

TED GİBİ KONUŞ
KİTABININ YAZARINDAN

İYİDEN MÜKEMMELE GİDEN YOLDA

BEŞ

İLETİŞİM SIRLARI

YILDIZ



CARMINE GALLO



CARMINE GALLO

Carmine Gallo çok satan *TED Gibi Konuş, Hikâye Anlatıcısının Sırrı* ve *The Presentation Secrets of Steve Jobs* (Steve Jobs'un Sunum Sırları) kitaplarının yazarı, dünyanın önde gelen markalarının iletişim koçu. CNN ve CBS kanallarının eski ana haber sunucusu ve muhabiri. Intel, Cisco, Chevron, Hewlett-Packard, Coca-Cola, Pfizer gibi şirketlerin üst düzey yöneticileriyle çalışıyor ve bu şirketlerin konferanslarındaki açılış konuşmalarıyla tanınıyor. Forbes.com ve My Communications Coach'ta köşe yazarı. Kaliforniya Pleasanton'da karısı ve iki kızıyla yaşıyor.

BEŞ YILDIZ

İYİDEN MÜKEMMELE
GİDEN YOLDA İLETİŞİM SIRLARI

AGANTA KİTAP

025

Beş Yıldız

Özgün adı: Five Stars

Text Copyright © 2018 by Carmine Gallo

© Aganta Kitap Yayınevi, 2022

Bu kitabın yayın hakları Kalem Ajans ve St. Martin's Press, LLC aracılığıyla alınmıştır.

Tüm hakları saklıdır.

Birinci Basım Mayıs 2023

ISBN 978-605-73437-3-4

Sertifika 52101

İngilizceden çeviren: Tülin Er

Editör: Yasin Sofuoğlu

Son okuma: Dilek Emir

Teknik hazırlık: Duygu Şentuna

Aganta Kitap

Notos Kitap Yayıncılık Eğitim Danışmanlık

ve Sanal Hizmetler Tic. Ltd. Şti.'nin tescilli markasıdır.

Ömer Avni Mahallesi, Prof. Dr. Tarık Zafer Tunaya Sokak

No: 11/6 Gümüşsuyu Beyoğlu İstanbul

0212 243 49 07

www.agantakitap.com

facebook.com/AgantaKitap

twitter.com/AgantaKitap

Baskı ve Cilt

Mega Basım

Cihangir Mah. Güvercin Cad. No:3/1

Baha İş Merkezi A Blok 34310

Haramidere Avcılar İstanbul

Sertifika 44452

0212 412 17 00

CARMINE GALLO

BEŞ YILDIZ

İYİDEN MÜKEMMELE
GİDEN YOLDA İLETİŞİM SIRLARI

İNGİLİZCEDEN ÇEVİREN
Tülin Er



*Dünyayı aydınlatan parlak yıldızlar
Josephine ile Lela'ya*

İÇİNDEKİLER

Giriş: Ayağa Kalk!	11
<hr/>	
I. KISIM: Mükemmel İletişimcilerin Yeri Neden Doldurulamaz	27
<hr/>	
1. Şiir, Güç ve Ay'a Fırlatılan Roket	29
2. Fikirler Savaşını Kazanmak	39
3. Aristoteles Haklıydı, Nörobilim de Bunu Kanıtıyor	53
4. İnsanın Büyük Hayaller Kurma Kapasitesi	63
<hr/>	
II. KISIM: Beş Yıldızlı Hak Edenler	81
<hr/>	
5. Biliminsanları	83
6. Girişimciler	99
7. Profesyoneller	114
8. Liderler	137
9. TED Yıldızları	158
<hr/>	
III. KISIM: İyiden Mükemmele Nasıl Varılır	169
<hr/>	
10. Pathos İlkesi	171
11. Üç Aşamalı Hikâye Anlatma	191
12. Büyük Resmi Göstermek	206
13. Akıllıca Kelimeler Başarı Kazandırır	211
14. Fikirlerinize "Sözel Güzellik" Katmak	221

15. Leonardo, Picasso ve Siz	231
16. Size Ket Vuran Korkuyu Fethedin	243
Sonuç: Kalbinize Şarkı Söylenen Melodiyi Bulun	249
TeŐekkür	255
Notlar	257

GİRİŞ

Ayağa Kalk!

Elime geçen fırsatı heba etmeyeceğim.

– LIN-MANUEL MIRANDA, *Hamilton*

Alexa, Alexander Hamilton kim?

“Alexander Hamilton, Amerikalı devlet adamı ve Amerika Birleşik Devletleri’nin kurucularından biri.”¹

Lin-Manuel Miranda, Alexander Hamilton kim?

“Takdiri ilahi sonucu Karayipler’de kuş uçmaz kervan geçmez bir yere aç acma, sersefil atılmış bir pi, yetim, bir fahişle ile bir İskoç’un oğlu...”

Siri, Alexander Hamilton kim?

“Alexander Hamilton, Amerikalı devlet adamı ve Amerika Birleşik Devletleri’nin kurucularından biri.”

Lin-Manuel Miranda, Alexander Hamilton kim?

“Üç kuruşluk, babasız bir Kurucu Baba. Çok fazla çalışarak çok daha ilerlemiş biri. Çok daha akıllılık ederek ilerlemiş. Girişimci olduğu için... genç, tırnağıyla kazıya kazıya ve aç.”

Siri ve Alexa bulut ortamında yaşayan dijital asistanlar; Lin-Manuel Miranda kalplerimizde yaşayan yaratıcı bir insan.

Güçlerini yapay zekâdan (YZ) alan Siri ve Alexa işlerini gayet iyi yapıyor. Göz açık kapayana dek aynı yanıtı bulup getirdiler. Bu dijital asistanlar nefesi baytlara dönüştürerek, konuşmayı dijital paketler halinde kodlayarak, anahtar kelimeleri tespit ederek ve bunları yeniden kullanılabilen çok büyük miktarda veriyle eşleştirerek doğruluk ihtimali en yüksek yanıtı sundu. Ve ikisi de bunda hemfikirdi.

Alexa, Siri ve onların daha “bilişsel” kuzeni olan IBM’in Watson’ı sorulara herhangi bir insanın yapabileceğinden çok daha hızlı yanıt veriyor. Ama Miranda’nın işi farklı; onun işi sizin *hissetmenizi* sağlamak.

Miranda kelimelerle fikirleri daha önce hiçbir insanın yapmadığı ve hiçbir bilgisayarın boy ölçüşmeyeceği biçimde bir araya getiriyor. Örneğin:

- ◆ Miranda Meksika’da tatildeyken bir kitapçıya girip rastgele Ron Chernow’un yazdığı Amerikan Bağımsızlık Savaşı kahramanı Alexander Hamilton biyografisini aldı. Ve “yıldırım çarpmışa döndü”. Hamilton’ın St. Croix Adası’ndan çıkış yolunu yazarak bulması ile rap müziğin öncülerinin yoksulluktan çıkış yolunu yazarak bulması arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu tasavvur etti.
- ◆ Miranda hırslı, muhalif ve isyankâr dilinden ötürü ünlü *Hamilton* müzikalini hip-hop tarzında yazmayı tercih etti. Hip-hop’ta ölçü başına düşen kelime sayısı herhangi bir müzik türündekinden çok daha fazla, bu yüzden hip-hop Hamilton’ın yazdıklarındaki yoğunluğu yansıtmaya özellikle uygun.
- ◆ Amerika’nın kurucuları beyaz erkeklerdi ama Miranda rolleri oynayacak oyuncuların kasten siyah ve Latin aktör-

lerden seçti. *Hamilton* Amerika'da şimdi yaşayan insanlar tarafından anlatılan o zamanın Amerika'sının hikâyesi.

- ◆ Her bir karakter, kendi kişiliğini yansıtan belirgin bir vokal tarzıyla rap yapar ya da şarkı söyler. George Washington'ın ölçülü ve kontrollü tarzı, hip-hop sanatçısı Common ile şarkıcı-söz yazarı John Legend'in bir birleşimi niteliğinde. Miranda, Hamilton karakterini en sevdiği çok heceli kafiye kahramanları Rakim ile Eminem'den yola çıkarak yazdı. Lafayette (Amerikan Devrimi'ne katılmak için on dokuz yaşında Fransız aristokrasisini terk etmişti) karakteri müzikalin başında kendinden emin değildir. Lafayette'le ilk karşılaşığımızda 1980'lerin başlarında kullanılan basit bir tempoda rap yapar. Özgüveni arttıkça Lafayette bir "Rap Tanrısı"na dönüşür, kafiyeleri iki kat, üç kat hızlı söylemeye başlar. Kral III. George karakteri rap yapmaz. Neden yapsın? İsyan etmiyordur. Kral George başka bir müzikalden çıkıp gelmiş gibi girer sahneye. "You'll Be Back" baladını atalarının tarzında, bir İngiliz pop şarkısı gibi söyler.
- ◆ Alexander Hamilton uzun paragraflar halinde yazardı. Miranda'nın yazdığı ilk *Hamilton* dizesi otuz yedi kelimelik bir "çılğın, bileşik cümle"ydi.
- ◆ Miranda, Hamilton'ın tema şarkısı "My Shot"ı bir yıldan uzun sürede yazdı. Miranda bu parçanın Hamilton'ın beyninin "Rosetta Taşı"* olduğunu söylüyor. Hamilton'ın salondaki en dehşet zihin olduğunu kanıtlamak için her beytin, her dizenin Hamilton'ın sözel ustalığına ulaşması gerektiğini hissetmişti.

Hamilton bir hayal gücü sıçraması, yaratıcılık dünyasında atılmış bir perende. Miranda'nın bir yeteneği var. Kendimiz ve içinde yaşadığımız dünya hakkında farklı hissetmemizi sağlıyor. Bu kipta hepimizin bu yeteneğe sahip olduğunu göstereceğim: Yani

* Antik Mısır'da MÖ 196'da yazıldığı düşünülen ve Napoléon Bonaparte'in Mısır seferi sırasında 1799'da bulunan taş. Üzerinde aynı metnin hiyeroglif yazısı, demotik yazı ve antik Yunanca dillerinde yer aldığı stel, Mısır hiyerogliflerinin ilk kez okunmasını sağlayan bir anahtar görevi görmüştü. (e.n.)

insanlara temas etme, onları heyecanlandırma ve hayal güçlerini ateşleme potansiyeline. Ayrıca dünyanın en başarılı insanların, teknolojik ilerlemelerin her sektörü, işi ve kariyeri altüst ettiği ultra rekabetçi bir küresel ekonomide bu yetenekle bağlantı kurmanın önemine neden bu kadar vurgu yaptıklarını da öğreneceksiniz. Tanışacağınız akademisyenlerin, nörobilimcilerin, ekonomistlerin, tarihçilerin, girişimcilerin, yatırımcıların ve liderlerin hepsi hemfikir olacaktır: *Kadim ikna sanatında –insanları harekete geçirmek için kelimelerle fikirleri birleştirmekte– uzmanlaşmak artık bir “sosyal” beceri değil. İçinde bulunduğumuz fikirler çağında iyi olmaktan mükemmel olmaya geçmek için en önemli temel beceri.*

MODERN DÜNYADA BAŞARILI OLMAK İÇİN KADİM İKNA SANATINDA UZMANLAŞIN

Bu kitap, alanında birer yıldız olan ve başarılarını büyük oranda olağanüstü iletişim becerilerine borçlu insanlarla yapılan görüşmelerden ortaya çıktı. Onlar Google, Airbnb ve McKinsey gibi şirketleri yönetiyor. Onlar dünyanın en hayranlık duyulan girişimlerini finanse etmiş yatırımcılar. Onlar uzayda 400 kilometre yukarıdan dünyaya bakan astronotlar ve onlar Güneş Sistemimizin dışındaki evrenleri keşfetmek için dünyadan yıldızlara bakan biliminsanları. Onlar ilk işlerinde başarıyı yakalamış yeni üniversite mezunları, aldıkları terfiyle akranları arasından sıyrılan orta seviye çalışanlar ve başarılı iş ya da kâr amacı gütmeyen kurum maceralarına başlamak için işlerinden ayrılan insanlar. Onlar deniz komandoları ve CEO’lar, akademisyenler, yazarlar, maceraperestler, kâşifler ve öncüler. Onlar öne çıkanlar. Onlar müstesna.

Bu kitabı yazarken, çöldeki uzak bir hava üssünde gizli eğitim alan ABD’li subaylardan oluşan seçkin bir ekibe katılmaya davet edildim. Hava kuvvetlerinin, ordunun ve donanmanın ilk yüzde 1’lik kısmından itinayla seçilmiş öğrenciler ülkenin çok büyük çatışmalara girmekten kaçınmasını sağlamak için eğitiliyordu. Önceki iki kitabım bu kursun eğitim materyali arasındaydı: *TED Gibi Konuş* ile *Hikâye Anlatıcısının Sırrı*. “Bu kişilerden bulgularımı

analiz etmeleri, yazmaları ve siyasi liderlere, generallere, amirallerle, başkana bunları sunmaları isteniyor,” dedi bir eğitimci bana. “Çoğu durumda bunun için on dakika ya da daha az bir zamanları olacak. Genelde salondaki en zeki kişiler onlar ama hızlı, kısa ve öz biçimde ikna edici bir görüş sunamazlarsa bunun sonuçları çok yıkıcı olabilir.” Şunu tekrarlamakta fayda var: Kadim ikna sanatı bir sosyal beceri değildir. Temel öneme sahiptir.

Neden “kadim”? Son yirmi yılda fonksiyonel manyetik rezonans görüntülemenin (fMRI) gelişmesi araştırmacılara beyin aktivitelerini gerçek zamanlı görme imkânı sağladı. Beyindeki kan akışını inceleyen biliminsanları artık etkili iletişimin sırlarını, yani belli kelimelerin, konuşmacıların ve üslupların bizlerle nasıl duygusal bağ kurabildiğine ilişkin esas sebepleri keşfetti. Biliminsanlarına göre, iletişim kurmak için kullandığımız araçlar gelişmiş olsa da beyinlerimizin bilgiyi tüketme şekli değişmedi. İkna sanatında ve biliminde uzmanlaşarak mükemmel bir iletişimci olursanız modern dünyada başarıya ulaşabilirsiniz.

Kişilerarası iletişim becerileri tarihin hiçbir döneminde bugünkü kadar önemli olmadı. Tarım Çağı’nda komşusuna kıyasla tarlasını biraz daha iyi süren bir çiftçi açık ara daha fazla servete sahip olamıyordu. Endüstri Çağı’nda yanındaki kişiden biraz daha hızlı parça birleştirebilen biri çok daha zengin olamıyordu. Bugünse dünyanın her yerinde fikirlerini *birazcık daha iyi* ifade edebilen herhangi biri, insanlık tarihinde daha önce görülmedik biçimde aniden devasa bir servet artışı yaşayabilir.

21. yüzyıldaki bilgi ekonomisinde ancak fikirleriniz kadar değerlisiniz. Küreselleşmenin, otomasyonun ve yapay zekânın güçlerini birleştirip her ülkedeki her meslekte kaygı yarattığı bir çağda, fikirlerinizin önemli olduğuna başkalarını ikna etme yeteneği size rekabet üstünlüğü kazandıran en büyük beceridir. Gelecek on yılda fikirleriniz –ve bu fikirleri başarılı biçimde ifade etme beceriniz– her zamankinden çok daha önemli olacak. İkna ediciler vazgeçilmezdir.

İKNA KABİLİYETİNE SAHİP OLANLAR VAZGEÇİLMEZDİR

Bugünün iş dünyasının profesyonelleri için ortalama performans ancak ortalama altı sonuçları garantiler. *New York Times*'ta köşe yazarı ve çoksatar kitaplar kaleme almış küreselleşme uzmanı Thomas Friedman, “Geçmişte ortalama becerileri olan, ortalama bir iş yapan işçiler ortalama bir yaşam biçimine ulaşabiliyordu. Ancak bugün ortalama resmen sona ermiş durumda,” diye yazar.² “Herkesin kendi ekstrasını, istihdam alanı ne olursa olsun onu önce çıkaracak eşsiz katkısını bulması gerek.”

Ekonomist Tyler Cowen *ortalama sona erdi* ifadesinin bir sloganından fazlası olduğunu söylüyor. Akıllı makinelerin geri döndürülemez güçlerinin ve ekonomik küreselleşmenin sizi şu soruları sormaya yönlendirmesi gerektiğini iddia ediyor: “Akıllı makinelerle çalışmakta iyi misiniz, değil misiniz? Yetenekleriniz bilgisayarın becerilerinin tamamlayıcı bir unsuru mu, yoksa bilgisayar siz olmadan daha mı iyi çalışıyor? En kötüsü de: Bilgisayarla mı rekabet ediyorsunuz?”³ Cowen’a göre: “Eğer siz ve becerileriniz bilgisayarı tamamlıyorsa, maaşınız ile işgücü piyasasının beklentileri büyük ihtimalle keyifli bir görünüm sergiliyordur. Eğer becerileriniz bilgisayarı tamamlamıyorsa, bu uyumsuzluğu irdelemek isteyebilirsiniz.” Bu kitabı o uyumsuzluğa çözüm olarak görür.

Çalışmanın temel yapısı değişiyor; tarihin en dönüştürücü zamanlarından birinde kendini göstermek, öne geçmek ve çok büyük işler başarmak için gereken beceriler de öyle. İkna edebilir, ilham verebilir ve başkalarının hayal gücünü harekete geçirebilirsiniz durdurulamaz, karşı konulamaz ve vazgeçilmez olursunuz.

Anthony Goldbloom büyük görevleri gerçekleştirmek için büyük veriyi kullanmakta dünyaca ünlü bir uzman. Kaggle adındaki şirketi NASA, otomobil imalatçıları, sigorta şirketleri, ilaç ve tıbbi cihaz üreticileri ile pek çok başka sektör için karmaşık sorunları çözerken tahmine dayalı modellemeyi kullanıyor. Kaggle’ın biliminsanlarından oluşan ekibi için hiçbir sorun çözülemeyecek kadar büyük değil. MIT’nin dünyadaki en iyi 35 yenilikçiden biri olarak gösterdiği Goldbloom, “makine öğrenmesi”nin yapay zekânın en güçlü dalı olduğuna ve işyerlerinde gerçekleşeceği ön-

görülen radikal değişimlerin çoğunu yaratacağına inanıyor. Makinelerin verileri kullanarak öğrenmesini sağlayan bir teknoloji olan makine öğrenmesi bazı durumlarda insanların yapabildiği şeyleri taklit eder. Kaggle en ileri seviye makine öğrenmesi teknolojisiyle çalışıyor, bu da Goldbloom'a makinelerin neler yapıp neler yapamayacağına dair eşsiz bir bakış açısı kazandırıyor.

Goldbloom bana, “Makineler yapıları gereği daha önce yapılmış bir şeyi öğrenmekte ve bunları defalarca tekrarlamakta çok iyidir,” demişti.⁴ “Ama bir insana duygusal anlamda dokunmanın yolu onu şaşırtmaktan geçer. Makineler yeni durumların üstesinden gelmekte çok az yol kat etti. Önceden pek çok görmedikleri şeylerle baş edemezler.”

Kaggle'in veri bilimci grubunun üstlendiği bir proje makine öğrenmesinin vaatlerini –ve sınırlarını– gösteriyor. Hewlett Vakfı'nın ortak sponsorluğunu üstlendiği bir yarışmada, bilim insanları bir öğrencinin kaleme aldığı makaleye bir insan değerlendirici kadar ya da ondan daha iyi not verebilen bir yazılım üretmeye davet edildi. Bu, yazılım geliştirmenin önemli bir alanı. Hewlett Vakfı Amerika'daki devlet okulu öğrencilerine 21. yüzyılda başarılı olmak için ihtiyaç duydukları becerileri kazandırmaya kendini adanmış bir yardım kuruluşu. Bu beceriler arasında eleştirel düşünme ve etkili iletişim öne çıkıyor. Bu alanlardaki eğitim kalitesini iyileştirmenin yollarından biri, çoktan seçmeli testlerden yüksek seviye düşünme ve yazma becerileri gerektiren makalelere geçmek. Yine de makalelere elle not vermek maliyetlidir ve çok zaman alır. Bu yüzden Hewlett, makalelere not verme görevini otomatikleştirmek için Kaggle topluluğuna ellerinden gelenin en iyisini yapma konusunda bir fırsat sundu.

Kaggle/Hewlett görevinin sonuçları umut vericiydi.⁵ Yarışmayı kazanan yazılım, elle not verilmiş 22 bin makaleyi değerlendirdi. Bu yazılım cümle yapısını, imlayı ve noktalamayı analiz ederek, özellikle ortalama makaleler için insanların verdiği notları taklit etmekte yeterli derecede iyi iş çıkardı. Ama Goldbloom'a göre bu algoritma çok önemli bir alanda yetersiz kaldı. Ortalama üstü makaleleri ayırt etmekte başarısız oldu – yani sıradışı, yeni ve çığır açıcı olanları. Aslında yaratıcı makaleler gerçekte hak ettik-

lerinden daha düşük notlar aldı! Makineler çok büyük miktarda mevcut veriden öğrenirken, biz insanlar tanım gereği daha önce hiç görülmedik yeni fikirler ortaya koyup paylaşmak için hayal gücümüzü kullanırız. “Sorunları çözmek için görünüşte birbirinden tamamen farklı dizileri birbirine bağlarız,” diyor Goldbloom.⁶ “Bu da makinelerin otomatikleştireceği insan görevlerine temel bir sınır getirir.” Eğer bir bilgisayar ortalamayı tespit edebilirse ortalamanın aynısını yapabilir. Oysa dijital çağda öne çıkmak için ortalama yeterince iyi değil.

Matematikçi Noriko Arai, bu kez Japonya’da gerçekleştirilen başka bir makale deneyinde, zorlu bir üniversite girişi sınavında lise öğrencilerinin yüzde 80’ini geçen bir YZ sistemi tasarladığında endişe dalgası yarattı. “*Todai Robot*” sınavın matematik ve fen bölümünde ilk yüzde 1’e girdi ve 600 kelimelik bir kompozisyonu çoğu öğrenciden daha iyi yazdı. Bu sonuçlara rağmen Arai, uzmanlaşmaları gereken becerileri yeniden gözden geçirmeleri *koşuluyla* insanların YZ-doygun bir dünyada başarılı olacağından emin. Deneyinde yapay zekânın olguları daha hızlı ve doğru biçimde bir araya getirebildiği için öğrencilerin yüzde 80’inden daha başarılı olduğunu fark etti. Bu da aslında çoğu öğrenciye öğretilen şey – bilgileri ezberlemek ve onları tekrarlamak. Ama *Todai* öğrencilerin yüzde 20’sini, yani yaratıcı düşünebildikleri ve olgulardan yola çıkarak “bir sorunun sınırlarının ötesindeki” anlamı tahmin edebildikleri için öne çıkanları geçmeyi başaramadı.⁷ Başka bir deyişle, YZ insanlar gibi okumaz ya da düşünmez. *Todai Robot* anahtar kelimeleri tanır ve bir soruya yanıt vermek mevcut bilgilerden topladığı metni ve olguları bir araya getirir. Arai’ye göre, eğer “bilgi” olguları ezberleme ve hatırlama anlamına geliyorsa, o zaman YZ insanların yaptığını, hatta daha iyisini yapabilir. Arai, insanlara avantaj sağlayan becerilerin halihazırda hiçbir robotun ya da makinenin yerini dolduramayacağı şeyler olduğunu söylüyor: Bunlar eleştirel düşünme, yaratıcılık ve iletişim.

Makineler hızlı, insanlar yaratıcıdır. Makineler verilerden içgörü toplar, insanlarsa verilerin ne anlama geldiğine ışık tutar. Makineler bize geçmişî öğretir, insanlarsa geleceği kurar. Makineler bizi daha verimli kılar, insanlarsa dünyayı yaratıcı ve öngörülemez yollarla

daha iyi bir yer haline getirir. Lin-Manuel Miranda, MacArthur Vakfı Deha Ödülü'nü bir şarkıyı bilgisayardan daha hızlı yazdığı için kazanmadı. İnsan ruhunu ateşleyip ona ilham verdiği için kazandı.

TEKTONİK KAYMA BURADA

Duygusal bağ kurmak otomasyon, büyük veri, yapay zekâ ve makine öğrenmesi gibi teknolojilerin milyonlarca işi ortadan kaldırdığı; sanayileri, şirketleri ve kariyerleri altüst ettiği bir dünyada kazanan piyango bileti kıymetinde gerçekten. Dünyanın dört bir yanındaki insanlar bu değişimin hızından ve çalışma hayatının geleceği için ne anlam taşıdığından anlaşılabilir şekilde endişe duyuyor. İyi haber şu ki bir “robot kıyameti senaryosu”ndan duyulan korkuların, en azından son 500 yılda elimize geçen kanıtlara göre abartılı olduğu söylenebilir.

Her teknolojik kayma işlerin ortadan kalkmasına sebep olmuş ama aynı zamanda önceden var olmayan daha fazla yeni iş yaratmıştır. Avrupa’da 1500’lere kadar uzanan inovasyonun tarihini çalışan ekonomistler, yeni ürünlerin ve hizmetlerin en fazla endişeye yol açtığı vakalarda, yeni iş alanlarının gelişmesinin de beklenenden daha fazla olduğunu buldu. 1970’lerde otomatik para çekme makinelerinin (ATM’ler) banka şubelerinin ve insan memurların sayısını azaltacağı beklentisi yaygındı. Bugünse bankalar 1980’lere nazaran daha fazla memur çalıştırıyor, sadece rolleri değişti. Basit işlemlerin yerini ilişki yönetimi aldı. Teknolojinin tetiklediği işleyiş değişikliği, pek çok insan için hayli gerçek ve gayet ürkütücü. Ama her ekonomik kaymada –özellikle de dijital devrimde– iletişim becerileri azımsanmayacak derecede daha değerli hale geldi.

Teknolojinin katlanarak büyümesi yaşamlarımızı tahmin edilemeyecek derecede daha iyi hale getirdi. Günümüz, neredeyse her bakımdan, yaşamak için en harika zaman... hiç olmadığı kadar. Ama eşi benzeri görülmedik ilerleme aynı zamanda küresel iş dünyasında, danışmanlık şirketi Towers Watson’ın “tektonik kayma” dediği bir şeyi de tetikledi; 21. yüzyıl işgücünden yeni beceriler talep eden bir kayma bu.

Oxford'lu araştırmacılar, 700'den fazla mesleği kapsayan detaylı bir incelemede, otomasyonun insanların bugün yaptığı işlerin yüzde 47'sini ortadan kaldıracakęı sonucuna vardı.⁸ Vurgulamak için tekrarlayayım: İnsanların yaptığı bütün işlerin neredeyse yarısı önümüzdeki on yıl içinde yok olma yolunda. Bu mavi yakalı işçilerle; ellerini kullanan, artık işleri makineler tarafından yapılan erkekler ve kadınlarla başlayan bir sürecin uzantısı. Yakın gelecekte dünya çapında işleri “daha akıllı” bilişsel sistemlerle daha hızlı ve etkin biçimde yapılabilen otomasyon, 140 milyon tam zamanlı bilgi işçisinin yerini alabilir. Yapılan araştırmalar, ülkeler ve bölgeler çapında nakliyattan teknolojiye, sağlıktan perakendeye, hukuktan finansla uzanan neredeyse her alanda bu riskin aynı olacağına işaret ediyor.

Silikon Vadisi'nde bulunan düşünce kuruluşu Singularity University'de yapay zekâ ve robotik bölümü başkanı Neil Jacobs-tein, “Makine öğrenmesinin rutin işleri ne kadar hızlı yerinden ettiğini görmek insanları hayrete düşürecek bence,” diyor.⁹ “Önümüzdeki on ila on beş yılda gerçekleşecek hakikaten çok önemli bir dönüşümden bahsediyoruz.”

Hangi işlerin tamamen ve ne kadarlık bir zaman diliminde otomatikleştirilip ortadan kaldırılacağını kestirmek güç olsa da insanların hangi rollerin başka insanlar tarafından doldurulmasını istediğini tahmin edebiliriz. Konuşmayı –yani iyi konuşmayı– bilenler ödüllendirilecek; insanlara ilham verme –başka insanların hayal gücünü ateşleme– yeteneği olanlar da özellikle iyi yerlere gelecek. Jacobstein, “Makineler insan duygularını okumayı öğrenebilir ama insan duygularına *sahip* değiller. Bu çok önemli bir ayırım,” diyor.¹⁰

Somut veriler “sosyal becerilerin” revaçta olduğunu gösteriyor. 400 insan kaynakları (İK) ve işe alım uzmanını kapsayan bir araştırmaya katılanların yüzde 94'ü, daha güçlü iletişim becerilerine sahip bir çalışanın yönetici pozisyonuna terfi etme ihtimalinin daha deneyimli ama zayıf sözel becerileri olan bir çalışandan yüksek olduğunu belirtti.

Dört bir yandan şirket yöneticileri, net ve açık biçimde iletişim kurabilen, ilham veren, iş arkadaşlarıyla ve müşterilerle bağ oluş-

turabilen adaylar bulmanın zor olduğunu söylüyor. *The Wall Street Journal*'a¹¹ göre: “Bu özellikleri öne çıkan bir çalışan ile sadece işini yapan biri arasında fark yaratabilir. Bu türden beceriler işverenlere daima cazip gelmekle birlikte, ekonomide onlarca yıla yayılan değişimler sonucu artık özellikle önem kazandı. Şirketler pek çok rutin işi otomatikleştirmiş ya da bunlar için dış kaynak kullanımına yönelmiş durumda, geri kalan işlerse genellikle çalışanların, bilgisayarların kolayca taklit edemediği eleştirel düşünmeyi, empatiyi ya da başka becerileri şart koşan daha geniş sorumluluklar almasını gerektiriyor.. Esasında en önemli görünen de iletişim gibi daha temel beceriler.”¹²

İnsanları işlerle buluşturan yazılım şirketi Burning Glass'ın yaptığı bir araştırma, işverenlerin gerçek bir beceri eksikliğiyle karşı karşıya kaldığını ortaya koydu. Bu araştırmada sosyal medyada yayınlanan milyonlarca iş tarandı. En teknik kariyerlerde (bilgi işlem, sağlık, mühendislik, finans) yazma ve iletişim becerilerine çok değer verildiği ortaya çıktı. Bunlar “standart iş profillerine bakılırsa, umduğunuzdan çok daha değerli”. Öte yandan aynı araştırmada böyle becerilere –bunlara “insan faktörü” diyorlar– sahip kişileri “bulmanın çok zor olduğu” da ortaya çıktı.¹³

Ardı ardına yapılan anketler ve araştırmalar da benzer sonuçlara ulaştı. Buna rağmen Hay Group'un düzenlediği bir araştırmaya göre, “Zayıf iletişim becerileri, işyerinde Y Kuşağı'nı sekteye uğrattıyor.” ABD, Hindistan ve Çin'deki 450 İK müdürüyle yapılan Hay araştırması, İK uzmanlarının yüzde 80'inin *hem* teknik yeterliliğe *hem de* iletişim becerilerine sahip üniversite mezunu ve başlangıç seviyesi çalışan bulmakta sorun yaşadığı sonucuna ulaştı. “Sosyal ve duygusal yeterlilik, gelecekte iş hayatında başarı yakalamak için hayati önem taşıyor ama günümüz mezunlarında bunlar olmayabiliyor.”¹⁴ Buna ek olarak İK müdürlerinin yüzde 92'si duygusal ve sosyal becerilerin, küreselleşme hızlandıkça ve kurumsal yapılar değiştikçe gitgide daha fazla önem kazandığına inanıyor; buradan hareketle, iletişim becerilerine sahip başlangıç seviyesi mezunlarının “altın değerinde” olduğu kanaatindedir. Ankete katılanların çok büyük bir kısmı, duygusal ve sosyal becerilerini hızlıca geliştirmeyen, özellikle de daha karmaşık görevlerde yer alan

mezunların asla yüksek performans gösteremeyeceğini söylüyor. İletişim becerileri eksikliği diye bir şey gerçekten var ama o eksikliği giderme yeteneğine de sahipsiniz.

Veri uzmanı Anthony Goldbloom, “İnsanların dikkatini cezbedecek fikirleri aktarma kabiliyetiniz varsa, yakın zamanda yeriniz doldurulamaz,” diyor.¹⁵ “Sıradışı insanlar dikkat çeker,” diyor milyarder Warren Buffett.¹⁶ “Üstelik bunun sebebi IQ’larının 200 falan olması değildir. Eğer topluluk karşısında konuşurken rahatınız, tahmin edebileceğinizden çok daha fazla dikkat çekersiniz. Bu sizi elli altmış yıl götürecek bir servet ama yapmaktan hoşlanmıyorsanız bir zaaf.”

Buffett’in kendisi kariyerinin ilk dönemlerinde insanlar karşısında konuşmaktan öyle dehşete düşüyordu ki bir topluluk önünde konuşma kursuna yazıldı. Fikrini söylemekten korktuğu için ilk denemesinde kursu bıraktı. Buffett ikinci seferde cesaretini topladı ve kursu bitirdi. Bugün Buffett’in ofisinde üniversite ya da işletme bölümü mezuniyetini gösteren çerçevelenmiş bir diploma yok ama topluluk önünde konuşma sertifikasını gururla sergiliyor.

Buffett, Columbia Üniversitesi’nde işletme öğrencilerine konuşurken şöyle demişti: “Şu anda herhangi birinizin gelecekteki kazancının yüzde 10’u için 100 bin dolar öderim, eğer ilginizi çekerse dersten sonra görüşelim. Sırf iletişim becerilerini –topluluk önünde konuşmayı– öğrenerek değerinizi yüzde 50 artırabilirsiniz. Eğer böyle bir durum varsa dersten sonra görüşelim, ben de size 150 bin dolar ödeyeyim.”¹⁷ Buffett topluluk önünde konuşma sanatında uzmanlaşmanın, bugün bir insanın gelecekteki kariyerini desteklemek için edinebileceği en büyük beceri olduğu noktasını pekiştiriyordu.

Girişimciler ve küçük işletme sahipleri, CEO’lar ve müdürler ancak fikirleri kadar değerlidir. Otomasyon bugün elle yaptığımız işlerin çoğunun yerini alırken, fikirlerimiz her zamankinden daha büyük önem taşıyor. Eğer başkalarını bu fikirleri desteklemeye ikna edemezseniz, başka insanları heyecanlandıramaz, motive edemez ya da onlara ilham veremezseniz o zaman hedeflerinize asla ulaşamazsınız. Beceri eksikliğini ortadan kaldırırsanız fikirler dünyasında ıslıl ıslıl parlarsınız.

İyi haber şu: İkna yoluyla öne çıkmak dinleyenlerle empati kurmanızı gerektirir ve bu “yapay” zekânın yerini dolduramayacağı bir beceri. Makinelerin kalbi yoktur ama hikâyecilerin vardır.

BEŞ YILDIZ, FİKİRLERİNİN ÖNEMLİ OLDUĞUNA İNANANLAR İÇİN

Bu kitap boyunca “beş yıldız” terimini özgün liderleri, girişimcileri, iş dünyası uzmanlarını ve öne çıkan, kendi evrenlerini dolduran markaları ifade etmek için kullanıyorum. Bazı durumlarda, onlar gerçekten de beş yıldızlı yorumlar alan şirketleri yöneten liderler. Konaklama, sağlık ve başka pek çok endüstride beş yıldızlı markaların arkasındaki CEO’larla, liderlerle ve girişimcilerle tanışacaksınız. “Beş Yıldız”ı ayrıca bir metafor olarak da kullanıyorum. Örneğin, alanlarında en iyi mevkilere gelmiş iş dünyası uzmanlarının ortalama ya da iyi iletişim kuran kişilerden nasıl mükemmel iletişim kuran kişilere dönüştüğünü öğreneceksiniz. Kendi fikirlerine destek toplama becerileri onları herkesten ayıran bir yetenek. Bir zamanlar kalabalık içinden biri olup da kendilerini hızla mesleklerinin en tepesine çıkarmış satış yıldızlarıyla tanışacaksınız. Defalarca meslektaşlarının üstünde terfiler almış çalışanlarla tanışacaksınız. Aşırı rekabetçi alanlarda ilk yüzde 1’e yükselmiş müdürlerle tanışacaksınız. İş kategorilerini tümüyle yeniden hayal eden ve yeniden icat eden CEO’larla tanışacaksınız. Şirketleri girişim sermayesi fonu alan yüzde 0,5’lik startup grubu içinde bulunan girişimcilerle tanışacaksınız (ve dünyanın en hayranlık uyandıran şirketlerinin arkasındaki yatırımcılara doğrudan kulak vereceksiniz). Ayrıca TED konuşmacılarıyla, biliminsanlarıyla, uzmanlarla ve kariyerlerindeki hızlı yükselişi iletişim becerilerine borçlu milyarderlerle tanışacaksınız. En iyisi de onların fikirlerini satmak için kullandıkları özel teknikleri öğreneceksiniz.

Beş Yıldız üç kısımdan oluşuyor.

I. KISIM: MÜKEMMEL İLETİŞİMCİLERİN YERİ NEDEN DOLDURULAMAZ

I. Kısım'daki dört bölümde fikirlerin modern dünyayı nasıl oluşturduğunu keşfedeceğiz. İkna edici biçimde iletişim kurma kabiliyetinizin –bu fikirler çağında– önümüzdeki on yıl içinde fark edilmenizi sağlayacak en önemli beceri olduğuna inanan en ünlü biliminsanlarına, ekonomistlere, tarihçilere ve iş dünyası liderlerine kulak vereceksiniz.

Ayrıca antik beyinden konuşmaya da başlayacağız. 2300 yıldan uzun bir zaman önce Yunan filozof Aristoteles insanların lisan hayvanları, “retoriğin” de –iknanın– bir sanat ve bilim olduğunu öne sürmüştü. Bugün bilim alanında ikna ve beyin hakkında yürütülen araştırmaların çoğu da dikkate değer biçimde Aristoteles'in bu orijinal tezini destekliyor. I. Kısım'da Aristoteles'in iletişim yönteminin neden binlerce yıl öncesi gibi bugün de etkili olduğunu öğreneceksiniz.

II. KISIM: BEŞ YILDIZI HAK EDENLER

II. Kısım'daki beş bölüm iki kategoriye ayrılıyor. Her bir kategori beş yıldızlı iletişimcileri (ve markaları) ön plana çıkarıyor. Bu öne çıkanlar arasında, kendilerini dinleyenlere ilham veren biliminsanları, girişimciler, uzmanlar, liderler ve TED yıldızları var. Onlar tamamen hikâyelerini dinlemek isteyeceğiniz insanlar ve markalar. Bu esnada şirketinizdeki ya da çevrenizdeki beş yıldızlı performansa ulaşmış kişileri de fark etmeye başlayacaksınız. Onlar saygıyı hak eden, ekip çalışmasına ilham veren ve fikirleriyle dikkatleri projelerine çeken insanlar. Onlar başarılı sonuçlar getiren faydalı bir döngüyü yaratan kişiler: (1) insanları fikirlerini desteklemeye ikna ederler, bu da onların (2) kurumun hedeflerini daha ileri taşıyan yaratıcı yenilikler getirmesini sağlar. Bunun yanı sıra (3) kaynakları, fonları ve desteği kendilerine çekerler, böylelikle (4) statüleri yükselir ve itibarları artar. Ve bu döngü defalarca yinelenir.

III. KISIM: İYİDEN MÜKEMMELE NASIL VARILIR

III. Kısım'da bizi benzersiz biçimde insan kılan, kariyerinizde ya da belli bir alanda daha ileri gitmenizi ve daha hızlı yol almanızı sağlayacak tek beceriyi geliştirmek için özgün ve uygulanabilir yöntemleri öğreneceksiniz. Bu kitabı okuyan çoğu kişi büyük ihtimalle ortalama ya da ortalamanın üstü iletişim becerilerine sahip. Ama günümüzde ne ortalama olmak ne de ortalamadan *birazcık daha iyi* becerilere sahip olmak yeterli. Çoğu kişi ortalama bir yaşam sürmekten gayet memnun. Ortalama, rahat ve kanaatkâr olmaktadır. Ama III. Kısım dünyaya yön verenler, kâşifler ve maceracılar için. Kariyerlerini –ve dünyayı– ileriye taşımak isteyenler için. Onlar seyretmekle yetinmez. Liderlik etmek isterler. Eğer hedefiniz beş yıldız kazanmaksa bu bölüm bunu başarmanıza yardımcı olacak.

Unutmayın: 21. yüzyılın bilgi ekonomisinde hiçbir makine, hiçbir yazılım, hiçbir robot sizin fikirlerinizi kopyalayamaz. Ancak fikirlerinizi ikna edici biçimde satamazsanız bunun önemi kalmaz.

Wharton School'dan psikoloji profesörü Adam Grant'ın savunduğu gibi, “orijinallik” alışılmışı ters düşen bir dizi yeni fikri desteklemeyi gerektirir. Orijinaller ortak bir engele, insanın mevcut durumda kalma eğilimine ve önyargısına göğüs gerer. “Yeni bir fikir ortaya attığımızda ya da bir değişim önerisini yüksek sesle dile getirdiğinizde sizi dinleyenlerin kuşkucu yaklaşma ihtimali yüksektir.”¹⁸ İnsanları kendi vizyonunuzu benimsemeye ikna edemezseniz kariyeriniz, şirketiniz, sektörünüz ya da fikrinizden asla faydalanamayabilecek dünya için zararlı sonuçları olur. Orijinal fikirler geliştirip bunları etkin biçimde aktarmak, geleceğinize sahip çıkmak için bugün geliştirebileceğiniz en büyük beceridir.

Belirsizliklerle dolu bir dünyada kim olduğumuzu unutmamak önemli. 3000 yılı aşkın bir süre önce Polinezyalı serüvenciler binlerce kilometrelik okyanusu aşmak için kanolarla memleketleri olan adadan ayrıldılar. Günümüzün Fiji'sine, Hawaii'sine, Yeni Zelanda'sına ve Güney Pasifik'teki yüzlerce adaya yerleştiler. Konularını belirlemek için yıldızları kullandılar. “Yolu bulma”nın

anahtarını başladığınız yeri unutmamak. Geldiğiniz yeri bildiğinizde gideceğiniz yeri de bilirsiniz.

Bu insanlar vatanlarından binlerce kilometre uzağa gitmek için neden yaşamlarını tehlikeye attı? Bugün uçakla yapılan beş saatlik bir yolculuk küçük bir kanoyla denizde otuz gün gitmeyi gerektirir. Bu seyyahların çok güçlü bir sebepleri vardı muhakkak. Kıtık mı? Savaş mı? Aşırı nüfus artışı mı? Tarihçiler, en güçlü nedenin macera ruhu olabileceğini düşünüyor. Hepimiz doğal kâşifleriz. Yeni bir şey keşfetme arzusu DNA'mızda var. Bu bizi asla bırakmayacak.

Bir anlamda hepimiz navigasyoncuyuz – insanlık tarihinin herhangi bir döneminden daha hızlı değişen yeni bir dünyada yolumuzu bulmaktayız. Teknolojik yenilikler yaşamlarımızın her yönünü daha iyiye taşıdığı gibi tüm alanlarda aksamaya da yol açıyor. Ama bir gözünüz yıldızlarda diğeri bulunduğunuz yerde olabilirse –bunlar sizi benzersiz biçimde insan kılan nitelikler– efsanevi bir maceraya atılmanız ve bizleri de yanınızda götürmeniz yüksek bir olasılık.

Beş Yıldız fikirlerinin önemli olduğuna inananlar için. Erkekler ve kadınlar, öğrenciler ve girişimciler, öğretmenler, yöneticiler ve bu fikirler çağında rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen liderler için. Hiçbir bilgisayar sizin yerinizi almayacak ve hiçbir rakip sizden daha fazla satmayacak. Kadim ikna sanatında uzmanlaşmak sizi yeri doldurulamaz ve karşı konulamaz kılacak. Hayallerinizdeki işi yapma, bir kariyer inşa etme, bir şirket kurma, bir fikri yayma, bir ekibi harekete geçirme ve inatçı bir soruna yenilikçi bir çözüm getirme ihtimalinizi artıracak. İnsanların ruhlarını canlandıracaksınız. Gelişecek, büyüyecek ve başkalarına cesurca liderlik edip onları geleceğe taşıyacaksınız. Potansiyelinizi dört dörtlük kullanarak yükselecek ve yüceliğe ulaşacaksınız.

I. KISIM

Mükemmel İletişimcilerin Yeri Neden Doldurulamaz



Şiir, Güç ve Ay'a Fırlatılan Roket

Dünyayı yeniden kurmak bizim elimizde.

– THOMAS PAINE

Alexander büyük bir planı olan, ince yapılı bir adamdı.

Platforma çıktığında on dokuz yaşından daha küçük görünüyordu; onu biraz şüphe biraz da küçümsemeyle süzen çiftçi ve tüccar dinleyicilerine baktı. Birbirinden çok farklı insanların oluşturduğu bu kitle karşısında davasını savunmak için tutkusunu ve becerilerini bir arada kullanmaya ihtiyacı olacaktı. O gün onu dinleyenlerin üçte biri görüşlerine katıldı. Kalan üçte ikilik kesimse şiddetle karşı çıktı ya da tarafsız kaldı. Alexander başta titrekle bir sesle konuşuyordu. Ama özgüveni arttıkça hitabeti de güçlendi. Şiiri çok seven bir kitap kurduydü. “Kelimelere yatkınlığı”yla bilinirdi, bu da onu mütevazı bir ailede doğmuş olmaktan uzaklaş-

tırıp döneminin devleri arasına yerleştirdi. İkna kabiliyeti o gün kendisine büyük oranda düşmanca yaklaşan seyircisini kendi tarafına çekmesini sağladı.

Alexander Hamilton bu konuşmasını 6 Temmuz 1774'te yapmıştı. İngiliz ürünlerine karşı bir boykotu savunmak için üniversitedeki derslerine ara vermişti. “Konuşması bitince kalabalık donakalmış halde sessizce dikildi, çılgınca bir alkış koparmadan önce bu muhteşem genç hatibe öylece bakakaldı.”¹ Lin-Manuel Miranda'nın 240 yıl sonra ruhunu yeniden dirilteceği Hamilton “kelimelerinin gücü ve hararetiyle insanların dikkatini komutasına aldı”. Tarihçi Ron Chernow'a göre: “Başka hiç kimse Amerika'nın geleceğine dair bu kadar net ve öngörülü bir vizyon dile getirmemişti.”² Hamilton'ın yeteneği, insanların hayal gücünü harekete geçirmek için kelimelerle fikirleri bir araya getirmektir.

Hamilton da Thomas Jefferson, Thomas Paine, Samuel Adams ve Amerikan Devrimi'nin diğer yetenekli yazarları ve konuşmacıları gibi Aydınlanma'ya öncülük eden şairlerden ve filozoflardan etkilenmişti. Francis Bacon, Isaac Newton ve John Locke “üçlüsü” Amerika'nın kurucularına fikirlerini radikal başkaldırı retoriğine sarıp sarmalamalarını öğretti. Böylelikle medeniyetin gelmiş geçmiş en büyük kalkınma dönemini başlatmak için art arda gelen özgür düşünce dalgaları yarattılar.

Fransız sosyolog Alexis de Tocqueville 1835'te, “Her Amerikalı yükselmeye can atar,” gözleminde bulunmuştu. Bu Amerikalılardan biri de ahşap kulübede yaşayan yoksul bir aileye doğmuş genç bir adamdı. Abraham Lincoln kurucuların sözlerini çalıştı ve bunları daha sonra, ülkeyi baştan yaratan bir konuşma olan Gettysburg Konuşması'nda kullandı. Tarihçi Doris Kearns Goodwin'e göre Lincoln, özgür toplum fikrini bulaşıcı duygularla ifade eden yetenekli bir hikâye anlatıcısıydı. Lincoln'ın iletişim becerileri kendi ifadesiyle bir “taşra avukatı”nı ABD tarihinin en büyük başkanlarından birine dönüştürdü. Amerika'yı biçimlendiren fikirlerin kendi kendilerini savunacak hali yoktu.

Modern dünyayı fikirler inşa etti; yarının dünyasını da fikirlerin gücü oluşturacak. Ancak belagat olmazsa fikirler kulak ardı edilir.

Şairlerle yazarların, konuşmacılarla liderlerin özgürlük ateşini yakmasından 185 yıl sonra Boston'ın başka bir evladı macera ruhunu harekete geçirdi. Robert Frost, John F. Kennedy'nin seçilmesinin "şiirin ve iktidarın altın çağını" müjdelediğini yazdı. Frost haklıydı. Ülkenin Ay programını oluşturmasına ilham veren konuşmalarında Kennedy, fikirlerini insanlık tarihinin en büyük başarılarından birini teşvik eden bir dile çevirdi. Kısa süre önce akademisyenler onun en etkili retorik tekniklerinden bazılarını tespit etti.

YERLERİ PASPASLAMIYORUM, AY'A İNSAN GÖNDERİYORUM

Charlie Mars her sabah yataktan kalkıp işe gitmek için sabırsızlanıyordu. Vanderbilt Üniversitesi elektrik mühendisliği bölümünden mezundu. Beş yıl sonra proje mühendisi olarak NASA'da çalışmaya başladı. Her ne kadar Ay'a ayak basmamış, bir rokete binmemiş ya da bir konfeti yağmurunun keyfini çıkarmamış olsa da, yıllar sonra bu deneyimi her üçünü de yapmış birinin heyecanı ile anlattı. Mars, "Hepimizin ortaklaştığı şeylerden biri bir hedefti. Ay'a gidiyorduk. Ay'a insan gönderiyorduk! Hayal gücümüz, duygularımız bununla dopdoluydu," diye anlatıyor.³

Wharton'dan işletme profesörü Andrew Carton, Ay'a insan göndermek için 1961'de başlayan Amerika'nın azimli girişimi Apollo programına ait belgelerden, transkriptlerden ve NASA'nın iç yazışmalarından oluşan 18 bin sayfayı incelerken Mars'ın hikâyesine denk geldi. Carton, Mars'ın ve bütün kademelerden farklı NASA çalışanlarının –muhasibeciler ve müdürler, sekreterler ve mühendisler– yazdıkları arasında ortak bir nokta olduğunu fark etti: Hepsi de bir adamın, John F. Kennedy'nin sözlerinden çok güçlü biçimde etkilenmişti.

Neil Armstrong 20 Haziran 1969'da insanlık için dev bir adım attığında, cesur fikre sahip bir liderin bunu gerçeğe dönüştüren 400 bin kişinin hayal gücünü harekete geçirmesiyle başlayan bir sürecin son adımıydı bu. Carton, Kennedy'nin başarılı iletişiminin

ardında yatan retorik formülü belirledi ve onun konuşma becerilerinin devasa bir eylemi nasıl tetiklediğini açıkladı.

Öncelikle: “Kennedy NASA’nın amaçlarını bire indirdi.”⁴ NASA 1958’de kurulduğunda, ileri seviye uzay teknolojisi oluşturmak, uzayda üstünlüğü ele geçirmek ve bilimde ilerlemek gibi birden fazla hedefi vardı. Kennedy sadece insanları Ay’a gönderip güvenli şekilde Dünya’ya geri getirme hedefine odaklanmayı seçti. *Bir ekibi tek bir ortak hedef etrafında toplamak odaklarını farklı yerlere yönlendirmekten daha kolaydır.*

İkincisi: “Kennedy dikkatleri NASA’nın nihai amacından uzaklaştırıp somut bir hedefe kaydırıldı.” Başka bir deyişle, Kennedy soyut olanı (Güneş Sistemi’ni keşfederek bilimi ilerletmek) alıp onu elle tutulur hale getirdi. 25 Mayıs 1961’de Kennedy, ABD Kongresi’nde şunları söylemişti: “Bu ulus kendini önümüzdeki on yıl bitmeden o hedefe ulaşmaya, bir insanı Ay’a gönderip güvenli Dünya’ya geri getirmeye adanmış.” Kennedy somut bir hedefi dile getirip bunun için belli bir tarih vermişti.

Üçüncüsü: “Kennedy çalışanların günlük işlerini somut hedeflerle bir araya getiren kilometre taşları belirledi.” Kennedy üç programın ve üç hedefin ana hatlarını çizdi: Mercury programı bir astronotu yörüngeye gönderecek, Gemini uzay yürüyüşleri ve iki uzay aracını birleştirme hakkında NASA’ya bilmediklerini öğretecek ve nihayetinde Apollo bir insanı Ay’a gönderecekti. Daha sonra göreceğiniz gibi “üç kuralı”, ünlü iknacıların dinleyicilerini harekete geçirmek için kullandığı güçlü bir iletişim tekniğidir.

Dördüncüsü de: “Kennedy hedefin devasa ölçeğini metaforlarla, analogilerle ve benzersiz mecazlarla vurguladı.” Kennedy dilbilimcilerin “somutlaşmış kavram” [*embodied concept*] dediği, nadiren kullanılan bir tekniği esas aldı. Bunda somut bir olay (Ay’a inmek) soyut bir hedefle (bilimi ilerletmek) bağlanır. Soyut ile somut tek ve aynı olur. Örneğin, 1962’de Rice Üniversitesi’nde yaptığı konuşmada Kennedy şöyle demişti: “Uzay orada ve biz ona tırmanacağız; Ay ve gezegenler de orada, bilgi ve barış için yeni umutlar da orada.” Kennedy bilgi, barış ve keşif gibi soyut idealler için gerçek bir konum göstermişti.

Bu dört adım karşı konulamaz derecede ikna ediciydi. Kenne-

dy'nin "sosyal" becerisi, insanlık tarihinin en büyük başarılarından birinin yolunu açtı. Onun sözleri, NASA çalışanlarının işleri ile nihai hedef arasında daha güçlü bir bağ kurmasını sağladı. İşlerini artık yerleri paspaslamak ya da elektrik devreleri kurmak gibi birbirinden ayrı görevler olarak görmediler. Bunun yerine işlerini Ay'a insan göndermenin, bilimi ileri taşımanın ve bildiğimiz dünyayı değiştirmenin önemli bir parçası saydılar. "Böylelikle Kennedy işin anlamını değiştirerek, çalışanları yaptıkları işlerde daha büyük anlamlar bulduğu bir noktaya taşıdı," diyor Carton.

1960'ların başında şüpheciler, bir insanın on yıl geçmeden Ay'a ayak basacağına inanlara oranla sayıca üstündü. Kennedy insanları olgularla ikna etmekle kalmadı, onların bunu *hissetmesini* sağladı. Aristoteles'in Pathos ve Logos dediği şeyleri, yani duyguyu ve mantığı birleştirdi. Kennedy'nin sözleri duygusal aşkınlığa ulaştı, insanların imkânsızın mümkün olacağına inanmasını sağladı. Şüpheciler inançlı, inançlılar da ateşli savunucu oldu.

"Ay'a roket fırlatılmasını Ay'a roket fırlatılması kılan şeyi unutmamak önemli," diyor Bill Gates.⁵ "Ay'a roket fırlatma görevi, ulusun hayal gücünü yakalayan ve nelerin mümkün olduğuna dair düşüncemizi temelden değiştiren net, ölçülebilir bir hedef gerektirir... Bunu yaptığımızda daha güvenli, daha sağlıklı ve daha güçlü bir geleceğin rotasını çizeriz."

KENNEDY BİR TEKNOLOJİ ÖNCÜSÜNE İLHAM VERİYOR

On altı yaşındaki İsraili bir genç, Kennedy'nin 1962'de Rice Üniversitesi'nde yaptığı "ay konuşması" metnini okudu. Yedi yıl sonra artık yirmilerinin başındaki bu genç bir milyar televizyon izleyicisiyle birlikte Neil Armstrong'un Ay'a ayak basmasını izledi. Kennedy'nin cesur vizyonu Eli Harari adlı bu gençte kalıcı bir etki bırakarak fen bilimlerinde yaşam boyu süren bir tutkunun peşinden gitmesi için ona ilham verdi.

Kennedy'nin vizyonu gerçekleştikten bir ay sonra Harari uzay ve malzeme bilimleri alanında doktorasına başlamak üzere Princeton Üniversitesi'ne gitti. Bu onun teknoloji kariyerinin başlangıcı

olacaktı; Harari daha sonra SanDisk'i kurdu, dijital fotoğraflarınızı depolayan teknolojinin öncüsü oldu. SanDisk taşınabilir bellek ürünleri iPad'inizde, dijital müzikçalarınızda, akıllı telefonunuzda, masaüstü bilgisayarınızda, dizüstü bilgisayarınızda ve dosyalarınızı gönderdiğiniz ya da geri aldığınız bulutunuzda.

Harari 1988'de SanDisk'i kurduğunda cep telefonları tuğla büyüklüğündeydi. Dijital kameralar hantal ve pahalıydı. Dizüstü bilgisayarlar emekleme dönemindeydi, Harari'nin deyişiyle, "Bir yaşında bir çocuğu taşımak gibiydi ve ancak onun kadar yardımcıydı." Dijital müzikçalarlar, internet ağı, telefon uygulamaları ve bulut servisleri, tüm bunlar gelecekteydi. Dolayısıyla Harari SanDisk'i geliştirdiğinde, potansiyel yatırımcıları onun var olmayan bir soruna çözüm bulduğunu söyledi. Harari'nin kahramanı John F. Kennedy'ydi ve Kennedy gibi kendisinin de şüpheçileri ikna etmesi gerektiğini fark etti. Kendi vizyonu ile onu dinleyenlerin mümkün olduğunu düşündüğü şey arasındaki uçuruma bir köprü kurması gerekiyordu.

Harari'yle ilk kez 2008'de tanıştım. Şirket varoluşsal bir bunalımla yüz yüzdü. Küresel mali çöküş 1930'lardan beri görülen en beter resesyonu tetiklemişti. Taşınabilir belleklerle uyumlu tüketici ürünleri ciddi düşüşe geçmiş, endüstri çok büyük bir üretim fazlası sorunuyla karşı karşıya kalmıştı. Fiyatlar da bir yılda yüzde 90 değer kaybeden SanDisk'in stokları gibi çakılmıştı.

Rakip firma Samsung Ağustos 2008'de, şirketten böyle bir talep olmadığı halde SanDisk'i yüzde 50 kâr payı ya da 10 milyar dolar karşılığı satın almak için teklif sundu. Büyük bir hisse yüzdesine sahip yatırım fonu müdürleri anlaşma yapması için Harari'ye baskıda bulundu. Ancak Harari bu teklifin şirketin hissedarları, ortakları ve müşterilerinin menfaatine olmadığını düşünüyordu. Hisse başı 26 dolarlık teklifi geri çevirdiğinde, televizyonda iş dünyası programları yapan popüler biri, satışı reddettiği için Harari'nin fotoğrafını "utanç duvarı"na astı. Harari bana o zaman, "Hikâyemizi anlamıyorlar," demişti.⁶ Harari'nin vizyonunu ve bağımsızlık için mücadelenin uzun vadedeki değerini tüm netliğiyle açıklayan bir anlatı oluşturduk birlikte. Harari'nin hikâyesi, geçmişte çok zorlu dönemleri başarıyla atlattığı ekibin deneyimine, zengin teknoloji-

sine, SanDisk'in münhasır patentlerine ve bu iyi dönemlerde oluşturduğu 2,5 milyarlık nakit birikimine odaklandı.

SanDisk'in değeri hızlıca hisse başına 6 dolara düşse bile Harari'nin paniğe kapıldığını hiç görmedim. İyimserlik kriz zamanlarında güçlü bir silahtır, dedi. Ayrıca Harari yalın şekilde anlatılan bir hikâyenin gücünü de anlamıştı. Katıldığım önemli bir toplantıda bir grup yönetici ve mühendis, mali analistlere büyük bir sunum hazırlıyordu. Ele almaları gereken pek çok detay olsa da tıpkı John F. Kennedy'nin yaptığı gibi kapsayıcı ve belirli tek bir konuyu kısa ve öz şekilde anlatmalarını tavsiye ettim. Odadakilere karşı çıktı. Hikâyelerinin tek bir cümleye indirgenemeyecek kadar karmaşık olduğunu iddia ettiler. Ama Harari söz alıp şöyle dedi: "Taşınabilir belleğin bir dönüm noktasına ulaştığını kimse anlamıyor. Taşınabilir bellek bizi eleştirenlerin muhtemelen hayal edebileceğinden bile önemli olacak." Bu ifadenin sunum boyunca kullanılacak şiar olmasını önerdim. Analistler için düzenlenen bu konferanstan sonra yayımlanan ilk finansal makalenin başlığı şuydu: "Taşınabilir bellek düşündüğünüzden çok daha önemli olacak."

Yedi yıl ileriye, Western Digital'ın SanDisk'i satın almak için teklif verdiği 21 Ekim 2015'e gidelim. Şirket bu kez teklifi kabul etti. Rakam ne miydi? Hisse başına 86,50 dolardan, yani Samsung'un ilk teklifinin üç katından fazlaydı. SanDisk 19 milyar dolara satıldı. Eli Harari bir teknoloji öncüsü, ezber bozan ya da isyankâr görülen fikirlerin peşine düşen bir lider. Asiler genelde çoğunluktan ayrı durur, bu yüzden de *eğer* çok büyük şeyler başarmak istiyorlarsa ikna edici olmaları gerekir.

Amerikan Devrimi dönemine dönelim. Amerika'nın hikâyesi bir ikna hikâyesidir. Ocak 1776'da Thomas Paine sömürgecileri Amerika'nın bağımsızlığı için savaşmaya ikna etmek amacıyla *Sağduyu* adında bir kitapçık yayımladı. Paine karmaşık siyasi argümanları zamanın ortalama okuru – çiftçiler, tüccarlar, zanaatkarlar – için anlaşılır kılabilmek yeteneğine sahipti.

Sömürgecilerin pek çoğu okuma yazma bilmediğinden bu kitapçığın sokak köşelerinde ve salonlarda yüksek sesle okunmasını dinlediler. Hatta George Washington birliklerinin moralini yük-

BEŞ YILDIZ

İYİDEN MÜKEMMELE GİDEN YOLDA İLETİŞİM SIRLARI

Fikirler kendi kendilerini satmazlar. Küreselleşmenin, veri biliminin, yapay zekânın birleşen güçleri her alanda etkilerini artırırken iyi bir fikir sahibi olmak yeterli değil. Antik ikna sanatında ustalaşmak modern dünyada öne çıkmanın, ilerlemenin ve mükemmelliğe ulaşmanın anahtarı. İletişim, sizi karşı konulamaz ve yeri doldurulamaz yapacak, size o mükemmel puanı, o beşinci yıldızı kazandıracak olan insani yanınızdır.

Çok okunan *TED Gibi Konuş* ile *Hikâye Anlatıcısının Sırrı*'nın yazarı Carmine Gallo **Beş Yıldız**'da bugünün insanına ilham vermek için Aristoteles'in ikna formülünün nasıl uygulanacağını açıklıyor. İşin doğası değiştikçe ve teknoloji her şeyi bir anda dünyanın her yerine taşıdııkça iletişim becerileri daha değerli hale geliyor. Carmine Gallo nörobilimciler, ekonomistler, tarihçiler, milyarderler ve Google, Nike, Airbnb gibi şirketlerin liderleriyle söyleşiler yaparak hayal gücünüzü harekete geçirmek için sözcükleri nasıl kullandıklarını gösteriyor.

Bilgi çağında yalnızca fikirleriniz ve ikna gücünüz kadar değerlisiniz. **Beş Yıldız** sıradanlık ile olağanüstülük arasındaki uçurumu kapamanıza yardımcı olacak.

İngilizceden çeviren
Tülin Er



ISBN 978-605-73437-3-4

