

BEHNAM TABRIZI

Çok Satan *Rapid Transformation* Kitabının Yazarı

& MICHAEL TERRELL

THE INSIDE OUT EFFECT

İÇTEN ↑
↓ DİŞA

Dönüşümsel Liderlik için
Pratik Bir Rehber

İÇTEN DIŞA

Translated from the English Language edition of The Inside-Out Effect by Behnam Tabrizi and Michael Terrell, originally published by Evolve Publishing, Inc. Copyright © 2013 by Behnam Tabrizi and Michael Terrell, Inc. Turkish translation Copyright © 2022 by Sola Unitas. All rights reserved.

Tüm hakları saklıdır. İngilizce orijinali, Evolve Publishing Inc, tarafından The Inside-Out adıyla yayımlanmıştır. Bu eserin çeviri sorumluluğu Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.'ye aittir. Bu kitabın hiçbir bölümü yazılı izin alınmadan kopyalanamaz ya da çoğaltılamaz.

SOLA UNITAS - SOLA KIDZ

Şakayık Sok. No: 40/8 Kat: 2 Teşvikiye Şişli/İSTANBUL
Telefon: 0212 939 76 52 - E-posta: solaunitas@solaunitas.com
www.facebook.com/solayayinlari
www.twitter.com/solaunitas
www.instagram.com/solaunitasyayinlari
www.instagram.com/solakidz
<https://kitap.solaunitas.com>

ISBN: 9786258064674
Yayıncı Sertifika No: 45798
1. Baskı: İstanbul 2022
İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa
Genel Yayın Yönetmeni: Buket Konur
Çeviren: Defne Yazıcıoğlu
Editör: Faruk Erdurcan
Redaksiyon: Ogün Özdemir
Son Okuma: Gülnur Gözübek
Mizanpaj: Özkan Köse
Kapak Tasarımı: Özkan Köse
Orijinal Adı: The Inside-Out Effect

BASILDIĞI YER

Deren Matbaacılık Ambalaj Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi
Yakuplu Mah. 194 Sokak 3. Matbaacılar Sitesi No:337/338 Beylikdüzü/İstanbul
Sertifika No: 47881

© Bu kitabın tüm yayın hakları Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.'ye aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen hiçbir yolla kopya edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

İÇTEN DIŞA

*Dönüşümsel Liderlik için
Pratik Bir Rehber*

Behnam Tabrizi
Michael Terrell

*Arkanızda bıraktıklarınız ve önünüzde uzananlar,
içinizdekilerle karşılaştırıldığında sönük kalır.*

-Ralph Waldo Emerson

BEHNAM:

Beni bu kitabı yazmaya teşvik eden amcam ve akıl
hocam MD Firooz Tabrizi'ye,
ve
kızım ve kahramanım Sheila Tabrizi ve bana umut
veren nesline.

MICHAEL:

Bana liderliğin anlamını öğreten annem Ann'e,
ve
Bana kalıcı değişimin içimizde başladığını göste-
ren babam Glenn'e.

İÇİNDEKİLER

Önsöz	13
Nate'le Tanışın	15
Giriş	21
İçten Dışa	23
Bil-Ol-Liderlik Et ve Tutkuyu Yaşamak	26
Neden Önemli-Kanıt	27
Üzerinde Çalışmak Şart	29
Ricamız: Büyüme Zihniyeti	31
Amacımız	34

BİRİNCİ ADIM BİL: BEN KİMİM?

Bölüm 1: Aramayı Başlatın, Tuzaklardan Kaçın	39
Kim Değilsiniz?	41
Sen Hikâyen Değilsin	42
Akvaryumunuzu Temizleyin	48
Görünümünüz Değilsiniz	49
Düşünceleriniz Değilsiniz	50
Duygularınız Değilsiniz	52
Egonuz Değilsiniz	53
Bölüm 2: Sizi Keşfetmek	59
Görmeye Başlamak: Güçlü Yönler-Çağrışım-Mutluluk	61
Enneagram	65
Myers-Briggs	74
Zirveler ve Vadiler	78
Bu Kimin Cümlesi?	84
Günlük Tutmak	89

Meditasyon ve Farkındalık	92
Otantik Geribildirim ve Johari Penceresi	98
<i>Nate'in Durum Güncellemesi</i>	106
Bölüm 3: Tanımlanan Vizyon	113
Vizyon Olmalı	114
Temel Değerler	115
Tutku-Vizyon Beyanı	119
<i>Nate'in Durum Güncellemesi</i>	127

İKİNCİ ADIM OL: BEN KİM OLUYORUM?

Bölüm 4: Hedef Tartışması	133
Bu Benim Hayalim mi?	134
Yanlış Hayalın Peşinden Gitmek	136
Hedefler	137
Öngörülen Gerginlik: Hedeflere İnce Ayar Yapmak	139
Öngörülen Gerginlik: Revizyon Hedefleri	145
Hedeflerin Rolü	152
Bölüm 5: Hedef Oluşturma	155
Mucize ve İstisna Soruları	155
İdeal Gününüz	161
Gerçek Zamanlı Notlar	163
Hedefleriniz	166
<i>Nate'in Durum Güncellemesi</i>	169
Bölüm 6: Değişimi Gerçekleştirme	171
Değişimin Doğası	172
Değişim Etkenimiz: Ritüeller	177
Ritüel Adım I: Birincinin Yol Haritası	180

Ritüel Adım II: Fili Dürtün	183
Her Şeyi Bir Araya Getirmek	200
İlerleme-Merhamet Paradigması	203

ÜÇÜNCÜ ADIM LİDERLİK ET: BAŞKALARINA LİDERLİK EDİYOR MUYUM?

Bölüm 7: İyilik Yap, İyilik Bul	209
Tanıdık Bir Sistem	210
Başkalarını Bilmek ve Başkalarının Kendini Bilmesine Yardımcı Olmak	211
Duygusal Zekâ ile Bağlantı	215
Ol: Güçlendirmeyi Öğrenmek	218
Özgürlük ve Etki: Liderlik Nüansı	219
Neden Bil-Ol-Yönet Değil?	223
Başkalarının Olmasına Yardım Etmek	226
Pygmalion (Yüksek Beklenti) Etkisi	227
Başkalarını Dahil Edin	230
Hizmet Liderliği	233
Evde Özgün Lider Olmak	234
<i>Nate'in Durum Güncellemesi</i>	243

ÖNÜNÜZDE UZANAN YOL

Bölüm 8: Kesintisiz Bir Yolculuk	249
Gelişim Zihniyetini Ziyaret	250
Kutlayın!	251
Başa Dönün	252
Teşekkür	257
Notlar	259

ÖNSÖZ

Kariyerimizin büyük bir bölümünde, ikimiz de kendimizi başkalarının hayatlarını değiştirmelerine yardım etmeye adanmıştık. Bu bizim tutkumuz. Yaşadığımızı hissettiren bir şey. Bazen etkili ince ayarlar ve bazen de köklü revizyonlar yoluyla, yıllar boyunca, pek çok insanın anlamlı değişiklikler yapmasına yardımcı olduk. Her iki durumda da hedefimiz her zaman aynıydı: **Daha fazla tatmine ve performansa yönelik kişisel dönüşüm.**

Bu kitap yolculuğumuzun son adımı. Sizlerle on yılı aşkın süredir yaptığımız çalışmaları ve araştırmaları paylaşıyoruz. Size gerçekten ilham veren ve sizi tatmin eden bir yaşam yaratmanıza yardımcı olacak eyleme geçirilebilir bir bakış açısı sunuyoruz.

Dönüşüme yönelik temel yaklaşımımızın -ilerideki sayfalarda açıklanacak- kökleri uzun saatler boyunca yapılan araştırmalara, yıllarca yürütülen çalışmalara ve yaşam değiştiren kişisel deneyimlere dayanmaktadır. Bu kitap, son teknoloji nörobilim, bilişsel, davranışsal ve örgütsel psikoloji, psikiyatri, insan potansiyeli araştırması, liderlik geliştirme teorisi ve maneviyat alanlarından yararlanmaktadır. Fortune 500 liderlerinden, devlet çalışanlarından ve kâr amacı gütmeyen kurumların yöneticilerinden, üniversite sporcularına, ebeveynlere ve dünya çapında eğitimcilere kadar, yıllar boyunca sayısız harika insanla yaptığımız çalışmaları içermektedir. Ayrıca geniş kişisel deneyim yelpazemizi de yansıtmaktadır. Bizler, hayatın farklı evrelerinde olan farklı ülkelerden farklı kuşakların insanlarıyız.

Hayat yolculuğumuzdaki inişler ve çıkışlar, bu kitabın büyümesini sağlayan tohumlardır. Birimiz devrimin arifesinde anavatanını kalıcı olarak terk etmek zorunda kalırken, diğeri gecenin bir yarısı reçeteli uyuşturucu bağımlısı babasıyla ilgilenmek zorunda kaldığı kişisel mücadelelerden, kariyerindeki yanlış adımlarla uğraşmaya kadar, -hem statüyü arzuladık hem de onunla gelen boşluğu deneyimledik- hayatımızdaki derin dönüm noktaları tarafından şekillendirildik. Hem birlikte çalıştığımız müşteriler açısından hem de bizim açımızdan, kişisel dönüşüm her zaman kolay olmadı ama mümkün oldu. Bu *mümkündür*. İşte bu yüzden bu kitabı hazırladık.

Bu yolculukta birlikte ilerlerken, kademeli ama önemli değişikliklerle mevcut koşullarında daha fazla anlam ve tatmin bulabilen birçok insanın hikâyesine tanıklık edeceksiniz. Ayrıca, hayatlarını anlamlı bir şekilde yeniden düzenlemek için köklü değişiklikler yapmak zorunda kalan birçok güçlü insanla tanışacaksınız. Bunun ötesinde hikâyelerimizin derinlikleri hakkında daha fazla bilgi edineceksiniz. Bu anlatılar ve sunduğumuz çerçeve aracılığıyla, size daha fazla esenlik, mutluluk, performans ve tatmin elde etmeniz için yöntemler sunacağız. Dönüşümünüzün büyük ya da küçük, kapsamlı ya da artımlı olacağını öngörseniz de, sizi koruyor olacağız. Ayrıca yolculuğunuza çıkarırken, sadece kendi hayatınızı kökten değiştirmeye başlamakla kalmayacak, aynı zamanda başkalarının hayatlarına anlamlı bir şekilde dokunma yeteneğinizi de geliştireceksiniz. Çevrenizdekileri dahil etmenize, güçlendirmenize ve motive etmenize yardımcı olacak bir varlığa dönüşecek ve beceriler kazanacaksınız.

Okumak üzere olduğunuz bu kitabın özü, Bronnie Ware adlı eski bir palyatif bakım merkezi görevlisi tarafından yapılan çalışmada yankılanır. Ömrünün sonuna gelmiş, kalan her nefesin kıymetini bilen insanlarla geçirdiği uzun yıllarda, en sık dile getirilen pişmanlığın şu olduğunu söyler:

Keşke başkalarının benden beklediği hayatı değil, kendime uygun bir hayat yaşama cesaretim olsaydı.¹

İçten Dışa, öz uyumu yakaladığınız hayatı yaşama cesareti ve becerileri ile ilgilidir. İç dünyanıza bakmak ve sizi harekete geçiren şeyi keşfetmekle ilgilidir. Özünüzü keşfedip, o parçanızla uyumlu yaşamaya başladığınızda, dünyanız daha önce hiç olmadığı kadar değişecek. Bu yolculuğa sizinle birlikte çıkacağımız için inanılmaz heyecanlıyız.

NATE'LE TANIŞIN

35 yaşında olan Nate her şeye sahip. Austin Teksas Üniversitesi'nden lisans ve yüksek lisans dereceleri var. Washington, D.C.'de büyük bir finansal danışmanlık firmasında yönetici olarak çalışıyor. Üç yıllık bir Audi A4 kullanıyor ve her zaman şık. Kolejde tanıştığı karısı Chloe ve üç çocuğuyla Maryland, Bethesda'da şirin bir mahallede yaşıyor. Firmasının Capitol Hill müşterileri için sık sık uzun saatler çalışmasına rağmen, genelde akşam 8'de eve gelir ve ailenin Jack Russell Terrier köpeği Izzie'nin havlamaları ve Chloe'nin en yeni, genellikle lezzetli yemekleriyle karşılaşır.

Nate, -bazı lobici arkadaşlarının maaş çekleriyle karşılaştığında bunu genellikle "mütevazı" olarak değerlendirse de- iyi bir maaş alıyor. Bununla, çocukların özel matematik derslerini ödeyebiliyor ve üniversite eğitimleri için para biriktirebiliyor. Kendisinin ve Chloe'nin emeklilik fonlarına yatırım yapıyor ve hane halkının mevcut faturalarını zamanında ödedikten sonra, genellikle harcanabilir bir bakiye kalıyor. Aslında, son üç yılda, o ve Chloe, çocukları küçük bir tatile götürmeyi bile başardılar. Bu tatil destinasyonları arasında Disney World ve Kuzey Carolina'daki Outer Banks öne çıkıyor.

Dışarıdan bakıldığında Nate'in hayatı başarılı ve mutlu görünüyor. İş, diplomaları, sevdiği bir eşi, evi, sevgi dolu ailesi, parası, arabası ve köpeği var. O başarılı biri, değil mi?

Çoğumuz için "evet" sezgisel yanıttır. Nate'in hayatı başarılı görünüyor. Başlangıçta tanımladığımız gibi, Nate her şeye sahip.

Öyleyse, Nate'in memnun olmadığını öğrenmek şaşırtıcı olabilir. O kendini başarmış gibi hissetmiyor. Hatta bu duyguyu tanımlamak her zaman zor olmuştur. Başarı, bir süre yüksek lisans derecesi gibi gözüküyordu. Sonra düğün günü oldu. Yıllar içinde başarı, şirketinde terfi alması, ev sahibi olması, çocuk sahibi olması oldu ve bu böyle ilerledi. Aslında, Nate yavaş yavaş gerçekten başarmanın veya başarıya ulaşmanın üzerinde çok fazla düşünmediği bir şey olduğunu fark etti.

Hayatının büyük bir kısmında, neredeyse kendiliğinden, önünde beliren kısa vadeli hedefi tamamlayarak başarıyı tanımlamıştı. Ancak bir süredir bu işin içinde olduğu için, 1 ila 3 yıllık hedefler listesinin yavaş yavaş sonuna doğru gelmeye başlamasıyla, Nate kendini kaybolmuş, hatta biraz boş hissetmeye başladı. Hayatının -kâğıt üzerinde, toplumun başarı tanımına cuk oturan- bileşenlerine bakmaya ve merak etmeye başladı: "Gerçekten bu mu?"

Nate sonunda hoşnutsuz olduğunun farkına vardı. Hayatını bu noktaya nasıl getirdiğini samimi bir şekilde incelemeye başladı ve mevcut koşulları hakkında kendine dürüst olmaya çalıştı. Düşününce, içini kemiren en büyük şeyin, on bir yıl önce kariyer basamaklarını tırmanacak bir hamle olması adına girdiği şirkette hâlâ çalışıyor olması olduğunu fark etti. İşe girdiğinde 24 yaşındaydı ve Austin Teksas Üniversitesi Master programından yeni çıkmıştı. Kamu politikası ve ekonominin gerçek hayatta nasıl kesiştiği konusunda deneyim kazanmak istiyordu. Olumlu bir deneyimin ekonomi tutkusunu besleyeceğini ve birkaç yıl içinde doktora için okula geri dönmesini sağlayacağını umuyordu, böylece akademik yayınları olan bir üniversite profesörü olarak kariyer yapabilirdi.

Kaderin cilvesi, Nate firmaya girdiğinden bu yana nefes alacak vakit bulamamıştı. Maaşı iyiydi ve en azından başlangıçta Kolumbiya Bölgesi müşterilerinin talepkârlığından ve temposundan keyif aldı. Aslında, işte kaldıkça, maaşlar

yükseldi ve hangi projeler üzerinde çalışmak istediğini seçebilmeye başladı.

Ancak Nate, on yıldan fazla bir süredir şirkette kalmanın, hayatında ciddi bir kayıp olduğunu nihayet fark etmeye başlamıştı. Son beş yılda, işinin bir parçası olan şirket içi statü savaşları tarafından yavaş yavaş yıprandı; üst düzey yöneticiler genellikle bir realite TV şovu karakterinden daha fazla egoya sahiptir. Dahası, uzun saatler sonra nihayet eve geldiğinde, çocukları odalarında ödevlerini yaparken ve Chloe oturma odasında kitap okurken, genellikle mutfakta tek başına yemek yiyordu.

Nate yorgun; tatminsiz ve yıpranmış durumdaydı.

Bu durum bir süre sonra işyerindeki enerjisini, daha da kötüsü performansını etkiledi. Son birkaç yılda, raporlarını üstün körü yazmaya, müşterilerle otomatik pilota alınmış gibi konuşmaya başladı, hatta şirketteki ilk yıllarında asla olmayan bir şey daha oldu ve büyük proje teslim tarihlerini zamanında tamamlamakta zorlanmaya başladı. Ayrıca lider olarak giderek etkisiz hâle geldi. Son zamanlarda ekibinde daha fazla iç çekişme olduğunu fark etti. Birlikte çalıştığı analistler sürekli olarak yorgun ve hüsrana uğramış görünüyorlar, sanki onun hoşnutsuz tavrını yansıtıyorlardı. Bir zamanlar nispeten iyimser ve üretken olan ekip, daha sık hayal kırıklığı yaşayan bir ekibe dönüşmüştü. Nate onları cesaretlendirmeye ve elinden geldiğince çatışmayı çözmeye çalışsa da, olumsuzluk sürekli bir hâl almıştı. Nate sonunda kendisine karşı dürüst olmaya başladı; mutsuz, motivasyonsuz ve giderek etkisiz hâle geldiğini kabul etti. İşine ve başarısına, "Sırada ne var?" yaklaşımı, onu hem meslektaşları hem de müşterileri ile küçük D.C. siyasetinin ortasında çamura saplamıştı, bu durum profesyonel rüyasını unutmamasına ve en önemlisi, çocukları ve Chloe ile geçirebileceği pek çok akşamı kaçırmamasına neden olmuştu. Bir zamanlar onu heyecanlandıran ve baştan çıkaran bu keşmekeş, artık onu yıpratıyordu.

Nate'in bu bakış açısı, işinde giderek artan bir memnuniyetsizliğine yol açmanın ötesinde, ilişkilerini de yıpratmaya başladı. Bu durum sadece şirketteki liderliğini etkilemekle kalmıyor, aynı zamanda evliliğine de zarar veriyordu. Gerçek şu ki, o ve Chloe karşılıklı bir mücadeleye girmişlerdi. Geçmişe nazaran çok daha sık tartışıyorlardı. Çocuklara yeterince zaman ayırmaması gibi önemli sorunlar -bu da kariyerindeki hayal kırıklığıyla bağlantılı- veya yatmadan önce çocuklarına sütünü içirip alışveriş listesi yazmamasına kadar, irili ufaklı pek çok konuda aniden tartışmaya başlayabiliyorlardı. Ve Nate bu konuda perişandı. İlişkileri tutkulu ve eğlenceli üniversite yıllarında başlamıştı, ardından aile kurma ve çocukları büyütmenin koşuşturmasıyla sürmüştü. Yeni aile evlerini satın almak, bahçeyi düzenlemek, futbol antrenmanlarına, dişi ve doktor randevularına gitmek, veli-öğretmen görüşmelerine uymaya çalışmak ve ara sıra matematik ödevlerine yardım etmek gibi şeyler onları, "Sırada ne var?" girdabına sürüklemiş ve ilişkilerini bu çerçeveye oturtmuştu. Ancak Nate, kariyeri konusunda giderek daha fazla hoşnutsuz hâle geldikçe, ilişkilerinin mevcut durumuna da kızmaya başlamıştı. O ve Chloe, bir sonraki arabaya, daha büyük bir eve, yeni perdeler ve yaz tatiline giderek daha fazla odaklandıkça, ilişkilerinin zarar gördüğünü anladılar. Bir zamanlar sevgi ve desteğin kaynağı olan her şey -uzun bir günün ardından birbirlerini işten almak gibi- artık angarya oluyordu. İlişkileri için gerçekten neyin önemli olduğunu gözden kaçırmışlardı. Birbirlerini basitçe takdir etmenin, bir sonrakinden çok şu an ellerinde olana değer vermenin önemini unutmuşlardı. Chloe'yi kesinlikle sevdiğini biliyor ama ilişkilerini yeniden rayına nasıl sokabileceğini bulmakta zorlanıyordu.

Tüm bunların üstüne, iş ve ilişki sorunlarının yanı sıra, Nate yakın zamanda metabolizmasının yavaşlamaya başladığını fark etmişti. Daha geçen sonbaharda, eski pantolonlarının içine artık giremediği için tüm gardırobunu yenilemek

zorunda kalmıştı. Gömleklerinin çoğunu elinde tutmayı başardı ancak onların da düğmeleri biraz sıkıştırmaya başlamıştı. Izzie ile cumartesi sabahı koşuları çoktan bitmişti. (Zavallı Izzie de ıvır zıvır yemenin sonucunda aldığı birkaç kilodan muzdaripti.) Üç yıl önce ön çapraz bağlarını kopardığından bu yana şehir ligi basketbol takımına geri dönmemişti. Nate, ofiste yediği tuzlu ve sağlıksız atıştırmalıkların, masasında kıpırdamadan geçirdiği uzun saatlerin ve genel hareketsizliğin olumsuz etkilerini görmeye başlamıştı.

Nate daha fazla iç gözlem yapmaya başladığında, temel bir şeyin eksik olduğunu hissetti. Hoşnutsuzluğu -iş, performansı, ilişkisi ve zindeliği konusundaki mutsuzluğu- onu hayata karşı isteksiz kılıyordu. O, her şeye sahip olan ama yoksunluk çeken bir adamdı.

İçten Dışa sizi kendinizi anlama ve geliştirme yoluna yönlendiriyor!

Behnam Tabrizi ve Michael Terrell, öz benliğinizle uyum sağlamak için kendinizi değil; hedeflerinizi değiştirmeniz gerektiğine inanıyor ve bu süreci organize etme ilkelerini sırasıyla BİL-OL-LİDERLİK ET olarak adlandırıyor.

BİL-OL-LİDERLİK ET, üç temel soru yardımıyla sizlere güçlü bir çerçeve sunuyor:

1. Kim olduğumu biliyor muyum?
2. Kendimi nasıl gerçekleştirebilirim?
3. İyi bir lider olmak için gerekli özelliklere sahip miyim?

Hayatınızı kolaylaştıracak olan bu yöntem, iş hayatınızı ve gündelik yaşamınızı, kendi öz benliğinizi bularak deneyimlemenin araçlarını sunuyor.

İçten Dışa, psikoloji, sosyoloji, felsefe ve nörobilim alanlarında yapılan araştırmalardan yola çıkarak her seviyedeki lider için kapsamlı bir rehber oluşturuyor. Bu rehberlik ışığında, en temel düzeyde kim olduğunuzu keşfedin; hedeflerinizi, eylemlerinizi ve ilişkilerinizi düzenleyin.

Behnam Tabrizi, organizasyon ve liderlik dönüşümü konusunda öncü çalışmalarıyla uluslararası kabul görmüş bir uzman ve kanaat önderidir. Stanford Üniversitesi Yönetim Bilimi ve Mühendisliği Bölümünde Profesör olarak eğitim vermektedir.

Michael Terrell, binlerce liderin performanslarını iyileştirmesine katkı sunan ve harekete geçmelerine yardımcı olan bir lider koçudur. Hâlihazırda çokuluslu birçok firmaya danışmanlık vermektedir.