
| 1914-1917 | Endurance | Shackleton |

Amundsen ve Scott'un 1911'de yaptıkları yolculukta seçilen hedef, mevsim, kat edilen mesafe, iklim koşulları gibi birçok benzerlik vardı. İki ekip arasında önemli tek fark Scott'un gemisinde keşif ekibi dışında, bilimsel araştırma yapmak üzere çok geniş bir kadronun bulunmasıydı. Ayrıca bir fotoğrafçı bütün yolculuğu ayrıntılı olarak belgelemek üzere ekibe eşlik ediyordu. Amundsen de bilimsel araştırma yapacağını beyan etmiş ancak ekibine bu amaçla çok az kişi almıştı ve gemiye bilimsel amaçlar için yüklenen malzemenin çok azı kullanılmıştı.

Amundsen Belgica'yla yapılan sefere katılmış, 1,5 yıl buzlar arasında mahsur kalmış ve mucize kabilinden kurtulmayı başarmıştı.



*Shackleton
arkadaşlarıyla
dünyanın en güney
noktasına giden kişi
oluyor. 9 Ocak 1909.*

Discovery seferine ise Scott ve Shackleton birlikte katılmışlardı. Bu yolculuk 31 Temmuz 1901'de başlamış, ikisi arasında anlaşmazlık çıkmış ve dönüş yolculuklarını ayrı yapmışlardı.

Nimrod seferinde ise Shackleton 3 Kasım 1907'de yola çıkmış ve gidiş-dönüş olmak üzere toplamda yaklaşık 1700 millik yolculuğu 100 günde tamamlamayı planlamıştı. İlginç olan Scott ile 59 günde vardıkları noktaya 29 günde varmış olmasıydı. Karadan devam edecek keşif gezisine 1 Aralık'ta, önlerinde transatlantik dağlarının olduğundan habersiz tek bir poni ile çıkmışlar ve daha sonra 3500 metreyi aşan yükseklik ve eksi 30 derecedeki kötü hava koşulları nedeniyle çok zorlanmışlardı. Shackleton, 9 Ocak 1909'da 88. enlem üzerinde ve kutba 97 mil kala (Scott'tan 360 mil ileride) geri dönüş kararı vermiş ve kendilerini bekleyen gemiye, planladıklarından 20 gün sonra 3 Mart'ta, hareket etmek üzereyken ulaşmıştı. Sadece bu durum bile devam etmeyip, geri dönüş kararını vermekte ne kadar isabet ettiğini göstermişti. Dönüşleri İngiltere'de büyük sevinçle karşılanmış ancak Scott'un büyük rekabet duygusu yaşamasına neden olmuştu.

Kutup Yolculuğu Gayri Resmî Protokolü

Kuzey yarımküreden Güney Kutbu'na gidecek olan ekipler en az bir yıl süren hazırlıklarını tamamladıktan sonra yaz sonunda ağustos veya eylülde yola çıkıyor, üç aylık bir yolculuktan sonra Tazmanya ve Yeni Zelanda'da son hazırlıklarını yapıp Güney yarımkürenin yazı olan aralık ayında Ross Denizi'nden karaya çıkıyorlardı. Burada

çok hızlı davranmak zorundaydılar çünkü soğuyan hava, denizin donmasına ve geminin sıkışmasına neden olacağı için, yükünü boşaltan gemi, Yeni Zelanda kıyılarında güvenli bir limana çekiliyordu. Antarktika'da karaya çıkan ekip bir baraka inşa edip kışı burada geçiriyor ve dönüş yolculuğu için rota boyunca depolar yerleştirerek hazırlıklarını sürdürüyordu.

Bütün ekiplerde mutlaka bir fotoğrafçı bulundurulurdu. Örneğin Scott'un ekibinde yer alan Herbert Pointing profesyonel seyahat fotoğrafçısı ve kameramandı. Çekilen fotoğraf ve filmler geri döndüğünde çeşitli toplantılarda bu gezilere büyük ilgi duyan halka gösterilerek, bir sonraki gezi için bir miktar finans sağlanırdı. Bütün yolculuk günlüklere ayrıntılı olarak not edilirdi. Bugün, bu yolculukların her aşaması hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olunmasını bu notlara borçluyuz. Hazırlıklar tamamlandıktan sonra Güney yarımkürenin ilk baharı olan ekim veya kasımda yolculuk başlar, işler yolunda giderse en geç şubat ayında da ekibi almaya gelen gemi ile buluşulur ve dönüş yolculuğu mayıs-haziran arası bir tarihte tamamlanarak çıkış limanına dönülürdü. Böylece yapılan her gezi üç takvim yılını içine alacak şekilde yaklaşık 20 ay sürerdi.

Hazırlık

Amundsen çocukluğundan beri maceraperest bir yapıya sahipti. Gençliğinde soğuk Norveç gecelerinde direncini artırmak için penceresi açık yattı. Güney Kutbu'na olan yolculuğunu planlarken büyük gizlilik içinde hareket etmiş ve gemisini aldığı yakın arkadaşı Nansen'e bile kuzeye yolculuk yapacağını söylemişti. Amundsen, daha önce Belgica gemisiyle yaptığı yolculukta büyük bir tehlike geçirmiş, buzlar arasına sıkışan gemiden, keşif gezisi liderinin yönetimi sayesinde kurtulmuşu. Bu nedenle gemiyle yolculuğun tehlikesini yaşayarak öğrenmişti. Ayrıca Peary'nin de-



Roald Amundsen

