TED GİBİ KONUŞ
KİTABININ YAZARINDAN

HİKÂYE

TED KONUŞMALARINDAN GİRİŞİM EFSANELERİNE

ANLATICISININ

BAZI FİKİRLER NEDEN TUTAR BAZILARI TUTMAZ

SIRRI

CARMINE GALLO

aganta

CARMINE GALLO

Carmine Gallo, çok satan *TED Gibi Konuş* ve *The Presentation Secrets of Steve Jobs* (Steve Jobs'ın 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

HİKÂYE ANLATICISININ SIRRI

AGANTA KİTAP

006

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Özgün adı: The Storyteller's Secret

Text Copyright © 2016 by Carmine Gallo

© Aganta Kitap Yayınevi, 2016

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

Tüm hakları saklıdır.

Birinci Basım

Ocak 2017

ISBN 978-605-9851-96-1

Sertifika 16343

Türkçesi: Atilla Erol

Editör: Yasin Sofuoğlu

Uygulama: M. Tila Sadık

Bu dijital eser Libronet e-kitap atölyesinde üretilmiştir.

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

facebook.com/AgantaKitap

twitter.com/AgantaKitap

Baskı ve Cilt

Pasifik Ofset Ltd. Şti.

Cihangir Mahallesi, Güvercin Caddesi, No: 3/1 Baha İş Merkezi

A Blok Kat:2 34310 Haramidere Avcılar İstanbul

0212 412 17 77

Sertifika 12027

CARMINE GALLO

HİKÂYE ANLATICISININ SIRRI

TED KONUŞMALARINDAN GİRİŞİM EFSANELERİNE BAZI FİKİRLER NEDEN TUTAR BAZILARI TUTMAZ

TÜRKÇESİ

Atilla Erol

Vanessa'ya, bize inandığı için

TEŞEKKÜR

Bu projeye verdikleri destek için St. Martin's Press ekibine ne kadar teşekkür etsem azdır. Genel Yayın Yönetmeni Tim Barlett, yaratıcı sürece rehberlik etmek için çok değerli öngörüler ve yorumlar sundu. Yardımcı editör Claire Lampen tüm sürecin akıcı şekilde yürümesini sağladı, bunun için ona müteşekkirim. Sally Richardson, George Witte, Laura Clark ile reklam ve tanıtım bölümlerinden düzeltme ve tasarım bölümlerine kadar St. Martin's Press'in tüm ekibiyle çalışmak büyük bir mutluluktu. *Hikâye Anlatıcısının Sırrı*'na hayat verdiğiniz için hepinize teşekkürler.

Roger Williams her zaman bir yayın temsilcisinden fazlası oldu. Akıl hocalığı, rehberliği ve sarsılmaz heyecanı için ona ne kadar teşekkür etsem az.

Konuşma temsilcilerim Tom Neilssen ve Les Tuerk dahil olmak üzere BrightSight Group'taki tüm ekip, bu içeriği dünyanın her tarafındaki gruplarla paylaşmamda paha biçilmez bir rol oynadı. Özel bir teşekkür ve tasdiki hak ediyorlar.

Rehberlik için başvurduğum, Fortier PR'daki benzersiz reklamcılar Mark Fortier ve Norbert Beatty. Değerli ortaklığınız için teşekkürler.

Gallo Communications Group'taki topluluk yöneticisi ve tasarım uzmanı Carolyn Kilmer takımımızın önemli bir parçası ve içeriğimizi en uzak yerlere ulaştırmak konusunda harika bir iş çıkarıyor.

Eşim Vanessa Gallo paylaşmak istediğimiz hikâyeye inanarak Gallo Communications'ı idare etmek için yorulmadan çalışıyor. Ebeveyn-Öğretmen Grubu'nun başkanlığına gönüllü olarak kızımızın okulunda da liderlik rolünü yerine getiriyor. Hikâye anlatma içeriğimizi eğitim alanına uygulamasını izlemek esinlendirici. Vanessa benim yol göstericim.

Her zamanki gibi, destekleri için aileme özel teşekkürler sunuyorum: Josephine, Lela, Tino, Donna, Francesco, Nick, Ken, Patty ve annem

Giuseppina. Babam Francesco artık aramızda değil ama onun mücadele ve zafer hikâyesi her zaman dünya görüşümü şekillendirdi. Babamın öyküsü bana hayal etme olanağını sağladı.

ÖNSÖZ

Sizin Hikâyeniz Benim Tutkum

Sırtüstü yatmış duruyordum.

Batı Wisconsin'deki 46 metrekarelik dairemin dışında, yerdeki buza basıp kaymıştım. O sabah termometre 0 dereceyi gösteriyordu – rüzgârı hesaba katarsanız 20 derece daha soğuk hissediliyordu. Elimdeki tek takım elbisemi de yırtmıştım; Bu pahalı İtalyan takımı, arabamla sabah haberleri sunucusu olarak ilk televizyon işimi almak üzere 3500 kilometrelik yolculuğuma çıkmadan birkaç gün önce San Fransisco'da satın almıştım.

Sabahın erken saatlerindeki dondurucu soğukta kaldırımda yatıp şehrin en berbat kısmındaki çürüyen bir bina kompleksine bakarken aklıma birkaç soru geldi: *Hukuk fakültesini –"sağlam" tercihi– bırakarak televizyon haberciliğinde kariyer yapma tutkumu izlemekle doğru kararı mı almıştım? Hayatımın geri kalanı boyunca yılda 15.000$ kazanarak olduğum yerde sayacak mıydım? İkinci Dünya Savaşı sonrasında cebinde 20 dolarla bu kıyılara varan bir İtalyan göçmeni olan babam kararımla gurur mu duyardı yoksa bu eski savaş esiri, oğlunun Amerika'da başarılı olmak adına bir fırsatı çarçur ettiğini mi hissederdi?*

O anda tüm bu sorulara verecek bir cevabım yoktu ama şu iki sonuca vardım. Birincisi, aylık 400 dolarlık kiranızı zar zor öderken tek fiyatına iki takım elbise almak, hele bir de indirimliyse, daha iyiydi. İkincisi de, tutkumun peşinden gitmek çok zor, hatta biraz önce kafamla parçaladığım buzdan bile daha zorlu olacaktı. Bu düşüncelerle kalktım, donmuş kaldırıma yapışan kâğıtlarımı topladım, üzerimdeki karları silkeledim ve işime gittim. Wisconsin kışına hazırlıklı olmasam da, bundan sonra karşıma çıkacak her türlü engelle yüzleşmeye hazırdım, zira tutkunuzu siz seçmezsiniz: o sizi seçer.

Yirmi beş yıl sonra kendimi tekrar aynı soruyu sorarken buldum: *Neden buradayım?* 2014 yılının Mayıs ayında, Marin County'deki Golden Gate

Köprüsü'nün dibindeki bir tatil merkezinde, Khosla Ventures Zirvesi'ne katılan girişimcilerin ve CEO'ların özel bir toplantısında konuşma daveti almıştım. Etkinliğin ev sahibi, milyarder yatırımcı kapitalist Vinod Khosla beni kişisel olarak davet ettiyse de en başta bunun nedenini anlayamamıştım. Diğer konuşmacılar arasında Bill Gates; Google'ın kurucuları Sergey Brin ve Larry Page; Salesforce CEO'su Marc Benioff; eski dışişleri bakanı Condoleezza Rice ve eski İngiltere başbakanı Tony Blair vardı. Konferansın ilk gecesindeki zarif akşam yemeğinde, odada tanıtılması gereken tek kişi olduğumu hissettiğimden olaydaki rolümü sorgulamaya başladım: *Milyarder değilim. Çiçek hastalığını dünyadan silmedim. Bir devleti de yönetmedim. Neden buradayım?*

Ne var ki sahneye çıkar çıkmaz Khosla beni rahatlattı. Dinleyiciler arasındaki girişimcilere seslendi, "Hepiniz son derece parlak zekâlısınız, bu yüzden sizlere yatırım yapıyorum, ama çoğunuz duygusal bir hikâye anlatamazsınız ve işte bu nedenle sizinle konuşması için Carmine Gallo'yu davet ettim."

Diğer yandan odaya baktığımda, oradaki herkesin zaten bir hikâye anlatıcısı olduğunu fark ettim. Gerçekte, aralarından daha ünlü olanlar ve onların etkili iletişim stilleri üzerine yazmışlığım vardı. Ve dinleyiciler arasındaki etkileyici genç girişimcilerin tamamı da hikâye anlatıcısıydı. Kimileri diğerlerinden daha etkiliydi, ama eğer fikirleriyle dünyayı değiştirmek istiyorlarsa, hepsi hikâye anlatmayı öğrenmek zorundaydı. Doğrusu, öne çıkmış olanlar sinirbilimcilerin ve araştırmacıların daha yeni yeni anlamaya başladıkları şeyi içgüdüsel olarak biliyorlardı: Tek bir duygusal ve akılda kalıcı müşteri hikâyesi, 86 PowerPoint slaytındaki veri yığınından daha ikna ediciydi. Bir insan büyük bir fikre sahip olabilir ama eğer başkalarını bu konuda ikna edemezse, fikrin bir önemi kalmaz.

Bu grupla iletişime geçtiğimde beni daha da etkileyen şey şu oldu: En başarılı girişimciler ve kanaat liderleri –ki bunlar zaten birçok açıdan iletişim ustası ve çoğunlukla da hikâye anlatıcısı olarak doğmuş gibidir– kendimizi, fikirleri ve işimizi sunmanın bu en temel –ve en hayati– kısmını daha da fazla öğrenmeye açlardı. Çok kısmi iyileştirmelerin bile nasıl katlanarak büyüyen bir potansiyel taşıdığının bilincindeydiler.

Khosla etkinliği sırasında bir sonraki kitabımın konusu üzerinde düşünüyordum. Bir süredir, TED konferans sahnelerinde dinleyicilerini

büyüleyen dünyanın en büyük düşünürlerinin ve girişimcilerinin konuşma sırlarını sergilediğim *TED Gibi Konuş*'un tanıtım turnesindeydim. Kitap hakkında konuşarak ülkeyi gezdikçe, dinleyiciler kim olursa olsun ve ülkenin neresinde bulunursam bulunayım, kitabımdaki bir bölümün en güçlü etkiyi yarattığını tekrar tekrar gördüm: en iyi TED konuşmacıları hikâye anlatma sanatında nasıl ustalaşmışlardı; büyük hikâyeler nasıl oluyor da tüm etkileyici iletişimin temelini oluşturuyordu. Dinleyicilerimle iletişim kurdukça, hikâye anlatmanın sadece mükemmel TED konuşmasında değil, kişinin kendi potansiyelini gerçekleştirmesi şeklindeki büyük görevde de kilit rol oynadığının ilk defa bu kadar farkına vardım.

Sadece kitabımı tanıtırken değil, başka bağlamlarda da hikâye anlatma konusunun gündeme geldiğini gördüm. Meşhur yatırımcı kapitalist Ben Horowitz söyleşimiz esnasında, "hikâye anlatmanın en az değer verilen yetenek" olduğunu söyledi. Richard Bronson hikâye anlatmanın değişiklik yaratmak için nasıl kullanılabileceği üzerine bir blog yazısı yayınladı. Bir uçak yolculuğu esnasında yanına oturduğum Salesforce profesyoneli, "Müşteri beyanlarını videoya kaydetmek için yeni bir yöntem kullanıyoruz ama bunları bir hikâyeye dönüştürme konusunda sıkıntı çekiyoruz," dedi. Bu sefer Paris'e doğru bir diğer uçak yolculuğu sırasında dünya çapındaki teknoloji devi SAP'nin bir yöneticisiyle karşılaştım, bana "Şirketim yeni bir pazarlama müdürünü işe aldı. Ünvanı 'Baş Hikâye Anlatıcısı'. Şirketim makro seviyede hikâyesini sadeleştirirken ben PowerPoint'teki hikâyemi sadeleştirmekte sıkıntı yaşıyorum. Bizden hiçbir sunumun TED'in on sekiz dakikasını geçmemesi isteniyor," dedi.

Etkili hikâye anlatma ve kısalık konusundaki zorlamalar çoğu kimse için ciddi sıkıntı yaratıyor. Bir başka yolculukta, dünya çapındaki bir enerji şirketinin üst düzey yöneticilerinden birisiyle karşılaştım. Dediğine göre CEO'ları yeni bir talimat yayımlamış: Hiçbir yeni iş sunumu 10 taneden fazla slayt içermemeli. "10 slaytta hikâyemizi nasıl anlatırız?" diye sordu bana. Aynı seyahatte karşılaştığım ve ertesi hafta Vietnam başbakanıyla randevusu olan bir yönetici "Ona 20 dakikada kim olduğumuzu, yaptığımız şeyi neden yaptığımızı ve ülkesinin neden rakiplerimiz yerine bizimle ortaklık kurması gerektiğini nasıl anlatırım?" diye sordu. Dünyanın en büyük şirketlerinin üst düzey yöneticileriyle ve ABC'nin *Shark Tank*'inde hayatlarının sunumunu yapmaya hazırlanan genç girişimcilerle karşılaştım.

Hepsi de aynı şeyi soruyorlar: *Fikrimin arkasındaki hikâyeyi nasıl anlatırım?*

Hepimiz "hikâye anlatıcısı"yız. Kendimizi böyle görmesek de aslında her gün yaptığımız şey bu. Binlerce yıldır hikâyeler paylaşıyor olsak da, sanayi çağında başarılı olmak için ihtiyaç duyduğumuz yetenekler bugünkülerden çok farklıydı. Fikirlerimizi hikâye biçiminde satmak bugün her zamankinden daha önemli. Fikirler yirmi birinci yüzyılın geçer akçesi. Bilgi çağında, bilgi ekonomisinde fikirleriniz kadar önemlisiniz. Hikâyeler, bu fikirleri birbirimize aktardığımız araçlar. Fikirlerinizi duygu, bağlam ve alakayla paketleyebilme beceriniz gelecek on yılda sizi daha değerli kılacak tek yetenek.

Hikâye anlatmak bilgilendirme, aydınlatma ve etkileme amacıyla bir fikri anlatı biçiminde çerçeveleme eylemidir. *Hikâye Anlatıcısının Sırrı*'nın temel konusu kariyerinizi ilerletmek, bir şirket kurmak, bir fikri pazarlamak ve düşlerinizi hayalden gerçeğe taşımak için anlattığınız hikâyelerdir.

Ürününüzü veya hizmetinizi yeni bir müşteriye sunduğunuzda, bir hikâye anlatıyorsunuz. Bir ekibe talimatlar veya bir sınıfa ders verdiğinizde, bir hikâye anlatıyorsunuz. Bir sonraki pazarlama toplantınız için PowerPoint sunumu hazırladığınızda, bir hikâye anlatıyorsunuz. Bir iş görüşmesine gittiğinizde ve mülakattaki kişi size önceki deneyimlerinizi sorduğunda, bir hikâye anlatıyorsunuz. Bir e-posta, bir blog veya Facebook yazısı yazdığınızda ya da şirketinizin YouTube kanalı için video çektiğinizde, bir hikâye anlatıyorsunuz. Ama bir hikâye, iyi bir hikâye ve güven inşa eden, satışları artıran ve insanları daha büyük düşünmeye esinlendiren dönüştürücü bir hikâye arasında farklar var.

Bu sayfalarda sizi zamanımızın en büyük hikâye anlatıcılarından bazılarıyla tanıştıracağım: Richard Branson, Howard Schultz, Sheryl Sandberg, Joel Osteen, Herb Kelleher, Gary Vaynerchuk, Mark Burnett, Oprah Winfrey, Elon Musk, Steve Wynn, Tony Robbins, Steve Jobs ve adlarına daha az aşina olabileceğiniz ama dönüştürücü hikâye anlatabilme yetenekleri sayesinde kendi alanlarında lider olabilmiş başka insanlarla. Bu kitaptaki kişilerin çoğu sundukları veriler nedeniyle değil de anlattıkları hikâyeler sayesinde internette yayılan TED konuşmaları yapmışlardır. Benimsenen fikirler bir hikâyeyle sarmalanır.

Bu kitaptaki hikâye anlatıcılarının çoğuyla kişisel röportajlar yaptım. Hepsi de başkalarını esinlendirmek, motive etmek ve nihayetinde arzu edilen

şekilde hareket etmeye ikna etmek için gerekli hikâye anlatma sanatının ve biliminin ustalarıydılar. Ama bu kişilerin başka bir ortak özellikleri daha vardı – zorluklarla karşılaşmışlardı ve aldıkları dersleri paylaşmaya istekliydiler.

Bu kitaptaki temel bulgulardan birisi, çoğu büyük hikâye anlatıcısının hayatında bocaladığı ve yaşadıkları güçlüklere karşı mücadelelerinden zaferle dönmüş olmalarıdır. Başarısızlıkları onları daha ilginç kılar, çünkü öğreneceğiniz üzere, sefaletten zenginliğe hikâyelerini işitmeye programlanmışızdır.

Mücadele doğanın parçasıdır, bu nedenle zorluk hikâyelerini görmezden gelmemiz neredeyse imkânsız. İnciler, elmaslar ve ödüllü şaraplar zorluklara rağmen doğanın zaferini simgeler. İstiridye rahatsız edici kum tanelerinden kendisini koruduğunda inci oluşur. Elmaslar dünyanın kabuğundaki ezici basınç ve yoğun ısı altında oluşur. Ve en iyi üzümler, asma köklerini zorlayan ve yoğun kokulu üzüm kümeleri yaratan dik dağ yamaçlarından veya kayalık topraklardan gelir; en "karakterli" olanlar bunlardır. Özellikle sonunda bir elmasın bulunduğu ve mücadelenin tatmin edici bir çözüme ulaştığı hikâyeleri severiz. Esinlendirici liderler, dinleyicileriyle duygusal bir bağ yaratmak için genellikle mücadele hikâyeleri anlatır. Efsanelerin doğduğu ve mirasların yarınlara bırakıldığı yegâne kaynak sizin kişisel tarihinizdir, onu kucaklayın.

Hikâye anlatmak yaptığımız bir şey değildir. Hikâye anlatmak bizi biz yapan şeydir.

GİRİŞ

Richard Branson, Dopamin ve Kalahari Buşmanları

Hikâye anlatma sanatı değişim yaratmak için kullanılabilir.

– RİCHARD BRANSON

Britanya Virgin Adaları'ndaki ufak bir arazi parçasında, bir grup iddialı yatırımcı, arazilerini adanın sakinleriyle paylaşıyor: flamingolar, kırmızı ayaklı bir kaplumbağa ve 35 Madagaskar lemuru. "Dünyada sadece 200

lemur kaldı," diye açıklıyor Sir Richard Branson, bir lemur ağacın birinden diğerine atlamaya çalışırken. "Başaramazsa 199 tane kalacak," diyerek gülüyor.

Nadide hayvan türlerine bakmak bir çeşit ödül olsa da, yatırımcılar adanın sahibi olan Branson'dan mali bir ödül bekliyorlar. Virgin Grubu'nun kurucusu, Necker Adası denilen bu 30 hektarlık yemyeşil, tropik cennetin sahibi. Burası onun evi ve sığınağı. Bugün burası aynı zamanda Extreme Tech Challenge (Zorlu Teknolojik Meydan Okuma) adındaki, dünyanın en sıradışı sunum yarışmalarından birisine de ev sahipliği yapıyor. Finalistler – bunlardan bazılarına ürün hikâyelerini daha etkili anlatmaları için koçluk yapmıştım– Richard Branson'a fikirlerini satmak için buradalar.

Bir kariyer yatırımcısı ve sunum yarışmasının sponsorlarından Bill Tai, 1991'den bu yana şirketlere yatırım yapıyor. Tai Silikon Vadisi'nde farklı teknolojilerin gelişimini gördü. Fikir pazarında farklılık yaratabilmek için, fikirleri basit ve açık olarak iletme ve ilgi çekici hikâyeler anlatma yeteneğinin, şimdi her zamankinden daha fazla hayati önem taşıdığına inanıyor. Teknoloji uzmanları ve biliminsanları artık sadece kendi meslektaşlarıyla konuşmakla yetinmiyor. Eğer ürünlerinin faydalarını tüketicilere anlatamazlarsa, fikirleri tutulmayacak. Bitlerin ve baytların dilini her tüketicinin anlayacağı bir hikâyeye tercüme etmek zorundalar. Tai, hikâye anlatma sanatının değişiklik yaratma gücüne inanan Richard Branson'da ruh ikizini bulmuş. "Hikâye anlatmak, yeni fikirler üretmek ve aynı zamanda birbirimize ve dünyaya dair şeyleri öğrenmek için en iyi yollardan birisi,"[1] diyor Branson. Branson sezgisel olarak, sinirbilimcilerin laboratuvarda doğruladıkları şeyi biliyor – beyinlerimiz hikâye için programlanmış.

Hikâye anlatmanın gelecek üzerinde olumlu bir etkisi olabileceği inancını anlamak için geçmişe bakmamız gerekiyor. Bir milyon yıl önce insanoğlu, türümüzün hayatta kalması için kritik bir unsur üzerinde hâkimiyet sağladı. Bu unsur neden bir markayı lanse etmek için bazı sunumların sefilce başarısızlığa uğrarken diğerlerinin başarılı olduğunu da açıklıyor. Aynı zamanda, neden bazı fikirler insanların dikkatini çekmezken diğerlerinin küresel hareketleri tetikleyebildiğini de açıklıyor. Kimi liderlerin ekiplerini esinlendirmekte başarısız olurken kimilerinin takım arkadaşlarını duvarların

içinden yürümeye nasıl ikna ettiğine de açıklama getiriyor. Bu unsur ateş.

Ateş Işığı ve Kalahari Buşmanları

Antropologlar ateşi insan evrimini harekete geçiren kıvılcım olarak gösteriyorlar. Bu mantıklı, çünkü atalarımız ateş üzerinde bir kez kontrol elde ettikten sonra yemek pişirebildiler, bu da insan beyninin hacmini radikal şekilde artırdı. Ateş aynı zamanda geceleri yırtıcıları uzakta tuttu, eğer sabaha çıkmak istiyorsanız, bu da olumlu bir katkı. Ne var ki, ateşin en önemli faydalarından birini yakın zamana kadar çok az biliminsanı araştırdı – hikâye anlatma aracılığıyla hayal gücümüzü tetiklemek.

Ateş ışığı günü uzatarak avcılık ve toplayıcılık dışındaki şeylerle ilgilenebilmek için daha fazla zaman sağladı. İnsanlar ateşin etrafında kişisel deneyimlerini paylaştıkça, tehlikeden kaçınmayı, bir ekip olarak daha verimli avlanmayı ve kültürel gelenekleri güçlendirmeyi öğrendiler. Sosyal antropologlar, hikâye anlatmanın atalarımızın ateş başındaki sohbetlerinin yüzde 80'ini meydana getirdiğine inanıyor.

Namibya'nın Kalahari çölünde Buşmanlar olarak bilinen bir grup göçebe hâlâ günlerini karpuz, kabuklu yemişler, tohumlar ve antilop gibi yiyeceklerin peşinde geçiriyor. Gündüzleri avcı-toplayıcı, geceleriyse hikâye anlatıcısı. Güneş Kalahari üzerinde batınca, Buşmanlar ateşlerini yakıp atalarının on binlerce yıl önce yaptıkları gibi hikâyeler anlatıyor. Gün içinde Buşmanların konuşmaları hayatta kalmak üzerinde yoğunlaşıyor: avlanma stratejileri, kaynak kullanımı, anlaşmazlıkların giderilmesi vb. Konuşmalarının sadece yüzde 6'sı hikâyeler içeriyor.[2] Ama geceler, kelimenin tam anlamıyla başka bir hikâye. Ateşin közleri günü uzatırken, Buşmanlar kamp ateşinin etrafındaki konuşmalarının yüzde 81'ini hikâye anlatmaya ayırıyor. Kadınlar ve erkekler, çoğunlukla diğer köylülerin tanıdıkları insanlar hakkında komik ya da heyecanlı hikâyeler anlatıyorlar. Buşmanlar için hikâye anlatımı hayal gücünü tetikliyor, birbirini tanımayan insanlar arasında bağlar yaratıyor ve Buşmanların hayatta kalmaları için temel öneme sahip kurumlar hakkında bilgi aktarıyor.

Kabile topluluklarında bile tüm konuşmacılar hikâye anlatma yeteneğine sahip değil. Buşmanlar arasında, aynı TED konuşmacıları veya iş hayatının liderleri arasında olduğu gibi, en iyi konuşmacılar dinleyicilerini gülmekten

yerlere yatırıyor, heyecan içinde bekletiyor ya da kendi maceralarının peşinde koşmaları için esinlendiriyor. Kamp liderleri çoğunlukla iyi hikâye anlatıcısı oluyor. Ve iyilerin en iyileri –en fazla hayranlık toplayan hikâye anlatıcıları– jestler, taklitler, ses efektleri ve şarkılar gibi "çoklu iletişim" araçlarını kullanıyor. Kalahari hikâye anlatıcıları bilgi aktarmak, deneyim iletmek, esinlendirmek ve eğlendirmek zorunda olduklarını anlamışlardı. Eğer insanlar eğlenmiyorsa dinlemeyi bırakıp uyumaya gidiyorlar; aslında her gün yapılan milyonlarca iş sunumundakinden pek de farkı yok. Böylece insanlar hikâyeleri eğlenceli olarak algılama yönünde evrimleştiler, çünkü eğer dikkatlerini vermezlerse bir aslanın öğle yemeği olabilirlerdi.

"Ateş ışığında anlatılan hikâyeler tüm dinleyicileri aynı duygusal dalga boyuna, aydınlanmış kavrayışa, güvene ve empatiye ulaştırır; mizah, arkadaşlık ve yaratıcılık gibi niteliklere itibar kazandırır,"[3] diyor Utah Üniversitesi'nden Profesör Polly Wiessner. "Hikâyeler ve tartışmalar aracılığıyla insanlar başkalarının deneyimlerini toplayıp denenen seçeneklerin bilgisini biriktirdi. Büyük resmin iletilmesi için gece konuşması temel öneme sahipti." Üç ay boyunca kuzeydoğu Botswana'daki Kalaharilerle yaşayan ve sohbetlerini kaydeden Wiessner, ateşle aydınlanan ortamlar için duyulan "iştahın" bugüne kadar bizimle kaldığını söylüyor.

Kimilerinin ciddi anlamda zengin olmasını sağlayan şey toplumun hikâye için duyduğu iştahtır. 2500 yılı aşkın bir süre önce, Gorgias adındaki bir retorikçi büyük hikâye anlatıcılarının dinleyicileri esinlendirebildiğini öğrenmişti. Gorgias Antik Yunanistan'ı gezerek retorik öğretti, özellikle de konuşmalara duygusal hikâyeler eklemenin "korkuyu engelleyip üzüntüyü yok ettiğini ve neşe vererek dindarlığı beslediğini" iddia etti. Gorgias insanlara daha sağlam argümanlar oluşturmalarında yardımcı olarak sayısız hayran kazandı. Sadece hikâye anlatmaktaki gücüyle Yunanistan'ın en zengin vatandaşlarından birisi oldu. Büyük hikâyeler anlatmak insanları hâlâ zenginleştiriyor, özellikle de satacak bir fikri olan yatırımcıları.

Araçlar Değişti

Tekrar Necker Adası'ndayız, Richard Branson, hikâyenin gücünden yararlanarak onu fikirlerine yatırım yapması için güldüren, düşündüren ve esinlendiren girişimcileri yüzünde bir gülümsemeyle dinliyor. Hikâyeler

Branson'ın dünyaya bakışını değiştiriyor ve nihayetinde hayal gücüne hitap ederek dünyayı değiştirebilecek yeniliklerin kendi çağında sadece mümkün olduğunu değil, bunların geliştirilmesinde kendisinin de bir rol oynayabileceğini gösteriyor. Branson bir kamp ateşinin etrafında hikâye anlatmayı o kadar seviyor ki, yerel bir sanatçıya, dev bir ateş topunu tutacak el yapımı güzel bir metal küre siparişi verdi.

Ateş başı konuşması 400 bin yıl önce başlamış olabilir ama beyinlerimiz bugün hâlâ hikâye için programlanmış durumda. Elbette öncelikler değişti. Richard Branson'a sunum yapan girişimciler yiyecek için avlanmak yerine, artık nakit para peşinde. Araçlar da değişmiş durumda. PowerPoint mağara duvarına çizilen resimlerin yerini aldı. Ama değişmeyen tek bir şey var: büyüleyici hikâyeler duyma arzumuz ve açlığımız. Hikâye anlatma becerisinde ustalaşanlar diğerleri üzerinde muazzam etkiye sahip olabilir. Princeton Üniversitesi'nden sinirbilimci Uri Hasson'a göre, çekici hikâyeler anlatabilen birisi dinleyicinin beynine gerçekten de fikirler, düşünceler ve duygular ekebilir. Hikâye anlatma sanatı fikirlerin savaşında en güçlü silahınız.

Necker'de, her bir girişimci fikrinin veya ürününün gerisindeki vizyonu ifade etmek için kendisine verilen 10 dakika içinde Branson'un dikkatini çekmeli, bu fikrin dünyaya olumlu bir etki yaratma potansiyeline sahip olduğuna onu ikna etmeli ve onu şirkete ciddi bir mali katkı sunmaya esinlendirmeli. Fikirlerini sunmak için 10 dakika verilen insanların çoğu hatalı olarak potansiyel yatırımcıların tek duymak istediklerinin mali tablolar, rakamlar ve veriler olduğunu varsayıyor. Yalnızca kısmen haklılar. Bu girişimciler sinirbilimin temel bulgusunu ihmal ediyor: Duygu mantığa galip gelir. Bir insanın kafasına, ilk önce kalbine dokunmadan erişemezsiniz ve kalbe giden yol da amigdaladan başlamak üzere beyinden geçer.

Amigdala: Hikâye Anlatıcısının En İyi Dostu

Yıllar boyunca tıbbi araştırmacılar insanların sadece uyuşturuculara ve alkole bağımlı olabileceklerine inandı. Sonra, araştırmacıların beyindeki kan akışını görmelerine olanak sağlayan beyin görüntüleme tekniklerinin gelişmesiyle insanların seks, kumar, yiyecek ve alışveriş gibi etkinliklere de bağımlı olabilecekleri ortaya çıktı. Bazı faaliyetler uyuşturuculara denk bir güçle

beyni ele geçirebiliyor. Eroin gibi uyuşturucular dopaminin aniden yükselmesine neden olur – öyle ki tek bir doz insanı ömür boyu bağımlı kılabilir. Biliminsanları beyindeki aynı ödül merkezlerinin ikna, motivasyon ve hafızayla da ilişkili olduğunu buldu. Bu bulgular başarınız açısından büyük anlam taşıyor.

Örneğin, araştırmacılar artık biliyor ki bir düşünce "somatik bir durum" ortaya çıkarabilir; bir olayı gerçekten deneyimliyor olsanız uyarılacak beyin bölgeleriniz, düşünce tarafından herhangi bir deneyim olmadan tetiklenebilir. Diyelim ki piyangoda 20 milyon dolar kazandınız. Sevinçten havalara uçardınız, çünkü beyninizdeki amigdala –frontal lobunuzda bulunan badem şeklindeki bir çekirdek kümesi– bir nörotransmiter ve zevk hissinin kimyasalı olarak bilinen dopamini bol miktarda salgılayacaktı. Şimdi gözlerinizi kapatın ve kendinizi piyangoyu kazanmış olarak hayal edin. Olayın görüntülerini, seslerini ve duygularını gözünüzün önüne getirin. Haberi aldığınızda yanınızda kim var? Yüz ifadeleri nasıl? Bu parayla yapabileceğiniz şeyler neler? Farkına varmayabilirsiniz ama yüzünüzde yavaşça bir tebessüm oluşacak. Size kendinizi iyi hissettiren ufak bir dopamin dozu alıyorsunuz, çünkü piyangoyu gerçekten kazansaydınız tetiklenecek beyin bölgelerinizi harekete geçiriyorsunuz. Amigdalanın gücü budur. İyi bir hikâye de kortizol, oksitosin ve dopamin gibi kimyasallar salgılar.

Sinirbilim sayesinde son on yılda hikâye anlatımı hakkında öğrendiklerimiz, insanlar mağara duvarlarına resimler yapmaya başladığından beri bildiklerimizden daha fazla. Artık hangi beyin kimyasalının konuşmacıya odaklanmamızı (kortizol), hangisinin empati duymamızı (oksitosin) sağladığını biliyoruz. Bu nörokimyasalları neyin tetiklediğini de biliyoruz. Hangi hikâyelerin ne sebeplerden ötürü işe yaradığını da biliyor ve bilimsel olarak kanıtlayabiliyoruz.

Hikâye bağımlılığı kötü bir şey değil. Eğer esinlendirici hikâye anlatıcıları olmasaydı dünya kötü anlamda çok farklı bir yer olurdu. Örneğin İngiltere'nin başbakanı Winston Churchill 1940'ta verdiği altı serilik demeçlerle İkinci Dünya Savaşı'ndaki kamuoyu düşüncesini tamamıyla değiştirmeyi başardı. Nazi Almanyası'nı yatıştırmak için on dört gün önce kendisini yeniden düzenleyen bir ulus, Churchill'in güçlü argümanlarını dinledikten sonra kılıcı eline almaya ve sonuna kadar savaşmaya karar verdi.

Almanya'nın Batı Avrupa'nın büyük kısmını işgal etmesine rağmen, Churchill ustaca Hitler'in ordularını mağlup eden bir İngiltere resmetmeyi başardı. "Hedefimiz ne?" diye sordu retorik bir şekilde; "Zafer. Ne pahasına olursa olsun, tüm dehşete rağmen zafer, yol ne kadar uzun ve zahmetli olursa olsun zafer; çünkü zafer olmadan hayatta kalmak mümkün değil." Hikâye anlatıcısının yeteneğiyle, Churchill tüm bir uygarlığın kaderini kökten değiştirdi. İlginçtir ki Churchill bu yetenekle doğmamıştı. Herhangi bir sanatta nasıl ustalaşılırsa, bunun üzerinde çalışması gerekmişti. Siyasi kariyerinin başlarında sahne korkusu yaşıyordu. Aynı Richard Branson ve meşhur vaiz Joel Osteen gibi. Milyarder Barbara Corcoran ve Warren Buffet de topluluk önünde konuşmaktan korkardı Büyük hikâye anlatıcıları işlerini çaba harcamadan yapıyor gibi görünürler, çünkü büyük olmak için aslında muazzam çaba harcarlar.

Tarihin en esinlendirici liderleri hikâye anlatıcısıydı: İsa, John F. Kennedy, Martin Luther King Jr., Ronald Reagan, Nelson Mandela, Henry Ford ve Steve Jobs. Günümüzün en esinlendirici girişimcileri ve liderleri de hikâye anlatıcısı: Richard Branson, Bill Gates, Mark Burnett ve Sheryl Sandberg. Bu kitapta sözü geçecek hikâye anlatıcılarının çoğu tarihin akışını değiştirdi. Kimileri iş hayatının kahramanları oldu, kimileri de akımlara ve hareketlere öncülük etti. Hepsinden öte, tüm bu isimler düş yaratıcısıdır. Yıldızlara ulaşırlar ve bizi büyük hedeflere sahip olmaya esinlendirirler. Bu kitap, hikâye anlatma sanatında ustalaşmış olan ve bizi daha iyi hayatlar yaşamaya esinlendiren vizyon sahipleri ve riskten kaçınmayanlar hakkında. Kimileri bizi güldürür. Kimileri düşündürür. Kimileri bizi değiştirir. Ustaca, bilgilendirici ve meydan okuyan hikâyeler anlatarak, şirketler kurarlar, dünyayı ileri taşırlar ve bize de imkânsızı başarabileceğimizi hissettirirler.

Hepimiz Hikâye anlatıcısıyız

Hikâye anlatmak iletişimin temel yapıtaşıdır. İnsanların seçim bombardımanına maruz kaldığı bir dünyada, hikâyeler sıklıkla kiminle iş yapacağımızı saptamamızda belirleyici faktördür. Hepimiz hikâye anlatıcısıyız. Fikirlerimizi satmak için hikâyeler anlatırız. Yatırımcıları bir ürünü desteklemeye ikna etmek için hikâyeler anlatırız. Öğrencileri eğitmek için hikâyeler anlatırız. Takımları motive etmek için hikâyeler anlatırız.

Bağışçıları bir çek yazmaya ikna etmek için hikâyeler anlatırız. Çocuklarımızın tam potansiyellerine erişmeleri için hikâyeler anlatırız. Bir hikâye anlatmayı öğrenin hem sizin hem de dokunduklarınızın hayatı kökten değişecektir.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı, büyük ölçüde hikâye anlatma sanatına ve bilimine hakim olmaları sayesinde dünyayı değiştiren ya da iş hayatında derin etkiler yaratan 50'den fazla hikâye anlatıcısını içeriyor. Her hikâye anlatıcısı, sizi kendi anlatınız konusunda farklı düşünmeye yönlendirme ve hikâye anlatıcılığını günlük iletişimize nasıl dahil edeceğiniz konusunda esinlendirme amacı taşıyan beş farklı kategoriden birisine dahil:

- İçimizdeki Ateşi Canlandıran Hikâye Anlatıcısı
- Eğiten Hikâye Anlatıcısı
- Basitleştiren Hikâye Anlatıcısı
- Motive Eden Hikâye Anlatıcısı
- Hareket Başlatan Hikâye Anlatıcısı

Her bölüm üç kısma ayrılıyor. İlk olarak hikâye anlatıcısının kendi hikâyesini öğreneceksiniz. Bu kitapta anlatılan erkeklerin ve kadınların çoğu, bir zamanlar hikâye anlatıcılığını sıradışı sonuçlara ulaşmak için kullanan sıradan insanlardı. Her bölümün ikinci kısmı hikâye anlatıcısının araçlarını, bunların neden işe yaradığını ve sizin bunları nasıl uygulayabileceğinizi daha detaylı olarak inceliyor. Son olarak, her bölüm elde edilen dersin kısa bir özetiyle sonlanıyor – hikâye anlatıcısının sırrı.

Bir kez hikâye anlatıcılarının sırlarını ve bunların neden işe yaradıklarını öğrendikten sonra, bu teknikleri neredeyse tüm iletişim türlerine uygulayabilirsiniz: topluluk önünde konuşmalara, PowerPoint sunumlarına, bloglara, e-postalara, reklamcılık ve pazarlamaya ya da basitçe Starbucks'ta kahve içerken bir fikri sunmaya. Bilgilendirmek, aydınlatmak ve esinlendirmek için bir fikri çerçevelemeyi öğreneceksiniz.

Gelecek on yılda hikâyenizi ikna edici biçimde sunma becerisi, düşlerinizi gerçekleştirme yolunuzda size yardımcı olmak açısından belirleyici –yegâne en büyük beceri– olacaktır. Gelecek on yıl, bilinen en büyük uygarlık vaadini işaret ettiğinden, kendinize anlattığınız ve başkalarıyla paylaştığınız hikâye potansiyelinizi açığa çıkaracak ve muhtemelen de dünyayı değiştirecek. Kendinizinkini paylaşmanın zamanı gelmedi mi?

I. KISIM

İçimizdeki

Ateşi Canlandıran Hikâye Anlatıcıları

1

İçini Şenlendiren Nedir?

Tutkulu insanlar dünyayı daha iyiye doğru değiştirebilir.

– STEVE JOBS

Hareketli bir Ekim günü güneş Hudson Nehri üzerinde batmış sırada iki adam New York'taki Central Park'a bakan lüks bir dairenin terasında duruyordu. Bunlardan biri, yarım balıkçı yaka kazak ve mavi kot pantolon giymiş 26 yaşında bir isyankâr, tek kelime etmeden uzun uzun spor ayakkabılarına baktı. Sonra, âdeta bir şalterin açılma hızıyla yanındakine – kırk beşinci yaş gününe bir ay kalan başarılı bir şirket yöneticisi– dönerek ikisinin de kariyerini dönüştürecek ve iş dünyasını tamamen değiştirecek kelimeleri söyledi.

Mart 1983'te San Remo Apartmanı'nın balkonunda Steve Jobs, John Sculley'ye döndü ve ona basit ama yıkıcı bir soruyla meydan okudu: "Hayatının geri kalanı boyunca şekerli su satmak mı istiyorsun yoksa benimle gelip dünyayı değiştirmek mi?"

Sculley biraz önce Jobs'ın Apple'ın başına geçmesi yönündeki teklifini geri çevirmiş ve Pepsi'deki pozisyonunda kalmak istediğini söylemişti. Fakat Jobs'ın sorusu kendisini ciddi şekilde sorgulamasına neden oldu. "Karın boşluğuna bir yumruk" gibi inen soruyu hatırlayan Sculley "Boğazım düğümlendi, çünkü hayatımın geri kalanı boyunca neyi kaçırdığımı merak ederek yaşayacaktım," diyecekti.

Karın boşluğuna bir yumruk. O "vay canına ânı". "İşte bu" noktası. Adına ne derseniz deyin, köklü dönüşümler bir anda gerçekleşebilir. Ama bir fikir, sadece o fikrin sahibi diğer insanları eyleme geçmeye ikna edebilirse başarılı olabilir. Aksi durumda, fikirler bir insanın beyninde ateşlenen nöronlardan ibarettir. En büyük israf, kötü bir fikir olduğundan değil de insanları etkileyebilecek şekilde paketlenmediği için dinleyicileriyle buluşmayan bir fikrin harcanmasıdır.

Elinizdeki kitap, hayal gücümüzü *ele geçiren* ve dünyayı değiştiren fikirler hakkında. Bu fikirleri hayata geçirmek için hikâye anlatma sanatına hâkim hayal yaratıcıları, vizyonerler ve riskten kaçınmayanlar hakkında. Şüphesiz Steve Jobs iş dünyasında zamanımızın en iyi hikâye anlatıcısıydı.

1983'te o apartman balkonunda Sculley'nin tanık olduğu şey Steve Jobs'ın meşhur "gerçeklik saptırma alanı"ydı. Bu deyim Jobs'ın karizması ile insanları imkânsızı başaracaklarına dair ikna etme yeteneğinin bir karışımını tanımlamak için uydurulmuştu. Ekim 2011'de Jobs'ın ölümünü öğrenen Sculley, "Steve Jobs insanların hayatlarında önemli bir farklılık yaratmak konusunda çok tutkuluydu. Paraya değer vermedi ya da kendi hayatını sahip olduklarıyla ölçmedi... Bir dünya lideri öldü ama liderliğinin bize öğrettikleri yaşamaya devam ediyor."[1]

Jobs'ın öğrettikleri Apple'ın baş tasarımcısı Jony Ive, Apple CEO'su Tim Cook, Nest Labs'in kurucusu Tony Fadell ya da Disney'in animasyon şefi John Lasseter gibi eski çalışma arkadaşlarının kariyerlerinde yaşamaya devam ediyor. Jobs onları farklı şekilde iletişim kurmaya, fikirlerini kamuoyunun hayal gücünü ele geçirecek şekilde pazarlamaya esinlendirdi. Elbette Jobs bilgisayar tasarımında da devrimci bir dönüşüm meydana getirdi ama aynı zamanda ikna edici bir hikâye anlatıcısıydı. Yaptığı her kamuya açık sunum bir Broadway oyununa benzer ve büyük bir anlatının tüm klasik unsurlarını içerirdi: sahneler ve sürprizler, kahramanlar ve kötü adamlar. Neredeyse her önde gelen teknoloji lideri –ve neredeyse her genç girişimci– şimdi "Steve Jobs benzeri" sunumlar hazırlamaya çalışıyor. Her isteyen Steve Jobs'ın minimalist açılış sunumlarını taklit edebilse dahi, onun hikâye anlatma yeteneğinin gerçek sırrını öğrenmedikçe pek ilerleme kaydedemeyecek. Ve bu sır bir slaytta değil, Steve Jobs'ın kalbindeydi.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Kendi imzasını taşıyan "bir şey daha" sloganının sahibi vizyoner, Mart 2011'de son defa sahneye çıkarak Apple'ın sırrını açıkladı. Birkaç ay sonra ölümüne neden olacak kanser nedeniyle zayıf ve güçsüz olan Steve Jobs, yeni bir ürünü, iPad 2'yi sunmak için beklenmeyen bir şekilde insanların karşısına çıktı. İzleyicilerden çok azı Steve Jobs'ı görmeyi umuyordu, çünkü tedavisi nedeniyle üçüncü kez izne ayrılmıştı. "Bir süredir bu ürün üzerinde çalışıyorduk ve kaçırmak istemedim," dedi tezahürat yapan kalabalığa. Jobs sunumu şu gözlemle sona erdirdi:

> İçimizi neşelendirecek sonuçları veren teknoloji, güzel sanatlarla ve beşeri bilimlerle birleşebilendir.

Tek bir cümlede Steve Jobs, kendisini esinlendirici bir hikâye anlatıcısı kılan şeyin özünü yakalamıştı. Jobs'ın bir fark yaratmak konusunda tutkulu olduğunu söylerken Sculley de aynı noktayı kavramıştı. Tutku her şeydir ve Jobs'ta bundan fazlasıyla vardı.

Arkadaşı Steve Wozniak ile beraber 1976'da Apple'ı kurduğundan beri Jobs dinleyicileriyle anlam açısından zengin bağlar yaratmak için tutkuyu, mantığı ve duyguları birleştiriyordu. Onun bir kalabalığı esinlendirme yeteneği efsanevidir. *The Presentation Secrets of Steve Jobs* (Steve Jobs'ın Sunum Sırları) adlı kitabım için Jobs'ın iş arkadaşları, sunum tasarımcıları ve onu en iyi tanıyan insanlarla görüştükten sonra şunu keşfettim: Jobs'ın dinleyicileri cezbetmekteki sırrı, ne kadar güzel olursa olsun, slayt tasarımında yatmıyordu. Birçok lider şimdi Jobs'ın sunum stilini taklit etmeye çalışıyor (Apple'ın şimdiki yöneticileri, önemli ürünlerin lansmanlarında aynı tasarım şablonunu kullanmaya devam ediyor). Jobs hayal gücümüzü cezbediyordu, çünkü teknolojinin dünyayı nasıl değiştireceği konusunda hem çılgın ve acayip bir algılayışı hem de bunu ifade edecek cesareti vardı.

Hikâyeniz tutkunuzla başlar. Kendiniz esinlenmiş olmadıkça başkalarını esinlendiremezsiniz. Tutku bir bulmacadır. Çoğu insan gördüğünde tanır ama kendi başlarına keşfetmekte zorluk yaşar. Steve Jobs tutkuyu şu soruyla keşfetmişti: ***"İçimi şenlendiren nedir?"*** Bu sorunun cevabı, *Ne yapıyorum?* sorusuna verilen cevaptan oldukça farklı. Steve Jobs bilgisayarlar yapıyordu;

insanların yaratıcılıklarını özgür bırakacak araçları inşa etmek ise içini neşelendiriyordu.

Kişinin içini neşelendirenin ne olduğu sorusu Apple'ın DNA'sının merkezindedir. Apple CEO'su Tim Cook bu cümlenin değişik bir şeklini açılış konuşmalarında ve ürün lansmanlarında tekrarlar. Cook bir defasında şunu sordu: "Kalbimiz ne için atıyor?" Bir başka seferindeyse, 2014 Ekimi'nde iPad Air'in piyasa sürülmesi sırasında, Cook ürünün yüksek tüketici memnuniyeti rakamlarından söz ederken, "İçimizi şenlendiren bu," demişti.

Steve Jobs tutkusunu açıkça gösterirdi. 1997'de, on iki yıl önce kovulduğu ve kurucularından olduğu şirkete geri dönmüştü. Çalışanlarla yaptığı bir toplantıda, markayı yeniden canlandırmak için tutkunun oynayacağı rolden söz etti:

> Pazarlama değerlerle alakalıdır. Bu son derece karmaşık bir dünya. Oldukça gürültülü bir dünyadayız ve insanların bizi hatırlamalarını sağlamak için elimize fazla fırsat geçmeyecek. Hiçbir şirketin geçmeyecek. Bu yüzden, bizim hakkımızda ne bilmelerini istediğimiz konusunda son derece açık olmalıyız. Müşterilerimiz Apple'ın kim olduğunu ve neyi temsil ettiğini bilmek istiyor. Yaptığımız şey, insanların işlerini gerçekleştirmeleri için kutular üretmek değil, bunu da fena yapmıyoruz elbette... Ama Apple bundan daha fazlası demek. Apple'ın esas değeri, tutkulu insanların dünyayı daha iyiye doğru değiştirebileceğine inanması.[2]

12 Haziran 2005'te Steve Jobs tarihin en büyük üniversite açılış konuşmalarından birini yaptı. 2250 kelimelik bir konuşmayı 15 dakikada bitirdi. Hikâye anlatıcısı Steve Jobs, konuşmayı tek bir ana tema etrafında örülen üç bölümlü bir anlatı olarak kurgulamıştı: Sevdiğiniz şeyi yapın. "Kalbinizi ve önsezinizi izleyecek cesarete sahip olun. Bunlar bir şekilde, sizin gerçekten ne olmak istediğinizi bilir," dedi mezunlara.

Bu derinden etkileyici konuşma YouTube üzerinde 20 milyondan fazla izlendi. Apple çalışanları Steve Jobs'ın tutkusunun Apple'ın DNA'sında yaşamaya devam ettiğini ve bunun boşa söylenmiş bir söz olmadığını vurgular. Apple OS X işletim sisteminin yeni bir versiyonunu piyasaya

sürdüğünde, çalışanlar birinin keşfedeceğini bilerek içine bir hediye koydular. Mac'in kelime işlemci uygulaması Pages'a yerleştirdikleri bu hediyede Jobs'ın açılış konuşmasının tamamı yer alıyordu. Tutku bulaşıcıdır. Tutkuya karşı konulamaz. Tutku içimizdeki ateşi tutuşturur.

Kendinize Sorun, *İçimi Şenlendiren Nedir?*

Tutkunuz gelip geçici bir ilgi, hatta bir hobi değil, kimliğiniz için hayli önemli ve belirleyici nitelikte bir şeydir. Örneğin, ben hobi olarak golf oynarım. Oyundan hoşlansam da –aslında gerçekten de seviyorum– kim olduğum konusunda belirleyici bir öneme sahip değil. Gelgelelim uluslararası PGA golf yıldızı Rory McIlroy için önemli bir rolde. Oyuna duyduğu sevgi sorulduğunda McIlroy bir defasında şöyle demişti, "Sabah uyandığımda düşündüğüm şey bu. Yatağa giderken düşündüğüm şey de." McIlroy için golf gelip geçici bir ilgi değil; içini neşelendiren dize.

Paris'teki prestijli LeWeb konferansının açılış konuşmasını yapmak üzere davet edilmiştim; burada dünyanın en tutkulu girişimcileri günler boyunca teknoloji, yenilikler ve girişimcilik konusunda bilgi paylaşmak üzere bir araya toplanıyordu. Sahne arkasında dünyanın en meşhur restoranı olan El Bulli'nin yaratıcısı vizyon sahibi şef Ferran Adrià ile karşılaştım.

"Tüm başarılı girişimcilerin paylaştığı yegâne nitelik nedir?" diye sordum Adrià'ya.

"Buna cevap vermek imkânsız," dedi. "Başarıya giden o kadar çok yol var ki."

Adrià arkasını döndüğünde bunun sohbetimizin sonuna işaret ettiğini anladım. Sonra geri döndü ve şöyle dedi, "Geri alıyorum. Tüm başarılı girişimcilerde ortak olan *bir* şey var, o da tutku."

"Bunu bulduğunu nasıl anlarsın?" diye sordum.

"Şöyle diyelim: Bir bardak şarap gördüğünde ne düşünürsün?"

"Bir içki," dedim.

"Doğru. Sen bir içki görürsün. Ben bir bağ görürüm. Bir malzeme. Neşe. Aile. Arkadaşlar. Şölen görürüm."

Şarabı severim ama Adrià'nın gözünde bu onun içini şölenle şenlendiren bir şey.

Yıllar önce, *The Pursuit of Happyness* filminde Will Smith tarafından

canlandırılan Chris Gardner ile bir röportaj gerçekleştirmiştim. Gardner evsiz olduğu, iki yaşındaki oğluyla bir metro istasyonunun tuvaletinde gecelediği zamanların hikâyesini anlattı. Gardner tek takım elbisesini giyip oğlunu gündüzleri anaokuluna bıraktıktan sonra borsa simsarı olmak için ücretsiz derslere devam ediyordu. Hikâyenin nasıl sona erdiğini tahmin edebilirsiniz. Gardner şirketinin en tepesine tırmandı ve multimilyoner oldu.

San Francisco'da çalıştığım sırada BART trenine binerek Gardner'ın geceleri oğluyla yattığı metro istasyonundan geçerdim. Yanımda oturan insanların yüzlerine bakardım. Çok azı mutlu görünürdü. Somurtuk yüzlerle cep telefonlarına bakarlar ya da özlem dolu donuk ifadelerle camdan dışarıyı seyrederlerdi. Gözlerindeki kıvılcım sönmüştü. Merak ederdim: *Nasıl olur da metro istasyonunun tuvaletinde uyuyan evsiz bir adam, iş sahibi olan ve işyerlerine gitmek için metroyu kullanan insanlara kıyasla hayata dair daha fazla heyecan duyabilir?*

Gardner şöyle demişti, "Başarının sırrı, yeniden meşgul olmak için gündoğumunu beklemeye bile tahammül edemeyeceğiniz kadar uğraşmayı sevdiğiniz bir şey bulmaktır."[3]

Gardner tam da içini şenlendiren dizeye kulak verdiği için yoksulluğun derinliklerinden yükseldi.

Eğer tutkunuzu hâlâ bulamadıysanız, kendinize daha iyi bir soru sorun. *Ne yapmak istiyorum?* değil, İçimi şenlendiren nedir? diye sorun. İki soru da çok farklı cevaplara götürür.

Hikâye anlatma zanaatını öğrenmeden ve fikirlerinizle dünyayı esinlendirmekte size yardımcı olacak özel tekniklerde ustalaşmadan önce, insanların sizin hakkınızda ne bilmelerini istediğiniz konusunda gerçekten netleşmelisiniz. Sürece, kendinize doğru soruları sorarak başlayın. Örneğin, Silikon Vadisi'nin en büyük yatırımcı şirketlerinden birisinin desteğini almış bir sağlık hizmetleri şirketinin ardındaki genç ekiple karşılaşmıştım. Şirket kanseri tespit etmek için bir kan testi geliştirmişti. Duygusal bir cevabı açığa çıkarmak ve hikâyelerini kilit gruplara (yatırımcılar, sağlık profesyonelleri ve medya) anlatırken kullanabilecekleri bir mesaj sağlamak amacıyla CEO'larına dört soru sordum. Her bir sorunun gittikçe nasıl daha duygusal hale geldiğine ve çok farklı bir cevaba yol açtığına dikkat edin:

1. Neden bir şirket kurdunuz? "Hastaların hayatlarına etkide

bulunmak için."

2. Şirketiniz ne yapıyor? "Basit bir kan testiyle kanserle mücadele etmemizi sağlayan bir araç geliştirdik."
3. Neye tutku duyuyorsunuz? "Hasta bakımı. Her hafta, hayatlarını kurtarabilecek terapilerle eşleştirilmiş hastalar görüyoruz."
4. İçinizi şenlendiren nedir? "Birlikte çalıştığımız bir onkolog bize pankreas kanseri teşhisi koydukları bir hastadan bahsetmişti. Kanser her yere yayılmıştı. Hastaya iki ayı kaldığı söylenmişti. Umut yoktu. Onkolog kan testimizden haberdardı ve denemeye karar verdi. Test sonuçları hastanın kanserinin mutasyonunu başarılı şekilde saptadı. Bu mutasyonlar pankreas kanserine uymuyordu. Hasta aslında yumurtalık kanserine yakalanmıştı. Onkoloğu tedaviyi değiştirdi. On iki hafta sonra hastada tespit edilebilecek bir kanser kalmamıştı. Böyle hikâyeler gecemi gündüzüme katarak çalışmamı sağlıyor."

Yukarıdaki konuşmada olup bitenler üzerinde düşünün. İlk üç soru olgusal cevaplarla sonuçlandı. Dördüncü soru –içinizi şenlendiren nedir?– bir hikâyeyi tetikledi. Olgular kendi başlarına esinlendirmez. Hikâyenizin kalbi olgulara ruh kazandırır. Olgularla dolup taşan PowerPoint sunumları kalpleri ve zihinleri fethetmez; hikâyeler bunu başarır. İyi tasarlanmış slaytlar hikâyeye destek olur, ama hikâye önce gelmelidir.

Kariyerini Steve Jobs'a borçlu olduğunu söyleyen Disney'in animasyon şefi John Lasseter bir defasında bir hikâyeyi geliştirirken konunun baştan aşağı değişebileceğini söylemişti: Karakterler gelip gidebilir, sahneler de. Değiştiremeyeceğiniz şey hikâyenin kalbidir, çünkü diğer her şeyin temelini o oluşturur.

Meşhur bir girişimci sermayedar bir defasında bana sunumları şarkı dinler gibi dinlediğinden bahsetmişti. Kendisine soruyormuş: *Dizeler tüketicilerde bir etki yaratacak mı? Duygusal çekiciliği insanları kahramanın yolculuğuna katılmaya esinlendirecek mi?* Yatırımcı duygusal bir bağlantı arıyor. Bir nabzın, bir tutkunun peşinde. Esinlendirici bir hikâye anlatmak için ilk adım dizenizi, içinizi şenlendiren ezgiyi keşfetmekten geçer.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Esinlendirici hikâye anlatıcılarının bizzat kendileri esinlidir. Motivasyonları ve onları harekete geçiren tutkuları konusunda son derece nettirler. Bu tutkuyu da dinleyicileriyle coşkuyla paylaşırlar. Kendinize sorun, İçimi şenlendiren nedir? Tüm büyük hikâyeler bu sorunun yanıtının sağladığı

Tişört Satıcılığından Mega Prodüktörlüğe

Hayat kendinizi bulmakla ilgili değil. Hayat kendinizi yaratmakla ilgili.

– GEORGE BERNARD SHAW

Londra Heathrow Havaalanı'ndan Los Angeles Uluslararası Havaalanı'na 8000 kilometrelik uçuşu sırasında Mark'ın kendi hikâyesi üzerine düşünecek bolca zamanı vardı. İşi, kalacak yeri yoktu ve sadece birkaç yüz doları vardı. Kâğıt üzerinde Mark'ın özgeçmişi pek ilgi çekici değildi. İngiliz ordusunda görev yapmıştı ama 22 yaşındaydı ve üniversiteye gitmemişti. Daha önce ayak bile basmadığı bir ülkede nasıl başarıya ulaşabilirdi ki? Uçuş sırasında Mark kendi hikâyesini yazmaya ve bunu anlatmakta gerçekten çok başarılı olmaya karar verdi. Amerikalı olmadığı halde, ona Amerikan Rüyasını yaşamasında yardımcı olacak iki kişilik özelliğine sahipti: iyimserlik ve kendine güven.

Cebinde "dönüş bileti" bulunmayan, Londra'nın Doğu yakasından bir işçi çocuğu olan Mark, Los Angeles'a 18 Ekim 1982'de vardı. Mark'ın arkadaşı Nick onu havaalanında iyi bir haberle karşıladı: Zengin bir Beverly Hills ailesi çocuklarına bakıcı arıyordu. Mark o gece aileyle görüştü. Başlangıçta aile Mark'ın deneyimsizliğinden dolayı pek rahat değildi. Erkek bakıcılar Los Angeles'ta pek alışık olunmayan bir şeydi ve Mark da ev işlerinde çok başarılı olacak gibi durmuyordu. Ne var ki Mark onlara karşı koyamayacakları bir şekilde kendini pazarladı. Etkili bir anlatım tekniği olan analojiyi kullanarak, eski bir İngiliz paraşütçüyü evde bulundurmanın güvenliği garanti altına alacağını, "aynı anda bakıcı ve koruma tutmak" gibi olacağını söyledi.

Bu performansı sayesinde Mark, Amerika'ya ayak bastığı ilk günde iş sahibi oldu. Televizyon prodüktörü Mark Burnett'in Amerika'da yaptığı ilk iş bulaşık makinesini boşaltmaktı, o güne kadar bu aleti hiç görmemişti.

Bakıcı olarak çalıştığı iki yıl boyunca Burnett zenginlerin alışkanlıklarını inceledi ve başarı hakkında, kendisini televizyon sektörünün en tepesine çıkaracak değerli bir ders edindi. Hayatının hikâyesinin boş bir sayfa olduğunu ve anlatıyı biçimlendirecek kişinin yazarın kendisi olduğunu kavradı. İkinci olarak, fikirlerini pazarlamak için bir hikâye anlatıcısının yeteneğine sahip olduğunu öğrendi. Ve bu yeteneği plaja götürdü.

Burnett'in ilk iş planı –eğer bir planı varsa– bir peçetenin üzerine sığabilirdi: 2 dolara tişört satın al ve 18 dolara sat. Bir kiosk kiralayacak parası olmadığından bir stant kiraladı, standın tamamını kiralamaya gücü yetmediğinden sadece 3 metrelik parçasını tuttu.

Burnett daha önce satıcı olarak çalışmadığı, bir pazarlama seminerine asla katılmadığı ya da bu konuda kitap okumadığı halde, pazarlama işinde çok başarılı oldu, çünkü hikâye anlatıcısının sırrını biliyordu. "İnsanlar yanında rahat edebildikleri, arkadaşları olarak gördükleri kişilerden alışveriş yapıyor,"[1] diyor Burnett. Ve arkadaşlar "satış" yapmaz; hikâyeler anlatır.

Burnett tişörtlerinin ardındaki hikâyeyi anlatmayı ve anlatısını Güney Kaliforniya'nın plaj kasabası Venice'e gelen çok değişik kişilikteki insanlara uyacak şekilde biçimlendirmeyi öğrendi. Olguların ve verilerin "analitik" düşünen müşterileri (örneğin mühendisler, doktorlar, biliminsanları) ikna ettiğini anladı. "Tişörtün nasıl yapıldığını ve dikişlerin dayanıp dayanmayacağını bilmek istiyorlar. Sunumum laf kalabalığı değil, konunun özüne dairdi," diyor Burnett. "Duygusal müşteriler"inse olgulardan fazla etkilenmediğini, tişörtün dokusunu hissedip, renk çeşitliliklerinin tadına vardıktan sonra karar verdiklerini anladı. Burnett tişörtlerinin yapıldığı yerlerin, üreten insanların ve tasarım için gereken ustalığın hikâyelerini anlatıyordu. "Tiyatroda buna izleyiciye oynamak denir," diyor. O kaldırımda Burnett, bir dinleyici grubunu okumayı ve onların beyinlerinin çalışma şekline seslenecek bir anlatıyı oluşturmayı öğrendi.

Burnett iki yılını dünyanın her köşesinden farklı insanlara tişört pazarlayarak geçirdi. Satışta o kadar başarılıydı ki aylık 1500 dolar kirayı bir günlük satışla ödeyebiliyordu. Geri kalan gelirinin büyük kısmını biriktirdi ve bu nakiti kazançlı emlak işlerine yatırdı. Amerika'ya varışının sekizinci yılında Burnett ilk milyonunu kazanmıştı.

1998'de Burnett İngiliz ekip yarışması *Survivor*'ın Kuzey Amerika

haklarını satın aldı. Bunun Amerika'da izleyici bulabileceğini düşünüyordu. Eski bir İngiliz paraşütçüsü olarak ekstrem sporlarla çok ilgiliydi ve bir grup insanı zorlu koşullar karşısında bırakmanın, klasik hikâyelerin yapıtaşları olan kahramanları ve kötü adamları açığa çıkaracağını biliyordu. Ama bunu televizyonda yayınlayabilmesi için öncelikle bir yayın ağı bulması gerekiyordu. Yani yayın grubunun yöneticilerine fikrini kabul ettirmek için hikâye anlatma yeteneklerini kullanması gerekecekti.

Özetle *Survivor* bir grup insanın uzak bir yerde tecrit edildiği ve 1 milyon dolarlık ödülü kazanmak için çeşitli zorluklarla mücadele ettiği bir reality şov. En sade haliyle sunum bu. Ama hatırlayacağınız üzere, bir hikâye, iyi bir hikâye ve karşı konulmaz bir hikâye arasındaki farklardan bahsetmiştik. Burnett bunu her zaman bir drama olarak pazarladı, bir oyun şovu olarak değil. "İş için seyahat ettiğimde her zaman uçakta benimle seyahat edenleri inceleyip bir adaya mecburi iniş yaptığımızı hayal ederdim. Yeni topluluğumuzda benim yerim ne olacaktı? Kim liderlik edecek ve kim izleyecekti? Kim bu zorlukları baş edilemez olarak görecekti?"[2] diye hatırlıyor Burnett. Yarışmacılar "kabileler" şeklinde gruplanmış kazazedelerdi ve bir "kabile toplantısı"nda birer birer adadan gönderiliyorlardı.

"Her zaman en iyi yeteneklerim hikâye anlatmak ve fikir pazarlamak oldu," der Burnett *Jump In!* adlı otobiyografisinde. "İster tişört ister fikir olsun, tüm başarı bir şeyi satabilme yeteneğiyle başlar." Burnett hikâye anlatmakta başarılıydı. Ne var ki, hikâye anlatmak pratik ister ve en yetenekliler bile hemen ilk seferde başaramaz. Burnett arkadaşlarını dinleyici olarak kullanarak sürekli şekilde pazarlama üzerinde çalıştı. Şöyle hatırlıyor, "En başta pazarlama uzun ve fazlasıyla karmaşıktı. Akşam yemeğinde bana eşlik edenler sandalyelerinde geri yaslanır, sanki dinliyormuş gibi yaparak dalgın şekilde başlarıyla onaylarlardı, gözleri donukça baksa ve düşünceleri başka yerde olsa da."[3] Burnett, Venice plajında tişört sattığı günlerden "donuk gözler"i tanıyordu. Hikâyeyi sadeleştirdikçe donuk bakışların heyecan kazandığını fark etti. "Ama sunumumu mükemmelleştirip daha hızlı, daha akıcı ve sürekli heyecanlı hale getirdiğimde yemek arkadaşlarımın ağzımdan çıkan her kelimeyi yakalayabilmek için pür dikkat dinlediğini gördüm. Gözleri parlıyordu. Sunumuma attığım cilayla cevaplamayı

öğrendiğim türden sorulara boğuyorlardı beni."

Bu pazarlama her zaman işe yaramadı. Discovery Channel geri çevirdi. USA Network'teki bir yönetici otuz saniyede reddetti. CBS ilk seferde geri çevirse de nihayetinde şovu satın aldı. Fikirlerin pazarlanması konusunda Burnett, aslında "hayır" cevabının o anda belli bir kişinin sizin vizyonunuzu inandırıcı bulmadığının göstergesi olduğuna inanıyor. Bir başkası vizyonunuza inanabilir ama "hayır" cevabından ders çıkarmalı ve mümkün oldukça çarpıcı hale gelmesi için hikâyeyi geliştirmelisiniz. Böylece fırsat karşınıza çıktığında hayatınızın pazarlamasını gerçekleştirebilirsiniz.

CBS drama bölümünün başındaki kişi işittiklerini beğenip fikri CBS başkanına götürdüğünde Burnett için fırsat doğmuştu. Televizyon alanındaki en sert yöneticileriden biri olarak tanınan Les Moonves, Burnett'in sunumunu şahsen dinlemek istedi. "Kendime güvenerek, akşam yemeklerinde ve daha önceki sunumlarda yeteneklerim cilalanmış şekilde Leslie'nin devasa ofisine girdim ve hayatımın sunumunu yaptım,"[4] diye anlatıyor Burnett. Burnett kapağında *Survivor*'ın olduğu sahte bir *Newsweek* dergisini Moonves'a vererek sunumuna başladı. "Ne kadar gergin olursanız olun cesur davranın ve kendinize güvendiğiniz hissini verin," diye tavsiye ediyor Burnett toplantıyı gözlerinin önüne getirdiğinde. Pazarlama işe yaradı ve Moonves Güney Çin Denizi'ndeki Pulau Tiga adasında 39 günlük çekime yetecek büyüklükte bir bütçeye onay verdi. *Survivor* ratingleri altüst etti ve tüm zamanların en çok izlenen reality şovu oldu.

Burnett'i 2014 Şubatı'nda, başka bir şovu televizyon tarihine geçerken yakaladım – *The Voice*. Şunu vurgulamak gerekir ki eğer başarı arkasında bir ipucu bırakıyorsa, bu ipucu, Burnett de dahil kitaptaki her hikâye anlatıcısının bir iyimser olduğunu gösteriyor. Hem de sadece "bardağa dolu tarafından bakalım" türünden iyimserler de değil. İmkânsızı başarma yeteneklerine sarsılmaz bir inançları var. Kullandıkları dil niyetlerini yansıtıyor. Çoğu insanın yalnızca "hedef"leri varken, esinlendiren hikâye anlatıcıları büyük amaçlar peşindedir ve kimsenin yollarına çıkmasına izin vermezler. Her şeyden önce, fikirlerine inanırlar ve bu düşleri gerçek kılmak için gereken bedelleri ödemeye de hazırdırlar. "İçgüdü"lerine, "sezgi"lerine, "yürek"lerine veya Burnett'in durumunda "içses"lerine inanırlar. "Nihayetinde doğru yolda olduğunuza asla emin olamazsınız,"[5] der Burnett.

"İçinizdeki sesi dinleyip bunun işe yarayacağına güvenmek zorundasınız. Yol önünüze açıkça serilmemiştir. Bir rehberiniz olacaktır ama yürümeye başlamadığınız sürece herhangi bir yere varamazsınız. Yürümeye başlayın, yolun nereye çıkacağını bilmeseniz bile."

Hikâye Anlatıcısının Araçları

PayPal'un kurucusu Peter Thiel, Burnett'i "mutlak iyimser", geleceği bugünden daha iyi olarak gören ve bu yönde çalışan biri olarak tanımlardı. Thiel'in *Zero to One*'da (*Sıfırdan Bire*) yazdığına göre, mutlak iyimserler kendi kuşaklarını ileri taşıyan mucitler ve vizyonerlerdir. Ekonomik gerilemeler ya da belirsizlik gibi hali hazırdaki koşullara rağmen bunlar cesur planlar hazırlayan, dünyayı daha zengin ve sağlıklı kılan kişilerdir.

Yorulmaz iyimserlik Burnett'da fazlasıyla olan bir nitelik. Tüm iyimserler hikâye anlatıcısı olmasa bile neredeyse tüm esinlendirici hikâye anlatıcıları iyimserdir. Solomon Snyder'ın "Gözü Peklik Prensibi" (*The Audacity Principle*) olarak adlandırdığı şeye sahiptirler. Snyder Johns Hopkins Tıp Fakültesi'nde sinirbilim bölümünün başkanı. En büyük buluşlara imza atan biliminsanlarının özelliklerini tespit etme konusunda kırk yıldan fazla zaman harcamış. Orijinal fikirler ve yaratıcı düşünme bilimsel başarının yapıtaşları olsa da, Snyder dünyayı değiştiren biliminsanlarının kendilerini diğer meslektaşlarından ayıran bir özelliğe sahip olduklarını buldu: gözü peklik. Snyder gözü pekliği bir durma-devam-et tutumu, bir fikrin peşinde koşma ve "dünya suratına bir yumruk atsa bile" o fikri dile getirme inancı ve kendine güveni olarak tanımlıyor.

Burnett defalarca yüzüne yumruk yemişti. Cebinde ne kadar çok sayıda başarılı şov olsa da, her yeni pazarlaması genel bir şüphecilikle karşılandı. Bu eleştirmenler ve reddiyeciler güçlerini birleştirerek, Burnett'e fikrinin neden asla izleyici bulamayacağını söylüyordu. Kimse ne *Survivor*'ın ne de *The Apprentice*'in, *Shark Tank*'in ya da *The Voice*'un hayatta kalacağını umuyordu. Burnett'ın bana söylediğine göre en sert şüphecilerle, eşi Roma Downey'le beraber din temalı televizyon dizisi *The Bible*'ın yapımcılığını üstlendikleri sırada karşılaşmışlar. "Çok sayıda insan bunu yapmamamı söyledi," dedi. "Korkutucu bir projeydi. Yapımdan vazgeçmek için çok fazla nedenimiz vardı; çok zor, çok pahalı ve çok büyük bir projeydi.

Anlamadıkları şey, bunun bizim için bir işten öte, içsesimizin çağrısı olduğuydu." *The Bible* Mart 2013'te History kanalında gösterildi ve 100 milyondan fazla kişi tarafından izlendi.

Burnett gibi esinlendirici hikâye anlatıcıları küçük oynamaz. Büyük şeyler hayal ederler ve arada sırada suratlarına yumruk yeseler de fikirlerini paylaşacak cesaret, inanç ve özgüvene sahiptirler.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Başarılı hikâye anlatıcıları fikirlerinin gücüne güvenir. Bu fikirlerin çaba sarfetmeksizin pazarlanamayacağını bilir ve dolayısıyla bunları çekici bir hikâyeyle sunmak için yorulmadan çalışırlar. Eğer reddedilirlerse fikirlerinden vazgeçmek yerine durumdan ders çıkarırlar. "Hayır" cevabını bir sonraki pazarlamayı "evet"e dönüştürmek için bir fırsat olarak görürler.

3

Yankee Stadyumu'nu Doldurmak İçin Sahne Korkusunun Üstesinden Gelmek

> **Eğer bir insan daha iyi bir kitap yazabilir ya da daha iyi bir vaaz verebilirse, dünya kapısının önünde kuyruğa girer.**
>
> – RALPH WALDO EMERSON

Joel bir topluluğun karşısında konuşma konusunda rahat olabileceğini asla düşünmüyordu. Babası Houston'un kuzey yakasındaki terk edilmiş bir hayvan çiftliğinde bir kilise kurmuştu. Üniversiteden sonra Joel babasına yardım etmek için kiliseye geri döndü. Geri planda kalmayı tercih etti ve on yedi yıl boyunca kameranın arkasında oturdu, babasının vaazlarını televizyon için kaydetti, düzenledi.

Oğlunun ihmal ettiği bir yeteneği olduğunu düşünen babası onu tek bir vaaz vermesi için ikna etmeye çalıştı. Ama konuyu her gündeme getirişinde Joel kibarca reddediyordu – tekrar ve tekrar ve tekrar. İçe dönük birisiydi ve sahne ışıklarının dışında kalmayı tercih ediyordu. İşin aslı şuydu: Joel bir

izleyici kitlesinin önünde konuşmaktan ölesiye korkuyordu, hatta kilise duyurularını yaparken bile ellerinin titremesini güçlükle kontrol edebiliyordu. İzleyicilerin karşısına çıktığı böyle durumlarda, sahne korkusunun klasik semptomlarını kısa süreliğine yaşıyordu – terli avuçlar, hızlanan kalp atışı, hızlı soluma.

Gelgelelim babası onu cesaretlendirmeye devam etti ve en sonunda 17 Ocak 1999'da Joel ikna oldu. O hafta vaaz vermeyi neden kabul ettiğini açıklayamıyordu; basitçe içinden gelen bir sese kulak verdi. Bir süre boyunca seçimi konusunda ciddi şüphelerle boğuştu; sinirleri harap olmuştu. "Sessiz ve çekingen bir kişiliğim var. Sahne adamı olan daima babamdı. Bende böyle bir kumaş olduğunu düşünmüyordum,"[1] diye hatırlıyor Joel. "Vaazı vereceğimi babama söylediğimde olayı dört gözle beklemiyordum. Sadece onu gururlandırmak için kabul etmiştim. Gergindim. Çok hızlı konuştum. Tek hatırladığım ne kadar gergin olduğum ve bunu yapmaktan ne kadar korktuğum. Hayatımın en kötü haftasıydı!"

Hafta daha da kötüye gidecekti. Babası böbrek sorunları nedeniyle hastaneye kaldırıldı. Oğlunun ilk vaazını hastane yatağından izleyecekti. Beş gün sonra öldüğünde John Osteen huzur içindeydi.

İki hafta sonra, elinin altındaki tek vaazla John'un oğlu Joel Osteen, Houston Lakewood Kilisesi'nin vaizi oldu. Bir hayvan çiftliğinin arkasında 90 kişilik cemaatle başlayan kilise John Osteen'in ölümü sırasında 5000 katılımcıya sahipti. Bugünse her hafta Houston'un eski Compaq Center'ındaki ayinlere katılan 50 binden fazla insanla Amerika'nın en büyük kilisesi haline gelmiş durumda. Osteen'in vaazlarını ABD'de 10 milyondan fazla insan her hafta televizyonda seyrediyor ve programın yayınlandığı diğer 100 ülkede de milyonlarca izleyicisi var.

Kendine güvenen bir hikâye anlatıcısı haline gelmek hemen olacak bir iş değil. Osteen vaizliğe alışana kadar iki yıl boyunca her hafta vaaz verdi. İlk günler zorluydu: Bir defasında cemaatten iki kişinin, "Asla babası kadar iyi olamayacak," dediğini işitti. Muhtemelen babasının yerini dolduramayacağı duygusunu üzerinden atmak kolay olmadı. Kelimeleri tohumlara benzetecek olursak, Osteen hayatının yeni mevsimi için yanlış tohumları ekiyordu. Bu kelimelerin üzerinde durdu, kök salmalarına izin verdi. Olumsuz etiketleri tekrar ve tekrar zihninde tekrarladı: "Yeterince iyi değilsin. Gerekene sahip

değilsin. O kadınlar haklı; asla baban kadar iyi olamayacaksın."

Ama kendini geliştirmeye kesinlikle motive olmuştu; bugün hâlâ devam ettirdiği alıştırmalara başladı: kendi vaazlarını yazıp izleyicilerin karşısına çıkmadan önce her birini altı saat boyunca prova etmek. Pratik Osteen'in kelimelerini ve sunuşunu inceltmesine yardımcı oldu ama hâlâ içsel diyaloğunu değiştirmesi gerekiyordu. En önemli hikâyeyi şekillendirmek zorundaydı: kendi hikâyesini.

Osteen olumsuz içsel diyaloğunu, tam potansiyeline erişmesi için onu güçlendirecek kelimelerle değiştirmeye karar verdi. Akıl gözüyle izlediği kanalı değiştirdi. *Yeterince İyi Değilim*'i tekrar tekrar seyretmek yerine, *Her Şeyi Yapabilirim*'in sadık bir seyircisi oldu. Her sabah kendisine *Güçlüyüm. Kendime güveniyorum. Kaderimi tamamlamaya yaklaşıyorum. Kurban değil muzafferim*, diye tekrar etti. İçsel diyalogdaki bu değişiklik her bir vaaza sağlam yaklaşımıyla birleştiğinde işler tamamen değişti; Osteen bir kez en yüksek hızına ulaştığında artık durdurulamazdı, dünyanın her köşesinde hınca hınç dolu stadyumlarda milyonları esinlendiriyordu. "Bugün," diyor, "sahneye adım attığımda bu kadar çok insanın gelmiş olması nedeniyle kendimi ödüllendirilmiş hissediyorum ve çok minnettarım. Artık bazı insanları olumlu şeylere sevk edebilmek için elimden gelenin en iyisini yapacağımı söylüyorum kendime."[2]

Osteen, sahne korkusuyla vaiz kürsüsüne çıkışından tam on yıl sonra Yankee Stadyumu'nun yeni sahasının açılışında, ilk beyzbol-harici etkinlik kapsamında tüm biletleri satmayı başardı (açılış etkinliği için gelen Rolling Stones'u geçtiği söyleniyor). Bir vaiz olarak ilk haftasını düşündüğünde bana, "En zorlu zamanlarımı yaşadığım anlar beni en iyi zamanlarıma ulaştırdı. Sahne gerisinde çok rahattım. Bazen zorluklar sizi ilahi kaderinize doğru iter,"[3] demişti.

Eleştiri oklarına maruz kalmak doğal. Babası kadar iyi olmadığı yönündeki yorumları duyduğunda Joel Osteen incinmişti. O anda farkına varmamış olabilir ama içsel diyaloğunu yeniden kurması aynı zamanda psikolojideki en güçlü teorilerden birisi olan özyeterliliği de güçlendirmişti.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

1925'te Alberta eyaletindeki Mundare kasabasının nüfusu 400'dü. Bugün de

fazla büyük değil, 800 kişi yaşıyor burada. Yüz yıl önce, Doğu Avrupa'dan bir göçmen sonradan Kanada Pasifik Demiryolu olarak bilinecek hattın raylarını döşeyen ilk kişilerden birisiydi. Aynı zamanda kendi evini yapmak için ağaç kesti, köklerini kendi elleriyle söktü. Hiçbir iş makinesi kullanmadan, sadece iki atla ağır kayaları taşıdı. Evine ulaşan yolu inşa etti ve kasabanın yegâne kilisesinin ve okulunun yapımına yardımcı oldu. Adamın karısı kasabadaki dağıtım servisini işletiyordu, trenle gelen malzemeleri indirip kasaba sakinlerine götürüyordu.

Kamuoyunun gözünde bu çalışkan ebeveynler asla Kanada'nın en saygın kişileri arasında görülmedi. Ama oğulları bu kişilerden biri olarak bilindi. Albert Bandura, Ukraynalı bir anne ve okula asla gitmemiş bir Polonyalı babanın oğlu, dünyanın en nüfuzlu psikologlarından birisi olacaktı.

Bandura babasının inşasına yardım ettiği okulda okudu; kasabanın bu tek okulunda iki öğretmen 1'den 12'ye kadar tüm sınıfların derslerine giriyordu. "Normalde bu koşullar eğitime ciddi bir engel olarak görülebilir,"[4] diye açıklıyor Bandura. "Benim içinse, kendi eğitim sürecimde sorumluluk almayı öğretti. Bu derslerin içeriği gelip geçici olsa da kendi başına yön çizebilme yeteneğini kazanmak bana çok faydalı oldu. Bir şekilde benim psikoloji teorim insan faktörüyle ilgili, bu, insanların hayatlarının alacağı doğrultuyu belirlemelerinin kendi ellerinde olduğu anlamına geliyor. Çoğu açıdan teorim kendi hayat çizgimin bir yansıması."

1977'de Bandura başarı ve motivasyonu görme şeklimizi değiştiren bir araştırma yayımladı. "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change" (Özyeterlilik: Davranışsal Değişimde Birleştirici Bir Teoriye Doğru) başlıklı makalesi hedeflerine ulaşan insanlarla başarısız olanlar arasında temel bir farklılık tespit ediyordu. Başarılı insanlar bir hedefi gerçekleştirme yeteneklerine inanıyorlardı. "Yetenekleri konusunda yüksek güvene sahip insanlar zorlu görevlere, kaçınılması gereken tehditler olarak değil de üstesinden gelinmesi gereken meydan okumalar olarak yaklaşıyor,"[5] diyor Bandura. Başka bir deyişle, varlığınızın her parçasıyla bir şeyi yapabileceğinize inanıyorsanız, bunu başarmanız daha olası hale geliyor.

Yüksek özyeterliliğe sahip insanlar hedeflerine ulaşabileceklerine inanıyor ve bunu gerçekleştirmek için gereken adımları atıyorlar. Daha çok çalışıyorlar. Ellerini daha sık kaldırıyorlar. Soru soruyorlar. Deniyorlar,

yanlış yapıyorlar ve tekrar deniyorlar. Düşük özyeterliliğe sahip insanlar kendilerini harap etmek için başkalarına ihtiyaç duymuyor. Bunu zaten kendileri yapıyorlar. Hızla güvenlerini yitiriyorlar. Risk ve meydan okumalardan kaçınıyorlar, çünkü nasıl olsa başaramayacaklar (ya da böyle düşünüyorlar). Olumsuz yorumlar işittiklerinde vazgeçmeye daha meyilliler.

Joel Osteen vakasında gördüğümüz üzere özyeterlilik konusundaki avantajlı durum, bunun sabitlenmiş olmaması. Osteen düşük özyeterlilikle başlamış ("Yeterince iyi değilsin. Gerekene sahip değilsin"), sonra yüksek özyeterliliğe ulaşmıştı ("Güçlüyüm. Kendime güveniyorum"). Kendisini harap etmek yerine, Bandura'nın başarı teorisindeki temel unsur olan olumlu sonucu beklemeye başladı.

Yanınızda bulunacak birisine sahip olmak önemli. Bandura'ya göre, "zor koşulların üstesinden gelebileceklerine toplumsal olarak ikna olmuş insanlar" daha fazla çaba harcamaya meyilli. Osteen'in desteği karısı Victoria'ydı. Yıllar boyunca Victoria, Joel'i ayağa kalkmaya cesaretlendirdi. Osteen'e göre vardığı noktaya bu kadar hızlı yükselebilmesinin asıl nedenlerinden birisi, Victoria'nın ona inanması ve Osteen'e de bu güveni kendi içine yerleştirme konusunda yardımcı olması.

Joel Osteen her şeyden önce bir hikâye anlatıcısı. Umut tohumları eken hikâyeler anlatıyor. Osteen insanların en çabuk bağ kurabildiği hikâyelerin kendi kişisel dönüşümü hakkındakiler olduğunu keşfetti. Vaazlarının birisinden alınan aşağıdaki bölümde Osteen sahneye çıkması için karısının ona nasıl cesaret verdiğini anlatıyor: "Yaptığım ilk şeylerden birisi babamın ulusal televizyon yayınını ertelemek oldu. Şöyle düşündüm, *Televizyona çıkmayacağım. Nasıl vaaz verileceğini bilmiyorum. Kimse beni dinlemeyecek.* Yaptığım şeyi Victoria'ya söyledim ve şöyle cevap verdi, 'Joel o adamı araman ve yayını geri istemen gerek. Dünyanın her köşesinden insanlar izliyor olacak.' Yayına devam etmem konusunda beni ikna etti."[6]

Vaazın bir sonraki bölümünde Osteen kendi kişisel hikâyesini vaazın başlığı olan "Çok Küçük"ü güçlendirmek için kullanıyor. Bu paragrafta, her cümlenin ortasında bir kelimenin ya da ifadenin tekrarlanmasına dayalı mesodiplosis denilen çok güçlü bir retorik unsurundan yararlanıyor: "Kilisenin büyüyeceğini asla hayal etmedim. O günlerde gelen 6 bin insan vardı. Sadece ebeveynlerimin inşa ettiklerini koruyabilirsek, bu bile büyük

bir şey diye düşünürdüm. Ama Tanrı'nın nazarındaki büyük bizim anladığımız büyükten o kadar farklı ki. Benim büyüğüm korumaktı; Tanrı'nın büyüğü çoğaltmaktı. Benim büyüğüm olana tutunmaktı; Tanrı'nın büyüğü ileri doğru götürmekti. Bizim büyüğümüz faturalarımızı ödemek; Tanrı'nın büyüğü borçsuz olmak ve geriye kalacak bir şeyler çıkması. Bizim büyüğümüz o terfiyi elde etmek; Tanrı'nın büyüğü kendi şirketimize sahip olmamız."

Kendi kişisel hikâyesini vaazın daha geniş temasına bağlayıp dinleyicilerinin hayatlarına uyguladıktan sonra, Osteen hikâyesine dönerek tamamlıyor: "Babam Tanrı'nın yanına gittiğinde 8 bin kişilik bir oditoryumumuz vardı. O zamanlar bile büyük bir kiliseydi ama Tanrı bu çok küçük dedi. Bir Compaq merkezini bünyemize kattık. Dolduracak Yankee stadyumlarımız var. Yayımlayacak kitaplarım var. Görüşeceğim dünya liderleri var. Tüm hayatım boyunca ne zaman sınırlarıma eriştiğimi düşünsem, Tanrı şöyle dedi, 'Bu iyi ama yetersiz.'"

Osteen'in yaklaşımını inceleyen, bir iletişim fakültesi yüksek lisans öğrencisi tarafından yazılmış akademik bir yazıya denk geldim. Öğrenci en başta Osteen'in popülerliği karşısında "şaşırdığını", çünkü mesajın "doğru olamayacak kadar iyi" olduğunu yazmıştı. Osteen'in kitaplarını okumaya ve vaazlarını izlemeye başladıktan sonraysa bir çeşit huzur hissetmeye başlamıştı. Beyninin analitik kısmı yerini daha "duygusal bir tepkiye" bırakmıştı. Yüksek lisans öğrencisi hayatının o döneminde hissettiği öfkenin ve hayal kırıklığının azaldığını fark etmişti. Geceleri daha iyi uyuyordu. Dünyayı yenilenmiş bir güven ve umut duygusu, "yarının daha iyi olacağına dair kalıcı bir duygu" ile görüyordu. Osteen'in insanlar üzerindeki etkisini açıklamak için yola çıkan yüksek lisans öğrencisinin kendisi de büyülenmişti. Öğrenci aslında farkında olmadan, hikâyenin gücüne dair sağlam bir örnek teşkil ediyordu. Öte yandan, incelemek için seçtiği hikâye anlatıcısının, içsel diyaloğunu yıllar önce yeniden şekillendirmemiş olsa, şimdiki yüksek seviyeli konumuna asla erişememiş olacağını da fark etmemişti.

Kendini Anlatmak İçin Seçtiğin Hikâye

Kendini anlatmak için seçtiğin hikâye insanları etkileme yeteneğinin

üzerinde çok güçlü bir nüfuza sahip. Bazı inançlar potansiyelini sınırlar. Eğer asla iş bulamayacağına inanıyorsan, muhtemelen haklısın. Eğer rüyalarındaki işi asla bulamayacağına inanıyorsan, muhtemelen bulamayacaksın. Eğer paylaşacak bir hikâyen olmadığına inanıyorsan, öyle bir hikâye bulamayacaksın. Eğer topluluk önünde konuşma sanatında ustalaşacağına inanmıyorsan, muhtemelen haklı çıkacaksın.

Topluluk önünde konuşma konusunda gergin insanların kendilerine korkunç şeyler, asla başkasına söylemeyeceğiniz şeyler söylediklerini gördüm:

- Sunum yapmakta çok kötüyüm.
- Bir keresinde heyecanlandım ve bu beni mahvetti. Topluluk önünde konuşma konusunda berbatım.
- Kimse beni dinlemek istemiyor. Sıkıcıyım.

Eğer her gün kendinize tekrar ettiğiniz cümleler böyleyse, gergin olmanıza şaşırmamak lazım! Diğer insanların sizin hakkınızda neler söylediğini kontrol edemezsiniz ama kendi iç kanalınızda oynayan hikâyeyi kontrol edebilirsiniz. Olumsuz etiketleri cesaretlendirici, motive edici ve güçlendirici cümlelerle değiştirdiği zaman Osteen'in kendine güveni arttı. "Yanlış etiketler sizi kaderinizden uzak tutabilir," diyor.

İletişim alanındaki araştırmacı akademisyenlerin bulgularına göre topluluk önünde konuşma korkusundan tamamen kurtulmak neredeyse imkânsız. Bu doğal bir şey ve kökleri insanların hayatta kalabilmek için sosyal gruplara kabul edilmeleri gerektiği binlerce yıllık bir evrim sürecine uzanıyor. Başkaları üzerinde bıraktıkları etkiler konusunda kayıtsız olan atalarımız kabilenin ya da köyün dışına atılıyorlardı. Köşede bekleyen bir aslan varken bu çok da iyi bir şey değil. *Sevilmeyi istemek* tamamen kabul edilebilir, doğal ve anlaşılabilir. Aslında hiç gerilim yaşamayan konuşmacılar çoğunlukla iletişim konusunda zayıf kalır, çünkü nasıl bir izlenim yaratacaklarına önem vermezler ve yeteneklerini geliştirmekle ilgilenmezler. Başarılı hikâye anlatıcıları korkularını yok etmeyi değil *idare etmeyi* öğrenir. İçsel diyaloğunuzu, kendinize anlattığınız hikâyeyi yeniden biçimlendirmek korkunuzu idare ve kontrol etmekte size yardımcı olacaktır.

Paylaşılması gereken fikirleriniz, anlatılması gereken hikâyeleriniz var. Çok sayıda insan fikirlerini kendine saklar, çünkü toplum önünde

konuşmaktan ya da fikirleri nedeniyle sert eleştirilere maruz kalmaktan korkar. Konuşmaktan –fikirlerini söylemekten– korkmak çoğumuzun paylaştığı en yaygın korkulardan biri. İyi haber şu, bunun üstesinden gelebilir ve Joel Osteen'in kanıtladığı üzere bunu gayet ihtişamlı şekilde yapabilirsiniz.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Esinlendirici hikâye anlatıcıları her zaman bu yeteneğe doğuştan sahip değildir; sonradan çalışarak öğrenirler. Ve kendilerine anlattıkları hikâyenin çerçevesini gözden geçirerek kendilerini büyük kılarlar.

4

Bir Rock Yıldızı Gençlik Hikâyesinde Kendi Yeteneğini Keşfediyor

> **Büyük bir hikâye anlatıcısı dünyada sadece neyin önem taşıdığını değil, bunların neden önem taşıdığını da anlamamıza yardımcı olur.**
>
> – MARİA POPOVA

Gordon "İngiltere'nin kuzeydoğu kıyısındaki ufak bir kasabada bir tersanenin gölgesinde"[1] doğdu ve büyüdü. Hatırladığı en eski hatıraları sokağın sonunda güneşi kesen dev gemilerle ilgiliydi. Çocukken her sabah penceresinden baktığında, dünyanın dört bir yanına deniz aracılığıyla kargo, asker veya gezginleri taşıyacak devasa taşıtları inşa etmek gibi çetinceviz bir işte çalışan binlerce insanı görüyordu. Çok sayıda meşhur gemi bu tersaneden denize indirildi. RMS Carpathia, Titanic'ten hayatta kalanları kurtarmak için 1912'de buradan yelken açtı. İkinci Dünya Savaşı için inşa edilen gemiler arasında Nazi Almanyası'nın savaş gemisi Bismarck'ın batırılmasına yardımcı olan Sheffield ve Victorious da vardı.

"Tersane gürültülü, tehlikeli ve aşırı derecede zehirliydi. Buna rağmen bu gemilerde çalışan erkekler ve kadınlar yaptıkları işten bir hayli gurur duyuyorlardı ve bunda haklıydılar da. Gezegenimizde inşa edilen en büyük taşıtlardan bazıları oturduğum caddenin sonunda yapılmıştı,"[2] diye anlatıyor

Gordon.

Gordon'ın babası oğlunun tersane işçisi olmasını istiyordu. Ama oğlunun, kendisini gençliğinin geçtiği kirli limandan çok uzaklara taşıyacak hayalleri vardı. Bir seferinde Ana Kraliçe'yi bir gemiye isim koymak için kasabaya geldiğinde gördü. Kraliyet ailesi bir Rolls-Royce'la yanlarından geçerken, o ve binlerce çocuk kaldırımda durup İngiltere bayrağını sallıyordu. Bu olay Gordon'ın hayatını değiştirdi. Babasının hikâyesinin sonunu değiştirdi. O arabanın içindeki *kişi* olmaya ve hayatının işinin onu Wallsend tersanesinden mümkün olduğunca uzaklara götüreceğine karar verdi. Olağanüstü bir hayatı canlandırdı hayalinde. Krallar ve kraliçeler, cumhurbaşkanları ve başbakanlarla görüşecekti. Milyonlar adını bilecekti. Uzak yerlere seyahat edecek ve döndüğünde kendi şatosunda kalacaktı.

Sonradan sahne adı "Sting"le tanınacak olan Gordon Sumner'ın çocukluk hayalleri gerçekleşti. Sting hayat hikâyesini başarıyla yazmıştı ve şarkılarında anlattığı hikâyeler milyonlarca hayranının kalbine dokundu. Dünyanın en çok satan sanatçılarından birisi oldu. 1977'de Sting ve arkadaşları The Police'i kurdu. New Wave türünde müzikler yapan grup 75 milyondan fazla albüm satışıyla tüm zamanların en çok satan gruplarından birisi oldu. The Police 1986'da dağıldı ve Sting başarılı bir solo kariyerle yoluna devam etti... şarkılar kesilene kadar.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Sting ilhamını kaybetmişti, yazamamaya başlamıştı. Yeniden yaratma sürecine girmek için küçük bir yürüyüşe çıkarak atlatılabilecek bir tıkanma da değildi bu. Kronik bir durumdu. "Önünüzde boş bir sayfa var, günler geçiyor ama aklınıza hiçbir şey gelmiyor. Günler haftalara, haftalar aylara dönüştü ve bir süre sonra bu aylar, getirisi çok az olan yıllara döndü. Ortada şarkı yok. O zaman da kendine sorular sormaya başlıyorsun. Tanrılara ne yaptım da bu kadar gücenip beni böylesine yüzüstü bıraktılar? Şarkı yazma yeteneği bahşedildiği gibi kolaylıkla mahrum bırakılabileceğiniz bir şey mi?"[3]

Sting kendisinden kaçan esin perisini gençliğinin hikâyelerinde buldu.[4] Kendi kendine düşündü: En iyi eserinin kendi hakkında değil de başka birisi hakkında olduğu düşünülebilir miydi? Kendi egonu ve hikâyeni bir kenara

koyup başkasının, belki de sesi olmayan birisinin hikâyesini empati kurarak ve dünyaya onun gözlerinden bakarak bir süreliğine onun yerine geçtiğin sırada anlattığın en iyi eserin olabilir mi?

Sting bildiği şeyi yazmaya karar verdi. Tersanenin korkutucu manzarasına, bir daha asla dönmemeye yemin ettiği yere geri döndü. Bildiği insanların hikâyelerini, onların öfkesini, hayal kırıklığını, neşelerini, umutlarını ve hayallerini anlattı. Sting'in Broadway müzikali, *Son Gemi*, Wallsend'de geçiyordu. Bu müzikalde kendisi gibi değişik türden hayallere sahip ve isyankâr bir ergen olarak kasabadan kaçıp giden Gideon Fletcher'ın hikâyesini anlattı. Gideon'un âşık olduğu ve geri döndüğünde oradaki diğer insanlar gibi değişmiş bulduğu, baş döndürücü kızıl saçlara sahip Meg Dawson'ın hikâyesini anlattı. Küfürbazlığına ve ayyaşlığına rağmen topluluğu esinlendiren peder O'Brian'ın hikâyesini anlattı. "İlk yazdığım şeylerden biri geçmişte tanıdığım insanların isimlerinden oluşan bir listeydi ve bunlar kim olduklarını, ne yaptıklarını, gelecekten umutlarını ve korkularını açıklayan bir çeşit üç boyutlu dramanın karakterleri haline geldi,"[5] diyor Sting.

Sting özgeçmişinin, köklerinin hikâyesinin, kişiliğini şekillendiren hayat anlatısının üzerindeki örtüyü kaldırmıştı. Büyük şarkı yazarları özgeçmiş konusunda uzmandır. Eğer karakterlerin nereden geldiklerini bilmiyorsanız nereye gittiklerine de aldırmazsınız.

Geçmişinin Sana Sundukları, Gelecek İçin de Bir Vizyon Yaratır

Mary ilk aşkımdı. Tel örgülü kapının çarparak kapanışını dün gibi hatırlarım. Sundurmada dans eden Mary'nin elbisesinin uçuşmasını görürüm. Arka planda radyoda bir Roy Orbison şarkısı çalıyordu. Çok kalp kırdı, o kadar çok ki, başından attığı tüm erkeklerin "gözlerinde hayaletler vardı". "Yanmış Chevrolet'lerin kalıntılarının çevrelediği tozlu sahil yollarında" Mary'nin adını haykırarak dolanıyorlardı. Mary hakkındaki ilginç şey şuydu: Ne çok güzeldi ne çok kötüydü. *Rolling Stone* dergisinin yazılmış en büyük şarkılardan biri olarak gösterdiği Bruce Springsteen'in "Thunder Road" parçasında geçen Mary karakterinden söz ediyorum elbette.

Rock tarihindeki en uzun ömürlü şarkı sözlerinden bazılarını yazdığında

Springsteen sadece 24 yaşındaydı. Şarkıda desteklemek istediğiniz karakterler, bir olay yeri ve hikâye vardı. Roy Orbison şarkılarında teselli bulan sorunlu bir ergen olan Springsteen bir defasında tanıdığı insanların hikâyelerini yazdığını söylemişti – ölmeye yüz tutmuş bir fabrika kasabası olan New Jersey'deki Freehold'da yaşayan, ay sonunu getirmek için mücadele eden işçi sınıfına mensup insanların hikâyelerini.

Şarkı, mücadele ve New Jersey'de dikkat çekici bir şeyler var. Bir diğer Jerseyli şarkıcı Jon Bon Jovi de özgeçmiş hikâyeler anlatma konusunda uzman. Tommy ve Gina'yı bize tanıttı. Tony tersanelerde çalışır. Sendika greve, Tommy'nin şansı da kötüye gider. Gina lokantada çalışır ve şehirden kaçmanın hayallerini kurar. Geceleri ağlar ve Tommy, "Birbirimize sahibiz, bu az şey değil," dediğinde bir stadyum dolusu insan nakaratı bağırarak söylemekten geri duramaz: "Take my hand and we'll make it I swear, whoa-oh, livin' on a prayer." Özgeçmiş hikâyesi dinleyicilere Tommy ve Gina'ya önem vermeleri için bir neden sunar. Tommy ve Gina gerçekte var olmasalar da herkes onların mücadeleleri ve kurtuluş arayışlarında kendisini görür.

Her birimizin kendine ait bir geçmişi var. Bu özgeçmişin bize bahşedeceği şey çoğu zaman hayatlarımızı şekillendiren olaylar ya da insanlarla birlikte gelir.

Bir üniversitedeki iletişim profesörü bir defasında sınıfı iki öğrenciden oluşan gruplara ayırdı ve onlardan yanlarındaki kişiye hayatlarındaki önemli bir olayın hikâyesini anlatmalarını istedi. Yanına gelip, "Hayatımda önemli bir olay yok," diyen bir öğrencisinden bahsetmişti bana.

"Bugün bir üniversite ikinci sınıf öğrencisi olarak, lise üçte olduğun kişiyle aynı insan mısın?" diye sormuş öğrenciye.

"Hayır, elbette değilim," demiş kız.

"Demek ki seni olgunlaştıran, dünyayı farklı görmene neden olan bir şeyler gerçekleşti. O olay senin önemli olayın işte."

Belki de ilk defa kişisel dönüşümüne neden olan olaylar ve insanlar üzerine düşünmeye başlayan öğrencinin yüzü aydınlanmış.

Geçmişinizin hediyesinin önemi, özellikle kendinizi geleceğe taşıyacak bir vizyon ya da kültür yaratırken ortaya çıkar.

Bir gün, hızla büyüyen bir iş ve işçi bulma şirketinin kurucusu ve CEO'sundan elyazısıyla yazılmış bir not aldım. Bobby Herrera, on iki yıl içinde Populus Group'u sıfırdan alıp 200 milyon dolar yıllık geliri olan bir

şirkete dönüştürmüştü. Mektup şu hikâyeyle başlıyordu:

> 17 yaşındayken kardeşimle beraber bir basketbol maçından dönüyorduk. Takım akşam yemeği için durdu, kardeşim ve ben hariç herkes otobüsten indi. Takımın geri kalanıyla yemek yiyecek olanaklarımız yoktu. Otobüste kaldık. Birkaç dakika sonra ebeveynlerden bir baba otobüse geri geldi. Aramızdaki konuşmayı dünmüş gibi hatırlıyorum: "Eğer size akşam yemeği ısmarlamama izin verir ve takımın geri kalanına katılırsanız çok sevinirim. Kimsenin bilmesine gerek yok. Bana teşekkür etmek için tek yapacağınız şey ileride başka bir harika çocuk için aynı şeyi yapmanız." Hiç çıkmayacak şekilde kalbime kazındı bu. Hayatımda aldığım tüm riskleri ve bu şirketi bugünkü haline getirmek için çektiklerimi düşündüğümde, tüm bunlara o gün aldığım hediyenin önayak olduğunu düşünüyorum. O otobüsteki bana benzeyen başka çocuklar için aynı şeyi yapabileceğim bir araç yaratmak dışında bir şey istemedim.[6]

Otobüsteki bu nazik davranış, genç adamı "bunu geri ödemek" için bir şirket yaratmaya esinlendirdi. Bugün şirketi ve bünyesindeki 3000 çalışanı ve danışmanı, şirketin faaliyet gösterdiği dokuz şehirde gençlerin hayatlarında bir değişiklik yaratmaya kendilerini adamış durumda. Şirketin çalışanları yılda 1500 çocuğa yeni okul malzemeleri almak ve yemekli etkinlikler düzenlemek için yemek bankaları ve sosyal yardım kuruluşlarıyla birlikte çalışıp yardımcı olmak için zamanlarını ve kaynaklarını sunuyor.

Herrera yaratmak istediği şirket kültürünü çalışanlarına öğretmek için samimi şekilde otobüsteki babayla ilgili kişisel hikâyesini paylaşıyor; yaratıcılığı, yeniliği ve girişimci ruhu ödüllendiren bir hikâye bu.

"Harika bir iş kültürü harika insanların dikkatini çekmeyi kolaylaştırır,"[7] diyor. "Müşteriler için hizmet neyse, iş ve işçi bulma için iş kültürü odur." Müşteriler eşi benzeri görülmemiş bir hizmetten nasıl etkilenirlerse, inanılmaz insanlar da harika bir iş kültürü tarafından öyle etkilenirler. İster planlayalım ister planlamayalım, kültür doğacaktır. Öyleyse neden istediğimiz iş kültürünü yaratmayalım ki?

Tanımı gereği bir şirket lideri vizyonu saptar. Gelgelelim eğer vizyon ilgi çekici bir özgeçmiş hikâyesinden yoksunsa, kimsenin dikkatini çekmez. Örneğin Herrera çalışanlarına, "Herkes başarmak için bir fırsatı hak eder. Var

olma nedenimiz budur," der. Eğer şirket kurucusunun özgeçmiş hikâyesini, otobüsteki baba hikâyesini bilmiyorsanız, benimsediği kültürel vizyon boş bir retorik gibi görünecektir. Özgeçmiş hikâyesi vizyona anlam kazandırır. "Zaman içinde yarattığınız kültür kimsenin sizden çalamayacağı inanılmaz bir rekabetçi avantaja dönüşür," demişti Herrera bana. "Eğer hizmetiniz biraz olsun iyiyse insanlar sizi taklit etmeye çalışacaktır. Ne var ki eğer aynı büyük insanlara sahip değilseniz büyük bir kültürü taklit etmek pratikte imkânsız hale gelir."

Geçmişinize dikkatlice bakın. Bundan önce nerede olduğunuzun ve şu anda olduğunuz yere nasıl vardığınızın hikâyeleri oradadır. Ve bazen kendinizi takılıp kalmış hissettiğinizde geçmişinizin hikâyeleri ve karşılaşmış olduğunuz insanlar sizi ileri doğru taşıyabilir. Aynı Sting'e olduğu gibi.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Esinlendirici hikâye anlatıcıları özgeçmiş hikâyelerini paylaşmaya heveslidir, çünkü bu, onların hayatlarını, kariyerlerini ve işlerini şekillendiren hediyedir.

5

Hikâyeni Değiştir, Hayatını Değiştir

> **Hayat sadece mücadele içinde anlam kazanır.**
>
> – STEVİE WONDER

Bir çocuk yoksulluk içinde, alkolizmle boğuşan şiddete meyilli bekâr bir anne tarafından büyütülür. Yirmilerinde şöhrete, servete ulaşır ve milyoner olur. İyi zamanlar biter ve iflas eder. Ufak bir stüdyoda bulaşıklarını küvette yıkayarak yaşamaya mecbur kalır. Fakat servetini ve daha da fazlasını yeniden kazanır. Bugün kraliyet ailesi mensuplarıyla gezmektedir. Yıllık 1 milyon dolar gibi bir ücret karşılığında krallara ve kraliçelere, cumhurbaşkanlarına ve başbakanlara, şöhretlere ve iş dünyasının liderlerine danışmanlık yapar. Eskiden yaşadığı o ufak daireyi Fiji'nin kuzeyinde 300 dönümlük bir malikâneyle değiştirmiştir.

Şu âna kadar hikâyedekinin kim olduğunu çıkaramadıysanız söyleyeyim,

kahramanımız motivasyon gurusu Tony Robbins'tir. İki metre boyuyla Robbins büyük bir misyona sahip büyük bir adam: Kendisine "insan mutluluğunun avcısı" diyor. Aynı zamanda günümüzün en başarılı konuşmacılarından birisi. Robbins'in TED konuşması 14 milyondan fazla izlendi ve TED tarihinin en iyi 10 konuşmasından biri oldu. Toplamda 4 milyondan fazla insanın katıldığı zorlu 50 saatlik seminerlerine enerji ve tutku dolu geliyor. Ses kayıtlarını ve kitaplarını 50 milyon kişi satın aldı. 55 yaşındaki Robbins artık bir motivasyon santrali ama her zaman böyle değildi. Robbins'i başarı arayışı yoluna sokan tek bir konuşmaydı.

Efsanevi spor sunucusu Howard Cosell ile röportaj yapma fırsatını yakaladığında Robbins lise yıllığı için spor makaleleri yazıyordu. Cosell'e başarılı bir spor sunucusu olmanın nasıl mümkün olacağını sordu. Cosell'in cevabı şöyleydi: "İletişim sanatını anlamalı ve bunu en çok sayıda insanın dikkatini çekecek şekilde geliştirmelisin."[1]

Robbins bu tavsiyeyi dinledi ve harekete geçti. Bir öğretmenin ısrarıyla öğrenci derneği başkanlığına aday oldu. Çok az insan onun kazanacağını umuyordu ama öğrenci kitlesine yapılan iyi hazırlanmış bir konuşma Robbins'i rekabette ön sıraya taşıdı. Robbins'in liseden sınıf arkadaşı Julie Fellinger, Robbins podyuma çıktığında oradaydı. "Kalbinden geçenleri içtenlikle söyledi,"[2] diye hatırlıyor. "Kendisi hakkında kişisel bir hikâye anlattı, büyürken yürüttüğü mücadele hakkında. Çok etkileyiciydi. Esinlendiriciydi. Öğrenci derneğinin başkanı seçilmesi bunun sayesinde oldu." Robbins 11 yaşındayken, ailesinin şükran günü yemeği alacak parası yoktu. Bir yabancı kapıyı çaldı ve yemek malzemesi bıraktı. Daha sonra başlattığı tüm hayırseverlik girişimleri üzerinde etkili olan bu iyilik hareketini Robbins asla unutmadı. Olayın etkisi hikâye anlatma konusunda daha belirleyiciydi. Robbbins kişisel acısını paylaşarak 1977'de Los Angeles Glendora Lisesi'nde okuyan ve kendisiyle aynı sosyoekonomik koşullarda yetişmiş dinleyicileriyle güçlü bir duygusal bağ kurabildiğini çok vakit geçmeden anlamıştı.

O anda Robbins üstün başarılı kimseleri diğer herkesten ayıran temel bir dersi öğrendi: Acı, yoksulluk, mücadele ya da umutsuzluğu deneyimlemiş insanların –ve bu kitaptaki hikâye anlatıcılarının çoğu bunları deneyimlemiştir– bu deneyimleri sayesinde güçlenmeleri, ancak

özgeçmişlerinin hikâyelerini kucaklayarak, başarısızlıklarından ders çıkararak ve mücadele deneyimlerini başkalarıyla paylaşacak cesareti sergileyerek mümkün olmaktadır.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

"Her zaman şunu diyorum, hikâyeni değiştirirsen hayatını değiştirirsin, çünkü hikâyenin ne olduğu hayatını biçimlendirir,"[3] diyor Robbins. Sorunun kaynağını, kimilerinin acılarını âdeta zihinsel bir hapisaneye dönüşüp onları potansiyellerini gerçekleştirmekten alıkoyana dek tekrar tekrar yaşamaya bağımlı olmasında görüyor. "Herkesin hayatında bugüne bakışını ve bugünkü davranış biçimlerini şekillendiren olaylar vardır. Herkesin bir özgeçmiş hikâyesi var. Hatta bu hikâye bir taneyle de sınırlı değil. Mesele şu anda sizi hareket ettirenin hangi hikâye olduğu."

Robbins günümüzün en başarılı insanlarına danışmanlık yaptı ve onlarla görüşmeler gerçekleştirdi: Bill Clinton, Nelson Mandela, Marc Benioff ve sayısız başka insan. Kişisel olgunlaşma ve gelişme üzerinde çalıştığı otuz yıllık kariyeri boyunca Robbins şunu keşfetti: En başarılı insanlar özgeçmişlerine dair mücadele hikâyeleri paylaşıyor ve onları kısıtlayıcı koşullarını aşmaya itenin yeni bir hikâye yazmak için duydukları açlık olduğunu söylüyor. "Eğer 'bu insanları farklı kılan nedir' diye sorarsanız, bunun cevabı zekâ ya da yetenek değil,"[4] diyor Robbins. "Hayatlarında gurur duydukları ya da iyi hissettikleri bir şey yapmış olan neredeyse herkes engelleri ve kısıtlayıcı hikâyelerini aşmak zorunda kalmıştır. Daha fazla arzu ettikleri bir şey bulmak zorundaydılar. Açlık çoğu zaman bir hayal kırıklığı, acı ya da arzu hikâyesinden gelir. O mihenk taşını bulup harekete geçirerek motivasyonsuz ve başarıya açlık duymayan birisini alıp ona hayatını değiştirmekte yardımcı olabilirsiniz."

Kendisini güçlendirmek ve başkalarını motive etmek için Robbins kendi açlık hikâyesinden faydalanıyor. Google'da "Tony Robbins+37 metrekare daire" şeklindeki bir arama 250 bin bağlantıyla sonuçlanır. Hikâyesi herkes tarafından biliniyor, çünkü Robbins bundan saklanmıyor. Hikâyesini kucaklıyor ve yiyecek yemeği ya da kalacak yeri olmadığı zamanlarda hissettiği acıyı kendisini ileri götürecek bir şey olarak kullanıyor. Aynı zamanda hikâyeyi dinleyicileriyle bağlantı kurmak için de kullanıyor.

Başarı arkasında ipuçları bırakır ve bunlar sıklıkla gözünüzün önünde durur. Basitçe söylemek gerekirse, insanlar daha iyi bir hayat sürebilmelerinin mümkün olduğunu bilmek ister. Robbins, hikâyesi aracılığıyla canlı bir rol modeli sunuyor. İnsanlar kendilerine şöyle diyor: *Eğer o yapabildiyse, ben de yapabilirim.*

Robbins benzer bir mücadele hikâyesi olan aktör Sylvester Stallone'un yakın arkadaşı. Stallone *Rocky*'nin senaryosunu yazdığı zaman yapımcılar senaryo için 350 bin dolara kadar ödemeye hazırdı ama bir şartla: Kendisini başrol oyuncusu olarak görmediklerinden Stallone'un filmde oynamasını istemiyorlardı. O günlerde hesabında 100 dolar olan Stallone, hayır dedi. "Benim hikâyem bu,"[5] diye cevap verdi. En sonunda başrolü 35 bin dolar artı masraflar karşılığında oynayacağı bir anlaşmaya vardı. *Rocky* 200 milyon hasılat yaptı. Stallone başkarakteri başka bir aktörün oynaması durumunda senaryoyu satmayı reddetti, çünkü bir boksörün hikâyesi *kendi* kişisel hikâyesi için kullandığı bir metafordu.

Dramatik Eğri

Bir defasında bir Hollywood yapımcısı, *Rocky*'nin hikâyesinin sahip olduğu karşı konulamaz dramatik eğri sayesinde yapılmış en büyük filmlerden biri olduğunu söylemişti. Yetenekli bir senaryo yazarı desteklemek isteyeceğiniz bir karakter yaratır ve Rocky Balboa bu türden bir karakterin cisimleşmiş haliydi. Film üç kısımdan oluşuyor. Birinci kısım Rocky'nin özgeçmişinin hikâyesini, kurtuluş yolunda deneyimlemesi gereken mücadeleyi inşa eder. Rocky sadece şanssız birisi değil, karanlık, kirli bir dairede yaşayan ufak çaplı bir boksördür. Bir tefeci için parmak kırarak hayatını kazanır. Filmin orta kısmında hikâyenin duygusal dönemeciyle tanışırız. Şans eseri Rocky Balboa hayatta bir defa insanın karşısına çıkabilecek bir fırsat yakalar; dünya şampiyonu Apollo Creed ile dövüşme şansı. Geleneksel yöntemlerden uzak sıkı bir antrenman dönemine girer; kum torbaları yerine sığır etlerini yumruklar ve Bill Conti'nin etkileyici müziği eşliğinde Philadelphia Sanat Müzesi'nin merdivenlerinden yukarı doğru koşar. İzleyiciler filmin üçüncü kısmına vardıklarında –dövüş ve sonuç kısmına– Rocky'nin amacına ulaştığını görmek için, bu yalnızca dövüşü kazanmasıyla sınırlı değil, duygusal olarak hikâyeye bağlanmıştır. Rocky'nin asıl hedefi mücadele

vererek ilerleme kaydetmektir. Bunu başarır ve yanında duran Adrian'ı kucakladığında seyircilerin yerlerinde oturmaları neredeyse imkânsızdır. Ayağa kalkarak kurmaca bir karakter için tezahürata başlarlar, çünkü onun hayatına dahil olmuş, mücadelesinde kendilerinden bir şeyler bulmuşlardır. *Eğer o yapabildiyse, ben de yapabilirim.*

Duygusal bir film yapmanın ilk kuralı, kahramanın hayatını henüz filmin başlarında bir perspektife yerleştiren sahneler yaratmaktan geçer. İzleyiciler sevdikleri ve mücadelesini tanıdıkları bir karakterle ilişki kurmaya ihtiyaç duyar, aksi durumda sonucun ne olduğunu o kadar da dert etmezler. Tıpkı büyük filmlerin izleyicileri mücadele ve kurtuluş yolculuğuna çıkarabilecek dramatik eğrilere sahip olması gibi, iş hayatındaki büyük hikâye anlatıcıları da böyle bir unsura sahiptir. Mücadele verirler, bu mücadeleden güç alırlar ve en sonunda başarıya ya da kurtuluşa ererler.

Eğri ne kadar büyükse hikâye o kadar iyidir. Ve izleyicilerde bir tutku ateşleme olasılığı da o kadar artar. Her kamuya açık seminerde Tony Robbins erken yaşlardaki mücadelesinin hikâyesini anlatır, çünkü bu eğri insanların neticeye duygusal yatırım yapmasını sağlar. Dramatik olduğu ölçüde, dinleyicilerinizin tutkusunu ateşleme olasılığı da artar. Dinleyicilerden bazıları Robbins gibi ezici bir yoksulluk yaşamış olabilir. Orta veya üst sınıfa dahil olanlar sorunlu bir ebeveynle başa çıkmak zorunda kalmış ya da morallerini bozan ve onları hayal kırıklığına uğratan olaylar yaşamış olabilirler. Hikâyesine değer verirler, çünkü artık *kendi* hikâyeleri haline gelmiştir.

Bu kitaptaki neredeyse her insan hayatında buna benzer şahsi zorluklar yaşamış ya da mücadeleler vermiştir; bu olumsuzlukları kısmen mücadelesini ve bundan çıkardığı kuvvetlendirici dersleri paylaşarak aşmıştır. Fakat şüphesiz ki, dünyayla paylaştıkları mücadele hikâyesinin etkili olması, bizatihi kendilerinin bu hikâyeyi sahiplenip yeniden bir çerçeveye oturtmasıyla gerçekleşmiştir.

Hepimiz hayatımızda önemli olaylar yaşamışızdır. Tony Robbins'inki gibi bazı durumlarda bu ezici bir yoksulluğun deneyimi olabileceği gibi sizin açınızdan tamamen farklı bir şey olabilir, ilk tercih ettiğiniz üniversite ya da iş başvurunuzun reddedilmesi gibi. Yaşadığınız şeyi kucaklayıp olgunlaşma deneyimi olarak kullanabilir ya da deneyimin sizi yere sermesine izin verebilirsiniz. Potansiyeliniz özgeçmişinizin hikâyesinden doğmaz; sizin bu

hikâyeyi nasıl *yorumladığınızla* biçimlenir.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Hikâyelerin hayatlarımızı ve dinleyicilerimizin hayatlarını şekillendirme gücü var. Kişisel deneyimimiz –kahramanı olduğumuz hikâyeler– bizi bugün olduğumuz kişi haline getirir. Engelleri aşma hikâyeleri dünyaya sunduğumuz anlatıya dramatik bir eğri katar. Esinlendirici hikâye anlatıcıları kendi eğrilerinin zorlu kısımlarından kaçınmaz, aksine her adımı dönüşüm, büyüme ve dinleyicileriyle derinden anlamlı bir duygusal bağ kurma fırsatı olarak kucaklarlar.

6

Kişisel Efsanenizdeki Güç

> **İçinizdeki ışığı neyin ateşlediğini bilin... ki dünyayı aydınlatabilesiniz.**
>
> – OPRAH WİNFREY

29 Ocak 1954'te bekâr bir genç kız Mississippi Kosciusko'da bir kız çocuk doğurdu. Genç ebeveynler birbirlerini sevmiyorlardı, bir çocuk yetiştirmeye niyetleri de yoktu. Kızı büyükannesi Hattie Mae ile yaşamak üzere gönderdiler.

Bebek akranlarına kıyasla daha olgun bir kız olarak yetişirken, Hattie Mae onu *İncil* başta olmak üzere birçok kitap okumaya teşvik etti. Küçük kız daha üç yaşına varmadan topluluğa karşı konuşma "kariyerine" başlamıştı, *İncil*'den ezberlediği kısımları tekrar ediyordu. Kızın ailesi Avrupa'daki savaş hakkında hikâyeler anlatmak için büyükannenin evinde toplanıyordu. Kız şöyle diyecekti, "Eğer hikâye anlatma duygum herhangi bir yerde başladıysa, bu büyükannemin yemek odasında olmalı. Orada dildeki sesleri sevmeyi, kelimelerin nasıl ritimle hareket ettiğini öğrendim."[1]

Her geçen yılla beraber kız her tür dinleyici kitlesinin önünde daha rahat olmaya başladı ve bir gün hikâye anlatma yeteneği onu dünyanın en

esinlendirici insanlarından biri ve milyonlarca kadın için bir rol modeli haline getirdi.

Ama şöhrete ve zenginliğe giden yol kolay değildi. Kızın çocukluğu çoğu insanı ezecek kadar zorluydu. Aşırı yoksulluk, ihmal, ırkçılık ve cinsel istismarla karşılaştı. 16 yaşında Maya Angelou'nun biyografisini, *Kafesteki Kuşun Şarkısı*'nı okuduktan sonra hayatını tamamen değiştirdi. "Her sayfayla beraber hayatı benimkini yansıtıyor gibi görünüyordu,"[2] diye yazacaktı sonra. "Maya ile o sayfalarda karşılaşmak kendimle bütün olarak karşılaşmak gibiydi. İlk defa genç bir siyah kız olarak deneyimim doğrulanmıştı."

Maya Angelou'nun kelimelerle ilişkisinden etkilenen kız, topluluk konuşmacısı olarak yeteneklerini geliştirmenin ona dünya üzerinde bir iz bırakmakta yardımcı olacağına karar verdi, böylece kendisini buna adadı. 1970'te bir hitabet yarışmasını kazandı, bu da ona Tennessee Devlet Üniversitesi'de hitabet ve drama eğitimi almasını sağlayan dört yıllık bir burs kazandırdı. Kız, Oprah Winfrey, gazetecilikte ilerlemeye karar verdi.

Winfrey muhabir ve televizyon sunucusu olarak Maryland Baltimore'da işe başladı. Muhabirlik onun doğasına ters gibi duruyordu. İşi konusunda bir tutku hissetmese de yılda 25 bin dolar getirdiğinden –o günlerde onun için bir servet– çalışmaya devam etti. Genelde olduğu gibi hayatını değiştirecek olaylar zinciri sıkıntılı bir süreçle başladı. Oprah kısa sürede muhabirliğin ona uygun olmadığını anladı. İşini "doğal olmayan bir eylem" olarak görüyordu ve rolü kucaklamaktaki gönülsüzlüğü yayınlarda da kendisini gösterdi. Patronu Oprah'ı kovmak istediyse de sözleşmenin tazminatını ödemek istemediğinden onu istasyonda kimselerin bilmediği bir sohbet programının sunucusu yaparak daha aşağı bir konuma "indirdi". İlk röportajında bir Carvel dondurmacısına karışık dondurma hakkında sorular sordu. Çoğu "ciddi" haber sunucusu bunu hakaret sayabilecekken Oprah bir anda dünyadaki asıl yerini bulduğunu hissetti: "Herkesin içinde kendisine seslenen bir çağrı vardır ve hayattaki esas işiniz bunun ne olduğunu bulmak ve bu çağrıya kulak verip işe koyulmaktır."[3] Oprah Chicago'ya gitmek üzere Baltimore'dan ayrıldı ve içinden gelen çağrıyı takip etmenin yollarını buldu.

Oprah Chicago'da yerel bir sohbet programını sunma davetini aldığı zamanlarda televizyonlarda sıkça görülen Phil Donahue bu işin erbabı olarak tanınıyordu. Oprah'ın hayatındaki neredeyse herkes –en iyi arkadaşı Gayle

hariç– başarısız olacağını söylemişti. Ancak Oprah için önemli olan tek ses kalbinden gelendi. "Benden daha büyük bir güç bana kılavuzluk ediyor,"[4] diyecekti Stanford Üniversitesi'ndeki MBA öğrencilerine. "Her insan kendi içsesinin çağrısıyla gelir. Bu çağrı iş tanımınızın ötesine geçer. Herkes için içsel bir yüce kader ânı vardır."

Kendiniz esinlenmedikçe kimseyi esinlendiremezsiniz. Hikâye anlatma sanatında ustalaşmanın sırrı gerçek tutkunuzu ve içsesinizin çağrısını derinleri kazarak teşhis etmekten geçer. Eğer kendi hikâyeniz size seslenmiyorsa, kimseye seslenmeyecektir.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Oprah'ın favori yazarlarından birisi olan Paulo Coelho *Simyacı* kitabında çağrıyı "kişisel efsane" olarak tarif eder. Kişi ruhunu tutku ve coşkuyla dolduran bir yol seçtiğinde, kişisel efsanesini izlemeye başlamıştır ve bu olduğunda "tüm evren bunu başarmanız için işbirliği yapar".

Oprah muhabirliğin ya da bir masanın arkasında sunucu koltuğunda oturmanın kişisel efsanesi olmadığını keşfetmişti. Chicago'daki sohbet programına başladığında da kişisel efsanesinden sapıyordu –o günlerde yaygın türden hikâyeler ele alıyordu– bu hikâyeler konuklarını sömürüyor gibiydi. Bir bölüm, özellikle sert bir bölüm, onun için şovunu farklı bir rotaya sokma ve bir misyon saptama ihtiyacını gündeme getirdi. Üç konuk – bir adam, karısı ve adamın kız arkadaşı– sadakatsizlik konusunda konuşmak üzere geldiler. Canlı yayındayken adam kız arkadaşının hamile olduğunu açıkladı. Bu haberin şaşkın kadın üzerindeki derin etkisi Oprah için "hayat değiştirici" bir andı: "Yüzüne baktım ve yaşadığı aşağılanmayı hissettim. Utancını hissettim. Ve kendi kendime bir daha asla dedim."[5] Oprah kişisel efsanesinin kontrolünü eline almaya karar verdi. Yapımcılarına artık televizyonun kendisini kullanmasına izin vermeyeceğini söyledi. Bunun yerine televizyonu olumlu etki yaratan hikâyeleri paylaşacak bir platform olarak kullanacaktı. Şöyle dedi, "İşim röportajcı ya da sohbet programı sunucusu olmak değil. Bilinç seviyesini artırmak için buradayım; kendilerini daha iyi görebilsinler ve daha iyi hayatlar sürdürebilsinler diye insanları fikirlere ve hikâyelerle bağlamak için."

Sadece kendinizin farkında olursanız ve içsel sesinizle bağlantı kurarsanız

kaderinizi tamamen yaşayacak hale ulaşabilirsiniz. Esinlendirici hikâye anlatıcıları hayatlarının esas amacını tespit eder. Çoğunlukla bir mücadele ve kurtuluş, gerilim ve zafer masalı olan kendi hayat hikâyelerine bağladıkları anlam sayesinde mesajları açık hale gelir.

Oprah kendisini bir "sohbet programı sunucusu" olarak görmüyor, çünkü hayat hikâyesininin topluma daha etkili bir katkı sağladığını düşünüyor. Rolünü izleyicilerinin bilinç seviyesini yükseltmek olarak belirliyor. Esinlendirici hikâye anlatıcıları işlerini bir markanın ya da ürünün ötesine geçen bir anlamla doldurur. Starbucks CEO'su Howard Schultz kahve satma işinde değil; insan işinde. Steve Jobs bilgisayar üretmedi; hayatları zenginleştirdi. Richard Branson uçaklarda koltuk satmıyor; müşteri deneyiminin seviyesini yükseltiyor. Ve Oprah Winfrey sohbet programı sunucusu değil; insanların bilincini artırıyor.

Hepimizin hikâye anlatma platformları, üzerine resim yapacağımız tuvalleri var. Oprah'ın platformu sizinkinden daha büyük olabilir ama hepimiz hikâyemizi yazmak için boş bir tahtayla işe başlıyoruz. Eğer bir yazarsanız, blogunuz tuvaliniz olabilir. Eğer bir ebeveynseniz, Okul Aile Birliği'nin başkanlığına aday olmayı ve bunu tuval olarak kullanmayı seçebilirsiniz. Eğer bir işyeriniz varsa, satış katı sahnenizdir. Platformlar çeşitli şekiller ve ebatlardadır ama hepsi de size hikâyenizi paylaşacağınız bir sahne sunar. "Her neredeyseniz, orası sizin platformunuz, sahneniz, etki alanınızdır. Bu sizin sohbet programınızdır ve gücünüz oradan kaynaklanır,"[6] diyor Winfrey.

Hikâye anlatıcısı olarak Oprah dinleyicilerini esinlendirmek için klasik bir anlatı tekniğini kullanır: Mütevazı girişlerle başlar, dinleyicilerin hikâyede kendilerini görmelerini sağlar ve deneyimi bir derse dönüştürür. Tüm bu adımları iki dakikadan kısa sürede gerçekleştirebilir, 2003 Emmy töreninde ilk Bob Hope Yardımseverlik Ödülü'nü kabul konuşmasında yaptığı gibi:

> Berber dükkânı olan bir babayla Nashville'de büyüdüm. Emekli olmaya ikna edemedim onu. Her tatilde, evsiz barksızlar babama saçlarını bedavaya kestirir ve ödünç para isterlerdi. Tüm bu tipler en sonunda yemek masamıza kadar ulaşırlardı. Sonrasında sık sık babama şunu sordum, "Baba, neden Noel soframızda normal insanlar olmuyor hiç?" "Bunlar normal insanlar. Seninle aynı şeyi istiyorlar," dedi babam. "Ne o?"

diye sordum. "Beslenmek," dedi. O anda sadece akşam yemeğinden bahsettiğini sanmıştım; ama o günden bu yana aslında ne kadar derin birisi olduğunu anladım zira hepimiz aynı şeyin peşindeki normal insanlarız. Değerli olduğumuzu bilmek istiyoruz sadece.[7]

Klasik hikâye anlatma yapısı, anlatının bir olgu, olay ya da eylemle başlamasını gerektirir. Oprah'ın hikâyesi hayatındaki bir olayla, bir Noel yemeği sohbetiyle başlar. Klasik anlatının ikinci imzası dönüşümdür – kahraman bir değişiklik, bir dönüşüm yaşar. Babasının evsizleri Noel yemeğine davet edişine getirdiği açıklamayla birlikte Oprah'ın dönüşümü gerçekleşti. Üçüncü ve son aşama kahramanın nihayetinde onu daha iyi bir hayat sürmeye götürecek bir dersi öğrenmesidir.

Oprah dinleyicilerle bir bağlantı kurma ve aynı dönüşümü yaşayabilecek yetenekte olduklarını onlara hissettirme konusunda yeteneklidir. Oprah bir keresinde Stanford İşletme öğrencilerine şöyle demişti: "Bu şovun 25 yıllık başarısının sırrı insanların bende kendilerini görebilmeleri. Dünyanın her köşesindeki insanlar bende kendilerini görebiliyor."[8]

Harry Potter serilerinin yazarı J.K. Rowling'in Oprah ile benzer çok yanı var. İki kadın da dayanılmaz bir yoksulluk yaşadı; ikisi de tutkularını izledi ve milyarder oldu. Oprah Ve Rowling hayatlarının hikâyesini yeniden yazmaya karar verdi ve mücadelelerinin desteğiyle dinleyicilerini esinlendirmek için klasik anlatı yapısını takip ettiler.

Meşhur Harvard açılış konuşmasında Rowling üç kısımlı hikâye anlatma tekniğini izledi: 1) Tetikleyici olay, 2) Dönüşüm, 3) Hayat Dersi.[9]

Tetikleyici Olay

Üniversiteden mezun olduktan yedi yıl sonra Rowling "epik" bir başarısızlık yaşadı: "İstisnai şekilde kısa süren bir evlilik çöktü ve işsiz kaldım, bekâr bir anneydim ve evsiz kalmak hariç, modern İngiltere'de ne kadar fakir olunabilirse o derece meteliksizdim. Ebeveynlerimin duyduğu endişe ve kendi korkularım sonunda gerçek olmuştu. Neyle ölçerseniz ölçün, bildiğim en büyük başarısızlık kendiminkiydi."

Dönüşüm

Rowling başarısızlığın faydalarını keşfeder: "Başarısızlık hayati olmayan her şeyi bir kenara atmak anlamına geliyordu. Başka biriymişim gibi davranmaktan vazgeçtim ve tüm enerjimi benim için önem taşıyan yegâne şeyi [Harry Potter'ı yazmak] tamamlamaya yönelttim. Eğer başka bir konuda başarılı olmuş olsaydım, gerçekten ait olduğuma inandığım bu tek alanda başarıya ulaşma azmini asla bulamayabilirdim. İçine düştüğüm kuyunun taştan zemini hayatımı üzerinde yeniden inşa ettiğim sağlam temel haline geldi... Başarısızlık bana kendim hakkında başka türlü asla öğrenemeyeceğim şeyler öğretti."

Hayat Dersi

"Benim deneyimlediğim büyüklükte bir başarısızlığı yaşamayabilirsiniz ama hayatta bir miktar başarısızlık da kaçınılmaz. Herhangi bir konuda başarısız olmadan yaşamak imkânsız. Bunun istisnası şu: Hayatı o kadar ihtiyatlı yaşarsınız ki aslında yaşamasanız da olur – bu durumda da zaten başarısız sayılırsınız. Yenilgilerden daha aklı başında ve güçlü çıktığınız bilgisi artık hayatta kalma yeteneğinize daha fazla güvenebileceğiniz anlamına gelir. Tersliklerle sınanmadığınız sürece kendi gücünüzü ya da ilişkilerinizin kuvvetini tam anlamıyla bilemezsiniz. Böyle bir bilgi gerçek bir hediyedir."

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Dünyanın en esinlendirici hikâye anlatıcıları kişisel bir efsane yaratmak için kişiliklerini hayatlarının amacıyla aynı hizaya getirirler. Üç kısımlı anlatıda mücadelelerinin altını çizerek bizi daha sıkı çalışmaya, daha yüksek hedeflere sahip olmaya veya daha iyi hayatlar sürdürmeye esinlendirirler. Mücadelelerinde kendimizi görürüz. Hissettikleri güvensizliklerle empati kurarız. Bize umut verdikleri için başarılarını alkışlarız. Eğer onlar engellerinin üstesinden gelebildilerse biz de gelebiliriz.

7

Bir Kahve Kralı İşine

Kalbini Koyuyor

Kökleriniz esinlendirici olmaktan ne kadar uzaksa, hayal gücünüzü

kullanma ve her şeyin mümkün olduğu dünyalar icat etme ihtimaliniz o kadar fazla olur.

– HOWARD SCHULTZ

1961 yılının Ocak ayında soğuk bir günde Fred Schultz bebek bezi dağıtıcısı olarak çalışırken ayak bileğini kırdı. İşinden nefret ediyordu ama işini kaybetmek daha da kötüydü: Böyle bir şey onu çöküşe götürürdü. Fred'in oğlu Howard o günlerde yedi yaşındaydı ve kazayı gayet net şekilde hatırlıyor: "Evdeki kanepeye çökmüş, bacağı alçıda olduğundan çalışamayan ve para kazanamayan, dünya tarafından ezilmiş babamın o görüntüsü zihnime kazınmış durumda."[1]

Fred Schultz ve ailesinin geliri, sağlık sigortası, iş sigortası ya da destek alabilecekleri hiçbir şey yoktu. Brooklyn'deki sıralı evlerde genç yaşında zorlu şartlarda büyürken bile Howard değerlerini ve hedeflerini odaklayan deneyimi buldu: "İçten içe biliyordum ki eğer fark yaratabilecek bir pozisyonda olursam, insanları terk etmeyecektim." Starbucks'ın CEO'su ve başkanı olarak Howard Schultz bugün 180 binden fazla çalışanın ve ailelerinin hayatlarında bir fark yaratabilecek pozisyonda.

Howard Schultz şirketinin misyonunu ve değerlerini açıklamak için sık sık babasının hikâyesini anlatır. Babasının hikâyesi şirketin girişimlerinin arkasındaki "neden"i bir çerçeveye oturtur. Schultz'un vizyonu, babasının hayattayken asla görmediği bir saygı ve haysiyetle insanlara davranacak bir şirket kurmaktı. "Ürün olarak sattığımız şey kahve ama yaptığımız iş tam anlamıyla bu değil," dedi Schultz. "Kahve satma işinde değiliz. Yani, ürün olarak kahve satıyoruz tabii. Ama esasında insanlara dair bir işle uğraşıyoruz. Tamamen insan ilişkileriyle ilgili."[2]

İnsanlara dair işi olan bir şirket neye benzer? Tüm çalışanlarına, yarızamanlılar da dahil, kapsayıcı sağlık sigortası sunacaktır. Tüm çalışanlarına hisse senedi seçeneği sunan daha önce görülmemiş bir kâr paylaşım planı yaratacaktır. Beş yıl içinde 10 bin emekli askeri işe alma hedefi koyacaktır. Eğer Howard Schultz sadece kahve satma işiyle uğraşan bir şirket yaratmış olsaydı, şirket bugünkünden çok daha farklı olacak ve muhtemelen de çok daha az başarı kazanacaktı. "Çalışanlara yardımsever

şekilde davranmak kârı düşüren ek bir maliyet olarak değil, girişimi, tek bir liderin hayal edebileceğinden çok daha büyük bir şeye doğru geliştiren güçlü bir enerji kaynağı olarak görülmeli,"[3] diye yazıyor Schultz. "Starbucks babamın yaşayan mirası oldu." Starbucks'ı yaşayan bir miras olarak çerçeveleyerek Schultz şirketini yalnızca bir kâr merkezi olma konumundan çıkarıyor. Bunun yerine şirket, çalışanlarının başrolde olduğu bir hikâyeye dönüşüyor.

Babasının hikâyesi Schultz'un çalışanlarına hak ettikleri saygıyla davranan bir şirket yaratma arzusunu ateşlediyse de, Starbucks'ı ufak bir kahve çekirdeği kavurucusundan haftada 60 milyon müşteriye hizmet veren bir mağazaya dönüştüren başka bir olaydı. Schultz, Oprah Winfrey ile yaptığı bir televizyon sohbetinde deneyimini şöyle anlatmıştı:

> İnsanlar benim Starbucks'ın kurucusu olduğumu düşünüyor. Starbucks'ın dört mağazası olduğu sırada orada çalışıyordum. Starbucks adına bir İtalya gezisine gönderildim ve döndüğümde Starbucks'ın yanlış işte olduğu duygusu içindeydim. Şirkete kazandırmak istediğim şey, günlük ritüel ve bir topluluk duygusu ile Amerika'da ev ve işyeri arasındaki üçüncü mekânı kurabileceğimiz fikriydi. Bu bir aydınlanma ânıydı. Kendimi kaybetmiştim. İçeri girdim ve faaliyetlerin senfonisini, kahvenin romansını ve tiyatrosunu gördüm. Kahvenin sohbetin merkezinde olarak bir topluluk duygusu yaratışını gördüm. Bana seslenen buydu.[4]

Bu deneyim Schultz'a "seslendi", çünkü Starbucks'ın ne olabileceğinin hikâyesini gördü. Schultz çocukluğunun ya da İtalya gezisinin hikâyelerini anlatmaktan asla bıkmadı. Bu da güzel bir şey. Hikâyeleri, işine kendini adamış çalışanları ve dükkânlarını sabah enerjilerini alabilecekleri bir mekândan fazlası olarak gören tatmin olmuş müşterileri arasında doğrudan bir ilişki var.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Schultz Kuzey Michigan Üniversitesi'nde iletişim ve hitabet eğitimi aldı ve bir şirketin çalışanlarını ortak bir hedef etrafından birleştirmekte hikâyelerin oynadığı rolü öğrendi. İtalya gezisinin hikâyesini vizyonunu hayata geçirmek için kullanacaktı. Schultz'un Starbucks vizyonu "ev ve işyeri arasındaki

üçüncü mekânı" yaratmaktı. İtalya gezisinin hikâyesi tamamlanmış vizyonun nasıl görüneceği ve neye benzeyeceği konusundaki duyusal detayları sağlıyordu.

Schultz detaylar konusunda tutarlı davranarak İtalya gezisini sık sık anlatıyor. Böylece bu gezi Starbucks töresinin bir parçası haline geldi. Bloomberg kanalında yayınlanan *The Great Disruptors* programındaki bir röportajda söylediklerinin Oprah'a anlattığı hikâyeyle ne kadar benzer olduğuna dikkat edin: "Şirkete katıldıktan bir yıl sonra ilk defa İtalya'ya gittim. Herhangi bir büyük şehir ya da kasabada, bir kahve dükkânına rastlamadan yürüyemezsiniz. Buralarda espresso etrafında şekillenmiş topluluk duygusuna, romansa ve tiyatroya şahit olursunuz. Bu durumu gördüğümde Starbucks'ın kahve işinin doğru tarafında olmadığını fark ettim. Gerçek iş ve fırsat, içeceği bir istikamet duygusuyla ve dükkândaki bir topluluk hissiyle birleştirmekten geçiyordu."[5]

Schultz'un Starbucks markasının arkasındaki orijinal hikâyeyi ve geçmişini anlatması sadece 30 saniye sürüyor. Hikâye markanın başarısı için çok önemliydi, çünkü 1987'de Amerika'da ancak çok az kişi café latteden haberdardı. Bu "üçüncü mekân" kavramının ne anlama geldiğini hemen çözemediler. Starbucks'ın ilk kurucuları bile Schultz'un fikrini en başta reddetti. Schultz iki yıllığına Starbucks'tan ayrıldı ve kendi İtalyan kahve dükkânını açtı. (Mali zorluklarla karşılaşan kurucular Schultz'a geri geldi ve 1987'de Starbucks'ı ona 3,8 milyon dolara sattılar.) Ancak o zaman Schultz vizyonunu tam olarak gerçekleştirme, insanların sadece kahve satın almak için değil de kahvenin ve sohbetin tadına varmak için gidecekleri bir yer deneyimini yaratma şansını yakaladı. Hemen ertesi yıl, Schultz'a göre "işveren cömertliği kavramı tarihe karışmışken" Starbucks tüm çalışanlarını, hatta yarızamanlıları bile sağlık sigortası programına dahil eden az sayıdaki şirketten biri oldu. Schultz'u hem o günlerde hem de bugün hâlâ motive eden şey sıkça dile getirilen çalışanlara saygılı davranma hedefiydi; karşılığında onlar da sizi hizmet ve sadakatle ödüllendirirler. Ne olursa olsun, yapılacak doğru şey budur.

Bir kez daha dünyanın en büyük hikâye anlatıcıları arasındaki mütevazı başlangıçlar temasına geri geliyoruz. Schultz şunun farkında: Eğer müşterileri onun kişisel hikâyesinde kendilerini görebilirse hem hikâye

anlatıcısıyla hem de onun markasıyla daha güçlü bir bağlantı hissedeceklerdir. "İnsanları hayallerini yaşamak konusunda esinlendirmek istiyorum,"[6] diyor Schultz. "Mirasyedi değilim, ayrıcalıklı bir aileye doğmadım, küçük yaşta bana yol gösterecek kimse yoktu. Sıradan bir hayattan geliyorum. Büyük hayaller kurmaya cüret ettim. Eğer denemeye devam etme kararlılığına sahiplerse çoğu insanın hayallerinin de ötesinde işler başarabileceğine inanıyorum."

Özgün Hikâyeler İnsanları Derin, Anlamlı Şekillerde Bağlar

Kökene dair hikâyeler kavramları ve fikirleri zengin, duyum-yüklü bir doku içinde çerçeveler. Böylece dinleyiciler fikri içselleştirerek anlayabilir. Sinirbilimciler Howard Schultz gibi liderlerin içgüdüsel olarak anladığı şeyi daha yeni keşfediyorlar – hikâyeler iki insanı derin, anlamlı şekilde birbirlerine bağlar.

Princeton Üniversitesi'nden araştırmacı Uri Hasson *The Journal of Neuroscience* dergisinde 2010'da yayımladığı bir makalede hikâyenin gücüne dair çok önemli bir araştırmanın sonuçlarını yazdı. Hasson beyin taramalarını (fMRI) kullanarak gerçek bir hayat hikâyesini, lise mezuniyet balosunda yaşadığı bir deneyimi anlatan kişinin beyin aktivitesini kaydetti. Hasson daha sonra hikâyeyi dinleyen insanların beyin aktivitelerini ölçtü ve ayrıca hikâyeyi işitmeyen, dinlenmekte olan insanların beyin aktivitelerini taradı. Gerçek hayat koşullarını mümkün olduğunca yansıtabilmek için konuşmacıdan hikâyeyi sanki bir arkadaşıyla konuşuyormuş gibi anlatması istendi. Hasson bir adım daha ileri giderek dinleyicilerin hikâyeyi ne kadar iyi anladığını ölçmek için onlardan bir form doldurmalarını istedi.

Hasson "anlatıcı-dinleyici nöral eşleşmesinin yaygın ve kapsamlı"[7] olduğunu keşfetti. Kısacası bir hikâye anlatırken, hem konuşmacının hem de dinleyicinin beyinleri tam olarak aynı bölgelerde kayda değer aktivite örüntüleri gösterdi. İki kişi bir "nöral eşleşme" yaşıyor, zihinleri iç içe geçiyordu. Eşleşme sadece anlatıcı hikâyesini dinleyicinin bildiği bir dilde aktardığında gerçekleşiyordu. Örneğin bir konuşmacı Rusça bilmeyen dinleyicilere Rusça bir hikâye anlattığında eşleşme gerçekleşmedi.

Howard Schultz gibi hikâye anlatıcıları geçmişte yaşadıklarının

şirketlerine dair vizyonlarını nasıl şekillendirdiği hakkında konuştuğunda, iki derin seviyede bağlantı kurarlar: hikâye ve özgünlük. Hikâyeler onlara aittir.

Kurucunun köklerine dair hikâyesi, tüketicilerin bayıldığı özgün deneyimi sunmanın basit ve güçlü bir yolu. Howard Schultz'un hikâyeleri özgün markalardaki, pazarlama profesörü Julie Napoli'nin miras, samimiyet ve kalite özverisi şeklinde tanımladığı üç boyuta seslenir. Tüketiciler bir ürünün nereden geldiğini, kim tarafından üretildiğini ve kaliteye ne kadar değer verildiğini bilmek ister. Bir markadan ya da logodan öte tüketicilerin asıl satın aldığı şey benimsenen değerlerdir. Ve bir şirketin değerlerini sergilemenin en iyi yolu, ona öncülük eden insanları harekete geçirmiş ve hâlâ orada çalışan insanlardaki tutkuyu canlandırmaya devam eden hikâyeleri anlatmaktır.

"Her şirketin temsil ettiği bir şey olmalıdır," diye yazar Howard Schultz. "Ancak değerler ve insanlar tarafından yönlendirilen bir şirket onu inşa eden tutkuyu ve kişiliği kaybetmeden büyüyebilir. Anahtar kalptir." Evet, anahtar kalptir ama kalbe giden yol kafadan geçer ve oraya da hikâye anlatarak ulaşılabilir.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Esinlendirici liderler vizyonlarını hayata geçirmek için kişisel hikâyeler anlatır. Kalplerini açarlar, çünkü müşterek bir amaç etrafında ortak bir tutkuyu paylaşan insanların her şeyi başarabileceğini bilirler. Hikâye anlatıcısı, misyonunu en başta kıvılcımlandıran deneyimden ya da olaydan yararlanır. Şirketin geleneğinin bir parçası olana dek hikâyesini defalarca tekrarlar.

Misyonu Olan
Perakendeciler Değil Perakende Satış Yapan Misyonerleriz

Bırak kalbin ve sevdiğin, kaybolduğunda pusulan olsun.

– LADY ANTEBELLUM

1981 yılındaki Anma Günü'nde, Teksas'taki Shoal Creek nehri yatağından taşarak Austin şehrinin bazı kısımlarını iki buçuk metreden fazla suyla kapladı. Bu Austin'in yetmiş yıldan beri yaşadığı en kötü su baskınıydı. Dört saat içinde gerçekleşen 15 santimetre küplük yağış, caddelerin arabaları ve insanları beraberinde götüren azgın ırmaklara dönüşmesine neden oldu. On üç kişi yaşamını kaybetti ve sel bugünün değerleriyle 100 milyon dolardan fazla hasar yarattı.

Kuzey Lamar Bulvarı'nın 900 bloku bir hayli tahrip olmuştu. Üç otomobil bayisinin arsalarındaki arabalar tamamen suya gömülmüştü. Bir yıl önce açılan doğal gıda mağazası tamamen yok olmuştu. Su mağazadaki her şeyi tahrip etmişti. Mağazanın sahiplerinin su baskını sigortaları ve birikimleri yoktu. Her şeyin kaybedilmiş gibi durduğu anda beklenmedik bir şey gerçekleşti. Çalışanları mağazayı ölüme terk etmeyi reddettiği gibi müşterileri de yok olmasına göz yummadı. Herkes paspaslar, kovalar ve küreklerle ortaya çıktı. Mağazanın kurucuları düzinelerce insanın gelişi karşısında şaşkındı.

Mağazanın kurucularından biri, gönüllüye, "Neden bunu yapıyorsunuz?" diye sordu.

"Mağaza burada olmasa Austin'de yaşamayı ister miydim bilmiyorum. Hayatımda büyük bir değişiklik yarattı," dedi müşteri.

Baskından üç gün sonra mağazanın önünde şaşırtıcı bir fotoğraf çekildi. 50'den fazla mağaza çalışanı bir grup fotoğrafı için poz verdi. Çamurla kaplanmış olsalar da her birinin yüzünde Shoal Creek kadar geniş bir gülümseme vardı. Fotoğraftaki insanların çoğu, mağaza sahipleri bir kredi bulup işletmeyi yeniden açana kadar para almadan çalışmaya devam eden elemanlardı.

Geçmişe dönüp olaya bakan mağazanın kurucusu, "Kaç tane 'normal' işyeri ihtiyaç duyduğu vakit yardıma gelecek gönüllü bir müşteri ve tedarikçi ordusu bulabilir ki?" diye soruyor. Normal şirketler insanlarda sevgi, sadakat ve adanmışlık hissi uyandırmıyor. Sıradışı, anlatacak karşı konulmaz bir hikâyesi olan şirketler bunu yapabiliyor ancak.

Sel felaketinin üzerinden otuz yılı aşkın süre geçmişken, bugün Whole Foods Market, Austin'deki bir şubeden yola çıkarak Kuzey Amerika'ya ve İngiltere'ye uzanan 360'dan fazla satış noktasına büyüdü. Yıllık 11 milyar doların üzerindeki satış rakamlarıyla maaş ödemek artık bir sorun değil.

Whole Foods'un kurucularından John Mackey üniversitede tek bir işletme dersi bile almadı. Felsefe, din, tarih, edebiyat ve "içini şenlendiren ne ise" onu öğrendi. Daha sonraları işletme okuluna gitmemiş bir girişimci olarak "önceden yanlış öğrenip düzeltmesi gereken" hiçbir şey olmadığını söyleyecekti. İnşa etmek istediği türden bir şirketin hikâyesini yaratmak için beyaz bir sayfası vardı.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Yirmili yaşlarının başında John Mackey hayatına kılavuzluk edecek ve yiyecek endüstrisinde tamamen yeni bir kategori yaratmasına yardımcı olacak bir karar aldı. "Beni nereye götürürse götürsün kalbimi izleyeceğim. Daha yüce amaçlarımızı gerçekleştirmek ve dünyayı daha iyi bir yere dönüştürmek için en derin yaratıcı güdülerimizi sevgi dolu yollara kanalize edebileceğimizi öğrendim."[2]

Hikâye anlatmakta vizyon oldukça önemlidir. Esinlendirici hikâye anlatıcıları amaçlarına ulaştıklarında dünyanın neye benzeyeceğine dair canlı bir resim çizmiş olurlar. Mackey'e göre bir şirketin amacı dünyada yaratmaya çalıştıkları farktır. "Daha yüce bir amaç şirkete ve onun markasına büyük enerji ve anlam kazandırır,"[3] diye yazıyor Mackey.

Yüce amaçları konusunda şeffaf davrandıkları için, esinlendirici hikâye anlatıcıları çalışanlarının ve müşterilerinin tutkularını canlandırır. "Amacımız insanlara, beslenmelerinin hem kendi sağlıklarında hem de bir bütün olarak gezegenin sağlığında bir fark yaratacağını öğretmek," diyor Mackey.

Şirketinizin yüce amacını benimsemedikleri müddetçe hiçbir müşteriniz ya da çalışanınız bir "selden" sonra paspas kapıp ortalığı temizlemenize yardımcı olmaz. Çalışanlarınız para kazanmak için işe geliyor; eğer ellerinden gelenin fazlasını yapıyorlarsa markanızın hikâyesi onları esinlendirdiğindendir.

2015'te Y kuşağı, 1980'lerin ve 2000'lerin ortasında doğan 82 milyon genç, resmi olarak ABD işgücündeki en kalabalık gruptu. Gençlerle yapılan sayısız anket gösteriyor ki şirket kültürlerinden bekledikleri şey daha önceki kuşaklarınkinden tamamen farklı. Rekabet ortamında artan bir maaş önemli elbette ama Y kuşağı amaç, tutku ve anlam gibi şeylere daha fazla önem veriyor. Kendilerinden daha büyük bir şeye bağlı, kendileriyle aynı kafa

yapısına sahip insanlardan oluşan ekiplerle çalışmak istiyorlar. Şirketlerini amaç ve anlamla donatabilen hikâyeler anlatan liderler tarafından esinlendiriliyorlar.

"Marka bir soyutlamadan ibaret. Ara sıra bu kelimeyi kullansam da çok sevmiyorum aslında, çünkü bazen insanlar markalarını yönetmekten bahsettiklerinde özgünlükten uzaklaşıyorlar,"[4] diyor Mackey. "Markanız insanların şirketinize ya da ürününüze dair düşünme şekillerinden ibaret, bu nedenle markanın organizasyonun amacından veya değerlerinden daha önemli olduğunu düşünmüyorum... Misyonu olan perakendeciler değil perakende satış yapan misyonerleriz."

Amaç konusunda net olmak –ve bu amacı tutarlı şekilde iletmek– esinlendirici hikâye anlatıcılığını tanımlayan kilit bir nitelik, özellikle de dünyanın en hayranlık uyandıran markalarını yöneten liderler arasında.

Rekabet Avantajı Olarak Misyon

Bir süre önce, dünyanın en çok hayranlık uyandıran ve yenilikçi şeflerinden birisi olan José Andrés'in yanında yönetici pozisyonunu kabul eden bir pazarlama uzmanıyla karşılaştım. Andrés ABD'ye cebinde 850 dolar, bir mutfak bıçağı takımı ve yemek aracılığıyla dünyayı daha iyi bir yer yapma misyonuyla geldi. "Bay Andrés ile karşılaşmamın ikinci dakikasında onun yanında çalışmak istedim," dedi pazarlamacı. "Misyon duygusu bulaşıcıydı."

Pazarlamacı, psikologların duygu ya da "ruh hali bulaşması" olarak adlandırdığı kavramı, iki insan arasındaki ruh halinin aktarımını tarif ediyordu. Misyonları hakkında gerçekten tutkulu insanlarla karşılaştığınızda, bu kişinin ruh halinin sizi etkileyip kendisine, fikrine, ürününe ya da şirketine dair algınızı değiştirmesi ihtimali epey yüksek. José Andrés veya John Mackey gibi kişiler için misyonları rekabette avantaja dönüşür.

Fast Company'de kapak olmuş bir hikâyeye göre, "Her zamankinden daha hızlı evrimleşen bir dünyada, şirketler, ürün farklılıklarının önünü açmak, yetenekli çalışanları şirkete katmak ve onları elde tutmak, hatta yatırımcı sadakatini sağlayabilmek için bile misyona yaslanmalıdır."[5] "Paranın ötesindeki bir şeye ne kadar odaklanabilirlerse o kadar çok para kazanırlar."

LinkedIn dünyanın en arzu edilir çalışma yerlerinin her yıl bir listesini yayınlar. Bu çalışan angajmanının bir ölçüsüdür. 2014'te listenin tepesinde

her zamanki isimler vardı: Google ve Apple. Üç numaradaysa bir sürpriz duruyordu – Unilever, 140 yıllık bir tüketici ürünleri şirketi. Şirket her yıl şaşırtıcı sayıda, 2 milyon iş başvurusu alıyor. Unilever CEO'su Paul Polman'a göre şirketin bu kadar ilgi görmesinin sebebi, çalışanların anlatmak istediği bir amaç hikâyesi bulunması. "Eğer duruma biraz daha derinden bakabilirseniz meselenin gerçekten de insanların gururuyla ilgili olduğunu anlarsınız. Şirketin yaptığı her şeyin merkezinde bir amaç olması çalışanlarımız açısından inanılmaz derecede motive edici,"[6] diyor Polman.

Polman şirketin iş yaptığı 180 ülkenin tamamında Unilever markalarını (Dove, Persil, Bertolli, Flora) kapsayan bir "Sürdürülebilir Yaşam Planı" başlattı. Planın amacı şirketin doğada yarattığı olumsuz etkiyi gelecek on yıl içinde yarı yarıya azaltmak ve yiyecek ürünlerinin besin değerlerini geliştirmek. "Biz insanların, uğraştığımız şeylere dair daha derin bir amacımızın olması hayatlarımızı daha bütünlüklü kılıyor, bu büyük bir güç ve motivasyon kaynağı,"[7] diyor Polman. "İnsanlar hayatta tanınmak, bir şeyin parçası olmak, gelişmek ve bir fark yaratmak istiyor. Bu farkın çok çeşitli biçimleri olabilir; birisine dokunmak, başkalarına yardımcı olmak, daha önce var olmayan bir şey yaratmak gibi."

Esinlendirici iş liderleri sıklıkla şirketin misyonunu dile getirecek hikâyenin bileşenlerini inşa eder. 5 Haziran 2015'te Walmart CEO'su Doug McMillon yıllık hissedarlar toplantısını şöyle açtı: "Walmart'ta hikâyeleri seviyoruz. Bunlarda bir şey var. Bunları anlatmayı seviyoruz. Duyduklarımız aklımızda kalıyor. Hikâyeleri tekrar ediyor ve başkalarına aktarıyoruz. Ayrıca bunları yazıyoruz da. Hep birlikte şirketimizin hikâyesini yazıyoruz."[8] McMillon dinleyicilere şunları hatırlattı: İyi bir hikâyenin kahramanları, kötü adamları ve şaşırtıcı dönüm noktaları vardır ve en sonunda kahraman günü kurtarır. Walmart hikâyesinde, diye devam etti, kahraman, ortaklar ve Walmart'ın 1,3 milyon çalışanıdır. Hikâyenin bir "aşk unsuru" vardır: şirketin müşterileri. Hikâyenin bir sürprizi vardır: Müşterilerin alışveriş yapma şekilleri değişmektedir. Hikâyenin kötü adamı vardır: bürokrasi, rehavet, ağırdan alma. "Doğru tutum, ekip çalışması ve sağduyu sayesinde kötü adamları yenecek ve müşterilerin kalplerini kazanacağız," diye sonlandırdı.

McMillon, Mackey ve diğer iş liderleri ve efsaneleri, misyon ve amacın

koşsun.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Esinlendirici liderler markalarının anlatısına daha yüce bir misyon yükleyerek tutku ve sadakati canlandırır. Tanımı gereği bir iş kâr etmek amaçlı yapılır ve dünyanın en iyi kurumsallaşmış hikâye anlatıcıları da bunu kabul eder. Onları farklı kılan daha sonrasında yaptıklarıdır. Ürünlerini, hizmetlerini, şirketlerini ya da davalarını paranın ötesinde bir vizyonla ve amaçla birleştirirler. Kolektif tutkumuzu canlandırırlar, çünkü bizi insan yapan en temel unsura seslenirler – anlam arayışına.

9

Anlatamadığın Şeyi Satamazsın da

> **Hikâyelerin insanların kalplerine seslenmek gibi benzersiz bir gücü vardır.**
>
> – PETER GUBER

En iyi hikâye anlatıcıları bile arada sırada ıskalar. Başarılı hikâye anlatıcıları bir sonraki sefere isabetli olması için vuruşlarını yeniden ayarlar. Mandalay Entertainment Group'un yönetim kurulu başkanı ve CEO'su Peter Guber, Las Vegas'ta inşa edilecek gençler ligi beyzbol sahası konusundaki hatalı vuruşunu net olarak hatırlıyor.

Guber'ın Las Vegas belediye başkanı Oscar Goodman ile görüşmesi sırasında Mandalay halihazırda birkaç gençler ligi beyzbol franchise'ına sahipti. Guber yeni bir oyun sahası için Goodman'ın desteğini istedi. "Şirketin başarısı, benim Las Vegas'ın en üst pozisyondaki politikacısını multimilyon dolarlık şehir projesi finanse etmesi için belediye tahvilleri çıkarma konusunda ikna etmeme dayanıyordu,"[1] diye anlatıyor Guber.

Guber beyzbol stadyumu meselesinin hallolduğunu düşünüyordu. Nihayetinde Guber gişe rekortmeni *Batman* filmini finanse etmiş ve Vegas'ta geçen iki meşhur filmin yapımcılığını üstlenmişti: *Yağmur Adam* ve *Bugsy*. Başkanı "büyüleyeceğine" emin olduğu verilerle donattığı sunumuna güven içinde başladı. Satış rakamlarına, inşaat maliyetlerine, zaman çizelgesine dair veriler elindeydi. Bu bilgileri ölçüler ve "öldürücü veriler"le dolu çok sayıda PowerPoint slaytlarıyla sundu. Veri öldürücüydü ama Guber'ın beklediği türden değil; başkanı büyülemek yerine, anlaşmayı öldürdü.

"Goodman'ı ham olgulardan oluşan güçlü bir yaylım ateşi altında bırakmıştım –veriler, istatistikler, kayıtlar, öngörüler– ama bunları duygularına hitap edecek şekilde düzenlememiştim,"[2] diye anlatıyor Guber. "Teklifime atlamamasına şaşırmamalı!" Guber bir veri yığını sundu ama içinde olduğu temel işi unuttu – karşı konulmaz hikâyeler yaratma işini.

Guber büyük ekranlarda hikâye anlatma işinde uzman olsa da aynı hikâye anlatma tekniklerini bir bilgisayarın ufak ekranına taşımakta başarısız olmuştu. Guber, Goodman'ın kalbi yerine "kafasına ve cüzdanına" seslenme hatasını yapmıştı. Sinema işinde öğrendiği dersleri unutmuştu: Pazarda pay kapmak için izleyicilerini duygusal bir yolculuğa çıkarmalısın. "Hikâyeler insanların kalplerini, zihinlerini, ayaklarını ve cüzdanlarını hikâye anlatıcısının istediği yöne doğru hareket ettirmekte eşsiz bir güce sahiptir," diye yazmıştır sonrasında.

"Vegas'ta başarısızlıkla sonuçlanan görüşmemden sonra, iş dünyasındaki herkesin genel bir sorunu paylaştığının farkına vardım: Başarmak için başkalarını vizyonunuzu, hayalinizi ya da davanızı desteklemeye ikna etmeniz gerekiyor. İster yöneticilerinizi motive etmek, isterse de hissedarlarınızı organize etmek, medyanızı şekillendirmek, müşterilerinize seslenmek, yatırımcıları kazanmak veya bir işe girmek için olsun; dinleyicilerinizin dikkatini çekecek, onları aynı hedefleri paylaştığınıza duygusal açıdan ikna edecek ve sizin lehinize hareket ettirecek bir eylem çağrısı yapmanız gerekiyor. Zihinlerine olduğu kadar kalplerine de ulaşmalısınız – hikâye anlatmanın yaptığı tam da budur!"[3]

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Guber iş dünyasında hikâye anlatımının günümüzdeki en büyük

destekçilerinden biri. "Amaç taşıyan hikâye anlatımı ezber bozan bir şey,"[4] diyor. Guber herkesin üç adımda bir hikâye kurabileceğini söylüyor:

1. Bir soru ya da beklenmedik bir meydan okumayla dinleyicilerinizin dikkatini çekin.
2. Engelin nihayetinde aşıldığı bir mücadele hikâyesi anlatarak dinleyicilere duygusal bir deneyim sunun.
3. Dinleyicileri bir eylem çağrısıyla heyecanlandırın.

"Eğer başlangıçta zorlu bir meydan okuma hissetmezlerse dinleyiciler nadiren oltaya gelirler. Eğer hikâyenin orta bölümündeki mücadele onları heyecanlandırmazsa angaje olmazlar. Ve anlatının vardığı nihai çözümle heyecanlanmazlarsa hikâyeyi hatırlamazlar ya da anlatılanlara uygun şekilde eyleme geçmezler,"[5] diye açıklıyor Guber.

Guber'a göre hikâyeler olan ile olabilecek arasında bir köprü görevi görmezse dinleyicilerin tutkusunu canlandırmaz. Başarılı bir iş sunumunun ya da pazarlamanın harika bir filmden farkı yoktur. Etkili bir sunum Guber'ın üç adımlı hikâye inşası kuralını izler. Örneğin, 2007'de iş sektöründeki dünyanın en büyük hikâye anlatıcısı Steve Jobs iPhone'u tanıttı. iPhone piyasadaki ilk akıllı telefon olmadığından Steve Jobs baştan çıkarıcı bir hikâye kurmak zorundaydı. Aşağıdaki pasaj Steve Jobs'ın iPhone'un lansmanını yapmak ve onu akıllı telefon kategorisinde konumlandırmak için kullandığı ürün hikâyesinin kısaca düzenlenmiş metnidir. Steve Jobs burada Guber'ın ana hatlarını çizdiği hikâye kurgusunun üç adımını yakından izlemekte. Jobs hikâyesini tam dört dakikada sundu; karşı konulamaz bir dört dakika.

Meydan Okuma

"Denildiğine göre en gelişmiş telefonlara 'akıllı telefon' adı veriliyor. Fakat sorun şu ki, bu cihazlar o kadar akıllı olmadığı gibi kullanımları da zor... Yapmak istediğimiz şey, mevcut herhangi bir mobil cihazdan çok daha akıllı ve kullanımı çok kolay, çığır açan bir ürün. İşte iPhone bu. Böylelikle telefonu yeniden icat edeceğiz ve bunu yapmaya devrimci bir arayüzle başlayacağız."[6]

Soru

Mücadele/anlatı

"Burada dört akıllı telefon var –Motorola Q, Blackberry, Palm Treo, Nokia E62– olağan şüpheliler. [Steve Jobs 'şüpheli' ve 'suçlu' gibi kötü adamlarla ilişkili kelimeleri kullanıyor.] Kullanıcı arayüzlerindeki sorun ne? Sorun şu alt kısım. Tam şuradaki şey [klavyeye işaret ediyor]. İhtiyacınız olsun olmasın orada duran klavyeleri var. Plastiğe gömülü kontrol düğmeleri var... bu düğmeler ve kontrollerde değişiklik yapılamıyor. Bunu nasıl çözebilirsiniz?" (Bir kez daha, Jobs bir cinayet romanında okumayı bekleyeceğiniz kelimeleri kullanıyor – işlenen bir cinayeti "çözmek" gibi.)

Çözüm

"Yapacağımız şey tüm bu düğmelerden kurtulmak ve büyük bir ekran kullanmak. Bununla nasıl iletişim kuracağız? Cebimizde bir fare gezdirmek ister miyiz? Dijital kalem mi kullanacağız? Hayır. Kim kalem ister ki? Bunları çıkarmanız lazım, kenara kaldırmanız lazım, kaybetme durumu da var. Hayır. Kimse kalem istemez. Dünyadaki en iyi işaret aygıtını kullanacağız, hepimizin doğuştan sahip olduğu bir aygıtı. Parmaklarımızı kullanacağız. Çoklu-dokunuş adında yeni bir teknoloji icat ettik. Harika çalışıyor. Kaleme ihtiyacınız yok. Üretilmiş herhangi bir dokunmatik ekrandan çok daha hassas. Çok akıllı. Üzerinde çoklu-dokunuş hareketleri yapabilirsiniz. Patentini de aldık."

Dört dakikada Steve Jobs inandırıcı bir anlatının yapıtaşlarını – kahramanlar ve kötü adamlar– kullanarak olan ile olabilecek arasında bir köprü kurdu. Guber'a göre bir hikâye anlatıcısı dinleyicileri tutkularını canlandırarak eyleme geçirir. "Krallığın anahtarları" sadece bilgiden ibaret değil der Guber. Anahtar kişinin kalbine ulaşmaktır. Bunun için de hikâye anlatıcısı kişiyi deneyimin içine sokmalıdır, iş planının değil.

Karşı konulamaz bir hikâye anlatmak için çok sayıda özel teknik var ve bunlar ilerleyen bölümlerde incelenecek. Şimdilik şunu unutmayın: Guber kırk yılı aşkın zamandır eğlence sektöründe ve herkesin iyi bir hikâye anlatmayı öğrenebileceği sonucuna varmış, çünkü bu kim olduğumuzla ilgili: Hikâye anlatma yeteneği DNA'mızda var, çünkü insanlar 10 bin yıldan uzun süredir hikâyeler anlatıyor. "Keşfedilecek bir define var ve bu hazine içinizde,"[7] diye yazıyor Guber. Gidip define arayalım...

Esinlendirici hikâye anlatıcıları her önemli pazarlama, sunum, toplantı ya da sohbet için bir hikâye yapısı kurar ve bunu yaparken tüm büyük filmlerin paylaştığı üç unsurdan yararlanırlar: kötü adamlar, kahramanlar ve mücadele.

II. KISIM

Eğiten Hikâye Anlatıcıları

10

Muhteşem Bir Hikâye Anlatıcısı TED'in En Uzun Ayakta Alkışını Nasıl Aldı

> **TED Konuşmalarını farklı kılan, büyük fikirlerin kişisel hikâyelerle sarıp sarmalanması.**
>
> – CHARLİE ROSE, ***60 MİNUTES***

Dokuz yaşındayken basit bir jest Bryan Stevenson'ın hayatını değiştirdi ve onu meşhur bir yurttaşlık hakları avukatı olma yoluna soktu. Kuzenleriyle oynadığı sırada büyükannesi bir cesaretlendirme konuşması için onu yanına çağırdı. "Dünmüş gibi hatırlıyorum bunu. Asla unutmayacağım,"[1] diye hatırlıyor olayı Stevenson. "Beni evin arka tarafından dışarı çıkardı ve şöyle dedi, 'Bryan sana bir şey söyleyeceğim ama bunu kimseye söylemeyeceksin.' Sonra beni oturttu, bana baktı ve, 'Bilmeni istiyorum ki bir süredir seni izliyorum,' dedi. 'Özel biri olduğunu düşünüyorum. İstediğin her şeyi yapabileceğine inanıyorum.'"

Stevenson'ın büyükannesi ondan bir söz vermesini istedi – asla içki içmeyecekti. O tarihte dokuz yaşındaki Stevenson kolayca kabul etti. Beş yıl sonra verdiği söz sınanacaktı.

bilmiyorum– ve kız kardeşimle beni aldı, koruya gittik. Orada her zaman yaptığımız çılgınca şeyleri yapacak durumdaydık. Birasından bir yudum aldı, sonra kız kardeşime verdi, o da içti, sonra da bana teklif ettiler. "Hayır," dedim, "hayır, hayır. Sorun değil. Siz devam edin. Ben bira içmeyeceğim." Kardeşim, "Hadi yapma," dedi, "Bugün plan bu; her zaman bize ayak uydururdun. Ben içtim, kız kardeşin içti. Sen de iç." "Hayır, bunun doğru olduğunu düşünmüyorum. Siz devam edin. Devam edin." Sonra kardeşim bana bakmaya başladı. "Derdin ne? Biraz bira iç." Sonra bana gerçekten sertçe baktı, "Ha, umarım ninenin seninle yaptığı o konuşmaya takılıp kalmadın." Cevap verdim, "Neden bahsediyorsun?" "Nine tüm torunlarına özel olduklarını söyler," dedi. Yıkılmıştım. Ve size bir şey itiraf edeceğim. Size muhtemelen söylememem gereken bir şey söyleyeceğim. Bu her yerde yayımlanabilir, farkındayım. Ama 52 yaşındayım ve itiraf ediyorum ki bugüne dek tek damla içki bile içmedim. Bunu bir erdem olduğunu düşündüğümden değil, insanın kişiliğinin gücünü gösterdiğinden söylüyorum.[2]

Stevenson bu hikâyeyi 2013'te TED dinleyicilerinin önünde anlattı ve TED'in otuz yıllık tarihindeki en uzun ayakta alkışı aldı. Stevenson konferans bitmeden ayrılmak zorundaydı, çünkü Yüce Mahkeme önündeki bir duruşmaya hazırlanması gerekiyordu. Daha sonra öğrendi ki konuşma yaptığı gün TED dinleyicileri arasından birkaçı Stevenson'ın kâr amacı gütmeyen kuruluşuna gönüllü olarak 1 milyon dolar bağışlamışlardı. Stevenson'ın hikâyeleri argümanını o kadar ikna edici hale getirmişti ki, aslında konuşmasının her bir dakikasında 55 bin dolar kazanmıştı.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Stevenson'ın büyükannesiyle ilgili hikâyeyi ilk anlatışı değildi bu. Equal Justice Initiative adındaki kâr amacı gütmeyen bir hukuk firmasının yöneticisi olarak Stevenson sık sık para toplama kampanyaları düzenliyor ve dinleyicileriyle hikâyeler paylaşıyor.

"Neden büyükannenin hikâyesi ile başlıyorsun?"[3] diye sordum.

"Çünkü herkesin bir büyükannesi var," diye cevapladı.

Stevenson'ın niyeti ciddiyetsiz bir cevap vermek değildi. İkna konusunda

bir iki şey biliyor. Amerikan Yüce Mahkemesi önünde duruşmalarda savunma yapıyor – ve kazanıyor. Eğer dinleyiciler konuşmanın ilk aşamalarında sizinle bağlantı kuramaz ve sizi sevmezlerse, aynı bakış açısını benimsemek konusunda onları ikna etmeniz pek mümkün olmaz. Ve Stevenson'ın bakış açısı, en azından başlangıçta, çok sayıda insana pek de hoş gelmiyor.

Stevenson Alabama'daki mahkûmları savunuyor, iddiası şu: İdam cezası alanlar ya mahkemede avukatları tarafından iyi temsil edilmediler ya da siyah ve fakir oldukları için haksızca mahkûm edildiler. Stevenson'ın çalışması sonucunda Alabama'da idamı bekleyen 78 kişinin mahkûmiyeti iptal edildi.

"İnsanların söylediğin şeyle bağlantı kurabilmesini kolaylaştırman gerek. İnsanların sana biraz inanmasını sağlamak zorundasın," dedi bana. "Eğer çok ezoterik ve sıradan insanların hayatından çok kopuk bir şeyle başlarsanız, hikâyenize dahil olmaları daha zor. Sık sık aile üyeleri hakkında konuşuyorum, çünkü çoğumuzun irtibat halinde olduğu aile fertleri var. Savunmasız ya da zorluklarla mücadele eden çocuklardan ve insanlardan söz ediyorum. Tüm bu anlatılar meselelerin anlaşılmasına yardımcı olmak için. Etkili bir iletişimde anlatı büyük önem taşıyor."

Stevenson idam cezası davalarında savunma yapmadığı zamanlarda NYU Hukuk Fakültesi'nde ders veriyor. "Büyüleyici" hatiplik ünü sayesinde dersliği tıklım tıklım oluyor; öğrenciler, öğretmenler ve dışarıdan gelenler yer kapmak için mücadele ediyor. Bu kitaptaki birçok hikâye anlatıcısı gibi Stevenson da topluluk önünde konuşma becerilerinin çoğunu başka yetenekli konuşmacıları izleyerek edindi. Stevenson için kilisede gördüğü vaizler konuşma stiline esin kaynağı oldu. Stevenson'ın detaylı bir profilini kaleme alan bir muhabir durumu şöyle özetliyordu:

> Aylara yayılan bir dizi sohbet esnasında şu açıkca anlaşılıyor: Stevenson'un kendine özgün adanmışlığı –fedakârlığa tercih edebileceği bir kelime– Afrika Metodist Kilisesi'nin etkisi altındaki çocukluğuna kadar uzanıyor. Kefaret arayan kayıp ruhların gospeli belleğinde yankılanıyor. "Toplumumuzdaki her bireyin işlemiş olduğu kabahatlerden ibaret olmadığına, bundan çok daha fazlası olduklarına inanıyorum," diye sesleniyor neredeyse her konuşmasında; sesi gergin ama kontrollü,

ritmiyse önündeki topluluğa hâkim bir vaizinki gibi. "İnanıyorum ki bir yalan söylersen sadece bir yalancı olmazsın. Sana ait olmayan bir şey alırsan, sadece bir hırsız değilsin. Ve inanıyorum ki bir başkasını öldürsen bile sadece bir katil değilsin. Korunmayı hak eden temel bir insan haysiyeti var."[4]

Esinlendirici vaizler dinleyicilerini olgular ve hikâyelerin bir karışımıyla eğitir, içeriğin büyük bir kısmını bu hikâyeler oluşturur. Belli ki, esinlendirici iş liderleri de aynısını yapıyor.

Bryan Stevenson'la konuştuktan sonra meşhur TED konuşmasını – finansman için para toplama amaçlı sunumlarına çok benzeyen– analiz etmeye ve içeriğin her satırını kategorilere ayırmaya karar verdim. Aristoteles'in ikna için üç anahtarını kullandım: Pathos (duygu-hikâyeler), Logos (mantık-analitik) ve Ethos (kanıt-inanılırlık). 2000 yılı aşkındır iletişim teorisyenleri "Logos"un daima ön planda olduğunu varsaydı. İnsanların kararlarını temel olarak kanıta dayanarak yaptığına inanıyorlardı: olgular, akıl ve mantık. Eğer bu doğruysa ve bir paradigma değişikliği – insanların dünyayı görme şekillerinde kayda değer bir değişiklik– yaratmak istiyorsanız, Pathos yerine Logos üzerine daha fazla zaman harcamaya meylederdiniz.

1984'te Dr. Walter Fisher, 7. Bölüm'de bahsedilen gelişmiş beyin tarama teknolojileri tarafından artık doğrulanmış başka bir teori önerdi. Fisher insanların "özünde hikâye anlatıcısı" olduğunu ileri sürdü, yani hayat deneyimlerini sürmekte olan anlatılar olarak anlıyoruz ve yorumluyoruz: çatışma, karakterler ve net bir başlangıç, orta ve sonuç içeren hikâyeler olarak. Fisher insanların kendilerini veri yığınlarından ziyade hikâyelerle ilişkilendirdiklerini buldu. Etkili ikna iyi bir hikâye anlatmaya dayanır. Eğer fikirlerimize anlatı biçimi kazandırırsak, dinleyicilerimizin dünyayı daha iyi anlamalarına yardımcı olur, onlara daha aşina oldukları bir referans dizisi verir ve nihayetinde bakış açımızı desteklemek için onları cesaretlendirme ihtimalimizi artırmış oluruz.

Şimdi usta ikna edici Bryan Stevenson'a geri dönelim. Stevenson tezini destekleyecek çok sayıda kanıta sahip olsa da, Fisher'ın ileri sürdüğü gibi insanların temelde hikâye anlatıcısı olduğunu anlıyor. Stevenson'ın TED konuşmasının içeriğinin yüzde 65'i Pathos (anlatı aracılığıyla duygu

tetikleme) kategorisindeydi. Stevenson 18 dakikada üç kişisel hikâye anlattı. Olgular, rakamlar ve istatistikler (Logos) içeriğin yüzde 25'ini oluşturuyordu. Kalan yüzde 10'luk kısmı da inandırıcılığı güçlendirme amaçlı bilgiler (Ethos) oluşturuyordu.

Stevenson'ın şablonu müthiş şekilde işliyor. Detayları şu şekilde: Stevenson ilk beş dakikada temasını kurar –kişiliğin gücü– ve büyükannesinin ona alkol içmeme yemini ettirdiği gün hakkındaki ilk hikâyeyi anlatır. Hikâyeyi çok sayıda veri paragrafı izler ve kendisi şanslı olsa da sayısız fakir siyah Amerikalı erkeğin öyle olmadığı tezini destekler. "Bu ülke kırk yıl öncesine göre çok farklı. 1972'de hapishanelerde ve hüküm evlerinde 300 bin insan vardı. Bugün sayı 2,3 milyon. 18-30 yaş arasındaki her üç siyah erkekten biri ya hapishanede, hüküm evinde ya da şartlı tahliye edilmiş durumda."[5]

Stevenson daha sonra ikinci hikâyesine geçiş yapıyor: Rosa Parks ile karşılaştığı gün.

> Ms. Parks bana döndü ve şöyle dedi, "Bryan, şimdi Equal Justice Initiative'in ne olduğunu söyle bana. Ne yapmaya çalıştığını anlat." Ben de ona hikâyemi anlatmaya başladım. "Adaletsizliğe karşı çıkmaya çalışıyoruz. Hatalı şekilde mahkûm edilen insanlara yardım etmeye çalışıyoruz. Ceza hukukunda taraflılık ve ayrımcılıkla mücadele etmeye çalışıyoruz. Çocuklar için şartlı tahliye şansı bulunmayan ömür boyu hapis cezasını sona erdirmeye çalışıyoruz. İdam cezası hakkında bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Mahkûm sayısını azaltmaya çalışıyoruz. Toplu hapsetmeleri sona erdirmeye çalışıyoruz." Ne varsa söyledim ve bitirdiğimde bana bakarak, "Hmm," dedi. "Bu seni çok ciddi anlamda feci şekilde yoracak." Tam o anda Ms. Carr (Ms. Park'ın arkadaşı) öne eğildi, parmağını yüzüme koydu ve şöyle dedi, "İşte bu yüzden çok ama çok cesur olman gerekiyor."

Stevenson temasını güçlendirmek için daha fazla veri, yürüttüğü çalışmaların kanıtlarından bazılarını ortaya koyuyor, sonrasında üçüncü ve son bir kişisel hikâyeyle, özellikle tartışmalı bir duruşmaya giderken karşılaştığı bir hademeye dair güçlü bir anekdotla bitiriyor. Hâkim karşısında tutkulu olarak savunmadığı bir iddiada bulunduğu sırada hademe onun

arkasına oturur:

> Ara verildiğinde bir hademenin mahkeme salonuna gelmesine içerleyen bir şerif yardımcısı vardı. Bu yardımcı ayağa fırladı ve yaşlı siyah adama doğru koştu. "Jimmy, bu salonda ne işin var?" dedi. Yaşlı siyah adam ayağa kalktı, şerif yardımcısına baktı, bana baktı ve şöyle dedi, "Bu mahkeme salonuna bu genç adama yolundan şaşma, dayan demeye geldim."

18 dakika içinde Stevenson üç kişisel hikâye anlattı, argümanını desteklemek için ilgili verileri sundu ve dinleyicilerini gözyaşlarına boğdu. Ayağa kalkıp tezahürat yapmaktan başka seçenekleri kalmamıştı.

1993'te Walter McMilliams, Alabama'daki cezaevi hücresinden özgür bir adam olarak dışarı çıktı. Stevenson adamın masumluğuna işaret eden kanıtları keşfettikten sonra cinayet davasının tanıkları ifadelerini geri çekti ve temyiz mahkemesi adamın suçsuz olduğuna karar verdi. Gelgelelim Bryan Stevenson *60 Minutes* ile bir röportaj yaparak adalet sisteminin çarklarını döner hale getirene kadar temyiz mahkemesi davayı yeniden gözden geçirmeye niyetli değildi. Stevenson'a eşlik eden bir gözlemci sahneyi hatırlıyor: "Stevenson her zamanki gibi sıcak ve dostçaydı ama doğrudan konuya girdi. Müvekkilinin masumiyetinin ve savcılığın tutarsızlıklarla ve ırksal konularla davayı nasıl manipüle ettiğinin hikâyesini anlattı. Bryan'ın ördüğü hikâye büyüleyiciydi. Anlatmayı sonlandırdığında yapımcı şöyle dedi, 'Eğer bu anlattıklarınızın yarısı bile doğruysa, bir iki gün içinde Alabama'nın tepesinde olacağız.'"[6] Bir haber dergisi sarsıcı bir yazı yayımladı. Stevenson'ın ikna edici hikâyeleri adalet çarklarını harekete geçirmişti.

"Başarınızın ne kadarını etkili hikâye anlatımına borçlusunuz?"[7] diye sordum Stevenson'a.

Stevenson şöyle cevap verdi:

> Neredeyse tamamını. İlgilendiğim müvekkilleri mahkûm edecek o kadar çok varsayım var ki, tüm mesele pek de düşünmeden şekillendirilmiş anlatıların üstesinden gelmekte. Yapmaya çalıştığımız neredeyse her şey etkili iletişimi harekete geçirmek için. İnsanlara karşı koyacak verilere, olgulara, analizlere ihtiyacınız var ama aynı zamanda insanları sizin

savunduğunuz topluluğu dert edinmesi ve sizinle bir yolculuğa başlaması konusunda rahat ettirmek için bir anlatıya da ihtiyaç duyuyorsunuz. Kavramlar ve fikirler konusunda, eğer insanları beyinleri ve kalpleriyle anlatınıza bağlayabilirseniz, sadece analitik egzersiz için beyinlerini olaya dahil etmekten daha değerli bir yatırım yapmış oluyorsunuz.

Çoğu insan, dinleyicilere karmaşık konuları –genelde herkesin tepki gösterdiği– anlatma görevini aşırı zor olarak değerlendiriyor. Dolayısıyla hikâye anlatmak yardımcı olmanın yanı sıra hayati önem taşıyor. "Duygusal açıdan tetikleyici olan etkileyici bir hikâye beynimizin kimyasını değiştirir, bizi fikirlere karşı daha güvenli, anlayışlı ve açık kılar,"[8] diyor sinirbilimci Paul Zak. Unutmayın, veri bilgi sağlar. Hikâyeler veriye ruh katarak insanları eğitir ve sıkı sıkıya bağlı oldukları inançlarını yeniden gözden geçirmeye zorlar.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Dinleyicilerini eğitmek durumundaki konuşmacıların çoğu, sunumlarının büyük kısmını dinleyicileri kazanacaklarını düşündükleri şeylere ayırırlar: olgular, rakamlar ve veriler. Hikâyelerin insanları nasıl etkilediğini çok az düşünürler. Dünyanın en esinlendirici eğitmenleri tam tersini yapar: İçeriklerinin yüzde 65'ini ya da fazlasını dinleyicileriyle güven bağları oluşturan ve daha derinlikli bir duygusal ilişkilenme sağlayan hikâyelere ayırırlar.

11

Atık Suyunu İçme Suyuna Dönüştürmek

Öğretmek zor! Değişik becerilere ihtiyacınız var: olumlu pekiştirme, öğrencilerin sıkılmasını önleme, belli bir şekilde dikkatlerini çekme.

– BİLL GATES

5 Ocak 2015'te Bill Gates bir bardak su içti ve medyada çarşaf çarşaf

yayımlandı. Genelde hangi Hollywood yıldızının kimle birlikte olduğuyla ilgilenen magazin programı *TMZ*'de bile gösterildi. Elbette milyarder hayırseverin içtiği sıradan bir su değildi. Büyük bardaktaki su, beş dakika öncesine kadar insan dışkısıydı. Atık suyu içme suyuna dönüştüren bir işlemden geçirilmişti.

Olay öyle büyük yankı uyandırdı ki, Jimmy Fallon *The Tonight Show* adlı programındaki monoloğunda bununla ilgili espri yaptı ve birkaç gün sonra Gates'i programına davet ederek suyu canlı yayında içmesini istedi. Blog yazarı Perez Hilton kendi popüler sitesinde videonun bağlantısını paylaştı. Dünyanın her yerinden birçok haber kanalı olaya yer verdi: CNN, NPR, *The Huffington Post*, BBC ve diğerleri. Aslında tüm olay Bill Gates'in kendi blogunda "Bu Harika Makine Dışkıyı İçme Suyuna Çeviriyor" başlıklı bir yazı ve video paylaşımı yapmasıyla başladı.

Gates arada sırada bu tür numaralar yapıyor ama ilgi görmek istediği için değil. 50 milyar dolar gibi bir servete sahipken buna ihtiyacı yok. Ne var ki, insanların ilgisini çok karmaşık sorunlara dair gerçekçi çözümlere çekebilmek için bunun son derece etkili bir yöntem olabildiğini öğrenmiş. 2,5 milyardan fazla insan güvenli, sıhhi sular taşıyan tesisata sahip değil ve bu sorun her yıl 700 bin çocuğun ölmesine neden oluyor. Bunlar, geceleri Bill Gates'i uyutmayan türden sorunlar ve başkalarının da bunlar üzerine düşünmesini istiyor.

Peki, Gates dışkı suyunu neden içti? Bu sorunun cevabıyla, Gates'in bir PowerPoint sunumunun tam ortasında sivrisinekleri etrafa salmasının nedeni aynı. Sivrisinek olayını hiç duymadınız mı?

Bill Gates dünyada sıtmanın verdiği zararlar üzerine 2009'da bir TED sunumu yaptı. Gates yılda 10 insan öldüren köpekbalıklarının bir zamanlar tehlikeli sayıldığını söylemişti. Ama her yıl 725 bin can alan ufak sivrisinekler karşısında köpekbalıkları gerçekten karşılaştırılamayacak kadar önemsiz. Gates krizi çözme konusunda kararlı olsa da dikkatimizi çekmeden konuya dair ciddi bir tartışma başlatması mümkün değil. TED sunumunun beşinci dakikasında, "Sıtma elbette sivrisinekler tarafından yayılıyor. Deneyimleyebilmeniz için yanımda biraz getirdim,"[1] dedi. Bunu dedikten sonra sahnenin önüne yürüdü ve elindeki cam kavanozu açarak sivrisinekleri saldı. "Oditoryumda gezinsinler diye salıyorum. Bu deneyimi sadece yoksul

insanların yaşamaları için bir neden yok."

Bir kez daha, bir Gates numarası medyayı karıştırmıştı. Sunum *NBC Nightly News*'a bile konu oldu. PowerPoint sunumu ulusal haberleri işgal etti, çünkü Gates bir ihlalde bulunmuştu. Beklentileri ihlal etti ve böylelikle dinleyicilerinin beklentilerinin ötesine geçti.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

İnsan beyni enerjiye doymaz. Beden kaynaklarınızı oransız bir şekilde tüketir. Enerji tasarrufu yapmak için günlük ritüeller yaratırız. Eğer dişlerimizi fırçalamanın her adımını yeniden öğrenmek zorunda kalsaydık, başka bir şeyler öğrenecek enerjimiz kalmazdı. Beyin rahatlık moduna girer. Büyük hikâye anlatıcıları bizi rahatsız eder. Beklenilen bir örüntüyü kırarak dikkatimizi çekerler.

Arizona Üniversitesi'nden Dr. Judee Burgoon 1970'lerin sonunda "Beklenti İhlali Teorisi"ni (*Expectancy Violations Theory*) geliştirdi. İnsanların belli bir şekilde hareket etmelerini bekliyoruz. Eğer bir kişi beklenilen rotadan saparsa, bir "ihlal" gerçekleşir. İhlaller olumsuz olabilir. Örneğin, eğer gürültülü bir kafede yanınıza oturan kişi cep telefonuyla konuşuyorsa rahatsız olmazsınız. Ama aynı kişi bir sinema salonunda –hem de tam film başlıyorken– telefonuyla konuşup sessizliği bozarsa o zaman aşırı derecede rahatsız olursunuz. O ortamda sessizlik "beklersiniz". İhlal rahatsızlık verici bir şeydir ama bazı durumlarda –büyük bir hikâye anlatımı gibi– bu rahatsızlık olumlu niteliktedir.

Bill Gates'in 2009 yılındaki TED konuşmasına geri dönelim. Daha önceden bir PowerPoint sunumu görmüşsünüzdür (belki de istemediğiniz kadar) ve neye benzeyeceği konusunda artık bir beklentiniz oluşmuştur. Sıtmanın nedenleri üzerine bir sunumda çizelgeler, tablolar, veriler, figürler ve belki de bir iki resim (iyi bir hikâye anlatıcısı daha fazla resim gösterecektir ama buna daha sonraki bölümlerde geleceğiz) beklersiniz. Eğer sunum bu unsurların hepsini içeriyorsa beklentilerinizi "karşılayacaktır". Başka bir deyişle sıradan ve unutulabilir olacaktır. Bill Gates beklentileri öyle bir şekilde kırdı ki dinleyicilerin olayı görmezden gelmesi imkânsızdı. İçeriklerin anlık ve paylaşılabilir olduğu bu çağda, Gates Twitter'a layık bir performans sağladı.

Dr. Burgoon'a göre, beklentilerin ihlali daha "üstün" bir iletişim stratejisi. Bu tekniğin konuşmacının "çekiciliğini, inanılırlığını ve ikna kabiliyetini" güçlendirebileceğini söylüyor. İşe yarıyor, çünkü insan beyni yeniliği görmezden gelemez.

Kaliforniya Berkeley'den bir nöro-pazarlama uzmanı Dr. A.K. Pradeep bir defasında bana, "Beyinlerimiz parlak ve yeni şeyleri aramaya koşullu. Öne çıkan şeyleri,"[2] demişti. Öne çıkmak için gelecek pazarlama sunumunuzda atık su içmenizi veya ortalığa sivrisinek salmanızı önermiyorum. Önerdiğim şey beklentileri ihlal etmeniz. Öne çıkarak başkalarından farklı olduğunuzu gösterebilmenin çok sayıda örneği var aşağıda. Bu örneklerin çoğunu hayata geçirmenin ne kadar kolay olduğuna dikkat edin. Harika hikâye anlatımı karmaşık olmak zorunda değil.

- Şehir veya şehir altyapısının güvenliği konusunda yerel görevlileri eğiten bir grup anti-terör uzmanıyla çalışıyordum. Sunumlarını hazırlarken bir elektrik santralinin kırılmış kilidinin fotoğrafını göstermeye karar verdiler. Bir adım daha ileri gitmelerini önerdim – gerçek kilidi alın ve sunum sırasında masaya koyun. Kilit aşınmış, paslı ve kırıktı. Tartışmanın geri kalanı boyunca izleyiciler kilidi elden ele dolaştırdı. Sunum bitiminden sonra yapılan bir anketle yerel görevlilere ne öğrendikleri sorulduğunda şu cevabı verdiler: "Altyapımızı güncellememiz gerekiyor. O kilitler bizi etkiledi." Dikkat ederseniz, "22 numaralı slayt harikaydı," demediler. Slaytlar iyi hazırlanmıştı ama herkesin "beklediği" şeylerdi. Kırık kilit ise beklentileri ihlal etti.
- Las Vegas'ta 2015'te düzenlenen Consumer Electronics Show'da (CES) Intel CEO'su Brian Krzanich dronları ortalığa saldı. Elektronik cihazların sergilendiği ünlü gösterilerde CEO'ların yaptığı her sunumda izleyiciler yeni ürünleri ve bunların demolarını görmek ister. Krzanich bu konuda hayal kırıklığı yaratmadı. RealSense 3D adındaki yeni bir kamera teknolojisini tanıttı. Dediğine göre kamera o kadar gelişmiş ki dronlara yerleştirilebilir ve onlara bir çeşit "görme" duygusu sağlayarak konum-farkındalığı kazandırabilir. Böylece etraflarındaki nesnelere çarpmadan hareket etmelerine yardımcı olabilir. Krzanich'in sunum slaytları ürünün birkaç fotoğrafını içeriyordu, bu da beklentilere cevap veriyordu. Ne var ki, Krzanich bir adım daha ileri gitti ve "üç arkadaşını" sahnede ona eşlik etmeleri için davet etti. Üç dron ortaya çıktı ve birbirlerine çarpmadan Krzanich'in etrafında uçmaya başladılar. Kamera robotların çevrelerinin farkında olmalarını sağlıyordu. Dronlar etrafında vızıldarken Krzanich izleyicileri bu teknolojinin uygulamaları konusunda eğitmeye devam etti. Intel'in dronları tüm konferansın

en çok ses getiren konusu oldu. Daha sonra öğrendim ki sunumu hazırlamaktan sorumlu ekip *The Presentation Secrets of Steve Jobs*'ı okumuştu. Her ürün sunumunda Jobs bir "vay canına ânı" yaratıyordu. Ürün hikâyelerine hayat vermek için liderlerin kullanabileceği ve kullanmaları gereken bir teknik.

- Cisco CEO'su John Chambers 2009 yılında Hindistan'daki bir sunumunda Telepresence denilen yeni bir teknolojiyi tanıttı. Telepresence, farklı yerlerdeki iki kişiyi aynı odada berabermiş gibi gösteren bir dizi yüksek çözünürlüklü kamera ve monitörden oluşuyor. Chambers görüntü ekipmanlarından sorumlu Cisco başkan yardımcısı Marthin De Beer'in Kaliforniya San Jose'deki ana ofiste kalmak zorunda olduğunu açıkladı. Chambers, "Keşke burada olabilseydin Marthin,"3 dedi. Bu söz üzerine Marthin De Beer, John'un yanındaki yerini almak üzere sahneye çıktı ya da izleyicilere öyle göründü. Cisco, De Beer'in fiziksel olarak sahnedeymiş gibi görünmesini sağlayan bir Telepresence monitörü kurmuştu. "San Jose'de ders verdiğini sanıyordum Marthin, neredesin?" diye sordu Chambers. "Kaliforniya'dayım John," diye cevap verdi De Beer, "14 bin mil uzaktayım." İki adam daha sonra sunuma devam ederek insanların uzak mesafeleri aşıp yüz yüze işbirliği yapmaları gereken sanal toplantıların, sağlık sektörünün ve diğer alanların geleceğine dair eğitim verdiler. John Chambers hikâye anlatmanın gücüne o kadar değer veriyor ki, Cisco müşterileriyle yaptığı anketler aracılığıyla her yöneticisinin kamu sunumunu puanlıyor. Chambers kendi skorlarını açıkça paylaşıyor ve diğerlerinin skorlarını da görmek istiyor. Cisco'da hikâye anlatımı en tepedeki kişiden başlayan bir şey.
- 2007'de Steve Jobs ilk iPhone'u tanıttı. İzleyiciler Apple'ın piyasaya üç ürün sunmasını bekliyordu, çünkü Jobs sunumun başında böyle bir beklenti yarattı. "Üç ürünümüz var... Birincisi geniş dokunmatik ekranlı bir iPod. İkincisi devrim yaratacak bir cep telefonu. Üçüncüsü ise çığır açıcı bir internet iletişim cihazı."[4] Jobs durakladı ve ürünleri tekrar etti. "Bir iPod, bir telefon ve bir internet iletişim aygıtı." Tekrar durdu ve ürünleri yeniden saydı. "Bir iPod, bir telefon, anladınız mı? Ortada üç ayrı cihaz yok. Bu tek bir cihaz. Ve iPhone adını verdik." Steve Jobs bir beklenti yarattı ve sonraki 30 saniyede bu beklentileri kırdı. iPhone'un 2007'deki sunumu çoğu insan tarafından tüm zamanların en büyük iş sunumu olarak değerlendirilir.
- İletişim ve hikâye anlatımı konusundaki kendi sunumumda, kendi "vay canına ânı"mı yaratmak için Steve Jobs'ın iPhone sunumuna gönderme yapıyorum. İzleyicilerden ellerini kaldırmalarını istiyorum, "Kim iPhone'un 2007'deki sunumunu gördü?" Birkaç el kalkıyor. "Sunumdan en çok aklınızda kalan kısmın hangisi olduğunu tahmin edebileceğime bahse girerim," diyorum. "Hatta bu konuda o kadar kendime güveniyorum ki bir sonraki slaytta buna yer verdim. Üzerinizde en büyük etkiyi neyin bıraktığını

söyleyebilir misiniz?" Bazı izleyicilere soruyorum. Sunumu gören neredeyse herkes aynı kısımdan bahsediyor – "Steve Jobs'ın üç ürün olduğunu söylediği ama aslında bir tane ürün olduğunun ortaya çıktığı kısım." Ne söyleyeceklerini doğru olarak tahmin ettiğimi gören insanlar şaşırıyor. Ortada sihirbazlık yok. Medyum değilim. Sadece beklenti ihlalini anlıyorum.

1991 yılında yayımladığı "The Narrative Construction of Reality"[5] ("Gerçekliğin Anlatısal İnşası") başlıklı makalesinde psikolog Jerome Bruner bir hikâyenin belli bir düzende gerçekleşen olayların birbirini izleyişi olduğunu belirtti. Örneğin çocuk kızla karşılaşır, birbirlerine âşık olurlar, evlenirler ve mutlu yaşarlar. Fakat "iyi bir hikâye" size "kanon ve ihlal" sunar. "İhlal" sayfayı çevirtendir; kitaptan kopamamanızı sağlayan ya da sizi ekran başına kilitleyen şey anlatıdaki beklenmedik olaydır. İzleyicileri soluksuz bırakan hikâyeyi, etkili bir anlatıya dönüştüren ihlal budur.

Bu ihlal olayındaki ustalığı sayesinde yazar Nicholas Sparks 100 milyon kitap sattı. *Defter* adlı kitabında bir adam huzurevinde bir kadına kitap okur. Klasik bir hikâyedir. Çocuk kızla karşılaşır, âşık olurlar. Ama elverişsiz koşullar nedeniyle bir araya gelemezler. Kızın annesi ilk ihlali sağlar. Allie zengin bir kızdır ve annesi çocuğu, bir değirmende çalışan Noah'ı, görmesini yasaklar. İkinci ihlal –İkinci Dünya Savaşı– gönül ilişkilerine kalıcı bir son vermiş gibidir. Ama Noah savaştan döner. Belki artık beraber olabilirler? Pek mümkün değil. Üçüncü ihlal gelir – Allie nişanlanmıştır. Ne var ki, Noah onu asla unutmamıştır ve geri döneceği umuduyla yıllar boyunca bir evi restore eder. Allie nişanı bozar ve Noah'ya geri döner. Mutlu son, değil mi? Değil. Başka bir ihlal – bakımevindeki kadın Allie'dir ve Alzheimer hastalığına yakalanmıştır. Başucunda kocasının her gün okuduğu hikâye aslında gerçek hayatta yaşadıkları aşkın hikâyesidir. *Defter* bir rollercoastera binmeye benzer, çünkü beklentiler düzenli olarak ihlal edilir. Çok da başarılıdır.

Zamanımızın en büyük hikâyeleri de –filmlerde, kitaplarda ve tabii ki sunumlarda– kanon ve ihlali içerir. Dinleyiciler tam da olacakları bildiğinde, anlatıda beklenmedik bir olay gerçekleşir. Bill Gates gibi iş dünyasının efsaneleri hikâye anlatmanın yeterli olmadığını bilirler. Ortalama hikâyeler büyük sorunlara çözüm getiremez. Yalnızca başarılı olanlar getirir.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Anlamadığın Şey Sana Zarar Verebilir (ve Verir de)

Hikâyeler, insanların kanıtları anlama ve kullanma yollarının temel bir parçasıdır.

– DR. ZACHARY F. MEİSEL

Adam için kıpırdamadan oturmak, odaklanmak veya ödevini bitirmek imkânsızdı. Hiperaktif ve dürtüseldi. "Okulda başarılı olacak yeteneğe sahip olduğumdan emin olsam da derslerde bocaladım,"[1] diye hatırlıyor. Okulda sinirleri bozuluyordu. Yirmili yaşlarının başındayken Adam'a ADHD (dikkat eksikliği hiperaktivite bozukluğu) teşhisi konmuştu. Bu teşhis okuldaki sorunlarını ve başladığı herhangi bir şeyi tamamlayamamasını açıklıyordu.

Genç bir yetişkin olarak Adam müzikle ilgilendi ve odaklanmakta hâlâ sıkıntı yaşadığını gördü – bu sefer sınıfta değil, stüdyoda. "Zihnimde uçuşan otuz fikir vardı ama bunları kâğıda dökemiyordum... dikkatimi toplayamadığımda, cidden hiçbir iş yapamıyorum,"[2] dedi. Doktora geri gitti ve kişi çocukluktan çıksa bile ADHD'nin devam ettiğini öğrendi.

Kendi ADHD'sinin üstesinden gelmeye karar verdi ve tedavi yollarını aradı. Adam Levine yeniden odaklanarak kendi müzik kariyerine hızlı bir giriş yaptı ve grubu Maroon 5 ile birlikte Grammy, MTV ve Billboard dahil olmak üzere belli başlı tüm müzik ödüllerini kazandı. Levine'in yılda 35 milyon dolardan fazla kazandığı tahmin ediliyor, buna NBC'nin başarılı programı *The Voice*'da yaptığı sunuculuğun ücreti de dahil.

Adam Levine'in şansı var. ADHD'den mustarip yetişkinlerin yüzde 85'inin bundan haberi bile yok. Çoğu ya hapishanede ya sürekli iş

değiştiriyor ya da ard arda başarısız ilişkiler yaşıyor. ADHD genel olarak yanlış anlaşılan bir tıbbi sorun. Kimi ebeveynler çocuklarının odaklanmaktaki sıkıntılarını çocukluğun normal bir parçası olarak görüyor. Kimileri büyüdükçe bu durumun değişeceğini düşünüyor. İkisi de yanlış. Adam Levine hikâyesini açıkça paylaşarak binlerce insanın kendi semptomlarının farkına varmasına yardımcı oluyor ve doğru teşhisin peşine düşmeleri için onları cesaretlendiriyor.

ADHD durumu tıbbi ortamlarda gayet iyi tanınıyor. Ancak bu ortamın dışında kulaktan dolma bilgilerle ve yanlış anlamalarla kuşatılmış durumda. Sorun ADHD hikâyesinin nasıl anlatıldığında yatıyor.

Aşağıdaki ifadelerden hangisinin daha güçlü olduğunu düşünüyorsunuz?

"ADHD beynin frontal loblarındaki aşırı faaliyetsizlik örüntüsüyle ilişkili bir nörolojik bozukluktur. Ayırıcı özellikleri dikkat dağınıklığı, hiperaktivite ve dürtüselliktir."

"ADHD bisiklet frenlerine sahip bir beynin Ferrari motoruna sahip olmasına benzer. Frenleri güçlendirirseniz bir şampiyona sahip olursunuz. ADHD'yle yaşayan insanlar mucit ve kâşiflerdir, harekete geçirenler ve yapanlardır, Amerika'yı inşa eden insanlardır."[3]

İki ifade de aynı şekilde doğru. Sanırım bu rahatsızlıktan mustarip bir yetişkinin veya çocuğunda bunun semptomları olduğundan şüphelenen bir ebeveynin ikinci açıklamayı gördükten sonra ADHD'yi çok farklı değerlendireceği ve tedavi konusunda daha açık olacağına siz de hemfikirsinizdir. Öncü bir psikiyatrist ve Harvard Tıp Fakültesi'nin eski bir üyesi Dr. Ed Hallowell birinci açıklamayı tıp diploması olanlara, ikinciyi ise diğer herkese ayırıyor.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Hallowell'in anlaşılabilir nitelikteki açıklaması onu medyanın gözdesi yaptı. *60 Minutes*, *Good Morning America*, *The Oprah Winfrey Show*, *The Dr. Oz Show*'a ve neredeyse her büyük medya kanalına çıktı. Milyonlarca kitap satıyor ve karmaşık konuları herkesin anlayabileceği hale getirdiği için 25 yıldır televizyona çıkıyor. Hallowell karmaşık bilimsel konuları basitçe

açıklamak için gerekli hikâye anlatma yeteneklerini ona kazandırdığı için İngilizce bölümündeki* lisans derecesinden övgüyle bahsediyor. Bir defasında Forbes.com'a yazdığım bir makalede Hallowell bana şöyle demişti: "Çoğu tıp öğrencisiyle aynı hamurdan değildim. Onlar bilim dallarıyla ilgili bölümlerden geliyorlardı. Ama ben Tulane'de tıp okumadan önce Harvard'da İngilizce bölümünde eğitim almıştım. Beynimin iki tarafı da çalışıyordu."[4]

Hallowell her televizyon programına hikâye anlatıcısının nihai silahını, görmezden gelmenin imkânsız olduğu bir aracı kuşanarak geliyor.

Analoji: Hikâye Anlatıcısının Gizli Silahı

Eski Yunanlar analojiyi güçlü bir ikna aracı olarak uygulamaya koydular. Bugün ürün pazarlamasında analojinin gücüne dair yeni ve geniş çaplı bir araştırma söz konusu ama büyük hikâye anlatıcıları için analoji zaten her zaman çantalarının olmazsa olmazıdır. Analoji iki şeyin birbirine nasıl benzediğinin basit bir karşılaştırmasıdır. Analoji anlamayı kolaylaştırır, çünkü soyut fikirleri ilişkilendirir. Eğer dinleyici bir fikirle ilişki kuramazsa, kavramı hatırlamakta zorlanır ve edindiği bilgiye dayanarak eyleme geçmesi zorlaşır.

Hallowell karmaşıklığa açıklık getirmek için analojileri kullanıyor. "Bu alanda daha fazla analojiye ihtiyacımız var,"[5] diyor. "ADHD söz konusuysa semptomların listesi bu insanların kişilik özelliklerinin gücünü göstermiyor – bunlar yaratıcı ve hayal gücü yüksek insanlar. Bu ülkeyi kuran insanlar bizleriz. 1600'lerde kim bir gemiye binip buraya gelirdi ki? Bir vizyoner, bir öncü, bir hayalperest ve riskten kaçmayan birisi olmanız gerekirdi. Gen havuzumuzun ADD ile yüklü olması bundan kaynaklanıyor. Bunu Amerikan üstünlüğü olarak görüyorum." Ferrari Beyni'ne ek olarak, Hallowell ADHD'yi tıp alanından olmayan dinleyicilere açıklamak için başka analojiler de kullanıyor:

- "ADD'li tipler olarak sürekli yeni fikirlerimiz var. Patlamış mısır makinesi gibiyiz."
- "Bir kişiyi bir çiftliğe götürün ve bir hafta orada bırakın. Bir hafta sonra geri geldiğinizde çiftliği bir lunaparka çevirmişse, ADHD'dir. Eğer sakince sundurmada dinleniyorsa, sorun modern hayatın ciddi yan etkisiydi demektir."

- "ADD'li bir kişinin zihni pikniğe gitmiş emekleyen bir bebeğe benzer. Herhangi bir tehlike veya otorite gözetmeden zihni onu nereye götürüyorsa oraya gider. Bazen yoldan çıkar ve başı belaya girer, bazen de bir bakmışsınız penisilini keşfetmiş."
- "ADHD'li birisine daha çok çaba göster demek miyop birisine gözlerini daha da kıs demeye benzer. Bu bir çaba ve irade meselesi değil. Nasıl programlandığınızla ilgili."

Analojiler karmaşık konuları açıklama amacı taşıyan anlatıların yapıtaşlarıdır. Hakkında çok az şey bildiğimiz konuları anlamamıza yardımcı olurlar, çünkü içeriği zaten bildiğimiz şeylerle ilişkilendirmemizi sağlarlar.

Analojiler özellikle sağlık sektörüyle ilgili işlerde hayati öneme sahip. Adam Jackson yatırım-sermayesi destekli üç şirket kurmuş başarılı bir girişimci. Bir bilgisayar, akıllı telefon ya da tablet aracılığıyla bir doktorla –yüz yüze– iletişime geçmenizi sağlayan Doctor on Demand'in eş-kurucusu ve CEO'su. Kavramı ortalama tüketiciye açıklamanın zorluklarını tartışırken Jackson bana şöyle demişti: "Hiçbir şey hikâye anlatmaktan daha önemli değil."[6] Bilinmeyenden –doktorun olduğu dijital bir arayüz– hareketle bilinene dair bir analoji kurmak eğitim sürecinde önemli bir unsur. Jackson sunumlarında Acil Bakım analojisini kullanıyor.

"Doctor on Demand bir soğuk algınlığı, grip ya da sinüzit için Acil Bakım'a gitmeye benziyor. Bize sorunun ne olduğunu söylüyorsunuz, biz sizi eyaletinizde çalışma iznine sahip bir doktorla iletişime geçiriyoruz ve sanki muayenehaneye gitmiş gibi görüşebiliyorsunuz. On veya on beş dakikada sizi Acil Bakım'a gitme zahmetinden ya da özel doktorunuzla görüşebilmek için uzun süre beklemekten kurtarmış oluyoruz," diye açıklıyor Jackson.

Acil Bakım geleneksel anlamda acil servisin dışındaki bir medikal klinik kategorisi. Ben sırt ağrısı, karım ise bir soğuk algınlığı için Acil Bakım'a gitmişti. Çoğu Amerikalı bizim gibi servise aşina ya da kendi doktorlarını görmek için günlerce veya haftalarca beklemenin acısını yaşamışlar. Doctor on Demand yeni bir platform. Eğer Jackson analoji aracılığıyla bunu anlaşılır kılmakta başarısız olursa, dinleyicilerinin kafasını karıştırma tehlikesiyle karşı karşıya kalır. Kafa karışıklığı eğitimi neredeyse imkânsız hale getirir.

Kişisel Hikâyeler Dikkat Çeker

izleyicilerin dikkatini çekmek için rekabet ettiğini hatırlattı. Çocukları, işleri veya bilgisayarlarıyla meşgul izleyicilerin dikkatini nasıl çekersiniz? Hallowell'in öğrendiği bir diğer şey de kişisel hikâyeler ve deneyimler anlatmak kadar dikkat çeken bir şey olmadığı. Hallowell her sohbetinde henüz kimse kendisine sormadan ADHD'li ve disleksik olduğunu baştan söylüyor: "Şeffaflıktan ve bir konuşmanın kişiselleştirilmesinden yanayım. Kendinizden bahsettiğinizde, özellikle de 'Bende ADHD var' gibi sıradışı bir şey dediğinizde insanların dikkatini gerçekten yakalıyorsunuz. İzleyicilerimle bağlantı kurmak için hikâyeler anlatıyorum. Konuşmamın sonunda salondan önemli hususları hatırlayarak ayrılmalarını istiyorum ama aynı zamanda umutlu ve esinlenmiş olmalarını da istiyorum. Bu da aradaki bağlantı sayesinde gerçekleşiyor."[7]

The Journal of the American Medical Association'daki bir makaleye göre çoğu tıp uzmanı argümanlarını destekleyecek veriler karşısında "kişisel hikâyeleri dışlıyor". Bu çok kötü, zira gördüğümüz gibi hikâyeler eğitim için önemli araçlar. Sağlığımıza dair eğitimden daha önemlisi var mı? "Anlatıların –hikâye anlatma, tanıklıklar ve eğlence formunda– birçok ortamda bireylerin sağlıkla ilgili davranışlarını geliştirdikleri görülmüştür,"[8] diye yazıyor Dr. Zachary F. Meisel ve Dr. Jason Karlawish. "Dahası, sosyal psikoloji araştırmalarının kanıtları şunu gösteriyor: Önyargılı inançların ve bilişsel taraflılıkların üstesinden gelme konusunda, yalnızca istatistiksel kanıtları bildirmeye kıyasla, anlatıların özgün bir ikna ediciliği var... Bilimsel raporlar gerçekten tarafsız, gayrişahsi ve tarih dışıdır. Ama bunların anlatımı ve aktarımı bu nitelikte olmamalı." Doktorlar, olguların ve rakamların sağlıkla ilgili tartışmalarda temel olduğu ama davranışlarını değiştirmeleri için insanları cesaretlendirmekte yetersiz kaldığı sonucuna varıyorlar.

Neredeyse kökü kurutulmuş bir hastalık 2015 kışında gürültülü bir şekilde geri döndü. ABD son yirmi yıldaki en kötü kızamık salgınını yaşadı, çünkü binlerce ebeveyn çocuklarını aşılatmamayı tercih etmişti. Kızamık aşısı 1963'te uygulanmaya başladı; bu tarihten önce her yıl 500 bin çocuk kızamığa yakalanıyor ve yüzlercesi ölüyordu.

Durum kamu sağlığını o kadar çok tehdit etti ki Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezleri (Centers for Disease Control and Prevention - CDC) ve Beyaz Saray işi şansa bırakmadı. *Today* şovuna çıkan Başkan Barack Obama

bilimin "tartışılmaz" olduğunu söyledi. Obama'ya göre, "Bunu tekrar tekrar değerlendirdik. Aşı yaptırmak için birçok neden var ama yaptırmamak için tek bir neden göremiyorum... çocuklarınızı aşılatmalısınız."[9]

Obama aileleri "bilime kulak vermeye, olgulara bakmaya" zorladı. Bu iyi niyetli açıklama muhtemelen beklediği sonucu vermedi. Liderler duygusal varlıklar olan insanları etkilemek için sıklıkla duygusuz olgulara yaslanıyor. CDC yöneticisi Dr. Tom Frieden CBS'in *Face the Nation*'ına çıkarak kızamığın "büyük bir salgına" dönüşebileceği konusunda Amerikalıları uyardı. O da izleyicilere birçok veri sundu ama herhangi bir kişisel hikâye anlatmadı.

Aşıların çocukları koruduğu konusunda birçok ezici kanıt bulunmasına rağmen ailelerin şüphe duymasına yol açan iki olay vardı. Bunlardan ilki, prestijli bir tıp dergisinde yayımlanan bir makalede çocuklukta yapılan aşıların otizmle ilişkilendirilmesiydi. Araştırmanın ciddi bir sorunu vardı – doğru değildi. Araştırmayı gerçekleştiren doktor verileri uydurmuştu ve makaleyi yayımlayan dergi daha önce görülmemiş bir adım atarak özür dileyip makaleyi geri çekti. Bunun peşinden yapılan düzinelerce araştırmada aşılar ve otizm arasında bir ilişki bulunamadı.

Uydurulmuş hikâye, insanların aşılar ile otizm arasındaki sahte ilişkiyi reddetmeleri için gereken yegâne kanıt olabilirdi. Ama aşı karşıtı hareketi yeniden canlandıracak başka bir şey daha oldu ve bu sefer bir hikâye biçimindeydi. Çekici bir ünlü –eski bir Playboy modeli– aşıların faydalı olduğu konusundaki kanıtları kamuya açık bir şekilde reddetti ve oğlunun otizmine kızamık aşısının neden olduğunu "bildiğini" söyledi. Stüdyoda tezahürat yapan dinleyici kitlesine, "Oğlum benim bilimim," dedi.

Eğer kitabı bu noktaya kadar okuduysanız bu tanınmış kişinin anlatıda neden büyük bir etkisi olduğunu çok iyi biliyorsunuz – kişisel hikâyelere direnmek zordur. Hikâyeler veriyi gölgede bırakır. Bu durumda tıp camiasının aşı karşıtı söylemleri dağıtmak için ne yapması gerekiyordu? Kendi hikâyelerini anlatmaları lazımdı – ansefalitten mustarip çocukların hikâyelerini veya ABD'den silinmiş bir hastalık nedeniyle çocuklarını yitirmiş ailelerin hikâyelerini. "Biliminsanları sağlık konusunda bilimsel olmayan yaklaşımları destekleyen hikâyeler karşısında kanıta dayanan kendi anlatılarını kullanmalıdır,"[10] diyor Meisel ve Karlawish. "Sağlığa ilişkin bir

mesajın netliğinin ve inanılırlığının güçlendirilmesine anlatıların en büyük katkıyı sağlayabilmesi için, mesajın alıcılarının hikâyelerdeki karakterlerle kendilerini özdeşleştirmesi gerektiği gözlemlenmiştir."

Ailelerin duymaları gereken karşı anlatılardır; geçen yıl dünyada kızamık yüzünden hayatını yitirdiği düşünülen 145 bin bireyin hakiki ve derinden rahatsız edici hikâyelerdir. İçeriği "uzman olmayan bir okur kitlesi düşünülerek tasarlanmış" Aşı Bilgi Projesi (Vaccine Knowledge Project) adındaki bir İngiliz sitesi bulaşıcı hastalıklar konusunda bilgiler yayınlamakta. Sitenin arkasındaki insanlar "uzman olmayanların" hikâyelerle ilişki kurduklarının farkında. Sitenin kızamık gibi hastalıklar nedeniyle acı çeken bireylerin yürek burkan hikâyeleriyle dolu olmasının nedeni budur.

Sitenin ziyaretçileri Sarah Clow'un hikâyesiyle karşılaşacaktır. Clow çocukken kızamığa karşı aşılanmamıştı. Kızamık beyni de dahil olmak üzere tüm bedenine saldırdı. Sekiz hafta boyunca komada kaldı, şimdi ise sağır ve kısmen kör.

Sitenin ziyaretçileri ayrıca 11 aylıkken kızamığa yakalanan Sarah Walton'ın hikâyesini de öğrenecekler. Hastalığı atlatsa da, Sarah yirmi dört yıl sonra kızamığa bağlı viral bir enfeksiyona yakalandı. Merkezi sinir sistemini tamamıyla tahrip etti. Sarah'nın bakıcılığını yapan annesi, kızı neredeyse tepkisizce burnundaki beslenme tüpüyle yatarken başucunda çekilen videoda durumu anlatıyor.

Hastalığın yayılması konusunda uzman olan Melinda Gates olguları biliyor. Ayrıca bunları hikâyelere yedirerek etkili şekilde aktarmayı da biliyor. Aşı karşıtı tartışma zirveye ulaşmışken *The Huffington Post*'a, "Gelişmekte olan ülkelerdeki kadınlar aşıların gücünü biliyor,"[11] demişti. "Sıcağın altında çocuklarıyla beraber on kilometre yürüyüp aşı için sıraya giriyorlar, çünkü birçok ölümle karşılaştılar. Bizler kızamık ölümlerinin nasıl bir şey olduğunu unuttuk... ama Afrika'da kadınlar bunu biliyor ve çocuklarının hayatta kalmasını istiyorlar." Gates'in konu hakkındaki röportajı sosyal medyada olay yarattı, çünkü hatalı bilgiye karşı güçlü bir "karşı anlatı" sağlamıştı.

Evet, çoğu insan hastalığın neye benzediğini unutmuş durumda. Aşılanmadıkları için gerçek komplikasyonlardan acı çeken gerçek insanların hikâyeleri kuvvetli bir telkin görevi gördü.

Kendi alanında en üst konumdaki bir mali danışman bana hikâye anlatmanın başarıda hayati önem taşıdığını, çünkü hikâyelerin müşterilere eyleme *geçmemenin* sonuçlarını göstermekte yardımcı olduğunu söylemişti. Örneğin, hayat sigortasını reddetmesi durumunda dünyanın nasıl görünebileceğine dair müşteriye bir resim çiziyor.

> Eğer başınıza bir şey gelir de aileniz gelirinizden mahrum kalırsa eşiniz istemediği bir işte çalışmak zorunda kalabilir. Aileniz oturduğu evi yitirebilir. Çocuklarınız başka bir okula geçmek zorunda kalabilir ve üniversiteye gitmeye paraları yetmeyebilir... ama diyelim ki akıllı mali kararlar aldınız. Size bir şey olursa ailenize göz kulak olunacaktır. Eşiniz istemediği bir işte çalışmak zorunda kalmayacak. Çocuklarınız evlerinde ve okullarında kalabilecek. Ve üniversiteye gittiklerinde bunu mümkün kılan insan olarak sizi hatırlayacaklar. Hangi mirası bırakmak istersiniz?

Bu pazarlamacı aralıksız 32 yıl boyunca 1 milyon dolardan fazla gelir elde etti, çünkü hikâyelerin erişimimizdeki en güçlü eğitici araçlardan biri olduğunu öğrenmişti.

Hikâye anlatmak önemlidir, çünkü anlamadığınız şey çoğunlukla size zarar verebilir ve verir de. Gelecek sefer karmaşık olanı anlaşılır kılmaya uğraştığınızda –ister pazarlama alanında olun, ister sağlık, iş veya eğitim– Halloway'in tavsiyesini aklınıza getirin: Soyut fikirler ve jargon yerine analojiler ve kişisel hikâyeler kullanın. Bu yöntem konunuzu odağa taşıyabileceği gibi bazı durumlarda hayat bile kurtarabilir.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Karmaşık konularda genel bir kitleyi eğitmek için istatistiksel kanıt ve endüstri jargonu en az etkili araçlardır. Kişisel hikâyeler ve analojiler ise pek aşina olmadıkları bilgileri ve fikirleri anlamakta insanlara yardımcı olur.

* Amerika'daki üniversitelerde English olarak adlandırılan bu programlarda genel hatlarıyla İngiliz ve Amerikan edebiyatı, retorik ve kompozisyon eğitimi verilir. (e.n.)

Bir İmparatorluk Kuran

98 Dolarlık Külotlu Çorap

Hikâye her şeydir, bu da işimizin daha iyi hikâyeler anlatmak olduğu anlamına gelir.

– KEVİN SPACEY

98 dolarlık bir külotlu çorap Sara'ya kendi işini başlatmak için ihtiyaç duyduğu itişi verdi. Beyaz külotlu çorap Sara'nın dolabında sekiz ay boyunca asılı durdu. Her deneyişinde aynaya baktı ama görünüşü hoşuna gitmedi. Geleneksel kadın iç çamaşırları da pek yardımcı olmadı. Rahatsız ve çirkindiler. Umutsuzluk içinde Sara makası aldı ve külotlu çorabın ayaklarını kesti. Sorun çözülmüştü.

Sara icadını işe dönüştürmek istedi. O dönemde kapı kapı gezerek faks makineleri satıyordu ve işletme eğitimi almamıştı. Patent avukatlarına ulaştı, onlar da 5 bin dolar istediler. Sadece 5 bin dolar birikimi olduğundan sıkı çalıştı ve fikrinin patentini kendisi aldı.

Çoğu insan Sara'ya fikrinin delice olduğunu söylese de kimsenin görüşü onu caydıramadı. Bir kapı kapandığında, bir başkasını aramaya başladı. Babası ona başarısızlığın gücünü öğretmişti. Yemek masasında babası Sara'ya şöyle derdi, "Bugün hangi konuda başarısız oldun?" Eğer Sara'nın diyecek bir şeyi yoksa babası hayal kırıklığına uğruyordu. Çünkü başarısızlık yeni bir şeyler denendiği anlamına geliyordu.

Bir gün Sara, Neiman Marcus'taki bir alıcıya aniden telefon açtı ve bir randevu aldı. Fabrika ve şirket merkezi olarak da iş gören Atlanta'daki dairesinden çıktı, örnekleri taşıdığı kırmızı sırt çantasını alarak Dallas uçağına bindi. Alıcı Sara'ya sunumunu yapması için 10 dakika verdi. Birkaç dakika içinde Sara alıcının ilgisini yitirdiğini fark etti. O anda bir şeyi anladı. Ürünün demosunu kendisi yapacak, ürünü kendi hikâyesi aracılığıyla sunacaktı. Alıcıyı banyoya sürükledi, ürünün modelliğini yaptı ve alıcı Sara'nın ayaksız külotlu çorabını yedi mağazada satmayı kabul etti. Spanx'ın kurucusu Sara Blakely, kendini baştan yaratan en genç milyarder olarak on iki yıl sonra *Forbes*'un kapağındaki yerini aldı.

Sara Blakely'nin işini kurma hikâyesi televizyon röportajlarında,

konuşmalarında ve Spanx web sitesinde sık sık anlattığı bir hikâye. Spanx.com'un "Sara hakkında" bölümünde dolabında asılı duran orijinal beyaz külotlu çorapların yanında Sara'nın kırmızı sırt çantasıyla verdiği bir poz var. Beyaz külotlu çorap ve kırmızı sırt çantası ürünün hikâyesinin yıldızları arasında.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Sara Blakely tek kuruş reklam harcaması yapmadan 10 milyon ürün sattı. Blakely ürünü anlamlı ve dayanılmaz kılmak için kendi kişisel hikâyesinin gücünden yararlandı. Blakely'nin CNN'deki profilinde bir müşterisi şöyle demişti, "Eğer kız arkadaşınız bir kokteylde veya akşam yemeğinde size bir üründen bahsederse, o ürüne daha çok ilgi duyuyorsunuz ve bağlanıyorsunuz. Halbuki birinin size aynı ürünün dergideki şık bir fotoğrafını göstermesi benzer bir etki yaratmıyor."[1]

Blakely bir "hikâye" ile "iyi" bir hikâye arasındaki farkı da öğrendi. İşte bir hikâye: Sara bir ürün icat etti, bunu bir mağazaya satıp ve servet elde etti. Bu cümle bir hikâyenin tanımına karşılık geliyor. Bir başlangıcı, ortası ve sonu var. Ama eğitici değil. Sizi içine çekmiyor. İçinde kendinizi bulmuyorsunuz. Ve eğer bunlardan hiçbirine sahip değilse, esinlendirme şansı da yok demektir. Unutmayın, iyi bir hikâyenin unsurları mücadele, çatışma ve çözüm içerir. Ayrıca iyi bir hikâye dinleyiciye işi kuran kişinin hikâyesinde kendini görmekte de yardımcı olacak özel detaylar da içerir. Sara'nın uçaktaki koltuk numarası gibi bir detay hikâyeyle alakasızdır. Ama Sara'nın giydiğinde duruşunu beğenmemesi nedeniyle beyaz külotlu çorabın sekiz ay dolapta asılı kalması birçok kadının kendini ilişkilendirebileceği bir olgu. Sara Dallas'a sadece numuneler götürmedi, bunları kırmızı bir sırt çantasında taşıdı. Sara ürünlerini kırmızı paketlerde sattı, bu renk mağaza raflarındaki diğer markaların külotlu çorapları arasında öne çıkıyordu. Kırmızı sırt çantası hikâyede önemli bir sembol. Sara sadece bir alıcıya sunum yapmadı. Neiman Marcus'tan bir alıcıyı ayaksız külotlu çorabın nasıl durduğunu göstermek için banyoya sürükledi. Detaylar hikâyeye inandırıcılık kazandırır ve dinleyiciyi işi kuran kişinin dünyasına taşır.

Jeffrey Zacks, Missouri St. Louis'deki Washington Üniversitesi'nin Dinamik Bilişim Laboratuvarı'nın yöneticisi. Beyin tarama teknolojisini

kullanarak kitap okuyan insanların beyinlerindeki kan akışını inceliyor. Misyonu insanların neden "kitaplarda kaybolduğunu" anlamak. Zacks'a göre beyinlerimiz okuduğumuz ya da işittiğimiz görüntülerin, seslerin, tatların ve hareketlerin canlı zihinsel simülasyonlarını yapıyor. Bir konuşmacı olayların detaylı sıralanışını bizle paylaşırsa, sanki bu deneyimi gerçekten yaşıyormuşuz gibi beynin aynı bölgeleri uyarılıyor.

Bugün çoğu yeni ürün kalabalık kategorilerin içine giriyor. Raflarda tozlanan bir ürün ile dikkati çeken bir ürün arasındaki ayrımı sıklıkla belirleyen şey, bir ürünün ortaya çıkışının canlı tasviri. Örneğin Walmart.com'da yaklaşık 4 bin kulaklık bulabiliyorsunuz. Bir tüketici kulak içi, kulak üstü veya kafadan bantlı kulaklıklar arasından seçim yapabilir. Stüdyo, spot, kablosuz ve DJ-kalitesinde kulaklıklar var. Gürültü önleme, gürültü izolasyon ve kablosuz nitelikleri var. SOL REPUBLIC'teki girişimciler yüksek kalitede kulaklıklar üretiyorlar. Çeşit bolluğuyla şaşkına dönmüş tüketicilerin hayal gücünü ele geçirmek için kalitenin yeterli olmadığının farkındalar. Bu nedenle şirketlerine yön veren felsefeyi paylaştıkları hikâyeyle ürünlerini farklılaştırıyorlar.

SOL REPUBLIC eş kurucuları Kevin Lee, Scott Hix ve Seth Combs piyasada bulunabilen yüksek kaliteli ürünlerden daha düşük fiyatlara mükemmel ses veren kulaklıklar üreterek insanların müzik dinleme şekillerini değiştirmek gibi bir vizyonu paylaşıyor. Combs bir röportajda şirketin kuruluşunun hikâyesini açıklamıştı:

> San Francisco Crissy Field'da kumsalda oturduk ve bir felsefi ilan kaleme aldık. İlk satırımız, "Dünyayı, her bir dinleyici aracılığıyla değiştirmek isteyen müzik âşıklarıyız." Bu kilit bir bilgiydi. Bir diğeriyse şu, eğer müziğin sesi iyiyse, kendini daha iyi hissettirir. Eğer sesi iyi veren kulaklıları herkese ulaştırabilirsek, kendilerini daha iyi hissedecekler ve bu da dünyayı değiştirecek. Bizi iten tutku buydu. İsmimizi de buradan türettik: SOL, *soundtrack of life*'ın* kısaltması. Harika her ânın kendisine eşlik eden bir film müziği var. Ebeveynlerinizin düğün şarkısından kendi düğün şarkınıza kadar, bunlar sizinle duygusal olarak ilişkilenen ve son nefesinize kadar beraberinizde taşıyacağınız şarkılar ve anlar. Biz, kulaklık da üreten bir müziksel hayat tarzı şirketiyiz.[2]

İşini kuran kişi hikâyesini anlattıktan sonra aldığı tepkiyi dinlemek genelde öğreticidir. Bu örnekte röportajı yapan Brian Solis şöyle dedi, "Bu hikâyeyi dinleyen herkes, bu konuya önem verdiğinizi, bu konuda tutkulu olduğunuzu anlayacaktır. Yaptığınız şeyi seviyorum ve ürününüzün gerisinde duygu olmasını seviyorum."[3] Solis –bir sosyal medya uzmanı– ruhsuz misyon ifadelerinden bıktığını dile getirdi. Bunun yerine, birçok tüketiciyle beraber "önem taşıyan" ürünlerin peşinden gidiyor. İster yeni bir kulaklık fikri olsun isterse de iç giyim, kişisel ve canlı hikâyeler ürünlere ve fikirlere hayat veriyor.

Bir iş ve pazarlama konferansında konuşan aktör Kevin Spacey geçenlerde şu tavsiyede bulundu: "İyi içerik üretmek belirsiz bir şey değil. Neler gerektiğini biliyoruz. Temel unsur her zaman hikâye olmuştur. İzleyiciler de bunu dile getiriyor. Hikâye istiyorlar. Bunu ölesiye istiyorlar. Onlara hakkında konuşacakları, otobüste ve kuaförde düşünmeden edemeyecekleri, tweet atacakları, blog yazacakları, Facebook'ta paylaşacakları, hayran sayfaları ve saçma gifler yapacakları, gişe rekortmeni bir filmin hayalinde görebileceği bir tutku ve yakınlıkla ilişkilenebilecekleri bir şeyler vermemiz için bizi cesaretlendiriyorlar. Tek yapmamız gereken istediklerini vermek. Başarının meyvesi her zamankinden daha parlak ve sulu."[4]

İyi bir hikâye, bir fikri açıklamakta yardımcı olabilir. Büyük bir hikâyeyse eğitir, eğlendirir, esinlendirir ve nihayetinde kolektif hayal gücümüzü canlandırır. Büyük hikâyeler anlatın.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

İş kurmada başarı gösteren girişimciler müşterilerini eğitirken, sıklıkla kendilerinin de karşılaştığı bir sorunu çözmek için bir ürünü nasıl yarattıklarına dair samimi bir hikâye kullanır. Bu hikâyeleri özgül, somut ve anlamlı detaylarla paylaşarak dinleyiciyi kendi dünyalarına çekerler.

* Hayatın film müziği. (ç.n.)

Japonya Olimpiyatlarda
Altın Kazanmak İçin En İyi Hikâye Anlatıcılarını

Oval Ofis'teki masamda ufak bir levha var, üzerinde şöyle yazıyor: Kimin takdir edileceğine aldırmazsa, insanın yapabileceklerinin ya da gidebileceği yerlerin sınırı yok.

– RONALD REAGAN

Mami Sato hareketli bir hayat sürüyordu. Tokyo'nun merkezindeki Waseda Üniversitesi'nde günleri dersler, koşma, yüzme ve amigolukla geçiyordu. 19 yaşındaki genç bir gün sağ ayak bileğinde bir ağrı hissetti. Ağrının kanser olduğu ortaya çıktı; ilk belirtilerden birkaç hafta sonra hastalık nedeniyle bacağını kaybedecekti.

Sato derin bir umutsuzluk içindeydi ama üniversiteye geri döndü. Üniversitede onu "spor kurtardı". Kendine hedefler koymaktan ve bunları başarmaktan hoşlanıyordu. Şöyle dedi, "Kendime güvenim tazelendi. Her şeyden öte, önemli olanın kaybettiğim değil sahip olduklarım olduğunu öğrendim."[1] Sato yoğun çalıştı ve 2004 Atina Paralimpik Oyunları'nda uzun atlama kategorisinde yarışma hakkını kazandı. Sonrasında 2008'de Pekin'de ve 2012'de Londra'da yarıştı. Ama Londra Paralimpik Oyunları'na hazırlanırken hayatında ani bir yön değişikliği olacaktı.

11 Mart 2011'de, saat 14.46'da denizin 24 km altındaki 9,0 şiddetindeki bir deprem Tokyo'nun 230 km kuzeydoğusunu sarstı. Bir saat sonra 10 metreye yüksekliğe ulaşan dalgalar Japonya sahillerine vurarak bir dehşet duvarı yarattı ve 15 binden fazla insanı öldürerek Fukuşima nükleer santralini yok etti.

Yedi dakikadan kısa sürede Fukuşima'nın kuzeyindeki Sato'nun memleketi Kesennuma sular altında kaldı. Ailelerle dolu koca apartmanlar sürüklendi. Körfezde demirlemiş ton balığı tekneleri kasabanın ortasında karaya oturdu. Bir zamanlar evlerin olduğu yerlerde artık su birikintileri duruyordu. Geriye çok az şey kalmıştı.

Sato ailesinden haber alana kadar altı gün geçti: kurtulmuşlardı. Sato ve bir grup atlet harap olmuş kasabaya götürmek için insanların iletmek istediği mesajları ve gerekli malzemeleri topladı. 200'den fazla atlet bölgeyi

toplamda 1000 kez ziyaret ederek binlerce çocuk ve yetişkine umut ve esin taşıdı. "Sporun gerçek gücünü ancak o zaman gördüm... Yeni düşler ve gülümsemeler yaratmak. Umut vermek. İnsanları bir araya getirmek," dedi Sato.

Arjantin'in Buenos Aires şehrindeki Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin (International Olympic Committee - IOC) 125. oturumunda Tokyo'nun sunumunu başlatmak için podyuma çıktığında Sato hikâyesini paylaştı. IOC üyeleri 2020 Yaz Olimpiyatları'nı bir şehre vermek için sunumları izliyorlardı. Diğer iki finalistin, İstanbul'un ve Madrid'in şansının daha fazla olduğu düşünülüyordu.

Resmi olarak Japon iş sunumlarında daha kıdemli olan yönetici ya da konuşmacı açılışı yapma görevini üstlenir. Japonya'daki geleneksel bir Olimpiyat adaylığı durumunda başbakan gibi daha kıdemli bir liderin ilk önce konuşması beklenirdi. Ama finallere sadece on gün kala, sunumu hazırlayan ekip kuralları kırması gerektiğinin farkına vardı. Sunumu duygusal bir hikâyeyle başlatma kararı aldılar ve bunun için Mami Sato'dan daha iyi bir hikâye anlatıcı/atlet olmayacağını düşündüler. Üstesinden gelmeleri gereken bir sorun vardı. Sato asla İngilizce bir konuşma yapmamıştı. "Sürekli seğirmelerim oluyordu. Provalar sırasında bacaklarım titriyordu,"[2] diye kabul edecekti daha sonradan. Sato'ya akıcı bir İngilizce ile konuşmanın tutkulu bir mesaj ve kişisel bir hikâye aktarmaktan daha az önem taşıdığı söylendi. "Bir koşucuydum. Bir yüzücüydüm. Hatta amigoydum," dedi Sato kanser öncesi hayatını Olimpiyat komitesine anlatırken. Üniversiteye dönüp rekabete dayalı sporlara başladığında tutumu değişecekti: "Kendime bir hedef koymaktan ve bunu aşmaktan hoşlandığımı fark ettim. Kendime olan güvenim tazelendi. Her şeyden öte, önemli olanın kaybettiklerim değil sahip olduklarım olduğunu öğrendim. Sporun gücüne temas edebildiğimden dolayı kendimi ayrıcalıklı hissettim."

IOC Tokyo'nun kazandığını ilan ettiğinde yüz binlerce insan Japonya'nın her bir köşesindeki şehirlerde ve kasabalarda sokaklara akın ederek kutlamalar yaptı. Sato yerel bir şöhret olmuştu. "Sato rol modeli olarak parıldıyor," diye ilan etti *Japan Times*. Köşe yazısına göre, "Sato kendi hikâyesini anlatarak dinleyicileri tamamıyla ele geçirdi." Londra'daki *Guardian* gazetesi şöyle bir başlık attı: "Japonya'nın adaylığındaki tutku

Tokyo'ya 2020 Olimpiyat Oyunları'nı kazandırdı." *Guardian*'a göre, "Tokyo'nun kampanyasının duygusal gücü, şehri tsunami tarafından yerlebir edilmesine rağmen sporun esinlendirici gücünü kuvvetlice tarif eden paralimpik uzun atlamacı Sato tarafından özetlendi."[3] Başka bir köşe yazısı, "Başarmak için Tokyo'nun oy kullanan IOC üyelerinin kafaları kadar kalplerine de seslenmesi gerekiyordu. Tokyo duygusal açıdan tüm hamleleri doğru şekilde yaptı,"[4] diyordu.

Sato'nun kişisel hikâyesi, Tokyo'nun 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları'na ev sahipliği yapma hakkı kazanmasının yalnızca bir kısmı. Tokyo ekibinin Buenos Aires'teki nihai sunumu, hakemlerin geleneksel bir Japon sunumundan beklediğinden farklı başlamakla kalmadı, aslında 45 dakikalık sunumun tamamı azami duygusal etkiyi yaratabilmek için tasarlanmıştı ve buradaki başrol hikâye anlatımının alacaktı.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Japonya grubundaki herkes hikâye anlatma sanatını sonuna kadar kullandı. Sato podyumdan inerken bir sonraki konuşmacıyı anons etti, gelen kişi kendinden sonrakini, o da daha sonrakini anons etti. Toplamda sekiz konuşmacı sırayla Olimpiyatları Tokyo'da yapmanın faydalarını anlattı. Tüm konuşmacılar, Başbakan Shinzo Abe de dahil, sporun hayatlarını nasıl değiştirdiğine dair hikâyeler anlattı. Kimi konuşmacılara Tokyoluların misafirlerine nasıl davrandıklarını anlatma görevi verilmişti. Bunu yapmalarının nedeni, IOC'nin güvenlik sorunları ve istikrarsızlık yaşayan şehirlerden kaçınma isteğinin karar sürecinin altında yatan etkenlerden biri olmasıydı. IOC'nin seçim kurulu Tokyo'nun Olimpiyatların "güvenli ellerde olacağı" güvencesini verdiğini söyledi. Örneğin sunum yapan Christel Takigawa, dikkat çekici bir göndermeyle, Tokyo'nun "bencillikten uzak ev sahipliği"nden söz etti ve turistlerin her yıl kaybettiği ya da unuttuğu toplamda 30 milyon dolarlık meblayı bulan her Tokyolunun bir bir geri getirdiğini duyurdu. Bu şehirde "eğer bir şey kaybettiyseniz, kesinlikle geri gelecektir,"[5] dedi.

Guardian'a göre, "Daha önceki Tokyo adaylıkları yetkinlikleri açısından övülmüş olsa da tutku eksikliği nedeniyle eleştirilmişti."[6] IOC hakemleri

Tokyo ekibini sunumlarını duygu ve tutkuyla doldurdukları için takdir etti. Mami Sato'nun hikâyesi sunumun geri kalanı için tempoyu belirledi. Kendi hikâyesini anlatmasına izin verildiği sürece, Sato gibi bir hikâye anlatıcısına sahip olmak bir avantaj. Duygusal iş sunumları dramaya, kahramanlara, kötü adamlara ve bir ses yelpazesine sahiptir.

SAP 65.000 Hikâye Anlatıcısının Gücünü Serbest Bırakıyor

SAP'nin tepe yöneticisi Bill McDermott küresel teknoloji devinin pazarlama bölümünün başına Julie Roehm'i getirdiğinde, geleneksel bir pazarlama yöneticisi aramıyordu. McDermott, Roehm'i küresel pazarlamadan sorumlu kıdemli başkan yardımcısı olarak işe aldı ama ona daha çok rolünü tarif eden bir unvan verdi: "Baş Hikâye Anlatıcı". Roehm'in bana dediğine göre McDermott, onu SAP'nin hikâyesini sadeleştirmesi ve şirketin mesajını insani, özgün ve müşterilerinin hayatlarıyla daha ilişkili kılması için işe almış. *Fast Company* dergisine göre CSO* (hikâye anlatımı baş sorumlusu) "tamamen modern bir unvan". Şirketlerinde hikâye anlatımı ihtiyacını fark eden liderlerin sayısı arttıkça, bu unvana sahip yöneticilerin sayısında da buna denk bir artış görülüyor. En iyi CSO'lar bir markanın hikâyesini anlatmakta yalnız olmadıklarının farkına varıyor.

"Tek hikâye anlatıcısı olduğumu söylemek yanlış olur,"[7] dedi Roehm. "Herkesin hikâye anlatıcısı olabilmesi için gereken araçları yarattık." SAP'nin dünya genelinde 65 binden fazla çalışanı var. Bunların çoğu, müşterilerin işlerini yönetmek için şirketin yazılımını nasıl kullandığına dair hikâyelere sahip. Pazarlama bölümünden tek bir kişinin tüm bu hikâyeleri anlatması imkânsız. SAP şirket içindeki herkesin hikâye anlatıcısı olabilmesi için "platformlar" yaratıyor, çünkü bir hikâyenin ne zaman ortaya çıkacağını asla kestiremezsiniz.

Örneğin SAP gayet uygun şekilde "Hikâyeni Paylaş" adını taşıyan bir uygulama yarattı. Bu uygulama SAP evrenindeki herkesin –çalışanlar, müşteriler, ortaklar– bir video (cevaplaması kolay birkaç sorunun yönlendirmesiyle) kaydetmesini ve bunu göndermesini sağlayan bir araç. Pazarlama bölümü videoyu alıyor ve gözden geçiriyor, düzenliyor, daha sonra da şirket bünyesinde ve sosyal medyada yayınlıyor. "Video yaratma ve

paylaşma işiyle yalnızca tek bir ekip uğraşırsa, o zaman sosyal medya çağında çok sayıda fırsatı kaçırabilirsiniz," diyor Roehm.

Nihai hedef eğitim. SAP yazılımı yeni müşterilere karmaşık görünebilir. Hikâyeni Paylaş, SAP pazarlamacılarının yeni bir iş sunumunda üstlerindeki herhangi bir mobil cihaz vasıtasıyla, çeşitli müşteri hikâyelerini yeni müşterilerine göstererek, onları eğitmelerini kolaylaştırmakta. Videolar sınıflandırıldıkları için bir pazarlama profesyoneli karşısındaki müşterinin konusuyla ilgili herhangi bir videoyu seçebilir.

SAP doğru yolda. *Harvard Business Review*'daki bir araştırmaya göre genelde müşteriler aşırı derecede fazla bilgiyle yüklü durumda. Araştırmacıların bulgularına göre, karmaşık ürünler satarken, diğer müşterilerle ve onları ürüne dair tecrübeleriyle ilgili canlı hikâyeler anlatmak daha etkili bir yöntem. Elindeki dijital platformlar aracılığıyla SAP tüm şirket bünyesindeki 65 bin hikâye anlatıcısının hikâyesini paylaşıyor. Bill McDermott ve Julie Roehm kıdemli liderler olsa bile, eğitimin aslında daha büyük bir ekibin üyeleri tarafından her gün yaratılan hikâyeler biçiminde gerçekleştiğini kabul ediyorlar.

Her marka daha iyi hikâyeler yaratabilir. Bunun sırrı markanın tüm hikâye anlatıcılarının kolektif bilgeliğinden faydalanmaktan geçiyor.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Başarılı organizasyonlar ve şirketler sahneyi en iyi hikâye anlatıcılarıyla paylaşır. Markalar anlatıların derlemelerinden oluşur. En iyi hikâyelerinizi serbest bırakın.

* Chief storytelling officer. (e.n.)

Tüm Zamanların En Popüler TED Konuşmasına Komik Bir Bakış

Eğer gülüyorlarsa, dinliyorlardır.

– SİR KEN ROBİNSON

"Size kim *Sir* Ken Robinson diye hitap ediyor?"

"Çocuklarım. Öyle demelerinde ısrar ediyorum."[1]

32 milyondan fazla izlenen "Okullar Yaratıcılığı Öldürüyor mu?" adlı efsanevi TED konuşmasını yapan kişi olarak tanınmış eğitmen ve TED yıldızı Sir Ken Robinson, National Public Radio'daki bir röportajına böyle başlamıştı. Robinson'ın çekici özelliklerinden biri karşı konulamayan mizah duygusu. Ama bu kitaptaki birçok hikâye anlatıcısı gibi, geçmişi acı ve mücadele, gerilim ve zaferle doluydu – bir hikâyenin hammaddeleri.

1950'de Liverpool'da doğan Robinson ailenin yedi çocuğundan birisiydi. Babası yarı profesyonel futbol oyuncusuydu. Oğlunun onu takip edeceğini ve belki de ailenin futbol mirasını bir üst seviyeye çıkaracağını hayal ediyordu. Ne var ki, Robinson dört yaşında çocuk felcine yakalanıp tek bacağını vuran kısmi felç geçirince babasının rüyaları yıkılmıştı.

Robinson başarıyı bu sefer akademik alanda azimle arayacaktı. Kendini eğitimine adadı ve 1968'de bir İngilizce ve drama öğrencisi olarak Bretton Hall Koleji'ne devam etti. 1981'de Londra Üniversitesi'nde tiyatro ve drama üzerine uzmanlaşarak doktorasını tamamladı. Yalnızca böyle referanslarla hikâye anlatıcısı olunmaz. Gelgelelim Robinson'ın durumunda dramadaki uzmanlaşması TED konuşmasının neden büyük bir ilgi uyandırdığını – aslında tüm zamanların en popüler TED konuşmasıydı bu– kısmen açıklayabilir.

Robinson, artık meşhur olan TED konuşmasından uzun süre önce yaratıcılık, eğitim ve insan potansiyeli alanında öne çıkmış kişilerden birisiydi. Yaratıcılık ve sanat alanlarına olan katkıları nedeniyle Kraliçe Elizabeth tarafından 2003 yılında kendisine şövalyelik ünvanı verilmişti ama onu dünya sahnesine çıkaran asıl şey 18 dakikalık TED konuşmasıydı.

Robinson'ın konuşmasının konusu özel olarak eğitim ve eğitim sistemimizin neden yaratıcılığı beslemek konusunda başarısız olduğuydu. Bu kesinlikle çoğu kişinin ilgisini çekecek bir alan olsa da, sadece bu unsurla bir eğitimcinin 18 dakikalık konuşmasının 30 yıllık TED tarihindeki her konuşmadan nasıl daha fazla izlendiğini açıklayamayız. Peki, nedir bunun açıklaması? Aslında Robinson, "Eğer gülüyorlarsa, dinliyorlardır,"[2] derken cevabı belki de kendisi vermiştir.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Ken Robinson eğitim sisteminin yeniden düzenlenmesi gerektiği temasını güçlendiren ilgi çekici hikâyeler anlatıyor. Bir eğitimci olarak Robinson şaşırtıcılıktan uzak hikâyelerle kimsenin ilgilenmeyeceğini gayet iyi biliyor.

"Beyin sıkıcı şeylere dikkat etmez,"[3] diye yazıyor Washington Üniversitesi'nden moleküler biyolog John Medina. Robinson her şey olabilir ama sıkıcı asla. TED konuşmasında kahkahalar erkenden başlıyor. Robinson'ın sunumunun ilk beş dakikasında en fazla kahkaha yaratan kısımlar:

> Eğer bir akşam yemeği partisine gider ve eğitimci olduğunuzu söylerseniz – aslına bakarsanız, akşam yemeği partilerine gittiğiniz pek söylenemez. (Kahkahalar) Eğer eğitim alanında çalışıyorsanız, davet edilmezsiniz. (Kahkahalar) Gariptir ki bir kez davet edilmişseniz, bir daha da davet edilmezsiniz. Bu bana acayip geliyor. Ama davet edildiyseniz ve birisine bunu söylerseniz, hani "Ne işle uğraşıyorsunuz?" diye sorarlar ya, siz de eğitim alanında çalıştığınızı söylediğinizde, yüzlerinin bembeyaz olduğunu görebilirsiniz. Sanki şöyle düşünürler: "Aman allahım!", "Neden ben?" (Kahkahalar) "Haftada sadece bir gecem var zaten."[4] (Kahkahalar)
>
> Geçenlerde resim dersindeki ufak bir kızla ilgili harika bir hikâye duydum – bunu anlatmaya bayılıyorum. Altı yaşındaki kız arka sıralarda resim çizmekle uğraşıyordu, öğretmen bu kızın asla odaklanamadığından şikâyetçiydi ama bu derste işler değişmişti. Öğretmen büyülenmişti. Kızın yanına gitti ve sordu, "Ne çiziyorsun?" Kız, "Tanrı'nın resmini çiziyorum," dedi. Öğretmen, "Ama kimse Tanrı'nın neye benzediğini bilmiyor ki," deyince kız, "Birazdan bilecekler," dedi. (Kahkahalar)
>
> Oğlum İngiltere'de dört yaşındayken – dürüst olmak gerekirse her yerde aslında dört yaşındaydı. (Kahkahalar) Yani kesin şekilde şöyle diyebiliriz, o yıl nereye gittiysek dört yaşındaydı. Nativity oyununda* rol alıyordu. Hikâyeyi hatırlıyor musunuz? (Kahkahalar) Hayır, büyük bir hikâye bu. Mel Gibson devamını bile çekti, "Nativity II"**, belki görmüşsünüzdür. (Kahkahalar) Ama Joseph rolünü James kaptı, çok sevinmiştik. Bunun başrollerden birisi olduğunu düşünüyorduk. Tişörtlerinde "James Robinson

JOSEPH rolünde!"*** yazan kişilerle salonu tıklım tıklım doldurduk. (Kahkahalar)

İlk beş dakikada Robinson izleyicilerden 10 kahkaha almayı başardı. Dakikada 2 kahkaha ile Robinson'ın konuşması *Anchorman* filminden daha komik (dakikada 1,6 kahkaha) ve *The Hangover* ile başabaştı (dakikada 2,5 kahkaha).

Kendiyle dalga geçmesinin Robinson'ın mizahının bir kısmını oluşturduğunu fark etmiş olabilirsiniz. Kendinizle çok fazla dalga geçerseniz ve inandırıcılığınızı yitirme riskininiz olabilir. Ama sosyal psikologlar, konuşmacının belirli bir seviyede kendiyle alay etmesinin, izleyici grubu karşısında ona büyük puanlar kazanabileceğini buldu. Robinson'la söyleşisinde bir muhabir milyonlarca defa izlenme olayını gündeme getirdiğinde Robinson şöyle cevap verdi: "Oğlum geçenlerde bana bir YouTube videosu gösterdi, 90 saniye sürüyor. Sohbet eder gibi duran iki kedi yavrusu var. Bu video 20 milyon defa indirilmiş. Bu yüzden havalara uçmuyorum. Kedi yavruları hâlâ kazanıyor."[5] Mütevazılık kendini sevdiriyor. Alçakgönüllüğü mizahla birleştirin ve sunumda altın madalyayı kazanın.

Mizah Duygu Yüklü Bir Olaydır

Mizah neşe, korku veya sürpriz gibi John Medina'nın "duygu yüklü olay" dediği şeydir. "Beyin duygu yüklü bir olay tespit ettiğinde, amigdala sisteme dopamin salar. Dopamin belleğe ve bilgi işlemeye büyük oranda yardımcı olduğundan üzerinde 'Bunu hatırla!' yazan bir nota benzediğini düşünebilirsiniz. Belli bir bilgi parçasına beynin kimyasal bir not koyması o bilginin daha güçlü şekilde işleneceği anlamına gelir. Her öğretmenin, ebeveynin ve yöneticinin istediği şey budur."[6]

Mizah her dilde öğrenmeyi güçlendirir. 10 ülkeden öğrencinin katıldığı uluslararası bir araştırmada araştırmacılar şu sonuca vardı: Dersi anlatanlar, öğrencilerin dikkatini mizah aracılığıyla çektiğinde, öğrenciler konuları daha iyi öğreniyor. Çin'den araştırmaya katılan Xu Yang, "Komik hocaları seviyorum. Dersleri ilginç kılabiliyorlar ve çok sıkıcı olmasını önlüyorlar. Kimi hocalar sıkıcı, sorun bu,"[7] dedi. Araştırmaya göre, "Öne sürülen bir

diğer önemli bulgu öğrencilerin 'iyi' hocalar konusundaki algıları hakkında. İyi hocaların bilgili hocalar oldukları sağduyuya uygun bir durum. Ancak bu araştırmadaki öğrenciler bundan fazlasını ortaya çıkardı. 'İyi' hocaların konunun ötesine geçtiklerine ve esprili olduklarına inanıyorlardı."

İnsanlar anlatılanlara dahil olabilmeyi *ve* eğlenmiş olmayı istiyor; bu durum binlerce yıldır değişmedi. "Embers of Society" ("Toplumun Közleri") başlıklı bilimsel bir makalede antropolog Dr. Polly Wiessner iyi hikâye anlatıcılarının mizah da dahil olmak üzere sözel yetenekleri nedeniyle sevildiğini saptamıştı: "Hikâyeler her iki tarafında kazançlı olduğu bir durumu sunuyordu: anlatılanlara başkalarını tamamen dahil edebilienler hikâyeleri yayıldıkça tanınır hale geldi. Dinleyenler ise hiçbir şey harcamadan başkalarının deneyimlerini elde ederken eğleniyorlardı."[8]

İnsanların Kahkaha Atması İçin Şaka Yapmanıza Gerek Yok

İnsanlar öğrenmek ve gülmek ister. İyi hikâye anlatıcıları öğretirken aynı zamanda eğlenir. Jon Stewart 16 yıldan sonra Comedy Central'ın *The Daily Show*'undan ayrılması büyük bir haber oldu, çünkü Stewart, Y kuşağı için ciddi bir haber kaynağı haline gelmişti. 18-34 yaş arasındaki birçok Amerikalı *The Daily Show*'un ana haber kaynakları olduğunu söylüyordu. Stewart bu yaş grubunun izlediği yerleşik gece haberleri programlarını reytinglerde sık sık geçiyordu. *The Daily Show*'un başarısı yüksek reyting sırrının eğitici içeriği mizahla birleştiren karizmatik bir sunucu olduğunu kanıtladı.

Kendinize şöyle diyebilirsiniz: Öyle olsun ama ben komik değilim ve bu tavsiyenin bana bir faydası yok. Ama mizah hakkındaki komik şey şudur ki, insanların kahkaha atması için illa şaka yapmanıza gerek yok – komik bir durumu tespit edebilmeniz yeterli. Büyük hikâye anlatıcıları zeki görünme dürtüsünü bir kenara koyar ve insanlara yüzlerinde bir tebessüm yaratacak bir deneyim veya olayı anlatırlar. Eğer bir şey anlatıcıları güldürdüyse izleyicilerinin de gülme ihtimali epey yüksek.

Apple yöneticisi Craig Federighi bugünlerde sahnede epey zaman geçiriyor. Patronu Apple CEO'su Tim Cook bir defasında yazılım mühendisliği başkan yardımcısına "Superman" adını vermişti, çünkü yeni

ürün sunumlarının yüzde 70'ine kadarını o yönetmişti. Federighi sahneye çıktığında genellikle şovu ele geçiriyor. Nedenini görmek zor değil. Federighi'nin sunum için sahneye çıkmasıyla mizah yapması bir oluyor. Federighi ürün isimleri geliştiren "başarılı ürün pazarlama ekibi" ile dalga geçerek Apple'ın yeni işletim sistemi "Yosemite" hakkında bir tartışma başlattı. Federighi, "Bunları VW minibüslerine tıktık ve yola gönderdik. Güneye gittiler ve OS X Oxnard'ı keşfettiler... sonra da cesurca kuzeye çıkıp OS X 'ot'u buldular. Bu olay garip bir şekilde ürün pazarlama biriminde büyük destek gördü,"[9] derken 6 bin katılımcı marihuana referansına kahkahalarla gülüyor ve Federighi'yi alkışlıyordu. Sunum boyunca bir Ken Robinson gibi davrandı ve kendisiyle, özellikle de kır düşmüş saçlarını "hair force one" diyerek alaya almasıyla, iyi niyetli bir şekilde dalga geçti.

Federighi IOS cihazlarındaki yeni telefon özelliklerini sunarken annesinden gelen bir aramayla sunumu kesintiye uğradı (elbette tüm bunlar planlanmış ve prova edilmişti). "Herhalde beni yeni dördüncü seviye LVM derleyici konusunda haşlamak istiyor," dedi telefonu kaparken. Federighi annesinin yüzüne telefonu kaparken izleyiciler şakacı şekilde sızlandılar. "Özür dilerim," dedi Federighi. "Annem gerçekten harika bir kadın ama burası benim mekânım," diye ekledi gülümseyerek.

Mizah Kullanmak İçin Ciddi Bir Neden

Pazarlama danışmanı Jeffrey Gitomer'a göre, "Kahkahanın sonunda odaklanmış bir dinleme gelir." Craig Federighi veya Ken Robinson gibi hikâye anlatıcıları mizahı sadece güldürmek için değil, aslen kahkahalardan sonraki şey için kullanıyor: dikkat çekmek ve ürünlerini ya da fikirlerini destekleyen kilit hikâyeyi güçlendirmek için. Örneğin TED konuşmasında bir keresinde kahkahalar yatışınca Robinson, Gillian Lynne'in hikâyesini anlattı. Robinson'ın sunumundan hafifçe düzenlenmiş bir alıntı:

> Gillian Lynne. Tanıyor musunuz? Bazılarınız tanıyordur. Gillian bir koreograf, çalışmalarını herkes bilir. *Cats* ve *Operadaki Hayalet*'i o yaptı. Harika biri... Gillian ile bir gün öğle yemeği yerken ona sordum, "Nasıl dansçı oldun?" İlginçti. Okuldayken gerçekten umutsuzmuş. Okul, bu 30'larda oluyor, ailesine şöyle yazmış, "Gillian'ın bir öğrenme bozukluğu olduğunu düşünüyoruz." Konsantre olamıyor, sürekli yerinde

kıpırdıyormuş. Sanırım bugün olsa ADHD derlerdi. Değil mi? Ama bu 1930'lardaydı ve ADHD henüz icat edilmemişti. (Kahkahalar) İnsanlar bundan mustarip olabileceklerini bilmiyorlardı. (Kahkahalar) Her neyse, Gillian bir uzmanı görmeye gitmiş... En sonunda doktor gidip Gillian'ın yanına oturmuş ve şöyle demiş, "Annenin bana dediği her şeyi dinledim, onunla özel olarak konuşmam gerekiyor. Burada bekle. Fazla uzun sürmez, hemen geleceğiz." Doktor odadan çıkarken masasındaki radyoyu açmış. Dışarıdayken doktor annesine şunu demiş, "Burada durun ve seyredin." Ve odadan çıkmalarıyla Gillian ayağa kalkıp müzikle beraber hareket etmeye başlaması bir olmuş. Bir iki dakika izledikten sonra doktor anneye dönüp şöyle demiş, "Bayan Lynne, Gillian hasta değil; bir dansçı. Onu dans okuluna götürün."[10]

Robinson *The Element* (*Öz*) adında bir kitap yazdı. Kitabın ana konusu kişinin hayatındaki "doğuştan yetenekleri ile şahsi tutkularının buluştuğu"[11] gerçek misyonunu takip etmesi. Robinson'a göre bir insanın kendi cevherini bulmasının çok önemli bir sebebi var: "Çoğu insanın hayatında bir amaç eksikliği var. Bunun kanıtlarını her yerde görebilirsiniz: yaptıkları işle ilgilenmeyen insanların sayısının fazlalığında, eğitim sistemi sayesinde yabancılaşan öğrencilerin sayısındaki artışta ve her yerde artan antidepresan, alkol ve ağrı kesici kullanımında."

Kimse dikkat etmediği bir hikâyeyi dinlemez ve dikkat etmiyorlarsa da bir şey öğrenmezler. Robinson'ın ciddi temaları günlük olaylar konusundaki mizahi yaklaşımı olmaksızın geniş bir dinleyici kitlesine ulaşmazdı.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Etkili eğitimciler ciddi hikâyeleri komik olanlarla birlikte sunar.

* Nativity play: Noel zamanı İsa'nın doğumunun ve ilişkili olayların sahnede çocuklar tarafından canlandırılarak anlatıldığı tiyatro oyunu. (e.n.)

** Mel Gibson'un yönettiği 2004 yapımı Tutku: İsa'nın Çilesi filmine gönderme. (e.n.)

*** Joseph: Hıristiyanlıkta İsa'nın dünyevi babası ve bir aziz olarak anılan Yusuf. (e.n.)

Toprak, Purolar ve Terli Çoraplar Bir Pazarlamacıyı Haritaya Yerleştiriyor

Nitelikli hikâye anlatımı her zaman kazanır. Her zaman.

– GARY VAYNERCHUK

Nazi Almanyası Beyaz Rusya'yı 1941'de işgal etti., Yahudi nüfusunun yüzde 90'a yakını, yani bir milyondan fazla Yahudi işgal sırasında öldürüldü. Sovyet Kızıl Ordusu 1944'te Alman işgalcileri topraklarından uzaklaştırdı; SSCB sonraki 47 yıl boyunca ülkeyi kontrol altında tutacaktı ve vatandaşlar, özellikle de hayatta kalan Yahudiler için hayat en hafif tabiriyle zor olacaktı. 1978'de Yahudilere ülkeden ayrılmak için özel bir izin verilince Sasha adındaki bir adam fırsatı değerlendirdi ve ailesini New York'un Queens bölgesine götürdü. Oğlu Gary Vaynerchuk'a göre, "Amerika kendi kurallarınıza göre bir hayat kurabileceğiniz ve ayrıca bir somun ekmek için altı saat kuyrukta beklemek zorunda olmayacağınız bir yerdi."[1]

Ailesi Amerika'da yeni bir hayata başladığında Gary üç yaşındaydı. O günlerde Amerikan ekonomisi dibe vuruyordu ve Gary büyürken babası ay sonunu getirmek için bir içki mağazasında depo memuru olarak çalışıyordu. Zor zamanları hatırlasa da ailesinin yakındığını hiç hatırlamıyor. Asla. "Annem ve babam açtı – aileyi geçindirmek ve başarılı olmak için,"[2] diyor Gary. Başarılı bir girişimci olmak ve babasına şaraphaneyi düzgünce işletmesinde yardımcı olmak için Gary ailesinin iş ahlakını benimsemiş olsa da, kendi markasını lanse etmesini sağlayan asıl şey hikâye anlatmaktaki yeteneğinin sosyal medyada yankı bulmasıydı.

"Gary Vee" tutku, bilgi ve tükürük hokkası olarak da iş gören bir Jets başlığını kuşanarak 2006'da Şarap Kütüphanesi TV'yi (Wine Library TV) kurdu. Bu hem herhangi bir alanda hem de şarap videoları alanındaki ilk bloglardandı. Gary şarap hakkındaki yorumlarını basit bir Flip video kamerayla kaydetti ve videoları tam bir yıl önce yayına başlamış bir platforma, YouTube'a yüklemeye başladı.

Vaynerchuk'ın 21 Şubat'ta yüklediği ilk bölümün sade bir dekoru vardı: yuvarlak bir ofis masası, üç şişe şarap, şarap kadehleri ve bir tükürük

hokkası. 12 dakikalık bölümün yaklaşık 4. dakikasında videoda ufak bir kesinti olur ve Vaynerchuk kamerasının düzgün çalışmadığını, o yüzden BestBuy'a koşup yeni bir tane almak zorunda kaldığını açıklar. En başından itibaren şeffaf davranır. "Beni iki saniye seyredin, kim olduğumu ve neyi temsil ettiğimi göreceksiniz. Bütün mesele özgün olmakta,"[3] diyor. Vaynerchuk birinci bölümle birlikte şovunu sonlandırdığında, artık sosyal medyada öne çıkan hikâye anlatıcılarından birisiydi . Ama Şarap Kütüphanesi TV'nin tek hedefi internet üzerinden şarap satmak değildi. Vaynerchuk bunu kendi markasına değer katmak için kurduğunu dile getiriyor. Hikâye anlatımı kişisel markasını ilerletmekte kilit bir rol oynayacaktı. Bu herhangi bir hikâye değil; sadece Vaynerchuk'ın kendisine has, özgün üslubuyla anlatabileceği bir hikâye.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Daha birinci bölümden itibaren Vaynerchuk'ın şarap dünyası hakkında çok bilgili olduğu ve endüstrinin uzmanlarıyla başabaş gidebileceği açıktı. Bir 2001 Vérité La Muse'u çalkalarken şöyle dedi, "Burun kayda değer. Yüzde 85 Merlot, bir parça Cab Franc da var, yüzde 13 civarı, klasik Pomerol stili. Kokladığım zaman bana bir VCC'yi (Vieux Château Certan) hatırlatıyor. Bu Petrus olayını çok da abartmak istemiyorum ama gerçekten o seviyelerde olduğunu da söyleyelim."[4] İşini iyi bilmeyen kimse bir kadeh şarap hakkında böyle konuşamaz. Vaynerchuk rol yapmıyordu.

ABD'de satılan şarapların yüzde 97'sinin fiyatı 10 doların altında olsa da, çoğu şarap eleştirmeni sadece şaraptan iyi anlayanların anlayabileceği terimler kullanıyor. Vaynerchuk farklı bir şey yaptı. Şarap krallığının dilini iyi bilmesine rağmen çoğu zaman sıradan insanların diliyle konuştu. Şarabı daha ulaşılabilir hale getirdi. Dediğine göre uzmanlar,

> Her seferinde aynı klasik terminolojiyi çalkalıyor, kokluyor, tadıyor ve tükürüyorlar, şarabın bukesi gül yapraklarıydı ya da bitişi ipeksiydi gibi. Bense burnumu kadehe sokup bir içime bir ağız dolusu hava ve şarap çekiyorum, aklımdan geçen tek şey, "Vay bunun tadı gerçekten de Big League Chew gibi" ya da "Eğer bu Whatchamacallit barı değilse nedir bilmiyorum" oluyor. Mükemmel bir mahsulün karmaşıklığını takdir

etmediğimden değil... Tattığım şarabı tarif ederken dile pelesenk olmuş cümleleri neden kullanmam gerektiğini anlamadığımdan sadece.[5]

Conan Toprak, Puro, Islak Kaya ve Terli Çorap Yiyor

Vaynerchuk'ın özgün hikâye anlatma stilinin bir hayran kitlesi edinmesi ve ses getirmesi fazla uzun sürmedi. 2007'de komedyen ve sohbet programı sunucusu Conan O'Brien izleyicileri şarap tadımı amacıyla damaklarını nasıl eğitmeleri gerektiğini öğretmesi için Gary'yi şovuna davet etti. Sonraki on dakika sosyal medyada parladı.

Conan şarap eleştirmenlerinin çoğu insan tarafından züppe olarak değerlendirildiğini kabul etti. "Bu çok korkutucu. Bir restorandaysam ve bana şarap sorarlarsa, çok şey bilmem gerekirmiş gibi hissediyorum. Eğitimim yetersizmiş gibi. Sanırım çoğumuz yetersiz hissediyoruz,"[6] dedi Conan.

Vaynerchuk'ın sunduğu ilk şarap yeni Zelanda'dan bir Sauvignon Blanc'dı; çoğunlukla greyfurt ve çimen tatlarını içerdiği söylenir. Vaynerchuk bir greyfurtu bir tabak çimene sıktı ve yedi. Conan da aynısını yaptı. Sonraki şarap bir Sancerre'di. "Mineralli" ifadesini anlaması için Vaynerchuk, Conan'a yalayacağı ıslak bir taş verdi. Sonra kırmızı şaraplar geldi. Genelde kırmızı şaraplar hem üzümlerin hem de meyve ve tütünün yetiştiği toprağın niteliklerini taşıdığından, Vaynerchuk toprak, meyve ve bir puroyu tabakta karıştırdı ve bir avuç yedi. Conan'ın bu esnadaki şakaları ve ifadeleri ortalığı yıkıp geçirdi.

Son sıradaki Fransız Burgundy'si için Vaynerchuk, Conan'dan "terli bir çorap" denemesini istedi. Gary eğilip ayakkabılarını çıkardı ve bir çorap aldı. Kokladı ve, "İşte bu gerçekten de Burgundy'nin özü," dedi. Fransız Burgundy'si bir parça kuşkonmaz da içerdiğinden çorabı bir parça kuşkonmaza sardı ve Conan'a uzattı. "Hayır! Hayır! Çorabını yemeyeceğim," dedi Conan. Mükemmel bir mizah zamanlamasıyla, "Kendi çorabımı yerim," dedi. Conan'ın programının videosundaki bu şarap tadımı bölümü öyle popüler oldu ki bir sosyal medya yıldızı doğdu.

İşini Bil ama Markana Karşı Dürüst Ol

Vaynerchuk çoğunlukla bir sosyal medya dinamosu olarak bilinir. Gelgelelim o kendini "hikâye anlatan girişimci" olarak tanımlıyor, çünkü insanların görmek ve okumak isteyeceği içeriği yaratmanın doğrudan toplumsal etkiyi tetikleyen bir sonucu olduğunu anlıyor. "Tek bir şeyle ilgileniyorum, hepimizi birbirimize bağlayan bir şeyle. Mesleğiniz ne olursa olsun, neyle uğraşıyor olursanız olun, işimiz kendi hikâyemizi anlatmak ve bu asla değişmeyecek,"[7] diyor Vaynerchuk. "Çok para kazanmanın, büyük bir etki yaratmanın, büyük değişiklikler yaratmanın yolu iyi hikâye anlatmaktan geçiyor. Bu her zaman böyle olmuştur ve böyle olmaya devam edecek."

Vaynerchuk içeriğini kitaplardan, sunum konuşmalarına ve yaklaşık 200 çalışana istihdam sağlayan bir dijital danışmanlık ajansına kadar uzanan güçlü bir kişisel markaya entegre etti. Vaynerchuk kimi insanların bamteline dokunduğunu kabul ediyor. Örneğin konuşmalarında müstehcen ifadeler var. YouTube'daki konuşmalarının tanımlarında içerikte uygunsuz kelimeler olabileceğine dair bir uyarı var genelde. Dili uygun bulanlar olduğu gibi öyle düşünmeyenler de var. Önemli olan nokta şu: Vaynerchuk ilk günden itibaren kendi kişiliğine sadık kaldı ve bugünün sosyal medya ortamında özgünlük ödüllendirilen bir şey. "Markanız eşsiz ve ilgi çekici olacaktır, çünkü siz eşsiz ve ilginçsiniz,"[8] diyor Vaynerchuk. "Sosyal pazarlamada başarı kazanmış herhangi birini ya da beni taklit etmeyin. Rol yaparsanız kaybedersiniz, çünkü insanlar rol yapan kişinin kokusunu bir kilometre öteden alır." Vaynerchuk hikâye anlatmanın bir basın açıklaması olmadığını hatırlatıyor bize. Bir keresinde şöyle bir uyarıda bulunmuştu: "Özgünlük sizin içinizden gelmeli, kimseye anlam ifade etmeyen mesafeli ve soğuk bir basın açıklaması yapmayın." Basın açıklaması tavrının tersi "sahaya inmektir", yani imkân dahilindeki her platformda kendi hikâyenizi ve müşterilerinizin hikâyelerini paylaşmanız ve bunu da içinizden gelerek yapmanızdır.

Vaynerchuk markaların kendi DNA'larını, kendilerine özgü kimliği kucaklayarak inşa edildiğini ikna edici şekilde ileri sürüyor. "Ne sattığınızın önemi yok, sizi eşsiz ve ilginç kılan ne varsa onu saptayın ve hikâyenizi paylaştığınız tüm sosyal medya platformlarında özgün davranma cesaretini gösterin. Kendiniz olun, harika içerikler yaratın, böylece insanlar diyeceğiniz şeyle ilgilenecektir."[9]

Çoğu pazarlamacı tek bir hikâye yaratıp çeşitli sosyal medya platformlarında (Facebook, Twitter, Instagram vb.) paylaşırken, Vaynerchuk şunu tavsiye ediyor: Pazarlamacılar markaya sadık kalırken, aynı zamanda belirli sosyal medya ortamlarının ve takipçilerinin taleplerini karşılamak için hikâyeyi sürekli işlemeli. "İnsanların büyük çoğunluğu –tüm alanlardaki şirketler, organizasyonlar ve medya kurumları– sanki 2007'deymişiz gibi hikâye anlatıyor."[10] Örneğin, Vaynerchuk Twitter, Facebook, Vine ve Instagram gibi sitelerin "farkındalığa geçiş imkânı" yaratmakta benzer olduğunu söylüyor. Bu siteler uzunca yazılmış kapsamlı içerik barındırma amacı taşımıyor asla. Tam aksine ilgiyi canlı tutacak kadar bilgiyi paylaşarak dikkat çekme ve ürünlerinizin tamamına erişim sağlama işlevi görüyorlar.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Başarılı markalar –bireyler ve şirketler– kendilerini en başta hikâye anlatıcısı olarak görür. Dinleyicilerinin yaşadığı yerlere giderler ve oraya vardıklarında, dinleyicilerinin içeriği tüketme tarzına göre düzenledikleri özgün, kişisel ve tutkulu hikâyeler yaratırlar.

Yan Hikâyeli Burger

> **İnsanlar ne dediğinizi unutur, ne yaptığınızı unutur ama onlara kendilerini nasıl hissettirdiğinizi asla unutmazlar.**
>
> – MAYA ANGELOU

Danny asla avukat olmak istemedi, peki kendini nasıl hukuk fakültesi giriş sınavlarından 12 saat önce dayısı Richard ve teyzesi Virginia ile yemek yerken buldu? Bir şeyler doğru değildi.

"Yarın bu LSAT şeyini yaptığıma inanamıyorum, avukat olmak istemiyorum bile,"[1] diye içini döktü Danny.

"Neden tüm hayatın boyunca düşündüğün şeyi yapmıyorsun?" diye sordu Richard.

"Neymiş o?"

"Tek konuştuğun şey yemek. Bir restoran açsana," diye önerdi Richard.

Dayısı Richard haklıydı. Yemek ve restoranlar çocukluğundan beri Danny'nin tüm dikkatini çekerdi. Çoğu insan genç yaşlarındaki seyahatlerde gördüklerini ve duyduklarını net hatırlayabilse de, çok azı gittikleri yerlerde yediği yemekleri tam olarak hatırlar. Danny farklıydı. "Dört yaşındayken Miami Beach'te Lagoon restoranındaki taş yengecine âşık olmuştum. Sonraki yıllarda Key West'te misket limonlu turta çeşitlerini tattığımı, San Francisco Balıkçı Barınağı'nda Dungeness yengeci ve tuzlu denizkulağı denediğimi; Maine Ogunquit'te ıstakoz rulo yediğimi hatırlıyorum... Paris'te Tuileries Bahçeleri'nde sosis ve hardallı baget tatmıştım."[2]

Evet, Danny farklıydı ama 1983'teki o akşam yemeğinde dayısı konuyu açana dek Danny durumun farkında değildi. Danny ertesi gün LSAT'e girdi ama hukuk fakültesine asla başvurmadı. Bunun yerine kadrolu pazarlamacı olarak 125 bin dolar aldığı işi bırakıp bir restoranda müdür yardımcısı olarak haftada 250 dolara çalışmaya başladı. Danny'nin maaşı ciddi şekilde düşmüştü ama kendisi yükseliyordu. Danny dayısının önerisine hayatta aldığı "en büyük hediye" olarak bakıyor; tutkusunu bulmuştu.

İki yıl boyunca Danny yemek endüstrisi üzerine her şeyi çalıştı. Bir Roma seyahatinden dönüşünü "karalama festivali" olarak tarif ediyor. Sekiz saatlik bir uçak yolculuğu edindiği tüm fikirleri yazmaya yetmemişti. Hissettiği duygunun "yoğun bir arzu, yakıcı bir aciliyet hissi" gibi olduğunu söylüyordu. Danny bir kariyer aramakla uğraşmadı. Kariyeri onu omuzlarından yakaladı ve bir daha da bırakmadı.

Kader belirleyici o akşam yemeğinden üç yıl sonra, Danny Meyer "Union Square Cafe" adındaki ilk restoranını New York'ta açtı. Bu işletme yıllar boyunca Zagat restoran kılavuzunun yemek yenecek yerler sıralamasında zirvede kalacaktı. Sonra diğer restoranlar geldi: Gramercy Tavern, Blue Smoke, The Modern, Maialino. Meyer'in Union Square Hospitality Group'u bugün şehirdeki en beğenilen restoranların bazılarının sahibi ve işletmecisi. 2001'de Meyer farklı bir şey denedi. Madison Square Parkı'nda hot dog satan bir stant açtı. İlk yıl 5 bin dolar kaybetti, ikinci yıl 7500 dolar, üçüncü yıl ise ne kâr ne zarar etti. Meyer dördüncü yılda standı 7 metreye 7 metrelik bir kioska çevirdi ve mönüye hamburger, shake ve sundae ekledi. Shake

Shack doğmuştu. On dört yıl sonra Shake Shack Londra, Moskova, Dubai ve Tokyo dahil dünyanın her köşesinde 60'dan fazla mekânda faaliyet gösteriyordu. 30 Ocak 2014'te Shake Shack halka açıldı. İşlemlerin ilk gününde hisselerin değeri iki katına çıktı, şirketin değeri de 1,6 milyar doları buldu.

İlk restoranını açtığı günden beri Meyer patronların uygun fiyata iyi yemek aradığını biliyordu ama tekrar gelmelerindeki asıl etkenin restoranda kendilerini nasıl hissetikleri olacağının farkındaydı. Müşterilerin ağırlanması en başta gelir. Restoranlarından birinde konuklarının yaşadığı duygusal deneyim Meyer için her şey demek. Meyer'e göre bir şirketin kültürü başarısına zemin oluşturur ve büyük bir kültür de hikâyeler üzerine inşa edilir.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

"Kültür burada işleri nasıl yürüttüğümüzü tanımlamanın bir yolu,"[3] diyor Danny Meyer. "Eğer hikâyeleri örnek sunmak için kullanabilirseniz, kültürün devamını ve gelişimini sağlayabilirsiniz." Meyer hikâyeler anlatıyor, hem de bir sürü. Televizyon röportajlarında hikâyeler anlatıyor. Sunum konuşmalarında hikâyeler anlatıyor. Ve en önemlisi, aşçıları, şefleri, şarap garsonlarını ve garsonları eğitmek için hikâyeler anlatıyor.

Hikâyeler çalışanları, müşteri hizmeti sanatında eğitiyor, çünkü soyut kavramları gündelik hayat içinde açıklıyorlar. Örneğin, Meyer bir girişimci ve çalışanlarından da restoran katında kendilerini girişimci olarak düşünmelerini istiyor. Bir girişimci sıklıkla ilerideki daha büyük potansiyele yönelik harcamalar yapar. Meyer bu kavramı aşağıdaki hikâyeyle somutlaştırıyor:

> Karımla beraber eskiden sahibi olduğum Eleven Medison Park restoranında akşam yemeği yiyorduk. Yan masada olup biteni görüyor ve duyuyorduk. Belli ki genç bir kadın orta batıdaki bir yerden kısa süre önce New York'a taşınmıştı. Annesini ve babasını bu pahalı restoranda yemeğe getirmişti.Kızlarının bu şehre taşınmış olmasına ailesinin pek sıcak bakmadığı belliydi. Kızın hem New Yorkluların düzgün insanlar olduğunu hem de şehrin yaşamak için iyi bir yer olduğunu ailesine göstermek

istediği de açıktı. Restoranın görevi kıza bu çabasında yardımcı olmaktı, yani kızlarının kararına ailenin daha olumlu yaklaşmasını sağlamaktı. Tatlı mönüsü sunulana kadar işler gayet iyi gidiyordu. Babası mönüye baktı ve şöyle dedi, "Şaka mı bu? Tatlının yanına bir şarap için 42 dolar mı?" Babası gülerek sözüne devam etti ve, "New York konusunda anlatmaya çalıştığım buydu işte. Her şey çok pahalı," dedi. Şarap bir Château D'Yquem'di. Aslında bir kadeh için 42 dolar gayet normal bir fiyat. Garson tüm konuşmaya kulak misafiri oldu ve beş dakika sonra üç kadeh ve bir şişe Château D'Yquem ile masaya gelip şöyle dedi, "Bu akşam buraya geldiğiniz için çok mutluyuz. Château D'Yquem hakkında konuştuklarınıza kulak misafiri oldum. Bu nadir ve tüm dünyadaki en iyi tatlı şaraplarından biridir. Her birinize teşekkürlerimizi sunarak tatmanız için bundan ikram etmek istiyoruz." Herkesin kadehini üçte biri kadar doldurdu, yani muhtemelen bize 42 dolara –algılanan değer– mal olacak şarabı ikram olarak sundu. Karımla neşe içindeydik. Gördüğüm en iyi şeydi bu. Ne kadar parlak bir girişimcilik ânı. Garson fırsatı yakaladı ve o insanlara o masada tam o anda 42 dolarlık bir ikramda bulunmanın –bunu da sevgi ve cömertlikle yapmanın– muhtemelen dilden dile yayılıp 4200 dolarlık bir kazanç olarak geri döneceğini gördü. Aile harika hissedeceği gibi kız da onları bu restorana getirdiği için mutlu olacaktı.[4]

Zihin Soyutlamalara Değil Hikâyelere Hazırdır

Meyer için girişimcilik, işletmelerinize gelen konuklarınızın deneyimlerinden memnun olmasını sağlayacak bir şekilde kafanızı ve kalbinizi kullanmaktır. Elemanlarını işe alırken Meyer'in kriteri "yüksek HQ",* yani yüksek bir ağırlama katsayısı. İdeal adayların yüzde 51'i tutturanlar olduğunu söylüyor. Adaylardan tenik yeterliliği yüzde 49, duygusal yetenekleri de yüzde 51 olanları seçiyor. Masa kurma gibi teknik beceriler öğretilebilir şeyler. Ama insanları duygusal deneyimler yaratmaya nasıl motive edersiniz? Örneğin, Meyer çalışanlarına müşterilerin iyiliği için ne gerekiyorsa yapabileceklerini bastiçe söylese, bu kavram anlattığı bir hikâye kadar etkili olmaz. İnsan beyni soyutlamalarla başa çıkmakta iyi değil. Hikâyelere ise hazır. "Teknik yetkinlik için eğitimi süreç içinde neredeyse her zaman verebiliriz. İnsanlara ekmeği veya zeytini nasıl

dağıtacaklarını, içki siparişini nasıl alacaklarını veya mönüyü nasıl sunacaklarını, spesiyaliteleri nasıl tarif edeceklerini öğretebiliriz... duygusal beceriler için eğitmek ise neredeyse imkânsız,"[5] diye düşünüyor Meyer.

Delta Sky dergisinin yazarlarından biri kazanan bir kültür inşa etme konusunda Meyer ile röportaj yaptı. Meyer erişmek istediği noktayı o kadar mükemmel şekilde ifade eden bir hikâye anlattı ki, yazar hikâyeyi de dergi makalesine dahil etmek zorunda kaldı. Yazar hikâyenin kendisini de çok etkilediğini söyledi. Hikâye şöyle: Meyer Florida'ya bir iş gezisine gitmişti. Otel odasına vardığında sırtüstü uzanıp bir çizburger sipariş etmek ve taraftarı olduğu Cardinals takımının (Meyer, Missouri St. Louis'de büyümüştü) San Francisco Giants ile oynayacağı play-off maçını seyretmek istedi. Yazar hikâyeyi şöyle devam ettiriyor:

> Otel odasında Fox Sports 1 kanalının olmadığını ve oyunun iPad'inde seyredilemediğini fark ettiğinde bara indi. TV'de Jets-Patriots müsabakasının maç öncesi şovu vardı ama barda kimse yoktu. Garson da Meyer için beyzbol maçının olduğu kanalı açtı. "Daha sonra bar dolmaya başladı ve televizyon nasıl olduysa Jets maçına döndü." Garson Meyer'e bakmak için geri geldiğinde birinin kanalı değiştirdiğini fark etti. "Sorun değil," dedi Meyer. "Çizburgerimi diğer lobi barına götürürüm, orada kimse yok." Ama garson ısrar etti. "Hayır, bu doğru değil. Siz ilk geldiniz. İzin verin ben durumu çözeceğim." Garson uzaktan kumandayla geri geldi, beyzbol maçının olduğu kanalı açtı, kumandanın pillerini çıkarıp Danny'ye verdi. "Size sadece bunu anlatırken bile ürperiyorum... Burger'i idare ederdi –harika değildi– ama bana pilleri verme jestini asla unutmayacağım."[6]

Yazar hikâyenin onu da ürperttiğini söyledi. Meyer'in bu tür sahneleri kendi müşterileri için yeniden yaratarak kariyerini inşa ettiğini anladı: "Danny Meyer kafasındaki filmde neyin iyi göründüğünü biliyor." Hikâye anlatmak bu filmi gerçek hayata taşıyor.

Gerçek Hayat Senaryoları İçin Uçuş Simülatörleri Olarak Hikâyeler

"Hikâye anlatmak kültürümüzü destekliyor,"[7] demişti Meyer bana. "Zaten

kalbinizde bildiğiniz ama adını koyamadığınız bazı şeyleri hikâye anlatımıyla adlandırmayı başardığımı ümit ediyorum." Hikâyeler aracılığıyla Meyer çalışanları için müşterileri ağırlamaya dair kavramların kilitlerini açıyor. Bu da onların kavramı tekrar etmelerini, mükemmelleştirmelerini, başkalarına öğretmelerini ve süreç içinde bunu ekip kültürünün bir parçası olarak sağlamlaştırmalarını sağlıyor.

Bir restoran sahibinin düzinelerce, yüzlerce, hatta Meyer'in durumundaki gibi binlerce çalışanı, olası her senaryo için eğitmesi imkânsız. Pilotlar uçmaya başlamadan önce uçuş simülatörlerinde saatler harcıyor. Hikâyeler gerçek hayat senaryoları için uçuş simülatörleri olarak iş görüyor.

Toronto Üniversitesi'nden psikoloji profesörü Keith Oatley ve ekibi, detaylı hikâyelerin beyinde uyardığı bölgelerin, aynı olayla gerçek hayatta karşılaşılmış olsa aktif olacak bölgelerin aynısı olduğunu buldu. Anlatım ne kadar detaylı, hikâye ne kadar canlı ve anımsatıcılığı kuvvetli olursa, dinleyicinin beyninde o kadar derinlere kazınıyor. Meyer'in hikâyelerinin canlı ve duygusal olması işe yarıyor. Dinleyicilerini restoran katına ne kadar yaklaştırabilirse, hikâyesi o kadar etkili oluyor ve Meyer'in çalışanlarının davranışlarında görmek istediği sonuçları verme ihtimali de o kadar artıyor.

Örneğin, Meyer'in yarattığı bir diğer kuvvetli müşteri ağırlama kavramı da ABCD** (Her Zaman Noktaları Birleştirin). Çoğu insanın basit bir işlemden ibaret gördüğü bir iş sektöründe –ben sana para veriyorum, sen bana yemek veriyorsun– Meyer, bir konuğun deneyimini daha zengin ve akılda kalıcı bir olaya dönüştürecek bilgileri birbiriyle birleştirmesi için çalışanlarını cesaretlendiriyor. Kâğıt üzerinde iyi durmasına rağmen bu hâlâ soyut bir kavram. Meyer'in hikâyeleri bunu hayatın içinde canlı hale getiriyor.

Meyer şehirde politik bir toplantının düzenlendiği ve 11 basın mensubunun akşam yemeğine katıldığı gecenin hikâyesini anlatıyor. Konuklardan biri o zamanlar NBC ana haber sunucusu Tom Brokaw'dı. Yemeğe katılan 11 basın mensubunda Meyer'in gördüğü şey noktaları birleştirmek ve kulaktan kulağa dolaşacak hikâyenin etkisini artırmak için 11 farklı fırsattı. Gecenin saat 1'inde Meyer ayrılırken grup hâlâ oradaydı. Öylesine, "Biraz daha uzun kalırsanız size tatlı niyetine yağda yumurta servis etmek zorunda kalacağız,"[8] dedi. Konuklardan birisi Meyer'e döndü ve, "'Dafodil yumurta' yemediğine bahse varım. Harika bir şey," dedi. Çıkarken Meyer çalışanlara

"dafodil yumurta" tarifi aramalarını, malzemeler ellerinde varsa yemeği hazırlayarak bir kâse içinde masaya koymalarını söyledi. Şef Kerry Heffernan internette bakınırken el yordamı bir şeyler hazırlayabileceği belirsiz bir tarif buldu. Sabah saat 2'de garsonlar bakır bir kapta dafodil yumurta servisi yaptığında grup "havaya uçtu". O kadar lezzetliydi ki şef bunu restoranın brunch mönüsüne ekledi. İki yıl sonra Meyer Tom Brokaw ile karşılaştı. Brokaw en az 12 kişiye dafodil yumurta konusunu anlattığını söyledi.

Müşterileri dinleme ve onların deneyimlerini akılda kalıcı bir tecrübeye dönüştürmek için öğrenilen bilgiyi kullanma gibi tekil bir eylem, hem o geceki 11 basın mensubu hem de onların bu deneyimini paylaştığı insanlar üzerinde açık bir etki yarattı. Ama Danny Meyer'in gerçek dehası bunun gibi hikâyeleri çalışanlarını eğitmek, motive etmek ve restoranlarını böylesine başarılı kılan müşteri ağırlama kültürünü onlara aşılamak için kullanmasında yatıyor. Hikâye anlatmak bir güç çarpanı; o tekil eylemi alıyor ve Meyer'in restoranındaki düzenli bir olaya dönüştürüyor.

Restoranlar, tıpkı konaklama sektöründeki birçok şirket gibi, geri dönen müşteriler olmadan hayatta kalamaz. Bir restoran Google, OpenTable ya da müşterinin tercihlerine dair bilgi edinebileceği başka kaynakları kullanarak ne kadar fazla noktayı birleştirirse, etkileyici bir ilk izlenimi, ikinci izlenimi, üçüncüyü vb. yaratmakta o kadar avantajlı olur. Hikâye anlatımı o noktalara ruh katar.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Hayatta olduğu gibi iş yaşamında da tüm mesele insanlara kendilerini nasıl hissettirdiğinizle ilgilidir. Hikâyeler insanların birtakım şeyleri daha derinden hissetmelerine olanak sağlarken, ekibinizin takip etmesi beklenen davranış modellerini içselleştirmesine de yardımcı olurlar.

* Hospitality quotient: Ağırlanma katsayısı. (e.n.)

** Always Be Connecting Dots. (e.n.)

III. KISIM

Basitleştiren Hikâye Anlatıcıları

Eğer Bir Şey Bir Çırpıda Açıklanamazsa, Boş Laftır

Büyük liderler neredeyse daima basitleştirmede usta kişilerdir.

– COLİN POWELL

Richard 15 yaşında okulu bıraktı. Disleksik ve okumakta zorluk çekiyordu. Okul yaşındaki çocukların yüzde 4 ila 8'inde bu durumun görüldüğü varsayılıyorsa da, Richard okuldayken öğretmenleri ve akranları bu durumu anlayamamıştı.

"Hep sıkıntıydım – ve her zaman sıkıntı içindeydim,"[1] diye hatırlıyor Richard. "Sekiz yaşında hâlâ okuyamıyordum... Disleksi o yıllarda bir sorun olarak görülmüyordu veya daha doğru ifade etmek gerekirse sadece siz disleksikseniz bir sorundu. Kimse disleksiyi duymadığı için, okuyamamak, yazamamak veya doğru heceleyememek sınıfın geri kalanı ve öğretmenleriniz için ya aptal ya da tembel olduğunuz anlamına geliyordu. Ve hazırlık okulunda bu ikisi için de dayak yiyordunuz."

Bu kitaptaki diğer hikâye anlatıcıları gibi Richard zayıflığını kuvvete dönüştürdü ve hayatının anlatısını yeniden çerçeveledi. Ne de olsa nihayetinde dünya meşhur disleksiklerle dolu: Bir kaçını saymak gerekirse, Thomas Edison, Alexander Graham Bell, Albert Einstein ve Walt Disney. Büyük ressam Leonardo da Vinci hem disleksik hem de ADHD'liydi; bu sonuncusundan da mustarip olduğuna Richard neredeyse emin. Richard bu bireylerden ve zihnin kendi geleceğini biçimlendirmekteki gücünden haberdardı. 15 yaşında okulu bıraktığında muhtemelen farkına varamadığı şey ise disleksinin ona alışılmamış bir avantaj sağlayacağıydı.

Richard bir defasında CNN'den Anderson Cooper'a şöyle demişti: "Okul yılları cehennem gibi geçtiğinden, bence disleksik insanların hayatta iyi yerlere gelmelerinin nedeni şeyleri basitleştirmeleri."[2]

Sir Richard Branson da gayet başarılı oldu. Virgin Group'un milyarder kurucusu müşteri hizmetleri ve yardımseverlik vizyonlarıyla çalışanlarını ve müşterilerini esinlendiriyor. Basit hikâye anlatımı, ilk girişiminden beri, her

zaman başarısının çekirdek unsurlarından biriydi.

İngiltere'de Buckingham'da yatılı bir okula devam ederken genç Richard Branson'ın bir fikri vardı. Statükoya meydan okuyan bir dergi yayımlamak istedi. *Student* adındaki dergi zorbalık ve fiziksel cezalandırma karşıtı kampanyalara öncülük edecekti. Ancak Branson'ın bir sorunu vardı. Henüz tek bir sayı bile yayımlamamış bir dergiyi desteklemeleri için reklamcıları ve dağıtımcıları ikna etmesi gerekiyordu. Okulun başöğretmeni Branson'ın odasına telefon bağlatmayı reddedince, o da olası sponsorları aramak için ankesörlü telefonu kullandı. "Operatörün geri gelerek konuşmayı kesmesinin önüne geçmek için tüm bunları beş dakikaya sığdırmayı öğrendim,"[3] diyecekti Branson.

Bu zorunluluk sayesinde ikna edici hikâye anlatımının güvenli, net ve her şeyden önce kısa ve basit olması gerektiğini keşfetti. "Karmaşıklık düşmanınızdır. Herhangi bir ahmak bir şeyi karmaşıklaştırabilir. Basitleştirmek ise zordur,"[4] diye düşünüyor Branson.

"Başkaları adına konuşamam ama disleksi benim –ve Virgin'in– iletişim şeklini biçimlendirdi,"[5] dedi Branson bir defasında bana. "Başından beri Virgin anlaşılabilir ve gündelik bir dil kullandı. Eğer bir kampanyanın konseptini hızla anlayabildiysem, kullanılabilir bir şeydi. Eğer bir şey bir çırpıda açıklanamazsa, boş laftır."

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Eğer bir şey bir çırpıda açıklanamazsa, boş laftır. 13 kelimelik kısa bir cümlede Branson etkileyici bir iş hikâyesinin kilit unsurlarından birini teşhis etmişti: kısalık. Branson'ın tavsiyesi bana Sequoia Capital'deki Google'ın erken dönem yatırımcılarından birisinin verdiği ipucunu hatırlatıyor: "Eğer bir girişimci fikrini 10 kelimeyle ya da daha azıyla açıklayamıyorsa, ilgilenmem ve yatırım yapmam. Nokta." Branson'ın da aynı fikirde olduğu açık.

Branson kısa bir hikâyeye değer veriyor ve hatta bir bira altlığına sığabilecek kısalıktaysa, daha da iyi. Brett Godfrey Virgin Group'un eski finansman yöneticisi ve Londra'daki bir bara ziyaretini 80 milyon dolarlık bir ödeme gününe dönüştürmüş biri. Daha sonraları Godfrey Virgin Blue (artık Virgin Avustralya) için bir iş planına dönüşecek şeyin taslağını birasını

koyduğu altlıkların üzerine çizmişti. Branson "bira altlığı" sunumunu dinledi ve Godfrey'in fikrine destek vermeyi kabul etti. 2003'te Virgin Blue halka açıldı ve Ansett ve Qantas'ın Avustralya havayolu sektöründeki hegemonyasına meydan okudu. IPO, Godfrey'i 35 milyonluk hissesiyle birlikte Avustralya'nın en başarılı ve takdir edilen girişimcilerinden birine dönüştürdü. Virgin Avustralya, temelleri bir bira altlığı üzerinde atılan şirket, ülkenin şimdilerdeki en büyük ikinci havayolu şirketi.

Richard Branson gibi yatırımcılar bir iş fikrinin detaylarına girmeden önce büyük resmi görmek ister. Her hikâyenin bir başlığa ve her kitabın bir ada ihtiyacı olduğu gibi, iyi bir hikâye anlatıcısı da detaylara girmeden önce anlatısına tek bir büyük fikirle başlayacaktır.

Başlığın tanımını şöyle yapabiliriz: bir iş pazarlamasında ya da sunumunda, dinleyicinizin dikkatini yakalayıp anlatıyı bir bağlama oturtacak olan tek cümle. Başlık, dinleyicinin bilmesi gereken tek şeydir. Bir başlığın nasıl yazılacağının en iyi örnekleri için, Twitter'a ve 140 karakter sınırına bakmanız yeterli. "Artık yazdığım her şeyde vurgulamak istediğim noktayı Twitter benzeri bir formatta toparlayabilmek için özel bir çaba harcıyorum,"[6] diyor Branson. "Sadece birkaç yüz karakterlik uzunluğa indirmeyi başarsam dahi, mesajımı on kat uzun halinden daha etkili şekilde yayabileceğime inanıyorum."

Branson'un en çok takdir ettiği girişimci Steve Jobs. Nedenini görmek zor değil. Steve Jobs basitliğin ustasıydı ve iş sunumunu bir sanat biçimine dönüştürdü. Jobs ne zaman bir ürün tanıtsa, 140 karakterlik Twitter sınırını aşmayan, mükemmelce tasarlanmış tek bir cümleyle ya da başlıkla ürününü tarif ediyordu. Jobs sunumunda ve pazarlama malzemelerinde bu başlığı o kadar sık tekrarlıyordu ki, tüketiciler ürün hakkında sohbet ederken ya da gazeteciler yazılarında üründen bahsederken, aynı zamanda pazarlama stratejisinin uzantıları haline geliyorlardı. 2008'de Jobs Apple'ın ilk ultra-taşınabilir dizüstü bilgisayarı Macbook Air'i tanıttı. "Tek cümleyle bu," dedi, "dünyanın en ince dizüstü bilgisayarı." Sadece 32 karakterde –dünyanın en ince dizüstü bilgisayarı– Jobs'ın mesajı bir Twitter paylaşımına rahatlıkla sığabilecekken bile ciltler dolusu konuşmuştu.

Bir diğer örnek: 2001'de Steve Jobs 5 gigabayt depolama alanının müşterileri için bir anlam ifade etmeyeceğini gayet iyi biliyordu. Bunun

yerine bütünlüklü bir hikâye anlatan tek bir cümle oluşturdu. Apple'ın ilk MP3 müzik çalarının –iPod– ürün lansmanında Jobs dinleyicilerine 5 gigabaytın "1000 şarkıya denk geldiğini" söyledi. Bu hikâyenin yalnızca bir kısmıydı. 1000 şarkı depolayan bir MP3 müzik çalar o tarihte yok değildi ama kimse bunu o kadar kompakt bir formda yapmayı başaramamıştı. Bu nedenle Jobs tüm farkı yaratan bir cümle daha ekledi: iPod, dedi, "cebinizdeki 1000 şarkı demek." Bir Twitter paylaşımına kolayca sığabilecek bir cümleyle Jobs sayfalar dolusu konuştu ve tüketicilerine yeni ürün hakkında bilmeleri gereken neredeyse her şeyi söyledi. İnsanlar ne satın aldığını tek bir cümleyle öğrenebildi. Tek bir cümleyle Jobs iş dünyası tarihindeki en ikonik ürün sloganlarından birini ortaya attı.

"Twitter dostu başlık" olarak adlandırdığım şeyi yaratmak çalışmayı gerektirir, çünkü karmaşıklığı gizliyorsunuz. "Basit olan karmaşıktan daha zor olabilir," demişti Steve Jobs bir defasında. "İşi basitleştirmek için zihninizi temizlemek çok çalışmayı gerektirir. Ama nihayetinde buna değer, çünkü bir kez başarabilirseniz dağları yerinden oynatabilirsiniz."

Richard Branson hikâyelerin dağları yerinden kımıldatabileceğine inanıyor. Ne var ki öncelikle bir konuşmacı konuyla ilgili bilgilerin kısa salınımlarıyla dağı ölçeklemek zorunda. Her parça bir öncekinin üstüne oturur. Nasıl ki bir dağa tırmanmaya doruktan başlayamazsanız, dinleyicilerinizin üzerine tüm bilgi yığınını boşaltarak da bir fikri satamazsınız. Twitter dostu başlığı ana kamp olarak düşünün. Sohbetin devamı için temeli atıyor. Daha uzun bir e-posta birinci kamp olabilir, 10 dakikalık bir sunum ikinci vb. Yolculuğunuzun en sonunda dağın tepesine varırsınız ve dinleyicinizi de yanınızda götürmüş olursunuz. Bir kez doruğa ulaştığınızda görüşünüz çok daha netleşecektir; artık hem siz hem de dinleyiciniz manzaranın tadına varabilirsiniz.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Büyük hikâyeler bir fikrin arkasındaki yegâne kilit mesajı içeren büyük başlıklarla başlar. Richard Branson'a göre, "Hikâyelerin gücü sadece bilgilendirme ve meydan okuma yeteneklerinde değil, aynı zamanda esinlendirme ve dünyada değişiklik yaratabilme hünerlerindedir."[8] Branson'un hikâye anlatma tavsiyesi basit ve net: "Ne kastediyorsanız onu

Baş Vaiz

Öğreteceğim sadece üç şey var: basitlik, sabır, merhamet.

– LAO TZU

Bir satış belgesi genç Mario Bergoglio'nun hayatını kurtardı. Ailesi onları İtalya'dan alıp yeni bir hayat kurmayı umdukları Arjantin'e götürecek bir gemide yer ayırtmıştı. Çok fakir olmalarına rağmen, Principessa Mafalda gemisindeki en ucuz yer olan ara güvertede bir yer alabilecek kadar parayı bir araya getirebilmişlerdi. Gemi Cenova limanından 1927 yılının Ekim ayında ayrıldı ama asla istikametine varamadı. Bir pervanenin gövdesinde açtığı delik nedeniyle gemi Brezilya açıklarında battı. Beş yüz kişi boğuldu, ara güvertedeki insanlardan kurtulan neredeyse olmadı.

Mario'nun bu gemiye binmesine talihin bir oyunu engel olmuştu. Mario'nun babası aile işini satmıştı ama satış belgesi zamanında eline ulaşmadığından gemiye binemediler. Aile son dakikada seyahati ertelemek ve bir sonraki ay başka bir gemide yer ayırtmak zorunda kalmıştı.

Mario'nun oğlu Jorge, ailesinin kökenlerine dair hikâyeyi, genelde göçmenlerin daha büyük sıkıntılarıyla ilişkilendirerek, sık sık anlatır. Jorge bugün dünyanın en etkili hikâye anlatıcılarından birisi haline geldi. 3 milyondan fazla insan Jorge Mario Bergoglio'yu –Papa Francis– 2013 Dünya Gençlik Günü'nde konuşurken izlemek için Rio'da bir plajı tıklım tıklım doldurdu. Ama bu gelecekteki daha büyük bir dinleyici kitlesinin sadece bir habercisiydi: 2015 yılının Ocak ayındaki Filipinler ziyareti esnasında *6 milyon* kişi Manila Rizal Park'ta toplanarak bir rekora imza attı. ABD'deki milyonlarca Amerikalı, Eylül ayındaki altı günlük tarihi ziyareti sırasında Papa'yı göz ucuyla görebilmek için Washington D.C., New York ve Philadelphia'nın caddelerini doldurdu.

Papa Francis merhamet ve alçakgönüllülük eylemlerinden ötürü herkesin

saygısını kazansa bile, anlattıkları bir başka nedenden ötürü insanları bir araya getiriyordu: hikâyelerinin basitliği. Papa Francis hikâye anlatmanın ana kurallarından birini sektirmeden takip ediyor – üç unsur kuralı.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Yeni seçilmiş Papa olarak ilk vaazında Francis inancını üç maddeyle özetledi: gezmek, inşa etmek ve açıklamak. Bu onun üç kısımlı bir anlatı yapısına yaslanmasının ne ilk ne de son örneğiydi. Yıllar önce öğrendiği bu tekniği neredeyse her sohbetinde, konuşmasında ya da vaazında kullanıyor. Francis bir defasında, "En başta, üç şeyden bahsedeceğim: bir, iki, üç, eski zamanların Cizvitlerinin yaptıkları gibi, değil mi!"[1] derken dinleyiciler gülüyor ve tezahürat yapıyorlardı.

Papa Francis ona üç kuralını Cizvit eğitiminin verdiğini söylese de bu teknik aslında hikâye anlatmanın en eski ve güçlü kılavuzlarından birisi. Francis mesajını basitleştirmek için şablonu bir çerçeve olarak hoşça kullanıyor.

Manila'da Papa Francis canlı metaforları üç unsur kuralıyla harmanladı (anahtar kelimeleri vurgulamak için kalın fontla yazdım): "Tanrı dünyayı güzel bir bahçe olarak yarattı... insan bu doğal güzelliği yoksulluğu, cehaleti ve çürümeyi devam ettiren toplumsal yapılarla bozdu."[2]

2014 yılının Noel arifesinde Francis, "Yolumuzu aydınlatan inanç meşalesinin rehberliğinde büyük ışığı bulma umuduyla canlanarak, dünyayı saran karanlığın içinden geçtik,"[3] dedi.

2015 yılındaki Kül Çarşambası'nda* Santa Sabina Bazilikası'nda Papa Francis, Büyük Perhiz'in** unsurlarının altını çizerek oruç döneminin müjdesini verdi.

> Bugün *İncil* bu ruhani yolculuğun unsurlarını belirtiyor: dua, oruç ve sadaka. İlk unsur dua. Dua Hıristiyan'ın ve inanan her insanın gücüdür... Perhiz yolculuğunun ikinci kilit unsuru oruçtur. Oruç sade bir hayat tarzını tercih etmekle ilgilidir; israftan kaçınılan bir hayat tarzı, hiçbir şeyin ziyan edilmediği bir hayat tarzı... [Francis bazen üç unsur kuralını, üç unsur kuralının içinde bile kullanıyor!] Üçüncü unsur sadakadır. Çıkar gözetmeden vermeye işaret eder, çünkü kişi bir başkasına sadaka verirken

karşılığında bir şey beklemez.[4]

Yukarıdaki alıntıda Papa Francis bir mesajı veya fikri yaymak için etkili bir yöntem kullanıyor. Önce listeyi sunuyor (dua, oruç, sadaka) ve ilerleyen kısımda da her maddenin detaylarını veriyor. Bir mesajı basitleştirmenin kolay ve kanıtlanmış bir yöntemidir bu.

Büyük Hikâyelerin Üç Sahneli Yapısı

Üç unsur kuralı iletişimin temel yapıtaşıdır. Yıllar önce araştırmacılar insan zihninin sadece üç ila yedi unsuru kısa süreli ya da "çalışan" bellekte tutabildiğini keşfetmişti. ABD'deki telefon numaraları sekiz hanelidir, çünkü araştırmacılar insanların en fazla yedi sayıyı akılda tutabildiğini buldu. Ama çoğumuz bir telefon numarasını nasıl hatırlıyoruz? Rakamları üçlü ve dörtlü daha ufak birimler içine gruplandırıyoruz.

Neden "üç"ü içsel olarak tatmin edici buluyoruz? İnsanlar örüntülerle düşünür ve üç bir örüntü veya dizi meydana getirebilecek en ufak sayıdır. Örneğin, sinema yönetmenleri "Işık, kamera, motor" der. Kısa mesafe koşucuları "Yerlerinize, hazır, başla" komutuna koşullanmışlardır. Yanmaya başlarsanız ne yaparsınız? "Dur, yere yat ve yuvarlan" komutlarını hatırlamanız beklenir. Eğer hatırlamanız gereken 18 adım olsaydı, diziyi tamamlamadan önce ciddi şekilde yaralanmış olurdunuz. Bu örneklerin sonu gelmez, çünkü talimatlar etkilidir ve bunun nedeni de hatırlanmalarının kolay olmasıdır.

Dinleyicilerin içeriği hatırlamalarını daha mümkün kıldığından üç unsur kuralı etkilidir. Büyük yazarlar bu kurala uyar. Thomas Jefferson uygarlığın akışını üç "devredilemez hak" ile değiştirdi: hayat, özgürlük ve mutluluk. Favori çocuk masallarımız üçlü gruplar içerir: üç ufak domuz, üç ayı, üç silahşor, geçmiş-bugün-gelecek Noellerin hayaletleri vb.

Duygusal hikâye anlatma sanatı dersleri alan senarist adayları Üç Sahneli Hikâye Yapısını öğrenir. İki saatlik bir filmde 1. sahne yaklaşık 30 dakika sürer. Kanca (*the hook*) adı verilen dikkat çekici bir sahne aracılığıyla filmin türünü (macera, romantik, komedi) belirler. Ayrıca başkahraman ve onun düşmanıyla da tanışırız (kahraman ve kötü adam). 2. sahne daha uzundur, yaklaşık 60 dakika sürer. Burada karakterler geliştirilir ve kahraman için güçlükler meydana getiren engeller (çatışma/gerilim) tanıtılır. Engelleri

aşmak ne kadar zorsa, nihai çözüm de o kadar tatmin edici olur. 30 dakika kadar süren 3. sahnede gerçek eğlence ortaya çıkar, çünkü kahraman ile kötü adam arasında bir hesaplaşma sayesinde film doruğa (*climax*) varır.

Tüm hikâye anlatıcıları üç unsur kuralını sever. Ama iş dünyasındaki hikâye anlatımlarında, söylemek istediğinizi basitçe ve ikna edici bir şekilde aktarmak için üç sahneli yapı özellikle hayati önem taşır. Müşteriniz ürününüzün 200 özelliğinin tamamını bilmek istemez; en fazla önem verecekleri üç özelliği açıklayın. Müşterinizin 52 pazarlama fikrini bilmesine gerek yok; en iyi üçünü önerin. Yatırımcınız şirketinize yatırım yapmak için 23 neden bilmek zorunda değil; karşılığını alacakları en önemli üç tanesini sayın.

Üç unsur kuralı bu kitapta bahsedilen neredeyse her hikâye anlatıcısı tarafından paylaşılan alışkanlıklardan biri. 2005 yılındaki meşhur Stanford Açılış Konuşmasında Steve Jobs "üç hikâye" anlatmıştı. TED tarihinin en uzun süreli ayakta alkışını alırken Bryan Stevenson üç hikâye anlatmıştı. Sheryl Sandberg işyerindeki kadınlar için Lean In hareketini üç mesajla başlattı. Bu insanlar belli bir noktaya kadar kural kırıcılar olarak statükoya meydan okusalar da üç unsur kuralı hepsinin kullandığı bir izlekti.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Aristoteles'le başlayan ve bugün Papa Francis'le devam eden üç unsur kuralı, dünyanın en büyük hikâye anlatıcıları tarafından takip edilen bir şema. Bunun sebebi üç kuralının şu üç şeyi çok iyi başarmasından kaynaklanır:

1. Hikâyenizi yapılandırmak için basit bir şablon sunar.
2. Dinleyicilerin hikâyenizin kilit mesajlarını anlayabilmeleri için anlatınızı basitleştirir.
3. İknanın nihai hedefine yönlendirir – eyleme!

* Hıristiyanlık inancında Batı Kiliselerine bağlı müminlerin gereklerini yerine getirdiği Büyük Perhiz'in ilk günü. (e.n.)

** Hıristiyanlıkta Paskalya döneminde kırk gün boyunca hayvansal gıdaları yememek kaydıyla tutulan oruç. (e.n.)

Bir Sinema Patronunun Torunu Kendi Başarı Tarifini Hazırlıyor

İzleyiciler eleştirmenlerin değil büyük bir hikâyenin cazibesine kapılmak ister.

– DİNO DE LAURENTİİS

1994'te genç bir kadın UCLA'den mezun oldu, mutlu ve inanılmaz derecede başarılı bir hayat için gereken malzemelerle karşılaştı. Paris'te bir yemek okuluna yazıldı. Kızın ailesi bu kariyer seçimini garip karşıladı. Tüm aile sinema işindeydi ve kızın da aynı yolu izlemesini bekliyorlardı.

Kız Roma'da, büyükbabasının dönemin en ikonik filmlerinden bazılarını çektiği yerde doğmuştu. 1976'da aile büyükbabanın kendi stüdyosunu kurduğu ABD'ye taşındı. Dino De Laurentiis 70 yıllık kariyerinde toplamda, *Serpico* ve *Barbar Conan* gibi gözde olanlar da dahil, 150 film üretecekti. Aynı kariyer yolunu seçmemiş olsa da genç kadın her zaman büyükbabasına hayranlıkla bakacaktı; ünlü sinema prodüktörünün 2010'daki ölümü üzerine şöyle diyecekti: "Büyükbabam gerçek bir esin kaynağıydı. Benim şampiyonumdu."[1]

Gerçekten de öyleydi. Genç kadının kariyer seçimi anne ve babasını şaşırtmış olsa da büyükbabası Dino için durum böyle değildi. Bir İtalyan makarna üreticisinin oğluydu ve İtalyan yemeklerini seviyordu. Büyük ekranda yer alan bir hikâye anlatıcısıydı, torunu Giada De Laurentiis ise yemeği hikâye anlatma paleti haline getirdi. "Büyük bir İtalyan ailesinden geliyorum ve eğer yemekten daha çok sevdikleri bir şey varsa, o da hikâye anlatmak,"[2] demişti Giada bir defasında. "Büyükbabamın gittiği tüm yerler ve yol boyunca tattığı tüm yemekler hakkındaki detaylı masallarını dinlemeyi seviyordum ve onun bahsettiği tüm o şaşırtıcı yerleri araştırmak ve görmek için sabırsızlanıyordum."

Giada'nın sinema patronu dedesi, içeriği basitleştirme ihtiyacı başta olmak üzere, iyi bir hikâyenin unsurlarını anlamıştı. "600 sayfalık bir kitabı elinize alırsanız, bunu 100 sayfalık bir senaryo haline getirene dek törpülemeniz gerekir. Bir filmin iki saatine muhtemelen tüm karakterleri dahil edemezsiniz,"[3] demişti. Giada için hikâyeleri basitleştirmek ailesinin

DNA'sında vardı, böylece İtalyan mutfağının hikâyesi üzerindeki gizemi kaldırmak üzere yola koyuldu. Giada'nın Food Network'te bugün beş şovu var, yedi kitap yayımladı ve neredeyse tüm bu kitaplar *New York Times*'ın çok satanlar listesinde zirveye çıktı.

Giada, Food Network'te *Everyday Italian* programını sunmaya başladığında, eleştirmenler onu evde aşçılık yapan sıradan kişiler için yemekleri ulaşılabilir kılmaya çalışmakla suçladı. Eleştirmenler "düzgün" İtalyan yemeklerinin, örneğin makarnanın, sıfırdan yapılması gerektiğini öne sürüyordu. Giada çok az insanın kendi makarnasını yapacak zamanı olduğunu ama basit malzemelerle lezzetli yemekler pişirebileceklerini iddia etti. "Bir şef gibi konuşmak istemedim," dedi. "Karmaşık yemekler yapmak istemedim. İtalyan köklerimi paylaşmayı ve insanların bundan zevk almasını istedim. Şef ceketimi dolaba kaldırdım ve basit tarifler yarattım. Eğer kendi yolumu izlemiş olmasaydım, bugün geldiğim yere ulaşamazdım."[4]

Giada UCLA'den antropoloji diplomasıyla mezun oldu ama gerçek tutkusunu buldu – insanlara evlerinde lezzetli İtalyan yemekleri pişirmeleri için gereken teknikleri öğretmek. Fakat ilk televizyon şovlarında yıldızlığa giden yolu çıkmaza girmiş gibi duruyordu. Kamera karşısında rahat değildi. "İlk kez *Everyday Italian*'ı yaptığımda bayağı zorlanmıştım. Kamera karşısında tuhaf hissediyordum, rahatsızdım ve çok endişeliydim,"[5] diye hatırlıyor Giada. "Sürekli bir karın ağrısı çekiyordum ve ağır bir uykusuzlukla boğuşuyordum. Çok mahcup ediciydi."

Alçakgönüllülük çoğu başarılı hikâye anlatıcısının ortak bir kişilik özelliği. Hikâye anlatmak sürekli ve bitmek bilmeyen bir deneme ve yanılma sürecinden geçmeyi gerektirir. Saatler boyunca alıştırma yapmayı gerektirir; Giada'nın performansını geliştirmek için başvurduğu yöntem tam da buydu.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

"Kendime karşı ve eksiklerimle ilgili dürüsttüm,"[6] demişti bir defasında Giada. "Tam da bu sırada ufak erkek kardeşim yardımıma koşmuştu. Elinde bir kamerayla sürekli beni takip etti. Kameraya konuştum ve nihayetinde kamera gerçek bir insan ve bir arkadaşa dönüştü. Her günün sonunda kardeşimle beraber performansımı değerlendiriyorduk, sinir bozucu bir işti. Ağır ağır ve emin adımlarla daha iyi hale geldim. Zorlandığım başlangıç

sürecinde zamanla daha başarılı hale geldim."

Tanımı gereği hikâye anlatımı bir performansı gerektirir. Güçlü bir anlatı yeterli değildir. Giada kamera önündeki rahatlığı sayesinde ileride bir Emmy ödülü kazanacak ve Las Vegas bölgesinde kendi restoranını açacaktı. Giada'nın karakterinde, birçok kişiye kamera önündeki performansını geliştirme konusunda yardımcı olacak çok sayıda nitelik var; ister bir televizyon şovu için, ister bir YouTube kanalı, bir şirket blogu, isterse de bir Kickstarter kampanyası için.

Tutku

Tutku olmaksızın başarılı bir hikâye anlatıcısı olmak neredeyse imkânsız. Tutku enerji yaratır; enerji, coşku ve heyecan olmadan izleyicilerin dikkatini elde tutmak bir hayli zorlaşır. Giada sevdiği bir şeyle uğraştığı için kamera önünde coşkuludur. Giada kendi içsel çağrısının sinema endüstrisinden gelmediğinin farkındaydı. Yemek alanında bir kariyerin nasıl bir şey olduğunu bilmese de, yemek için duyduğu tutkuyu paylaşmak istemişti. "Ama," dedi, "ailemle mutfakta takılmayı, onlarla yemek yapmayı, gülmeyi, hikâyeler anlatmayı, yemeğin kokusunu seviyordum ve yemek yemeyi seviyordum! Bunu yapmam gerektiğini biliyordum ve benim için bu yeterliydi."[7] İnsanın kendine özgü tutkusu videoda görünür. Bu tutkuyu yakalamadan *kayıt* düğmesine basmayın.

Gülümseme

Gülümsemenin kolay olduğunu zannedersiniz. Mutlu olduğumuzda gülümseriz. O halde neden iş sektöründeki profesyonel kişilerin çoğu video kaydederken sefil bir görüntü çizer? Profesyonel iş videolarında gülümseme nadir olsa da televizyon şöhretlerinin yüzlerinden hiç eksik olmaz. Giada mutluluk saçan gülümsemesiyle tanınır. Unutmayın ki hikâye anlatmak tamamen duygularla ilgilidir ve gülümseme de en güçlü duygusal tepkiyle ilişkilendirilir. Gülümsemenin bilinmeyen gücü hakkındaki bir *Forbes* makalesine göre, "Gülümseme beyinlerimizin ödül mekanizmasını öyle bir yolla uyarır ki, çikolata gibi iyi bilinen bir zevk kaynağı bile bunun gücüne erişemez."[8]

Sinirbilimciler de insanların gerçek ve sahte bir gülümseme arasındaki

farkı görebildiğini tespit ediyor. Bu sebeple duygusal hikâye anlatımı tutkuyla yakından ilgilidir. Eğer bir konu hakkında samimi olarak heyecanlanıyorsanız, bu kimsenin gözünden kaçmaz; coşkunuz izleyiciye bulaşacaktır.

Sohbet

"Yapmacık", "soğuk" veya "ruhsuz" duran insanlarla hepimiz karşılaşmışızdır. Bu insanlara dair tariflerin hepsi aynı şeye işaret eder – olduğu gibi davranmayan birisi. Bir kişi konuşmasını prompterdan ya da önündeki kâğıttan okuduğunda konuşma hızı yavaşlar, bu da doğal değildir. Web videosu resmi olmayan bir platform olduğundan doğal ve sohbete yakın bir tarzı ödüllendirir. İnsanlar sevdiği kişilerle, arkadaşlarıyla bir akşam yemeğinde sohbet edermiş gibi cana yakın davranan insanlarla iş yapmaktan hoşlanır.

Sohbet edercesine konuşanlar kısa, basit kelimeler seçer ve videolarını kısa tutar. Bill Gates, Satya Nadella'yı Microsoft'un yeni CEO'su olarak tanıttığında bu duyuruyu sadece 1 dakika 45 saniye süren bir YouTube videosunda yaptı. İki dakikadan kısa bir video, dikkat süresi gittikçe azalan bir izleyici kitlesi için ideal. Sosyal medyadaki kuru gürültünün miktarı bile doğrudan hedefe yönelen performanslara yönelik bir ihtiyaç doğurur. Londra merkezli bir sigorta şirketi olan Lloyds TSB ev kazalarının artış sebebine dair bir araştırma yürütmüştü. Araştırmacılar, yaptığı işe konsantre olmayan insanların zarar görme ihtimalinin daha fazla olduğunu buldu. Bu mantıklı bir sonuç ama araştırmacılar bir adım daha ileri gidip insanların dikkatini ne kadar süre koruyabildiğini de araştırdı. 1000 kişilik bir incelemede, araştırmanın bulgularına göre yetişkinlerin ortalama dikkat süresi 1998'de 12 dakikayken, 2008'de 5 dakikaya gerilemişti. 2008'de ne oldu peki? Dikkat süremize meydan okuyan sosyal medya platformlarındaki patlama: Vine (6 saniyelik videolar), Twitter, Instagram, Snapchat ve diğerleri. İş dünyasıyla ilgili sosyal medya sitelerinde bir videonun ideal süresinin 60 ila 90 saniye arasında olduğunu belirtiliyor.

Dönüştürücü hikâyelerini şirket içinde paylaşmak isteyen iş dünyasının liderleri video kullanımına gitgide daha fazla başvuruyor. Ama izleyicileriniz bunları seyretmediği veya mesajlarını içselleştirmediği sürece bu videoların

hiçbir anlamı yok. Giada gibi popüler televizyon şahsiyetlerinden alacağınız ipuçları videolarınızı daha çekici ve dolayısıyla da daha etkili kılabilir. Kopya çekmeye değer bir tarif bu.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Toplumun kalbini fetheden hikâye anlatıcıları, mesajları konusunda tutku doludur; anlatılarının içeriğini basit ve anlaşılabilir bir dille sunarlar. Videolar hikâye aktarmakta hayati bir araç haline geldi. Başarılı hikâye anlatıcıları bu aracı, konuşmacıyla birebir sohbet ettiği duygusunu izleyiciye hissettirecek şekilde cana yakın ve dostça bir üslupla kullanır.

Hikâye Anlatan Astronot
TED İzleyicilerini Şaşırtıyor

> **Sunumunuzda ne kadar çok görsel varsa tanınma –ve hatırlanma– ihtimali de o kadar fazla olacaktır.**
>
> – DR. JOHN MEDİNA

20 Temmuz 1969 tarihinde, Neil Armstrong ve Buzz Aldrin Ay'a ilk adımlarını attı. Bu arada 383 bin kilometre aşağıda, Ontario'daki Stag Adası'nda ufak bir kulübede olayı televizyondan seyreden dokuz yaşındaki bir çocuk astronot olmaya hevesleniyordu. Chris Hadfield uzaya çıkma düşleri kuruyordu. Astronotlar için, "Gördüğüm en havalı tiplerdi,"[1] dediğini hatırlıyor. Ay'a bakmak için dışarı çıkmış ve kendine şöyle demiş: "Nasıl olacak bilmiyorum ama gerçekten yapmak istediğim meslek bu." Hadfield'ın hayalini gerçekleştirmesi için üstesinden gelmesi gereken, görünüşte aşılmaz bir engel vardı – Kanada'nın uzay programı yoktu. Hayal imkânsız görünüyordu ama bir başka büyük hikâye anlatıcısı, John F. Kennedy bir ulusu yıldızlara ulaşmaya esinlendirmeden önce Ay'a ayak basmak da öyleydi.

Hadfield'ın engin hayal gücü, sağlam hırsı, şaşmaz adanmışlığı ve

çocukluk hayalini gerçekliğe dönüştürme yolunda kullanacağı, fikirlerini kendinden emin ve ikna edici şekilde dile getirmesini sağlayan bir hikâye anlatma yeteneği vardı. Hadfield sekizinci sınıfta bir hitabet yarışmasını kazanışını hatırlıyor: "Öğretmenin adını hatırlamıyorum ama birisi bana, başkalarının fikirlerimden faydalanması ve söylediklerimi hatırlaması için bir konuşmayı nasıl kurgulayacağımı ve fikirlerimi aktaracağımı öğretmişti."[2]

Yeni kurulan Kanada Uzay Ajansı 1992'de aday alımı yapmaya başladığında Hadfield diğer 5329 adayın arasına adını yazdı. Beş ay sonra olumlu haberler aldı. *Neredeyse* programa kabul edilmişti. Bir sonraki etaba kalan 500 kişi arasına girmişti. Üç tur süren psikolojik değerlendirmeler ve görüşmelerden sonra Hadfield ilk 20 aday arasına girdi. Finale kalan adayları bir haftalığına Ottawa'ya gönderildiler ve burada Hadfield'ın hikâye anlatma becerisi bir fark yarattı. Adayların her birinden sahte bir basın konferansına katılmaları istendi. Kanada Uzay Ajansı yeterli fonlara sahip değildi, bu nedenle projenin büyükelçileri olarak astronotların programı kamuoyuna pazarlayacak başarılı hikâye anlatıcıları olmaları isteniyordu.

1992 yılında bir cumartesi günü saat 13.00'da Hadfield'ın mutfağındaki telefon çaldı. Dokuz yaşındayken aya baktığı zamandan beri hayalini kurduğu haberi aldı – astronot olmak üzere seçilmişti.

Hadfield, Uluslararası Uzay İstasyonu'nun kumandanı olarak görev yaptı. Kanada'nın en çok madalya alan astronotu ve uzayda yürüyen ilk Kanadalı oldu. 2013'te gitarını kapan ve bir uzay kapsülünde ağırlıksız olarak yüzerken David Bowie'nin "Space Oddity"sini söyleyen Hadfield bir sosyal medya fenomeni oldu. Videoyu Twitter'a koydu ve yeryüzüne dönene kadar Twitter hesabına 1 milyon takipçi kazandı.

2014 yılının Mart ayında gerçekleştirdiği sürükleyici TED sunumu nadir görülen bir ayakta alkışla karşılandığında Hadfield dikkatimi çekmeye başlamıştı. "Uzayda Kör Olmaktan Ne Öğrendim" başlıklı sunumda Hadfield bir uzay yürüyüşünün ortasında gözlerinin aniden kapanarak görüşünü kaybetmesinin hikâyesini anlatıyordu. Uzay gemisi dünyanın etrafında saniyede 8 kilometre hızla hareket ediyor olsa da Hadfield paniklemedi, çünkü olası her duruma karşı eğitilmişti. İnsanın kendi korkularını yenmesine dair güzel bir ders verdi. Hadfield'ın sunumu görsel hikâye anlatıcılığının şahane bir örneğiydi.

Hadfield'ın PowerPoint sunumunda tamamı fotoğraftan oluşan ve metin içermeyen 35 slayt vardı. "Etkili bir görselin gücüne derinden inanıyorum,"[3] dedi bana. "Gerçekten iyi bir görsel güzel olmakla kalmayıp sizi düşündürür de. İçindeki bilginin derinliğinden sonuçlar çıkarırsınız." Örneğin, Hadfield uzay mekiğinden dünyanın nasıl göründüğünü tarif ettiğinde bunu kendi kendimize gözümüzde canlandırmamız neredeyse imkânsız. Kıtaların ve suların yakın plan çekimleri bir müzede kendini evinde hissedecek resimlere benzer. Hadfield sahneleri tarif etmek için analojiden yararlanır: "Dünyanın olağanüstü ve daimi değişen güzelliğinin sergilendiği, kendi kendine çalışan bir sanat galerisi gibi... renk ve desenleriyle sessizce gürlüyor." Analoji, karmaşığı anlatılabilir hale getirmeye yardım eder ama basit bir fotoğraf bu analojiyi zihnin gözüne yerleştirir.

Kanada uzay programının büyükelçisi olarak Hadfield TED sahnesine varmadan önce 25 yıl boyunca haftalık sunumlar yapmıştı. Bu yıllar boyunca bizatihi sunumun hikâyeyi anlatamadığını öğrendi. Hikâye anlatıcısı kendisiydi; slayt gösterisi de hikâyeyi tamamlıyor ve anlatıyı canlandırıyordu. "Bir sanat galerisine gittiğimde eserlere dair bilgiler daima dikkatimi çekiyor. Sanatçı kimdi ve bu resmi ne zaman yapmıştı? Bunu nerede resmetti? Özgeçmiş hikâyesi resme ruh katıyor. Aksi durumda sadece güzel bir resimden ibaret. Esas önemli olan ona eşlik eden hikâye," diyor.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Hadfield dinleyicisini uzay gemisinde kendi yanındaki koltuğa taşımak için iki güçlü hikâye anlatma tekniğinden yararlanıyor: resim kullanımı ve analoji.

Hikâyeler anlatmak için resim kullanmak "resim üstünlüğü" adıyla sinirbilim literatürüne iyice yerleşmiş durumda. Araştırmacıların bulduğuna göre eğer bir bilgiyi sadece işitirseniz, içeriğin yüzde 10'unu hatırlarsınız. Eğer bilgiyi işitir ve bir resim *görürseniz*, içeriğin yüzde 65'ini hatırlamanız muhtemel.

Hadfield'ın 16 dakikalık sunumu 35 fotoğraf ve iki video içeriyordu. Örneğin, erken yaşta astronot olmaya esinlenişi hakkında konuşurken, dokuz yaşındayken karton kutudan yapılma bir roketin içinde oturduğu bir fotoğrafın slaytını gösterdi. Resmin kendisi hikâyeyi anlatmıyor. Hadfield'ın

anlatısı olmadan ufak bir çocuğun şirin bir fotoğrafından ibaret olurdu. Bir diğer örnekte, Hadfield Kazakistan'ın ortasına bir gümleme ile inmenin nasıl bir şey olduğunu tarif ediyor. Eşlik eden slayt Hadfield'ın iniş modülünden dışarı çıkmasına yardım eden Rus uzay ajansı görevlilerini gösteriyor.

Artık meşhur olmuş TED sunumunun bir kısmında Hadfield, örümcekler karşısında duyulan genel korkudan bahsediyor ve bu korkuyu yenmek için tavsiyelerde bulunuyor. Çoğumuz örümceklerden tiksindiğimiz için, kahverengi yalnız örümcek veya karadul gibi tehlikeli örümceklerin fotoğrafını göstermek anlamlı. Hadfield hikâyeyi fotoğraflar olmadan da anlatabilirdi. Ne var ki örümceklere karşı yoğun tepki gösterdiğimizden, fotoğraflar aslında Hadfield'ın bilginin ve hazırlığın korkuları yenmekte bize yardımcı olabileceği temasını güçlendiriyor.

Hadfield 50 bin tür örümcek olduğunu ama bunların sadece bir düzinesinin zehirli olduğunu belirtiyor; bu tehlikeli olanlarla karşılaşma ihtimaliniz epey az. "Bu nedenle bir daha örümcek ağıyla temas ettiğinizde paniklemenize gerek yok. Tehlikenin korkuyla hiç alakası yok," tavsiyesinde bulunuyor.

Tek bir resim –örneğin bir insan yüzünün fotoğrafı– sinirbilimci Uri Hasson'a göre görsel kortekste 30 milyona kadar nöronu aktive ediyor. Princeton'dan bir araştırmacı aktive edilen nöronların çoğunun "sinyal-gürültü oranı"nı genişlettiğini belirtiyor.[4] Bilimde ve mühendislikte sinyal-gürültü oranı, arka plan gürültüsü ile karşılaştırılan sinyal gücünün bir ölçüsüdür. İletişim ve sunum tasarımcıları bu ifadeyi neden bazı slaytların daha kolay hatırlandığını açıklamak için kullanıyor. Çok "gürültü"ye sahip PowerPoint slaytları karmaşıktır; konuşmacının aktarmaya çalıştığı o tek - fikir için hayati önem taşımayan gereksiz metinlerle, tablolarla veya rakamlarla doludur. Hasson'un araştırmasının sonuçlarına göre, gürültü – temel olmayan unsurları– azaltıldığında ve sinyaller resimlerle güçlendirildiğinde, hatırlama ve tanıma da geliştirilir. Etkili bir sunum gürültüyü az ve sinyali kuvvetli tutar.

Resim Üstünlüğü Etkisi (Picture Superiority Effect - PSE) Hadfield'ın sunumundaki fotoğrafların sadece metinden oluşan slaytlara kıyasla neden daha etkili ve hatırlaması kolay olduğunu da açıklıyor. "İnsan PSE'si gerçekten de tanrısal,"[5] diye yazıyor moleküler biyolog John Medina. "Yıllar önce gerçekleştirilen testler, insanların 2500'den fazla resmi gördükten

birkaç gün sonra –katılımcılar her bir resmi yalnızca 10 saniye görüyor– bile en az yüzde 90 doğrulukla hatırlayabildiğini gösterdi. Bir yıl sonraki doğruluk oranları hâlâ yüzde 63 civarındaydı. 'Remember Dick and Jane?' ('Dick ve Jane'i Hatırlıyor musunuz?') gibi harika bir başlığa sahip makalede gösterildiği üzere resim tanımaya dair bilgiler on yıllar sonra bile güvenilir şekilde hatırlanabiliyordu."

Başarılı eğitimciler yalnızca kelimelerin kullanımına kıyasla resim ve kelimelerin bir karışımını kullanmanın, öğrenim sürecini çok daha kolaylaştırdığının farkında.

875 Milyon Dolarlık PowerPoint

Hadfield fikir satıyor ama şirket pazarlamaları bile görsel hikâye anlatımından faydalanabiliyor. Örneğin bir şirket metin ağırlıklı PowerPoint'lerini görsel ağırlıklı bir şekilde yeniden düzenleyerek 875 milyon dolarlık bir sözleşmeyi kaptı. Şirket endüstriyel inşaat sektöründe. Sektöre dair her şey büyük. Bazı vinçler 7 milyon kilogram ağırlığında yani neredeyse 80 uzay mekiği kadar. Vinçlerin yüksekliği 200 metreye yakın, Özgürlük Anıtı'ndan dört kat daha uzun. Sadece Amerika'da bile enerji ihtiyaçlarımızı karşılayan 3 milyon kilometrelik boru hattı var. Çoğu boru hattı yüzlerce kilometre uzunluğunda, her yıl trilyonlarca metreküp doğalgaz ve yüzlerce milyar ton sıvı petrol taşıyor. Mali rakamlar da büyük. On milyarlarca dolar değerindeki endüstriyel inşaat sözleşmelerine rastlamak mümkün.

Bir zamanlar, bu büyük alandaki ufak oyuncular arasında olan ve sattıkları malzemeler kadar büyük olmak isteyen bir şirket vardı. Her ne kadar yöneticileri büyümek için can atsa da, bir şey onları engelliyordu – sunumları monoton ve esinlendirici olmaktan uzaktı. Bunlar monoton insanlar olduklarından da değil. Tersine, büyük ve ufak şirketlerde yaygın olarak görülen bir hastalığa yakalanmışlardı: Olguları ve rakamları aktarmak için kelimelerle dolup taşan PowerPoint'lerle sunum yapıyorlardı. Kaç kilometre elektrik hattı döşediklerini, buhar kazanları için ne kadar bobin ürettiklerini veya kaç tane türbin inşa ettiklerini gösteren çok sayıda veriye sahiptiler. Sorun, şirketin rakiplerinin de benzer verilere –çoğu durumda da daha büyük ve etkileyici verilere– sahip olmasıydı.

Şirketin pazarlama yöneticisinin, şirketin mesajını dikkat çekici hale getirecek bir fikri vardı. Birbirini izleyen veri tabloları sunmak için PowerPoint slaytları kullanmak yerine, veriye dair bir hikâye anlatacak ve PowerPoint slaytlarını da hikâyeyi fotoğraflarla görselleştirmek için kullanacaktı. Bir kez dönüşüm gerçekleşince işler tekrardan yoluna girdi, hem de şirkette kimsenin tahmin etmediği kadar iyi şekilde.

Pazarlama yöneticisi tablo ve metin içeren 72 slaydı fotoğraf ağırlıklı 30 slaytla değiştirdi. Örneğin orijinal sunumdaki slaytların çoğu 200 veya daha fazla kelime içeriyordu (bunlar slayt değil slayt kılığına girmiş belgelerdi aslında). Yeni sunumdaki slaytların çoğu bir fotoğraf ve yanındaki 10'dan daha az kelimeden oluşuyordu. Veriler ortadan kaybolmadı ama bir hikâye biçiminde paketlendi. Örneğin bir slaytta Ay fotoğrafının üzerinde bir rakam (385.000) vardı. "385 bin kilometreden fazla boru döşedik. Bu kadar boru kalorifer yakıtını buradan Ay'a götürmeye yeter," diye anlatıyordu pazarlama yöneticisi slayt ile beraber.

Şirketteki kimi üst düzey yöneticiler şüpheciydi. Daha az kelime ve daha çok resim içeren PowerPoint'in etkili olabileceğine inanmıyorlardı. Ama 2008'deki ekonomik krizden sonra şirket yeni işler almakta sıkıntı yaşadığından kaybedecek fazla bir şeyleri yoktu. Pazarlama yöneticisi yeni müşterileri elde etmeye çalışacak bir dizi sunumda bunu kullanmak için onay aldı.

Sonrasındaki olaylar üst düzey yöneticiler için sürpriz oldu – ama görsel hikâye anlatımının gücünü anlayanlar için çok da sıradışı bir şey olmamalı. Büyük bir petrol şirketinin yöneticisi şirketten bir proje için teklif vermesini istedi. Yaptılar ve en sonunda 875 milyon dolarlık ihaleyi aldılar. Şirket tarihinin en büyük ihalesiydi.

Sözleşme imzalandıktan sonra pazarlama yöneticisi petrol şirketinin sahibine neden ufak bir inşaat şirketini seçtiklerini sordu. "Sunumunuz o kadar farklıydı ki olasılıkları görmemi sağladı," diye cevap verdi petrol şirketinin yöneticisi. "Yatırım yapmak istediğim şey bu türden bir düşünce tarzı."

Kısa ve öz bir sunum, basit slaytlar ve daha fazla resim şirketin hikâyesini uzun, karmaşık ve kelimelerle yüklü bir PowerPoint'in yapabileceğinden çok daha ikna edici şekilde anlatıyordu. PowerPoint düşman değil. Buradaki suçlu, yaratıcılık eksikliği. PowerPoint bir hikâyeyi resmetmek için

kullanıldığında bunu yapabilir ve zihinleri değiştirir.

Bir Resim Yeterli Olmadığında

Artık bir fotoğrafın hikâyenizi güçlendireceğini biliyoruz ama resimler tek başına yeterli değil. Zihnin gözünde resimler çizmek de başarılı hikâye anlatımının bir parçasıdır. Astronot Chris Hadfield sadece güzel uzay fotoğrafları gösterdiği için ayakta alkışlanmıyor. Ed Hallowell'in dinleyicilerine ADHD'yi açıklarken yaptığı gibi, Hadfield da deneyimlerinin zihinsel resimlerini yaratmak için betimleyici analojileri ustaca kullanıyor. Çoğumuz asla bir başka gezegene ayak basmayacak veya uzaya roketle gitmeyeceğiz. Bunun duygusunu deneyimlemek nasıl mümkün olabilir? Bulabileceğimiz en yakın şey analojilerdir ve Hadfield bunları yaratmakta gerçek bir usta. Hadfield uzay mekiğinin kalkış ânını şöyle anlatıyor:

> Bu şeylerden (uzay mekiklerinden) birinde olmak inanılmaz derecede güçlü bir duygu. Sizden katbekat kuvvetli bir şeyin avucundasınız. Sizi öyle sert sarsıyor ki önünüzde duran aletlere odaklanamıyorsunuz. Sanki dev bir köpeğin çenesindesiniz ve ensenizdeki bir ayak sizi uzaya itiyor, dümdüz yukarı doğru delice hızlanıyorsunuz, havayı yararak kendinize yol açıyorsunuz ve oldukça karmaşık bir yerdesiniz – pürdikkatsiniz, yüzünüzde gitgide artan bir gülümsemeyle aracın her aşamadan geçişini izliyorsunuz. İki dakika sonra katı yakıt roketleri patlamayla ayrılıyorlar ve artık sadece sıvı yakıt motorlarınız var, hidrojen ve oksijen, sanki ayağınız yerdeyken bir yarış arabasına binmişsiniz ve hiç görmediğiniz bir hıza ulaşıyorsunuz. Gitgide daha da hafifleşiyorsunuz, üzerinize uygulanan kuvvet de gittikçe artıyor. Sanki birisi üzerinize beton gibi bir şeyler döküyor. Ta ki nihayetinde, sekiz dakika ve kırk saniye kadar sonra, nihayet tam doğru irtifaya, tam doğru süratte, doğru yönde ulaşıyoruz ve motor susuyor ve artık ağırlığımız yok. Ve hayattayız.[6]

Köpeğin çenesi, ensenizdeki ayak, yarış arabası, beton – tümü deneyiminin neye benzediğini çıkarsamamıza yardımcı olan analojiler. Analojiler, soyutlamalarla edinilmiş bilgiyi bağlamamıza yardımcı olur. Analojiler içeriği beynimize kazır.

Sinirbilim literatüründe gittikçe artan sayıda kanıt, hikâye anlatmanın

gücünü ve 12. Bölüm'de tartıştığımız üzere, bu hikâyeleri hayatla ilişkilendirmekte analojiler kullanmanın etkisini destekliyor. Hikâyeler işe yarıyor, çünkü beynimizin çok sayıda kısmını harekete geçiriyor; metaforlar ve analojiler bu süreçteki hayati araçlar.

2006'da İspanyol araştırmacılar *NeuroImage* dergisinde "*Tarçın* Sözcüğünü Okumak Kokuyla İlgili Beyin Bölgelerini Aktive Ediyor" başlıklı bir makale yayımladılar. Metaforik dili sadece okumanın bile görüntüler ve kokularla ilişkili beyin bölgelerini aktive ettiğini ilk keşfedenler biliminsanlarıydı. Örneğin katılımcılar "tarçın", "parfüm" veya "kahve" gibi sözcükleri okudukları zaman, araştırmacılar kokuyla ilişkili beyin bölgelerinin –birincil kokusal korteks (*olfactory cortex*)– MRI makinesinde aydınlandığını görebiliyorlardı. Katılımcılar koku çağrıştırmayan sözcükler okuduğunda –"sandalye" veya "anahtar" gibi kelimeler– beyin bölgelerinde hareket gözlenmedi. Sonuç: "Anlamsal olarak güçlü kokusal ilişkilenmeler içeren sözcükler okumak beynin kokusal bölgelerini aktive eder."[7]

Hadfield'ın PowerPoint slaytlarındaki fotoğraflar görsel korteksi uyarırken analojileri de beynin bedensel-duyusal korteks (*somatosensory cortex*) gibi dokunmayla ilişkili bölgelerini uyarmaktadır.

"Analoji doğrudan deneyimine sahip olmadığımız herhangi bir konuda bir şey öğrenmemizin tek yoludur, bu ister atomaltı parçacıkların davranışı, isterse de diğer insanların deneyimlerinin içeriği olsun,"[8] diye yazıyor James Geary *I Is an Other* (Ben Başkasıdır) adlı kitabında. Analojiler karmaşık konuları basitleştirerek bizi, başka türlü anlama şansımız olmayan yeni, özgün deneyimlerle tanıştırır.

Hadfield Kanada'nın uzay programında çeyrek asır çalıştı, onun büyükelçilerinden biri olarak hizmet verdi, neredeyse her hafta kamuya açık sunumlar yaptı. Eğer bir dinleyici grubu hiçbir şey öğrenemeyecekse bir sunum veya konuşma yapmanın anlamsız olduğunu öğrendi. Hadfield'ın resimleri ve analojileri uzayın hikâyesini Dünya'ya geri getiriyor.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Büyük hikâye anlatıcıları, bir deneyimin veya olayın canlı portresini yaratmak için resimler –bazen gerçek olarak, bazen analoji yoluyla– kullanır.

"Adam Batarya Satıyor" ve Yine de Esinlendiriyor

Dünyayı değiştirebileceğini düşünecek kadar çılgın insanlar dünyayı değiştirenlerdir.

– STEVE JOBS

Chris Hadfield gibi hikâye anlatıcıları uzaya çıkmayı hayal ederken, Elon onları uzaya götürecek uzay gemisini inşa etmek istiyordu. Elon'un Güney Afrika'daki çocukluğunda hikâye önemli bir rol oynadı. Biyografisini yazan kişi, "Elinde her zaman bir kitap vardı," diye yazıyor. Öğleden sonra saat 2'de okul bittiğinde, kitabevine gider ve saat 6'ya kadar orada kalırdı. *Yüzüklerin Efendisi* ve *Otostopçunun Galaksi Rehberi* favorileri arasındaydı.

Genç Elon hikâyeler okumayı ve dinlemeyi seviyordu. "Macera tutkunu" büyükbabası Joshua Haldeman'ın hikâyelerini büyülenmiş şekilde dinlediğini hatırlıyor. Haldeman ailesini tek motorlu bir uçağa doldurup Güney Afrika'da Pretoria'daki evlerinden hareket edip Avrupa boyunca gidecekleri 35 bin kilometrelik seyahatlere çıkarırdı. "Büyükannem yolculukları sırasında nasıl defalarca ölümden kurtulduklarının masallarını anlatırdı,"[1] diye hatırlıyor Elon.

Bugün Tesla ve SpaceX CEO'su Elon Musk, büyükbabasının macera hikâyelerinin, kendindeki dizginlenemez heyecan ve macera tutkusunu ve "risk konusundaki olağandışı müsamahakârlığını" açıklamaya yardımcı olduğuna inanıyor. Musk zamanımızın en etkili mucitlerinden, elektrikli otomobiller, uzay yolculuğu ve sürdürülebilir enerji alanlarındaki öncülerden birisi.

30 Nisan 2015'te Musk, güneş panellerinden gelen ışığı yakalayarak depolayan ve bunu enerjiye dönüştüren Tesla Powerwall adındaki bir ev bataryasını tanıttı. Normal tüketici için tasarlanmış olsa da bunu çalıştıran teknoloji oldukça karmaşık. Web sitesine göre, "Tesla Powerwall, sıvı termal kontrollü, duvara monte edilen, doldurulabilir bir lityum-iyon batarya. 5,8 amper nominal akım ve 8,6 tepe akımı veriyor. Powerwall'ın yedekleme uygulamaları için optimize edilmiş 10 kWs'lik veya günlük kullanım için tasarlanmış 7 kWs'lik çeşitleri mevcut."[2] Bu işin kolay kısmı. Teknik

özellikler sadece en ileri biliminsanları ve fizikçiler tarafından anlaşılabiliyor.

Elon Musk gezegendeki en zeki mucitlerden birisi ama tüketicilere teknolojiyi açıklarken bir altıncı sınıf öğrencisinin bile anlayabileceği bir dil kullanıyor.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Peter Kincaid ABD Deniz Kuvvetleri için 1975'te dizayn edilen Flesch-Kincaid okunabilirlik testinin geliştiricilerinden biriydi. ABD Savunma Bakanlığı bu testi eğitim el kitaplarının okunma zorluğunu değerlendirmek için kullanmaya başladı. Bugün eğitmenler sınıflarda kullanılan kitaplara ilişkin uygun okuma seviyesini saptamak amacıyla bu testin skorlarını kullanıyorlar. Flesch-Kincaid sınıf seviyesi testi kelime uzunluğu, cümle uzunluğu ve diğer faktörleri kullanarak bir sınıf seviyesi –bir kişinin belli bir metni anlayabilmesi için gereken eğitim süresinin uzunluğu– saptıyor. Örneğin *Harvard Business Review*'daki makaleler 17. ya da üzeri bir sınıf seviyesinde. *New York Times* makaleleri 9. veya üzeri sınıflar için yazılmışken, bu teste göre "Genel toplum tarafından okunması beklenen metinler 8 civarında bir sınıf seviyesini hedeflemeli."

Elon Musk'ın Powerwall sunumundaki kilit cümlelere daha yakından bakalım. Musk hikâyeyi anlıyor ve tüm büyük hikâyelerin, daha önce tartıştığımız gibi, bir kahramana ve kötü adama sahip olması gerektiğini biliyor. Musk kötü adamı ve kahramanı bir sorun ve çözüm olarak sunuyor. Ve bunu yapmak için basit kelimeleri ve cümle yapılarını kullanıyor. Musk ilk slaydında gökyüzüne duman kusan bacaların bir fotoğrafını gösteriyor ve şöyle diyor:

> Tesla Energy'nin anonsuna hoş geldiniz. Bugün dünyanın nasıl işlediği, enerjinin Dünya çapında nasıl dağıtıldığına dair köklü bir dönüşüm hakkında konuşacağım. Bugün durum epey kötü. Berbat. Sadece net olmaya çalışıyorum, çünkü bazen insanların bu konuda kafaları karışıyor. İçinde bulunduğumuz durum tamamıyla gerçek. Enerjinin çoğu böyle üretiliyor, fosil yakıtlarla.[3]

Yukarıdaki paragraf Flesch-Kincaid sınıf seviyesinde 6,3'e denk düşüyor,

yani ortalama bir altıncı sınıf öğrencisinin bunu okuyabilmesi ve genel olarak da anlayabilmesi lazım. Şüphe yok ki çözümün daha karmaşık olması gerekir, değil mi? Pekâlâ, görelim. Musk'a göre çözüm yukarıya bakmakla başlıyor:

> Çözümün iki kısmı var. Kısım bir, Güneş. Güneş adı verilen bu kullanışlı füzyon reaktörü gökte duruyor. Herhangi bir şey yapmanıza gerek yok. O işini yapıyor. Her gün ortaya çıkıyor ve devasa miktarda enerji üretiyor.

Bu paragraf da Flesch-Kincaid okunabilirlik testinde 2,9 skoru veriyor. Ortalama bir üçüncü sınıf öğrencisi "füzyon reaktörü"nü anlamasa da bunu okuyabilmesi gerekir. Sözcükler kısa ve çoğu sözcük sadece birkaç heceden oluşuyor. 2,9 sınıf seviyesini ilk gördüğümde şüpheli yaklaştım ama kendi deneyimimi gerçekleştirme şansım vardı. En ufak kızım ikinci sınıfı yeni bitirdi. İlk denemesinde paragrafı okuyabildiğini kaydettim. Neredeyse mükemmel şekilde okudu, sadece iki sözcükte, "reaktör" ve "devasa"da biraz kekeledi. En büyük kızım –üçüncü sınıfı geçenlerde bitirdi– bunu harika şekilde okudu ve "füzyon" kelimesi de dahil tamamını anladı.

Musk güneşi anlatısının kahramanı olarak tanıttıktan sonra, hikâyeye bir zorluk daha ekliyor – eldeki bataryalar. Sorunu tarif etmek için yeniden basit bir dil kullanıyor:

> Mevcut bataryaların sorunu berbat olmaları. Korkunçlar. Pahalılar. Güvenilmezler. Her açıdan iğrenç, çirkin, kötü ve çok pahalılar.

Bir kez daha, Flesch-Kincaid aracı yukarıdaki paragraf için 6,1 skorunu veriyor, yani bir insanın bunu anlaması için yüksek eğitim görmesi bile gerekmiyor.

The Verge'de yazan bir blogcu, Elon Musk'ın sunumu hakkında "Elon Musk'ı Gördüğüm En İyi Teknoloji Sunumuyla Tesla Energy'yi Anons Ederken İzleyin" başlıklı bir yazı yazdı.[4] T.C. Sottek yazısında şöyle diyordu: "Adam batarya satıyor ve hâlâ esinlendirici olabilmeyi başarıyor." Evet, "adam" bir batarya satıyor ama bataryalar değil hikâyeler esinlendirir.

Musk'ın sunumları bir başka teknoloji yenilikçisi ve hikâye anlatıcısıyla karşılaştırılıyor: Steve Jobs. Jobs da ürün sunumlarında kötü adamlar ve kahramanlar (problem/çözüm) kullanma ihtiyacının farkındaydı ve bunu

birinci sınıf öğrencilerinin bile anlayabileceği basitlikte yapmıştı.

28 Nisan 2003'teki 10 dakikalık bir sunumda Steve Jobs müzik endüstrisini yeniden yarattı ve milyonlarca müzik severi şarkı başına 99 sent ödemeye ikna etti. iTunes müzik mağazası insanların müziği satın alma ve dinleme şeklini tamamıyla değiştirdi. Şarkı başına 99 sent ödeyen kullanıcılar 200.000 parça arasından istediğini seçebiliyordu. İlk haftada 1 milyondan fazla şarkı satıldı. Bugün Apple iTunes müzik mağazası gezegendeki en büyük müzik satıcısı.

Steve Jobs gayet olağanüstü bir şey yaparak müzik endüstrisinde bir devrim yarattı: Milyonlarca müzik âşığını, dosya paylaşım programları aracılığıyla ücretsiz olarak aldıkları bir şeye para ödemenin iyi bir şey olduğuna ikna etti ve bunu da klasik anlatı tekniğindeki kötü adam ve kahraman figürlerini kullanarak yaptı. Önce kötü adam sahneye çıktı: çözüm gerektiren bir problem. Kahraman da ardından geldi: bir Apple ürünü.

Jobs konuşmasına "neredeyse ânında tatmin" ve ücretsiz indirme imkânları sunan Napster ve Kazaa hakkındaki kısa bir tartışmayla başladı. Bir sonraki slaytta da meselenin "karanlık taraf"ını listeledi. Bunlar,

- Güvenilmez indirmeler
- Güvenilmez kalite ("Tüm bu şarkılar yedi yaşındakiler tarafından dönüştürülüyorlar ve pek iyi bir iş yaptıkları da söylenemez.")
- Önizleme olmaması
- Albüm kapağı olmaması
- Bu hırsızlık ("Karma ile ters düşmemekte fayda var.")

Jobs, Kazaa'yı anlatısının hasım figürü şeklinde tanıtarak kötü adamı resmetmeye devam etti. Kullanıcının aynı şarkının 50 veya 60 dosyası arasından tahminde bulunup hangisini indirmesi gerektiğini seçmesi durumuna değindi. "İndirme kağnı gibi ağır ve yarısında bozuluyor," dedi. En sonunda da şarkıyı indirdiğinizde kalitesinin berbat olduğunu ve son saniyelerinin kesildiğini görüyorsunuz, dedi. Kullanıcının şarkının temiz bir versiyonunu bulması 15 dakika sürüyor. Jobs bu zaman dilimini bir perspektife akıllıca yerleştirdi:

> Bunun anlamı, bir saat harcadıktan sonra dört şarkı elde edeceğiniz; Apple'da dört dolardan aza mal olan dört şarkı bunlar, hesaplarsanız asgari ücretten daha ucuza çalıştığınızı bulacaksınız.

Jobs kullanıcıların şarkı başına 99 sent ödemeye karşı çıkacakları unsura meydan okudu:

> 99 sent nedir? Kaçınız bu sabah bir Starbucks lattesi içti? 3 dolar. Bu üç şarkı demek. ABD'de bu sabah kaç latte satıldı? Epey fazla. 99 sent hiç de pahalı değil.

Sonunda Jobs yeni iTunes müzik mağazasından şarkı indirmenin faydalarını (kahraman) sıraladı. Slaydında aşağıdaki metin vardı:

- Hızlı, güvenilir indirme
- Kaliteli kodlama
- Her şarkının önizlemesi
- Albüm kapağı
- İyi karma

İndirdikleri şarkılar için 99 sent bir yana, herhangi bir ücret ödemeyi bile düşünmeyen kişilerin kafa yapısını Jobs tam 10 dakika içinde tamamen değiştirmişti. Ayrıca şüpheci analistleri de servisin müzik severleri şarkı başına 99 sent harcamaya cesaretlendirecek kadar fayda sağlayacağına ve Apple'a para kazandıracağına ikna etmeyi başardı. Kayda değer şekilde, Steve Jobs'ın iTunes tanıtımının metni –Flesch-Kincaid sınıf seviyesi aracıyla değerlendirildiğinde– 4. sınıf skoru veriyor. Yani bir dördüncü sınıf öğrencisi metni takip edebilir ve Steve Jobs'ın açıkladığı problemleri ve çözümleri anlayabilir.

Şüpheci bir dinleyici gurubuyla bir sonraki karşılaşmanızda ürününüzü veya servisinizi –kahraman– tanıtmadan önce kötü adamı resmedin. Kötü adam/kahraman anlatısı fikrinizin çözdüğü sorunu basitleştirir ve eğer basit kelimeler kullanırsanız, fikrinizin ne kadar çabuk benimsendiğine şaşırabilirsiniz.

"Basit olan, karmaşıktan daha zor olabilir,"[6] demişti bir defasında Steve Jobs. "İşi basitleştirmek için zihninizi temizlemek çok çalışmayı gerektirir. Ama nihayetinde buna değer, çünkü bir kez başarabilirseniz dağları yerinden oynatabilirsiniz." Steve Jobs, Elon Musk ve zamanımızın diğer yenilikçileri dağları yerinden oynatıyor ve çoğu zaman mesajlarını basitçe anlatılan sade hikâyelerle aktarıyorlar.

Dünyadaki en harika ürüne, en harika fikirlere sahip olabilirsiniz ama insanlar bunların çözdüğü problemleri anlayamazsa, asla ürününüzle ya da fikrinizle ilişki kuramazlar. Hikâye anlatıcıları hikâyeyi basitleştirmek için kötü adamlar ve kahramanlar kullanır. Mesajı o kadar basit kelimelerle sunarlar ki bir ilkokul öğrencisi bile anlayabilir.

23

Bir Girişimci
***Shark Tank*'te**
Tarih Yazıyor

> **Hikâye anlatmak her şeydir. Bana MBA'inizi ve satış rakamlarınızı gösterin, bu güzel. Ama bana nasıl başladığınıza ve vizyonunuza dair güzel bir hikâye anlatın, oturup konuşuruz.**
>
> – BARBARA CORCORAN, ***SHARK TANK***

Çoğu akranı gibi altı yaşındaki Charles Michael Yim evinin önündeki kaldırımda limonata standı açmaya karar verdi. Bundan sonra da Yim girişimcilik yeteneğini sergilemeye devam edecekti. Ortaokulda arkadaşı ona bedava bir basketbol takas kartı verdi. Yim kartı başka üç kartla değişti, sonra bunları da hızla takas etti ve kısa sürede tek bir kuruş harcamadan 1000 karta sahip oldu. Ve kartların gerçek bir değeri de vardı: Bir tanesi Michael Jordan'ın çaylak kartıydı. Çarpıcı performanslara genç yaşından beri eğilim gösteren Yim, kartları çocukların kart takas etmelerine izin veren bir dükkâna götürdü. Yim bir hikâyeyi ve bir oltayı* kuşanıp gelmişti. Kartları kahverengi torbalara koydu ve her torba için 4 dolar istedi. Olta? Çantalardan birinde 4 dolardan çok daha fazla eden değerli bir kart vardı. Diğer çocukların altın kartı kazanabilme ihtimaline tepki verdiğini fark eden Yim aynısını aranan başka kartlar için de yaptı ve ortaokulu bitirdiğinde 5 bin dolar kazanmıştı.

Hızla 2013 yılının Eylül ayına geçiyoruz. 30 yaşındaki Yim'in çarpıcı

şeylere hâlâ yetenekli olduğunu görüyoruz ama artık çok daha büyük rakamlar var ortada. ABC'nin *Shark Tank*'inde –girişimciler için *American Idol* tarzı bir şov– 250 bin dolar yatırım peşinde koşuyor. Sunumu etkili hikâye anlatımının çok sayıda önemli bileşenini sergiledi:

> Merhaba Sharklar. Benim adım Charles Michael Yim ve Breathometer'ın kurucusu ve CEO'suyum. Bir akşam yemeğinde veya bir partide olduğunuzu [bir spor kulübünün sahibi olan Mark Cuban'ı işaret ediyor] veya arkadaşlarınızla bir barda şampanya içtiğinizi [üzerinde beş kadeh şampanya olan sağındaki ufak masaya işaret ediyor] hayal edin. Almaz mısınız? [Yim her jüri üyesine birer şampanya sunuyor. Kadeh kaldırıp sunum sırasında içiyorlar.] Nasıl devam ettiğini bilirsiniz. Biraz yemek yersiniz, içersiniz. Daha farkına varamadan gece biter ve eve gitme saati gelir. En önemli soru, güvenli bir şekilde araba kullanacak durumda mısınız? Kim şu eski tip kocaman nefes analiz aletini taşımak ister ki? [Yim polis memurlarının sürücüleri test etmek için kullandıkları türden bir alkolmetre gösteriyor.] Breathometer'ı bu nedenle dizayn ettim. Akıllı telefonla kullanılabilen ilk alkol ölçüm cihazı. O kadar ufak ki cebinizde taşıyabilirsiniz. [Yim elinden geldiğince Steve Jobs'ı taklit ediyor ama kot pantolonundan bir iPod çıkarmak yerine ufak bir akıllı telefon adaptörü çıkarıyor.] Nasıl çalıştığını göstereyim size. Ses girişini çekin, telefonunuza takın, uygulamayı başlatın. [Yim alete üflüyor.] Bir iki saniyede alkol seviyenizi bileceksiniz. Daha da iyisi, ne kadar sonra ayılacağınızı da gösterecek; ihtiyaç duyarsanız tek bir düğmeye basarak taksi de çağırabilirsiniz. Her nefes alışında insanların daha akıllıca ve güvenli kararlar almasına yardımcı olma görevinde lütfen bana katılın.[1]

Şovun tarihinde bir şirkete ilk defa tüm sharklar tarafından, toplamda 1 milyon dolarlık yatırım yapıldı. Mark Cuban şirkete 500 bin dolar yatırırken, diğer dört shark geri kalan 500 bini topladı.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Yim, Breathometer hikâyesini binlerce sunum ve sohbet aracılığıyla sürekli işledi. O da etkileyici hikâye anlatmak için basitliğin anahtar olduğunu öğrendi. "Şirketinizin ne kadar gelişmiş, bilimsel olduğunun önemi yok.

Eğer ortalama tüketici veya yatırımcı işinizi anlamak istiyorsa, anlatınızı herkesin anlayabileceği en temel noktaya kadar indirgemeniz gerek,"[2] diyor.

Yim'in ürünü bir nefes analiz platformu ama *Shark Tank* sunumunda ne jargon ne de teknik bir tanım kullanmadığını fark etmişsinizdir. Vikipedi'ye göre nefes analizi, "atılan nefesteki uçucu organik bileşenleri gözlemleyerek bir bireyin klinik durumu hakkında müdahalede bulunmadan bilgi elde etme yöntemi"dir. Bunun yerine Yim anlatı vasıtasıyla dinleyicilerini arkadaşlarıyla birkaç içki içtikleri bir bara taşıyor.

2015 yılının Şubat ayında Yim sunum yapmak için bir kez daha altın değerinde bir fırsatla karşılaştı ve yine zirveye çıkmayı başardı.

Girişimlerine dair sunum yapmak için milyarder Sir Richard Branson'ın Necker Adası'ndaki evine davet edilen üç girişimciden biri Yim'di. Bu –daha önce "Giriş" kısmında bahsi geçen– Zorlu Teknolojik Meydan Okuma'nın parçasıydı. Burada bir grup yaratıcı girişimci dünyayı geliştirme potansiyeli olan yeni şirketleri ilerletmek için yeteneklerini ve kaynaklarını birleştirir.

Yim *Shark Tank*'te başarılıydı ama Necker'e giden yol çok daha uzun. Başlangıçtaki 2000 başvurudan 10 finalist 2015 Ocak ayında girişimlerini Tüketici Elektroniği Şovu'nda (Consumer Electronics Show) bireysel olarak sunmak üzere davet edilmişti. Aralarından en iyi üç tanesi Branson ve bir jüri heyetine sunum yapmak üzere Necker seyahatine hak kazandı. Yim Branson'un kalbini ve cüzdanını kazandı.

"İster *Shark Tank* olsun ister Richard Branson, isterse de başka bir toplantı, inşa etmeye çalıştığınız şeyi –bunun bir ürün veya hizmet olması fark etmez– berrak şekilde ifade edebilmeniz ve iletebilmeniz gerekir. Değer önerisi net olmalıdır. Eğer kristal kadar berrak değilse, ilk beş dakikada insanları kaybedersiniz,"[3] diye açıklıyor Yim.

Breathometer'ın ilk ürünü insan nefesindeki alkolü tespit ediyor. Yim'in vizyonu, birisinin çok içip içmediğini saptamaktan daha geniş. Bir insanın nefesi yaklaşık 300 biyogösterge, yani kanser veya diyabet gibi hastalıkların varlığını teşhis edebilecek moleküller içerir. Yim'in dinleyicilerinin çoğu hastalık tespiti alanında uzman olmadığından, ortaya koyduğu resmi her seferinde adım adım boyamak zorunda. "Her tüketici nefesten alkolün ölçülebileceğini anlayabilir. Bu iyi anlaşılan kavramı alıyorum ve şöyle diyorum, 'Nefesinizden okuyabileceğimiz 299 şey daha var. Evet, alkolü

ölçüyoruz ama çok daha fazlasını da yapabiliriz. Akciğer kanseri tespiti, zatürree, bakteri enfeksiyonu, yağ yakma.' Bu kadar basit olmaya çalışıyorum," diyor.

10 dakika ve 10 slaytla Yim çoğu yatırımcının karşı koyması imkânsız, etkileyici bir hikâye anlatıyor. Yim bugün iş dünyasının genç silahlarının temsilcisi: kuru, sıkıcı, duygusuz sunumlardan sıkılmış yirmilerindeki ve otuzlarındaki erkekler ve kadınlar. Hikâyenin gücünün fikirlerinin benimsenmesine yardımcı olacağını kavrıyorlar. Yim bir ürün hikâyesini başarıyla anlatıyor, çünkü anlatıyı daha ufak, sindirilebilir parçalara ayırıyor. Bu bir gemiyi şişenin içine yerleştirmeye benziyor. Bir gemiyi şişeye nasıl sığdırırsınız? Gemiler –genelde eski yelkenlilerin modelleri– şişeye konulmadan önce hazırlanıyor. Bu şişeyi kişinin zihinsel kapasitesi ve gemiyi de bir hikâye olarak düşünün. Şişenin kapasitesi değişmeyecek. O yüzden gemiyi ona uydurmalısınız.

Bir şişe içindeki gemiyi gördüğümüzde çoğumuz hayret ederiz. Bunun gerçekleşebilmesi bizi şaşırtır. Görmediğimiz şey bunun hazırlanması için harcanan detaylı zanaatkârlığın süresidir. Gövdenin kendisi şişenin ağzından daha büyüktür, demek ki tek bir parça ağaçtan yapılmış olamaz. Gövdenin üst ve alt kısımları parçalar halinde yapılır. Daha sonra omurga ve dümen gelir. Sonra direkler ve serenler de hazırlanır. Sanatçılar geminin bir modelini çizmek için bir defter kullanırlar ve sonra ahşap ve kürdan parçalarını çizimde tabakalara ayırırlar. Gemi şişenin dışında hazırlanır ve dikkatlice kat kat bükülerek şişenin ağzındaki açıklıktan içeri sokulur. Yerleştirildiğinde şişenin içindeki boşluğu doldurması için tekrar eski haline getirilir. Son olarak da geminin ufak detayları parça parça eklenir ve birleştirilir.

Gemi sizin hikâyeniz. Hikâyenin çok sayıda parçası var – direkler, serenler, yelkenler, gövde, burun. Şişenin girişi –ağızdaki ufak açıklık– dinleyicinizin "çalışan bellek"i veya kısa süreli beyin kapasitesi. Geminin tamamı tek seferde içeri sığmaz, bu nedenle dinleyicinize hikâyeyi parça parça anlatmanız gerek. Hikâyeniz tamamlandığında, dinleyici anlatıyı baştan sona görebilir ve parçaların nasıl birbirlerine uyduğunu anlayabilir. Hikâye yelken açarak sizi ve dinleyicinizi yeni dünyalarla tanıştırablir.

İyi Bir Reklamın Bel Altı

Yim 60 saniyede izleyicilerin dikkatini başarılı şekilde yakalıyor – *Shark Tank*'te yaptığı gibi. En iyi Super Bowl spotları da aynısını yapar. "İnsanlar hikâyelere ilgi duyar, çünkü toplumsal yaşama ait yaratıklarız ve diğer insanlarla empati kurarız,"[4] diyor Johns Hopkins'den araştırmacı Keith Quesenberry. *The Journal of Marketing Theory and Practice*'deki bir makalesinde Quesenberry, 108 tane Super Bowl reklamını inceledi ve hangi spotun tüketiciler arasında en yüksek skoru alacağını doğru olarak tahmin etti.

Quesenberry, 60 saniyede bütünlüklü bir hikâye anlatan bir "mini-film" gibi olduğu için Budweiser reklamının tüketiciler arasında en yüksek skoru alacağını düşündü. Reklamın adı "Yavru Köpek Aşkı"ydı.

Reklam beyaz kazıklı çiti olan ufak bir evi ve bahçesindeki "Warm Springs Yavru Köpek Barınağı" tabelasını gösteren bir sahneyle başlıyor. Sevimli bir köpek –sarı bir Labrador– çitin altından çıkarak bitişik ahırdaki arkadaşını, bir Clydesdale atını ziyaret ediyor. Yavru köpeğin evlat edildiği gün at otomobili kovalarken köpek de arka koltuktan ata havlar. At çitten atlar ve diğer Clydesdale atlarının yardımıyla otomobili durdurur. İki arkadaş tekrar bir araya gelir ve çayırda oynarlar. Bu reklamın YouTube videosu neredeyse 60 milyon kez izlendi.

Şaşırtıcı şekilde Quesenberry tahminini 2 Şubat 2014'teki Super Bowl XLVIII'den iki gün önce yaptı. İyi bir reklamın "bel altı", Quesenberry'ye göre, hayvanlar veya seksi modeller değil. İyi bir reklam bir hikâye anlatır.

Quesenberry 60 saniyede bütünlüklü bir hikâyeyi anlatan reklamların kazanacağını tahmin etmişti ve buna en çok yaklaşan da Budweiser reklamıydı. Haklıydı. 4 milyon dolarlık reklam, izleyici ilgisini ölçen *USA Today*'in Reklam Metresi'nde zirvedeydi.

Olağanüstü bir başarıya ulaşan Yim ve diğer girişimcilerin sırrı şu iki unsurda yatıyor: 1) Dünyadaki sorunları çözen ürünler imal ediyorlar, 2) 60 saniye kadar kısa süren etkileyici hikâyeler yaratmayı öğrendiler. Ayrıca bize hiçbir kuşağın hikâye anlatıcılığında tekel oluşturmadığını hatırlattılar. Yirmilerindeki ve otuzlarındaki girişimciler genellikle dinamik hikâye anlatıcıları, çünkü misyona, tutkuya ve hedefe sahipler. Ayrıca YouTube, Twitter ve Facebook çağında büyüdüler – kısa, basit bir hikâye anlatmak doğalarında var. Her çağda büyük hikâye anlatıcıları çıkabilir.

Karmaşıklığı basitleştiren hikâye anlatıcıları az ve öz konuşur. 60 saniye kadar kısa sürede etkili bir hikâye anlatacak kıvama gelene dek sunumları üzerinde çalışırlar.

* Hook ya da narrative hook: Bir hikâyenin ya da konuşmanın ilgiyle takip edilmesini sağlayacak, okurun ya da dinleyicinin dikkatini çekecek unsurlar. (e.n.)

IV. KISIM

Motive Eden Hikâye Anlatıcıları

24

Kavganı Bul

> **İleri bakarak noktaları birleştiremezsin. Onları birleştirmenin tek yolu geri bakmaktır.**
>
> – STEVE JOBS

"**Annem ve babam boşandığında** on sekiz aylıktım," diyor Darren. "Annem beni istemedi bu yüzden babama verdi. Babam o tarihte daha yirmi dört yaşındaydı, dolayısıyla benimle ne yapacağını o da pek bilemedi."[1]

Bugün Darren Hardy kendi kuşağının en büyük hikâye anlatıcılarından biri. Konuşmacı ücreti olarak yılda 1,5 milyon dolardan fazla kazanıyor ve *Success* dergisinin yayıncısı olarak, insan başarısının araştırılmasında dünyanın en önde gelen uzmanlarından biri. Kitapta vardığımız noktada, Hardy'nin şanssız başlangıcıyla büyük başarısı arasında bir bağlantı olması artık sizi şaşırtmayacaktır.

Hardy'nin "kendine güveni sağlam, kendini motive eden, hedef yönelimli ve sonuç odaklı" bir kişiliği olmasının nedeni hissettiği terk edilmişlik

duygusudur. Birçok insan çocukluğunda benzer sorunlardan mustarip olmuştur ve yetişkin olduklarında da bu yaraları taşımaya devam etmişlerdir. Hardy zorlukları bir avantaja dönüştürmeyi tercih etti. "Sorunlu çocukluğum bugünkü sorun çözmekte başarılı kişiliğimin sebebidir," diyor.

Hardy çocukluğunun hikâyelerini artık rahatlıkla dinleyicileriyle paylaşıyor. Babasını Stanley Kubrick'in *Full Metal Jacket* filmindeki topçu çavuşu Hartman'a benzetiyor. Babasının, "Ağlamayı kes yoksa canını yakarım," dediğini hatırlıyor.

Hardy her zaman çocukluğunu böyle herkese anlatmıyordu. "Doğuştan hikâye anlatıcısı değilim. Çok çalışmam gerekti,"[2] demişti bana. Yıllarca iletişim ve ikna üzerine çalıştıktan sonra Hardy çocukluğuna dönmesi ve yaptığı sunumlarda geçmişteki deneyimlerine başrolü vermesi gerektiğini fark etti. "İnsanlar, onların başarısızlıklarını anladığınızı bilmeden kendi başarınızı dinlemek istemezler. Kendi başarısızlıklarınız ve mücadeleniz hakkında konuşarak, dinleyicilerinizle duygusal bir bağ kurarsınız. İnsanların ulaşabileceği ve kendilerini ilişkilendirebileceği birisi haline gelirsiniz. Bir kez duygusal bağlantıyı kurduğunuzda, onları istediğiniz yere götürebilirsiniz."

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Hardy, insan beyninin hayatta kalmak için gereken araçları sağladığına inanıyor. "Aynı zamanda bu, başarı için büyük bir sır da içeriyor – motivasyon. İlkel beyninizi aldatabilir ve size 'insanüstü' güçler vermesi için kullanabilirsiniz,"[3] diyor Hardy. Tek yapmanız gereken "kavganızı bulmak"tır.

Hardy'ye göre herkesin dişli bir rakibe ihtiyacı var: "Davud'un Câlût'u, Luke'un Darth'ı, Apple'ın da önce IBM'i, sonra da Microsoft'u vardı... İyi bir rakip size motive olacak bir neden verir. Ezeli bir düşman becerilerinizi, yeteneklerinizi ve kapasitelerinizi sonuna kadar kullanmaya zorlar. Kavga etmek zorunda kalmak karakterinize ve iradenize meydan okur. Bir kavga daha çok çalışmanızı, daha fazla ilerlemenizi ve normalde dayanabileceğinizden çok daha fazlasına göğüs germenizi sağlar."[4]

Kavga. Ezeli düşman. Kötü adam. Her büyük hikâyede ve her büyük hayat hikâyesinde bunlardan bir tane vardır. Esinlendirici liderler

başarısızlıklarından zevk alır ve mücadelelerini kucaklar. Soru şu: *Neden?* Neden her büyük hikâyede gerilim ve zafer olmalıdır? Neden biz insanlar hayat hikâyemizde güçlü bir başkarakter yaratmak için mücadeleyi deneyimlemeliyiz? Tıpkı elmasın, incinin ve üzümün belirli bir basınçtan geçtikten sonra değerli hale gelmesi gibi, büyük hikâye anlatıcıları da mücadelelerini güce, çatışmalarını güvene ve gerilimlerini zafere dönüştürür. Belli ki, hikâye anlatmamızın nedeni sadece hayatta kalma içgüdüsünden değil, aynı zamanda gelecek kuşaklara bir miras bırakma isteğinden de kaynaklanıyor.

Mücadele ve kurtuluş teması uygarlığın kendisi kadar eski. "İnsanın acı çekişinin katartik ve dönüştürücü sonuçları Yunan tragedyasındaki temalardır. Birkaç bin yıl boyunca dünya edebiyatı, tüm farklı biçimleri içinde, trajedi, acı ve kayıplarla mücadelenin sonucundaki anlam ve değişim olasılıklarını ele almaya çalışmıştır,"[5] diye yazıyor Dr. Richard Tedeschi ve Dr. Lawrence Calhoun.

Charlotte'daki Kuzey Carolina Üniversitesi'nde psikoloji profesörü olan Tedeschi ve Calhoun, "Travma Sonrası Gelişme" alanında çalışan öncü kişiler. Araştırmacılar travmatik deneyimlerin (hastalık, sevilen birinin kaybı, taciz gibi) birçok insanı bu olayları yeniden değerlendirmeye ve bu olay *nedeniyle* hayatlarında anlam ve amaç bulmaya nasıl sevk ettiğini inceliyor. Travmayı kendi lehlerine çevirerek hem daha iyi insanlar hem de daha iyi hikâye anlatıcısı haline geliyorlar.

Calhoun ve Tedeschi'nin travma sonrası gelişme modellerinde bir kişi içsel anlatısını, yani hayatına dair kurmayı umut ettiği hikâyeyi kesintiye uğratan "sarsıcı bir olay" yaşar. Olay "ruminasyon"a* yol açar; kişi olayın anlamını kavramak için onu zihninde uzun uzadıya düşünür durur. Ruminasyonu "kendini açma" takip eder, olay hakkında yazmak ve konuşmak artık daha rahat hale gelir. Aynı zamanda kişi olayı daha iyi bir şeye nasıl dönüştürdüğünü paylaşmaya da istekli olur.

İnsanlar Doğaları Gereği Hikâye Anlatıcısıdır

Beyinlerimiz iyi bir sıfırdan zengin olma hikâyesini sever ve buna ihtiyaç duyar. 1993'te Northwestern Üniversitesi'nde insan gelişimi profesörü olan Dr. Dan McAdams *The Stories We Live By* (Beraber Yaşadığımız Hikâyeler)

adlı kitabını yayımladı. McAdams on yıllık araştırmaya dayanarak, kişisel mitlerimizin –içsel anlatılarımızın– kimliğimizi nasıl biçimlendirdiğini inceliyor. "İnsan zihni ilk olarak ve öncelikle bir hikâye anlatma aracıdır. Anlatma yetisine sahip bir zihinle doğarız,"[6] diye yazıyor McAdams.

McAdams içsel anlatıların bile sahip olması gereken hikâye anlatımı yetisinin birçok bileşenini tespit etti: karakterler (kahraman/kötü adam), çatışma ve hatta mutlu bir son. Hayatlarımızda travmatik bir şey gerçekleştiğinde, beyinlerimiz hikâye anlatma moduna girer: Bizim – kahramanların– "daha mutlu, daha dengeli, daha aydınlanmış veya bir şekilde gelişmiş" olarak işin içinden çıkacağımız bir anlatı yaratır.

İnsanların hikâyeler paylaşmaya ve hikâye dinlemekten zevk almaya koşullanmış olmalarının iyi bir nedeni var: Buna ihtiyaç duyuyoruz. Hikâyeler sadece tür olarak hayatta kalmamızı sağlamaz, aynı zamanda hepimizin kaçınılmaz olarak yaşayacağı olumsuz olayların anlamını kişisel bir seviyede kavramamıza da yardımcı olur. Olumsuzları olumlulara dönüştürmek hayatta kalmamız ve mutlu olmamız için o kadar önemlidir ki, hayat hikâyemizin yazarı olma rolünü üstlenerek, metni gözden geçiririz, yeniden biçimlendiririz ve düzenleriz. Her hikâyenin –kendi kendimize anlattıklarımız da dahil– bir kahramana, mücadeleye ve mutlu sona ihtiyacı vardır.

Kahramanlar İçsel Anlatımızı Yeniden Çerçevelemeye Zorlar

İçsel anlatımız kaderimizi belirler. Değindiğimiz gibi iyi bir hikâye bir mücadele ve üstesinden gelinecek bir kötü adam gerektirir. Hardy on birinci sınıftayken bir öğretmen ona, "DNA'nda başarı yok," demiş. Bu ifadeyle Hardy'nin öğretmeni kendisini farkında olmadan onun hayat anlatısındaki kötü adam rolüne sokmuş. Eğer McAdams'ın teorisi doğruysa, Hardy'nin hayat hikâyesini yeniden ele alması, bu olaya amaç ve anlam verecek içsel bir anlatı yaratması ve bunu da "orta yetişkinlik" yıllarında yapması gerekir. Hardy'nin 44 yaşında kaleme aldığı *The Entrepreneur Roller Coaster* kitabında yaptığı şey tam da bu.

"Hayır, DNA'mda özel bir şey yoktu," diye yazıyor Hardy. "Kendi kaderinizi kendiniz yaratırsınız. 'Onlar başarmak için doğmuşlar, ben değil'

zihniyeti bir yanılsamadan ibaret; en kötü tuzaklardan biri. Bundan kaçmanın tek yolu 'başarı-kader' ilişkisini barındıran bir zihniyeti yaratmaktan geçiyor."

Hardy anlatısını iyi bir eğitim almamış, doğru bağlantıları olmayan ve başarı DNA'sında yok denilerek bir kenara atılacak kahramanların hikâyeleriyle güçlendiriyor: Richard Branson disleksikti ve öğrenci olarak akademik performansı kötüydü. Steve Jobs onu yetiştirmek istemeyen iki üniversite öğrencisinin çocuğuydu ve evlatlık verilmişti. Mark Cuban bir otomobil döşemecisinin çocuğuydu. Barmen olarak işe başladı, daha sonra bulduğu yazılım satma işinden kovuldu."[8]

Liste devam ediyor. Hardy okurlarına hatırlatıyor: "Suze Orman'ın babası tavuk yetiştiricisiydi. Emekli General Colin Powell not ortalaması C olan bir öğrenciydi. Starbucks CEO'su Howard Schutz Bronx'daki sıralı evlerde doğmuştu... Barbara Corcoran garson olarak işe başladı ve çoğu insanın çalıştığından daha fazla sayıda işten kovulduğunu kabul ediyor. Mashable CEO'su Pete Cashmore hastalıklı bir çocukluk geçirdi ve sağlık sorunları nedeniyle liseyi iki yıl geç bitirdi. Üniversiteye hiç gitmedi." Tüm bu esinlendirici liderlerin ve hikâye anlatıcılarının ortak noktaları ne? Kendi içsel anlatılarını yeniden yazmaları ve büyük bir başarı kazanmaları.

"Tüm kahramanların biyografileri ortak unsurlar içerir. Bir kahraman olmak da bunların en önemlisidir,"[9] diye yazıyor Chris Matthews *Jack Kennedy, Elusive Hero*'da (Jack Kennedy, Ele Gelmez Bir Kahraman). Matthews okurlarına genç John F. Kennedy'nin hasta bir çocuk olduğunu ve gençliğinin önemli bir kısmını yatalak geçirdiğini hatırlatıyor. Ve okulun revirde kalma rekorlarını kırarken ne yapıyordu? Bitmek bilmeyen bir iştahla okuyordu. Sir Walter Scott'un kitaplarındaki kahramanların hikâyelerini ve Kral Arthur masallarını okuyordu. Okuyor ve kendi hayat hikâyesinin kahramanı olmayı hayal ediyordu. Sahne alma zamanı geldiğinde, Jack hazırdı.

2 Ağustos 1943 gecesi saat 02.30'da, İkinci Dünya Savaşı'nda devriye görevindeki bir torpido botunun kaptanı olan Kennedy kendi hayat hikâyesinin kahramanı olma fırsatını yakaladı. Bir düşman destroyeri bota çarparak ikiye böldü. On üç kişilik mürettebattan iki kişi öldü. Bir kişi de ciddi şekilde yaralanmıştı ve güvenli alana kendi başına yüzmek zorunda

kalırsa öleceği kesindi. Kennedy adamın can yeleğinin kayışını alıp dişlerinin arasına yerleştirdi ve sadece 35 metre genişliğindeki ıssız bir adaya doğru dört saat yüzdü. "Muktedir olduğunu kanıtladığı fiziksel atılganlığıyla, Jack Kennedy kırılganlıkla ve gizli acılarla geçirdiği gençlik yıllarını, hem kendisini ileri taşıyacak hem de şahsi olduğu kadar kamuda da karşılık bulacak bir güvene çevirdi,"[10] diye yazıyor Matthews. Kahramanların ve kahramanca eylemlerin hikâyeleri bizi kendi içsel anlatılarımızı yeniden yaratmaya zorlar.

2015 yılının Mart ayında Disney, *Cinderella*'nın gerçek oyuncularla çekilmiş bir versiyonunu piyasaya sürdü. İlk haftasında gişede lider olacak ve Mart ayında piyasaya sürülen filmler arasında en fazla hasılat yapanlardan biri olacaktı. Disney'dekiler de dahil kimi yöneticiler sonuç karşısında şaşırdığını ifade etti, çünkü dağıtım şeflerinden birisinin dediği gibi, "İnsanlar zaten hikâyeyi biliyorlardı." İki kızım da bu gruba dahildi ama hikâyeyi bilmeleri beni iki defa filme götürmelerini engellemedi. *Cinderella*'nın hikâyesini görmezden gelmek zor. Filmin başlangıcında "Ella" harika bir hayat sürmektedir. Ella'nın babasının vefatı çatışmayı ortaya çıkarır; Ella kötü üvey annesi ve onun sinsi kızlarıyla beraber yaşamaya mahkûm olur. Ona "Cinder"Ella adını verirler, çünkü evdeki angarya işleri yapan bir hizmetçi olduğundan yüzü külle kaplıdır.** Başarı DNA'sında olmasa bile, Ella prensi ile karşılaşır, onu kaybeder ve nihayetinde onu tekrar bulur ve beraber mutlu bir hayat sürerler. Filmin son sahnelerinden birinde Ella adını ilk defa benimser ve kendisine "Cinderella" adını verir. O küllere yeni bir anlam vermek üzere hayat hikâyesini yeniden çerçeveye oturtmuştur. Bu hikâye zamana meydan okur, çünkü beynimizin içeriği tüketmeye ve bundan zevk almaya yönelik koşullandırılışına mükemmel bir uyum gösterir. Emory Üniversitesi'nden sinirbilimci Gregory Berns'in *Satisfaction* adlı kitabında işaret ettiği gibi, "Tatmin edici deneyimlerin yolu zorunlu olarak rahatsız edici topraklardan geçmek zorundadır."

Kişisel anlatılarımız –ve bu hikâyelerdeki karakterler– kimliğimizi oluşturur. Sıfırdan zengin olma hikâyelerinin asla eskimemelerinin nedeni beyinlerimizin bunları sevmeye koşullu olmasıdır. Hayatımızı hikâye biçiminde anlamlandırırız. İçsel anlatılar kurgularız, çünkü kimliğimizi

biçimlendirmek ve ardımızda bir miras bırakabilmek için hayatımıza anlam ve amaç atfetmek isteriz. Hikâye anlatmak yaptığımız bir şey değildir. Hikâye anlatmak bizi biz yapan şeydir.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Esinlendirici hikâye anlatıcıları hayatlarına amaç ve anlam vermek için kişisel anlatılarını yeniden çerçeveye oturtur. Bunu yaparak bizleri de daha büyük hayaller kurmaya ve muktedir olduğumuz her şeyi başarmaya motive ederler.

* Rumination: Zihindeki olumsuz düşüncelerin kısırdöngüye girerek kişiyi saplantılı hale getirmesini ifade eden psikoloji terimi. (e.n.)

** Cinder, İngilizcede "kül" anlamına geliyor. (e.n.)

Steve Jobs'ın İnşa Ettireceği Hastane

Tıp hikâyeleri olmadan tıbbı hayal edemiyorum.

– DR. OLİVER SACKS

Eğer Apple Mağazası bir hastane olsaydı, Dallas'ın merkezindeki Walnut Hill Tıp Merkezi'ne benzerdi. 2014 yılının Nisan ayında sekiz katlı, 16 yataklı akut bakım hastanesinin Kuzey Dallas'ta açıldığı medyadan duyuruldu. Medya aynı zamanda Walnut Hill'in 10 yataklı acil servisi ve dört adet kalp rahatsızlıkları bakım odası olduğunu da bildirdi.

"Olgular" Walnut Hill'i herhangi bir hastane gibi gösteriyor. Olgular hikâyeyi anlatmıyor. Olgular hastanede bir işe girmenin Harvard'a kabul edilmekten neden daha zor olduğunu da açıklamıyor. Olgular hastanenin görmüş olabileceğiniz her hastaneden neden farklı olduğunu ve sırlarını öğrenmek için Çin kadar uzak yerlerden bile ziyaretçileri çektiğini açıklamıyor. Olgular hastanenin sağlık alanını yeniden tasarladığını da açıklamıyor. Olguların ete kemiğe bürünebilmek için hikâye anlatıcılarına ihtiyacı var. Walnut Hill'de baş hikâye anlatıcısı rolünü Dallaslı bir kardiyolog üstleniyor.

Her iki haftada bir Dr. Rich Guerra yeni çalışanlar için bir oryantasyon çalışması düzenliyor. Guerra'nın sunumu tam zamanlı işlerini bu özel hastaneye adamayı seçmiş kadınları ve erkekleri motive etmeyi amaçlıyor. "Bugün buraya nasıl geldiğimizin ve şu anda yaptıklarımızı neden yaptığımızın hikâyesini paylaşmak istiyorum,"[1] diye başlıyor Guerra.

Sonraki 60 dakikada Guerra, dinleyicilerini hastanenin vizyonuna ve çalışanlarının hastane deneyimini yeniden yaratmak ve tasarlamak için nasıl beraber çalışabileceklerine dair soru işaretlerini ortadan kaldıran bir anlatısal yolculuğa çıkarıyor.

Hastalar Walnut Hill'e girdiğinde buranın bildikleri hiçbir hastaneye benzemediğini fark ediyor. Bir vale arabayı alıyor, hastayı misafirperverlikle karşılıyor, selamlıyor ve gitmesi gereken yer konusunda da net bir bilgi veriyor. Vale hastanın gördüğü ilk ve son kişi olduğundan, bu pozisyonda çalışacak kişiler müşteri hizmet becerileri konusunda özel eğitim alıyor. Aslında çalışma pozisyonu ne olursa olsun, hastanedeki herkes hasta ağırlama konusunda eğitiliyor.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Guerra'nın sunumunun ilk 15 dakikası hastane hakkında değil. Apple Mağazası, The Ritz-Carlton, Zappos, Disney, Starbucks ve Virgin hakkında hikâyeler anlatıyor. Böyle yaparak dinleyicilerinin bu markaların kendi kategorilerini nasıl yeniden yarattığını ve Walnut Hill'in de benzer ağırlama tekniklerini kullanarak sağlık sektörünü yeniden yaratacağını anlamalarına yardımcı oluyor. Guerra, Disney'in misyonunun tematik parklar inşa etmek olmadığını açıklıyor. Misyonu "mutluluk yaratmak". The Ritz-Carlton sadece konaklama yeri olarak çalışmıyor, aynı zamanda konuklarının dile getirilmiş ve getirilmemiş arzularını karşılama işinde. Starbucks kahve işinden ziyade insan ruhunu esinlendirme ve besleme işinde. "Tıp alanında ne yaptığımızı düşünelim. Hayatlarının hem başında hem de sonunda insanların yanındayız. Bizim işimiz hayatı zenginleştirmekle ilgili. Yaptığımız her şeyin merkezinde bu var," diyor Guerra.

Guerra'nın dinleyicileri bir kez Walnut Hills'i esinlendiren markaları öğrenince "15-5 kuralı"* gibi stratejilerin ardındaki mantığı daha kolay anlıyorlar: Çalışanın, bir hastayla veya ziyaretçiyle 5 metre öteden göz

teması kurması gerekiyor. Bu mesafe 1,5 metreye indiğinde de çalışan hastayı selamlamalı ve eğer hastanın kafası karışık görünüyorsa yardıma ihtiyacı olup olmadığını sormalı. Guerra stratejiyi JW Marriott gibi otel zincirlerindeki ağırlama tekniklerini inceleyerek benimsediklerini açıklıyor.

Birçok insan okulda veya işyerinde oryantasyona katılmıştır. Çoğu durumda ellerine bilgilerle dolu bir kılavuz verilir ve bunu okumaları istenir. Fakat asıl amaç insanları günlük rollerinde belli birtakım hareketleri sergilemeleye motive etmekse, paketler hikâyeler kadar etkili değildir. Guerra'nın Walnut Hills'teki oryantasyon sunumu, Disney'in tematik parklarında işe yeni giren herkesin –sahneleme üyelerinin– işe başlamadan önce katılması gereken "Gelenekler" programına benziyor. Bir eğitmenin belirttiği gibi Gelenekler programının amacı insanları Disney'e çekmek değil. Amaç Disney'i insanların kalbine yerleştirmek. Disney bunu oryantasyonlarda hikâyelerini paylaşmayı onur sayan eski çalışanları vasıtasıyla başarıyor. "İyi bir oryantasyon programının, organizasyonun portresini çizme ve kültürünü şekillendirme gücünü hafife almayın,"[2] diyor Disney Enstitüsü. "İşinizin tarihi, misyonu ve değerleri size çocukken çok sevdiğiniz bir hikâye kadar bilindik gelse bile, yeni çalışanlarınızın bunları asla işitmemiş olma ihtimalleri yüksek."

Kaya Kırmıyoruz, Bir Katedral İnşa Ediyoruz

Walnut Hill'de her çalışanın fotoğraflı bir isim rozeti var. Rozetin arkasında hizmetin W-E-C-A-R-E** kısaltmasıyla tanımlanan altı adımını buluyorlar. Her çalışan tüm etkileşimlerinde bu altı adımı izlemek üzere eğitiliyor: Sıcak bir merhabayla başla; Empati kur; İletişim kur ve Bağlantı kur; Kaygıları gider; Sorunları çöz ve Güven sağla; içten bir hoşça kal ile Sonlandır. Hizmet adımları, müşteri deneyimini geliştirmek için benzer bir yaklaşımı benimsemiş The Ritz-Carlton ve Apple Mağazası'ndan doğrudan esinlenerek oluşturulmuş.

Eğer yeni çalışanlara sadece bir kılavuz ya da hizmet adımlarının yazılı olduğu bir rozet verilse ve bunlara uymaları istenseydi, strateji istenen etkiyi yaratmakta kesinlikle başarısız olurdu. İnsanlar işlerini kaybetmemek için kılavuzlara uyar ama eğer meslekleri kendileri için özel bir anlam taşırsa, o zaman beklentilerin ötesine geçerek çalışmaya başlarlar. Ve Dr. Guerra'nın

öğrendiği gibi hikâyeler anlam taşır. Hikâyeler insanların duygusal yetilerini derinleştirecek hisleri uyandırarak onların markayı ileri götürecek alışkanlıkları ve pratikleri içselleştirmelerini daha olası kılar. Guerra, gerçek anlamda çalışan ve üstün hizmet sunan personellerin hikâyelerini aşağıdaki gibi hikâyelerle ustaca harmanlıyor:

> Ortaçağ'da yaşadığınızı ve kırsal bölgelerde seyahat ettiğinizi hayal edin. Her türden toz, gürültü ve sürekli çalışma var. Balyozla kayaları parçalayan bir adamla karşılaşıyorsunuz.
>
> "Neler oluyor burada?" diye soruyorsunuz.
>
> Adam cevaplıyor, "Ne yapıyor gibiyim? Kaya kırıyorum işte."
>
> Yolunuza devam ediyorsunuz ve balyozla kaya kıran başka bir adamla karşılaşıyorsunuz.
>
> "Neler oluyor burada?" diye soruyorsunuz.
>
> Adam cevaplıyor, "Ekmek paramı kazanıyorum."
>
> Yoldan aşağı devam ediyorsunuz ve aynı şeyi yapan bir adam görüyorsunuz. Balyozuyla kaya kırıyor.
>
> "Neler oluyor burada?" diye soruyorsunuz.
>
> "Katedral inşa ediyorum."
>
> Bu adam yaptığı şeyi önemsiz görmüyor. Daha büyük bir şeyin parçası. Burada kaya kıran insanlar istemiyoruz. Ve eğer ekmek paranızı kazanmak için geldiyseniz, muhtemelen burası size pek uygun değil. Eğer büyük bir şey yapmak için buradaysanız, doğru yerdesiniz.
>
> Guerra'nın hikâyesindeki iki unsura dikkat edin. Öncelikle, hikâye oldukça kısa. Guerra balyozlu adamın hikâyesini 60 saniyeden kısa sürede anlatıyor. İkincisi, hikâyeyi hızlı şekilde dinleyicilerinin hasta deneyimini yaratmaktaki rolüne bağlıyor.

"An Integrative Review of Storytelling" ("Hikâye Anlatmanın Bütünlüklü Değerlendirmesi") başlıklı makalesinde Profesör Robert Gill, şirkete dair hikâyeler anlatan liderlerin çalışanların angajmanını artırdığını, bunun da şirketin dışarıdaki itibarını güçlendirdiğini savunuyor. Hikâyeler aracılığıyla şirketin vizyonunu içselleştiren çalışanlar "itibar savaşçıları" haline geliyor. Gill'e göre, "Hikâyeler çalışanların anlatıcıyla kişisel düzeyde ilişkilenmelerini ve kendi yorumları aracılığıyla markanın nasıl temsil

edildiğine dair bir çeşit sahiplenme geliştirmelerini sağlıyor... Hikâyeler şirketlerde insanları motive etmenin ve gerektiğinde eyleme geçmelerini sağlayacak kadar akılda kalıcı bir mesaj oluşturmanın araçları olarak kullanılabilir."[3]

Walnut Hills çalışanları kesinlikle itibar savaşçılarına dönüşmüş durumda. Hastane hizmet vermeye başlayalı henüz bir yıl bile olmamışken, adı ağızdan ağıza yayılmaya başladı. İlk yılında Walnut Hills 9 binden fazla başvuru aldı. Başvuranların sadece yüzde 3,2'si seçildi, bu da Walnut Hills Tıp Merkezi'ne girmeyi Harvard'da kabul edilmekten daha zor yapıyordu.

Bir Ömrün Hikâyesi 200 Çalışana Hayat Pompalıyor

Howard Leonhardt kardiyovasküler hastalıkların tedavisinde öncü isimlerden birisi. Aort anevrizmasının düzeltilmesi için endovasküler stent grafını icat ederek yüz binlerce hayatı kurtardı. Leonhardt bir mucit olsa da, eğer başarılı olmak istiyorsa hikâye anlatma yeteneklerini hızla geliştirmesi gerektiğini öğrendi. "Eğer biyoteknoloji işindeyseniz kaçınılmaz olarak yatırımcı bulma işindesiniz demektir,"[4] diyor. "Bir biyoteknoloji şirketinin CEO'su zamanının yüzde 50'sini fon sağlayacak yatırımcı bularak geçirir. Hikâye anlatmak temel becerilerden biridir," demişti bana Leonhardt.

1997 yılının ilkbaharında evindeyken Leonhardt'a ilginç bir telefon geldi. Şirketi bu dönemde çoktan 200 çalışana iş sağlayacak kadar büyümüştü. Leonhardt hikâyeyi şimdiki zaman kipinde anlatmaya devam ediyor.

Saat sabahın 3'ü ve Florida'da Ft. Lauderdale'deki evimin telefonu çalıyor. Telefona bakıyorum, arayan Dr. Barry Katzen, Miami Kardiyovasküler Enstitüsü'nün yöneticisi. TALENT stent grafı üzerinde beraber araştırma yapmıştık. "Howard bu kadar ters bir saatte aradığım için özür dilerim ama bir sorunumuz var. Yırtık bir torasik anevrizması olan hastamız var. Kalbine ulaşmak için göğsünü kesip kaburgalarını kesmek istemiyorlar, çünkü tüm bunları yapana kadar hayatta kalamayacak kadar zayıf olduğunu düşünüyorlar. Şansımıza yırtık ufak bir şey. Her kalp atışında sadece az miktarda kan göğsüne boşalıyor. Açık kalp ameliyatı yapmak yerine senin stent graflarından birini kullanmak istiyorlar."

Buna Miami'de ihtiyaçları olduğunu varsayıyorum. Bu yüzden alıp onlara

götüreceğimi söylüyorum.

"Bu işin ikinci kısmı," diyor Barry bana. "Hasta Avusturya'da Viyana'da. Kontrol ettik, saat 6'da Miami'den Viyana'ya direkt bir uçuş var ve sen oraya varana kadar onu hayatta tutabileceklerini düşünüyorlar."

Tesisimize gidiyorum, envanterimizden değişik boylarda bir miktar alıyorum, bunları çantama doldurup saat 5'e kadar havaalanına yetişiyorum. Viyana'ya varıp bir taksi yakalıyorum ve doğrudan Viyana Üniversitesi Hastanesi'ne gidiyorum.

Hikâyenin sonraki sahnesinde Leonhardt Viyana'ya vardığında tıpçı ekiple beraber karşılaştıkları durumu tarif ediyor.

Oraya vardığımda tıpçı ekip, "Niye bu kadar geciktin?" diye sordu. Kasıktan yukarı doğru giderek kateteri anevrizmaya ulaştırmaya çalışıyoruz ama hastanın kıvrımlı bir anatomisi var. Anevrizmaya varamıyoruz, çünkü uyluk atardamarında bir kıvrım var.

Stenti sokmak için bir yol buluyoruz. En sonunda stent grafını anevrizmanın üstüne bırakıyoruz ve baloncuğu izole ediyoruz. Kapatıyoruz. Göğse kan dolmuyor. Adamın kan basıncı geri geliyor ve durumu iyileşiyor.

Eğer hikâye burada bitseydi Leonhardt'ın çalışanlarına mesleklerinin değerine dair güzel bir hatırlatma olurdu. Sonrasında olanlar Leonhardt'a çalışanlarının her zaman hatırlayacağı bir hikâye verdi.

Dr. Mandel beni bekleme odasına alıyor ve orada bekleyen iki kadın var. Kurtardığımız adamın karısı ve kızı. Endişeli görünüyorlar. Dr. Mandel onlarla Almanca konuşmaya başlıyor: "Sizi Dr. Leonhardt ile tanıştırmak istiyorum. Kocanızın hayatını kurtaran cihazın mucidi ve buraya Miami'den geldi. Eğer Dr. Leonhardt yetişemeseydi, kocanızı kurtaramayacaktık."

İki kadın bana bakıyor ve iki basit kelime söylüyorlar. Yumuşak ve tatlı bir şekilde, "Teşekkür ederiz," diyorlar. Kızın gözlerine baktım. On altı yaşındaydı. Liseden mezun olacağını, evleneceğini ve çocukları olacağını aklımdan geçirdim. Eğer başaramamış olsaydık, o baba tüm bunları kaçırmış olacaktı ve kız da babasını özleyecekti.

Leonhardt Florida'ya döndüğünde tesisi geçici olarak durdurdu ve 200 çalışanı üretim sahasına çağırdı. Hikâyeyi onlarla paylaştı – herhalde bu, çalışanlarına mesleklerinin sadece bir şeyler yapmaktan daha fazlası olduğunu anlatmak için eline geçecek en iyi fırsattı: Hayat kurtarma işindeler; aileleriyle daha sık birlikte olabilmeleri için insanlara daha fazla

vakit kazandırma işindeler. Kurtardıkları her hayatın ardında bir yüz ve bir hikâye var.

"Böyle bir şey yaşadığınızda, mesleğinizi değiştirmeniz zor. Yaptığınız işin muazzam önemini hissettiğinizde başka bir işte çalışmak zor," diyor Leonhardt. "Tıp sadece olgular ve verilerle ilgili olsa da, insanları (çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler) mesleklerine bağlayan itici güç yaptığımız şeyin ardındaki insan hikâyeleri. Tekrar ve tekrar, bu üç grubun dikkatini çekebilmek için en etkili yolun, meseleyi insana dair unsurlarla hikâyeleştirerek aktarmak olduğunu gördük."

Hikâyeler Bilime Ruh Kazandırır

Oliver Sacks çağımızın tıp alanındaki en parlak zihinlerinden biriydi. Onu meşhur eden filmi hatırlayabilirsiniz: On yıllardır katatonik vaziyette kalan hastalar için tedavi olarak bir dopamin formu olan L-dopa'yı keşfeden doktor rolünü Robin Williams'ın oynadığı *Uyanışlar* adlı film. Film Oliver Sacks'ın aynı adlı kitabına dayanıyordu. Sacks *Uyanışlar*'ın tıbbi bir kitap değil, 20 tane biyografi içeren bir çalışma olduğunu belirtti. 20 hikâyelik bir kitap da diyebiliriz.

Sacks'ın ebeveynleri de doktordu. Her akşam yemek masasındaki konuşma bir hikâyeye dönüşüyordu – gerçek doktorların ve gerçek hastaların hikâyelerine. Genç Sacks'i "büyüleyen ve korkutan" bu hikâyeler onu tıp alanına yönlendirdi. "Anlatılara ve hikâyelere çok büyük bir açlık duyuyordum; herkesin de böyle bir duygu içinde olması gerek,"[5] demişti Sacks bir defasında. Tıp fakültesinde Sacks'in profesörleri vakalarla karşılaşmıştı; Sacks de insanlarla karşılaştı ve hikâyelerini öğrenmek istedi. "Oradaki tıp derslerinden çok az şey aklımda kaldı ama öte yandan gördüğüm her hastayı hatırlıyorum," diyor.

Sacks anlatısal tıbbın [*narrative medicine*] açık bir savunucusu oldu. Meşhur kitabı, *Karısını Şapka Sanan Adam ve Başka Klinik Masallar*, Sacks'ın beyin cerrahı olarak çalıştığı zamanlardan bir dizi hikâyeyi anlatır.

"Her birimiz bir biyografi, bir hikâyeyiz,"[6] diye yazıyor Sacks. "Biyolojik, fizyolojik olarak birbirimizden çok da farklı değiliz; tarihsel olarak, anlatılar olarak – her birimiz özgünüz." Sacks ampirik bilimin "ruhu hesaba katmadığı"nı ileri sürüyor.

Tıbbi bir hikâye ruha sahip olduğunda bir insanın kalbini ısıtabilir ve eğer bu kalp milyarder Mark Cuban'a aitse, bir hikâyenin büyük etkisi olabilir.

Teksas'taki Austin'de 2015 South by Southwest (SXSW) festivalinde pediyatrik tıbbı geliştiren şirketlere dair ilginç bir sunum yarışması düzenlendi. Kezia Fitzgerald yarışmacılar arasındaydı ve Mark Cuban ile jüri heyetine sunum yapmak için üç dakikası vardı.

Fitzgerald ürününü pazarlamak için sadece üç dakikası varsa, jüri üyelerinin kalplerine seslenmenin daha makul olacağını düşündü ve bunu başarmak için de kendi hikâyesini anlatmaktan daha iyi bir yol bulamazdı.

Kocası slaytları (bir fotoğraf dizisi) ilerletirken Fitzgerald 2011'de kendisine kanser teşhisi konulan günün hikâyesini anlattı.[7] Dört ay sonra henüz bebek olan kızı Saoirse de kansere yakalandı, dördüncü derece nöroblastom. Saoirse kan akışına doğrudan ve sürekli olarak ilaç salan kablolu bir tüple yaşıyordu. 11 aylıkken buna ilk tepkisi kabloyu çekiştirip ağzında çiğnemek oldu. Eğer tüp bir şeye takılırsa, kırılırsa veya çıkarsa acil ameliyatla yenilenmesi gerekir. Fitzgeraldlara önerilen tek çözüm banttı ve bu da pek işe yaramıyordu. Çift, pamuklu ve spandexten oluşan kumaş bir manşon ve sargı geliştirdiler. Çocukların tüp kablolarına erişmesini önlüyordu. Daha az iritasyon, daha iyi uykuyla sonuçlanan ve çocukların çocukluklarını yaşamasına izin veren basit bir çözümdü bu. Fitzgeraldlar manşonu dünyanın her köşesindeki hastalara ulaştırmak için CareAline'ı başlattılar.

Cuban hikâyeden çok etkilenmişti. İlk sorusu, "Bugün kızınız nasıl?" oldu. Fitzgerald kızının öldüğünü söylediğinde Cuban başını öne eğdi. Karşılığında herhangi bir hisse talep etmeden 1000 manşon satın almayı, bunlara Dallas Mavericks'in (sahip olduğu basketbol takımı) logosunu basmayı ve ürünleri Dallas hastanelerine dağıtmayı önerdi. Fitzgerald bana, kişisel bir hikâyeyle sunuma başlamasının sebebinin, jüri üyelerinin onun için üzülmesini istemesinden değil, bunun ürüne dair tutkusunu sergilemek için bildiği tek yol olmasından kaynaklandığını söylemişti. "Tıp topluluğuna pazarlanacak bir diğer üründen ibaret değil bu. Gerçek bir zaruriyet. Kızımızın adını ve mirasını hayatta tutmanın bir yolu," dedi.

Fitzgerald'ın bir MBA diploması veya pazarlama kariyeri yok. Sanat okulundan mezundu ve fotoğrafçı oldu. Ama o gün çizdiği resim sunum

yarışmasında birinci geldi, Mark Cuban'ın desteğini kazandı ve kanser tedavisi gören çocuklar ve yetişkinlere yardım etmek için yolu açtı.

Hikâyeler insanlık haline ruh katar. Sağlık alanında hikâye anlatımı daha etkili teşhis ve tedaviyi sağlar. Her durumda hikâye anlatımı, her müşteriye ve hastaya istisnai hizmet ve tedavi sunmaya motive olmuş marka savaşçıları yaratır.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Başarılı liderler ekiplerini organizasyonun misyonunun, amacının ve vizyonunun ardındaki portreyi çizen hikâyelerle motive eder. İnsanlar mesleklerini neden yaptıklarını anlamadıkça nasıl yapmaları gerektiğine pek de aldırmazlar.

* The 15-5 feet rule: Metrik sistemde 5 feet yaklaşık olarak 1,5 metreye denk gelir. (ç.n.)

** W-E-C-A-R-E kısaltması sırasıyla şu anlamlara gelmekte: Warm (sıcak); Empathize (empati kur); Communicate and connect (iletişim ve bağlantı kur); Adress concerns (kaygıları gider); Resolve and reassure (sorunları çöz ve güven sağla); End with a fond farewell (içten bir hoşça kal ile sonlandır). (ç.n.)

Bir Otel Patronu 12 Bin Çalışanını Müşteri Hizmetleri Kahramanına Dönüştürüyor

Hikâye anlatımı işimi ve hayatımı değiştirdi.

– STEVE WYNN

Steve ve eşi genç yaşta evlenmişti. Balayına gidecek paraları bile yoktu. Steve'e Las Vegas'ta ufak bir iş anlaşmasını denetleme olanağı sunulduğunda eşini geziye çıkarmak istedi. Bu kısa maceranın ziyaret ettikleri şehri dönüştüreceğinden tamamen habersizdi.

1965 yılında Şükran Günü'nü Vegas'a doğru yola çıkmadan önce Palm

Springs'te geçirmek istediler. Akşam yemeği için Ruby's Dunes adındaki bir restoranı seçtiler. Şanslarına tesadüfen Frank Sinatra yan masada yemek yiyordu ve Steve'i Vegas bölgesinde yeni bir otel geliştirmek için davet eden işadamına merhaba demek üzere masalarına geldi. "Las Vegas'ta hangi otelde kalıyorsunuz?"[1] diye sordu meşhur şarkıcı. "Dunes'ta kalıyoruz," diye cevapladı Steve. "Artık orada kalmayacaksınız. Sizi Sands'te misafirim olarak ağırlayacağım," dedi Sinatra. Çifti bir şova da davet etti. Steve ve eşi Elena Vegas'taki gece kulübüne vardığında ön sırada kendilerine ayrılan yere geçtiler. Amerika'daki en büyük sahne şovunu izlemek üzereydiler: The Rat Pack. Sinatra'ya sah-nede Sammy Davis Jr., Dean Martin, Peter Lawford ve Joey Bishop eşlik ediyordu. Çift zamanın en büyük Hollywood yıldızlarının yanında oturuyordu: Lucille Ball, Elizabeth Taylor, Gregory Peck, Roger Moore. Şov aslında büyük bir parti gibiydi, çünkü sahnedeki sanatçılar dinleyiciler arasındaki neredeyse herkesi tanıyordu. Sinatra odayı incelerken Steve'i gördü ve sordu, "Yerini beğendin mi evlat?"

Steve'in Las Vegas'ta kalmak gibi bir niyeti yoktu. 23 yaşındaki genç sadece eşiyle tatile çıkmak istemişti ama deneyim onu o kadar etkiledi ki kalmaya karar verdi. Sonraki 50 yıl boyunca Steve Wynn Las Vegas'ı çölün ortasında birkaç otel ve ufak kumarhanesi olan geri kalmış pejmürde kasabadan bugünkü kumar ve tatil cennetine dönüştürdü. Wynn, Mirage'ı 1989'da inşa etti. 600 milyon dolarlık fiyatıyla zamanının en pahalı oteliydi; peşinden buna Bellagio'yu ekledi. Bugün Wynn, Las Vegas'ta ve Çin'in Macau kentinde kendi adını taşıyan Wynn Resorts otel zincirinin kurucusu ve yönetim kurulu başkanı.

4 milyar dolarlık bir otel patronunun konaklama işine dair her şeyi bileceğini varsayarız. Wynn epey şey biliyor ama "işini ve hayatını değiştiren" asıl sırrı yakın zamanlarda keşfettiğini kabul ediyor. Wynn bu sırrı "rekabet üstünlüğüm" olarak adlandırıyor. Sır, hikâye anlatımı.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Hikâye anlatmanın Wynn'in konaklama işini nasıl dönüştürdüğünü anlamak için Wynn'in evrendeki en büyük güç olarak adlandırdığı şeyi anlamalısınız – özsaygı. "Eğer birisinin kendisini iyi hissetmesini sağlarsanız, sizi severler. Size sadık olurlar. Eğer birisinin kendisini çok daha iyi hissetmesini

sağlarsanız, o zaman büyük ikramiyeyi kazandınız demektir. Bu insan ilişkilerinde hedefi tam ortasından vurmak anlamına gelir,"[2] diyor Wynn.

Steve Wynn, altıncı kitabım *Apple: Müşteriyi Tutku ile Bağlamanın Sırları*'nı yazdığımdan bu yana tavsiye ettiğim bir tekniği keşfetti. Ben buna "vay canına hikâyeleri" adını vermiştim. Wynn Resorts'ta bu şöyle işliyor. Wynn otel zincirlerindeki standart işleyişe göre her vardiyadan önce bölüm amirleri bir toplantı düzenler. Örneğin, restoran yöneticileri garsonlarla, şefler aşçılarla, temizlik yöneticileri hizmetçilerle vb. bir araya gelir. Başlangıçta bu toplantılar tamamen stratejik amaçlıydı; çalışanların o günkü işlerine dair bilgi paylaşımında bulunabilmesi için bir araçtı. Fakat birkaç yıl önce Wynn yeni ve şaşırtıcı şekilde etkili bir şey başlattı – şaşırtıcı, çünkü basit, bedava ve inanılmaz işe yarayan bir şey. Yönetici basitçe ekibe şu soruyu soruyor:

Herhangi birinizin paylaşmak istediği harika bir müşteri deneyimi var mı?

İlk hikâye anlatma toplantılarından birinde, bir valiz taşıyıcısı şu hikâyeyi anlattı.

Otele bir çift gelmişti. Taşıyıcı tüm çantalarının arabada olup olmadığını sordu. İlaçlarının olduğu çantayı evde holdeki masanın üzerinde unuttuğunu hatırlayan kadın panikledi. Kocası şeker hastasıydı ve insüline ihtiyacı vardı. Kendisinin de reçeteli ilaçları vardı. Taşıyıcı nerede yaşadıklarını sordu.

"Los Angeles'ta Pacific Palisades'te,"[3] diye cevap verdi kadın.

"Evde kimse var mı?" diye sordu taşıyıcı.

"Temizlikçi bugün evde olacak."

"Kardeşim Encino'da yaşıyor. Sizin evinizden çok uzakta değil. Eğer evde biri varsa ilaç çantasını alabilir," diye önerdi valiz taşıyıcı.

"Ama ilaca yarın sabah 7'de ihtiyacımız var," dedi kadın.

"Endişelenmeyin, ilacınız elinizde olacak. Şimdi gidip iyi bir akşam yemeğinin ve iyi bir uykunun tadına varın."

Taşıyıcı öğleden sonra vardiyasına yeni başlamıştı. Düzenlemeleri yapmak için kardeşini aradı ve yöneticisinden Encino'daki kardeşinin evine gitmek için izin istedi. Taşıyıcı ilaç çantasını aldı ve sabah saat 4'te Las Vegas'a döndü. Çift sabah uyandığında ilaçları yanı başlarındaydı.

"Bu çiftin otele bir daha aynı gözle bakabileceğini düşünüyor musunuz?"

diyor Wynn. "Kristal şamdanları, oniksi, mermeri, elde dokuma halıları unutun – bunların hiçbir anlamı yok. Arkadaşlarına otelin ne kadar inanılmaz bir yer olduğunu anlatacaklar."

Bir Hikâye Arayan 12 Bin Çalışanım Var

Valiz taşıyıcısı birkaç dakika içinde hikâyesini anlatırken oteldeki pazarlama ekibi bunu videoya kaydetti ve şirketin dahili intranet hattında yayınladı. Çalışanın fotoğrafıyla birlikte hikâyenin yazılı olduğu büyük bir poster yaptırdılar ve personel odasına astılar. Ertesi gün olanları tahmin etmek kolay olsa da, olay çok daha büyük etkiye yol açmıştı. Çalışanlar anlatmak için kendi hikâyelerini aramaya başladı. Neden? "Evrendeki en büyük güç nedeniyle" – özsaygı. Meslektaşları tarafından tanınmak istediler.

"Şimdi bir hikâye arayan, yardım edecek bir müşteri arayan 12 bin çalışanım var,"[5] diyor Wynn. Mola vermiş bir krupiye kaybolmuşa benzeyen bir müşteriyi gördüğünde gidip yardımcı olabilir. "Sadece beş dakikasını alır ama bir hikâye edinmiş olur," diyor Wynn. "Ertesi gün internette hikâyesi yayınlanacak. Bir kahraman olacak... Benim gibi birisini gece rahat uyutan işte böyle bir kuvvet."

Wynn rahat uyuyabilir, çünkü dünyanın her köşesindeki binlerce çalışanının olağanüstü müşteri deneyimleri yaratmak için gerekli adımları attığına dair güveni tam. Kendi hikâyelerinin kahramanı olmak istiyorlar.

Vay Canına Hikâyeleri Daha İyi Müşteri Deneyimleri Sağlar

Personel arasındaki vay canına hikâyeleri paylaşımından faydalanabilmek için bir şirketin konaklama sektöründe olması gerekmez. ABD'de 50 şubesi bulunan kumaş onarma işindeki FRSTeam isimli marka zincirine bu tekniği tanıttım. Bir insanın evi yangında ya da su baskınında hasar görünce, hasar görmüş kumaşları, döşemeleri ve benzer şeyleri temizlemek ve onarmak için sigorta şirketi FRSTeam'le irtibata geçiyor.

FRSTeam vay canına hikâyelerini dağıtım şoförleri arasında kullanmaya başladı, bu şoförler şirketin müşterilerle doğrudan ilişki kuran çalışanları olarak vay canına anlarını yaratmak için uygun konumdalar. Şoförler birbirleriyle müşteri tatmini konusunda rekabet ettiğinden ötürü hikâyeler

kısa sürede popülerleşti. Müşterilere kilit bir soru sormaya başladılar: *Sizin için en değerli eşya hangisi?* Şefler, şoförlere bu nesneleri vay canına hikâyelerine dönüştürme yetkisi verdi. Örneğin, bir müşteri şoföre yangında hasar gören bir aile fotoğrafı nedeniyle çok üzgün olduğunu söyledi. FRSTeam fotoğraflara dair onarma işlemleri yapmıyor ama şoför işten arta kalan zamanında da fotoğrafları Photoshop'ta onardı. Sonrasında fotoğrafları çerçeveletip aileye verdi. Bir diğer müşteri şoföre arazisindeki samanlığın kendisi için duygusal bir önem taşıdığını söyledi. Bu samanlığın, şoförün almak için geldiği hasar görmüş nesnelerle bir alakası yoktu. Şoför samanlığın fotoğrafını çekti, süsleme işinde çalışan bir arkadaşına gönderip, fotoğrafı bir Noel ağacı süslemesine yerleştirmesini sağladı. Bir diğer hikâye de şöyle: Şoför temizlenmiş ve onarılmış bir oyuncak ayıyı merkezden teslim almıştı ve gün içinde ev sahibine geri verebilmek için yolunu değiştirdi, böylece ev sahibinin çocuğu geceyi oyuncaksız geçirmeyecekti. Azımsanmayacak derecede etkili sonuçlar elde ettiler. Vay canına hikâyelerini kullanmalarıyla birlikte şirketin müşteri hizmeti skorları tavan yaptı. Şair Maya Angelou insanların söylediklerinizi ve yaptıklarınızı unutacağını ama onlara hissettirdiklerinizi asla unutmayacaklarını söylemişti. Bu şoförler ev sahiplerine kendileriyle ilgilenildiğini hissettirdi.

Steve Wynn'e göre çalışanlar bir iş için adil şekilde muamele gördüklerini hissettiklerinde, para onlar için en önemli mesele olmaktan çıkıyor. Mutlu olmak istiyorlar. Sahip oldukları rolün bir anlamı olduğunu hissetmek istiyorlar. Takdir edilmek istiyorlar. Hikâye anlatmak tam da bunu sağlıyor. Steve Wynn'e göre bir insanın özsaygısını yükseltirseniz "dünyadaki en büyük enerjiye bağlanmış" olursunuz.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Başarılı hikâye anlatıcıları büyük kültürler inşa etmek için hikâye anlatımını kullanır. Kültürü yaratanlar, ön plandaki sadık çalışanlardır. Onlar her bir müşteriye ekseriyetle olağanüstü bir deneyim yaşatmak konusunda tutkuludur. Çalışanlara kendi müşteri hikâyelerinin kahramanları olduklarını gösterebilmek, rakipsiz bir kültür yaratmanın sırrıdır.

Bir Peçetenin Arkasına Sığan Devrimci Bir Fikir

Eğer bir şey bir çırpıda açıklanamazsa, boş laftır.

– RİCHARD BRANSON

Teksas San Antonio'daki St. Antony Oteli'nin uzun ve hikâyelerle dolu bir tarihi var. Başkan Lyndon B. Johnson balayını burada geçirdi ve En İyi Film dalında ilk Oscar Ödülü'nü alan film, *Kanatlar* da burada çekilmişti. Ama otelin belki de en meşhur hikâyesi ne başkanlarla ne de Hollywood'la ilgiliydi; Bu hikâye otelin restoranında, St. Anthony Club'da geçiyordu.

Hikâyenin gerçekleştiği tarih 1966. Bir gün iki adam bir şeyler içmek için otelin barında buluştu. Biri Teksaslı bir işadamıydı, diğeri de sigara tiryakisi ve viski müptelası bir avukat. Herb Kelleher ve Rollin King bir iş planı üzerinde çalışıyordu. Plana dair fikirlerini kokteylde buldukları bir peçetenin arkasına yazıvermişlerdi. Önce adamlardan biri peçetenin ortasına bir üçgen çizdi. Üçgenin üzerine "Dallas", sol alt köşeye "San Antonio" ve sağ alt köşeye de "Houston" yazdılar. Vizyonları basitti – üç Teksas şehrini birbirine bağlayan ufak bir yerel havayolu şirketi kurmak.

St. Anthony Oteli'nin kokteyl peçetesinin arkasına çizilen bu iş planı milyonlarca Amerikalının hayatını değiştirecekti. Bir yıl sonra, 15 Mart 1967'de vizyonları Southwest Airlines olarak hayat buldu.

Bugün orijinal peçete Southwest Airlines'ın Dallas'taki merkezinde bir camın altında muhafaza ediliyor. Şirket uzun bir yol kat etti. Southwest dünyanın en büyük havayolu şirketi, 46 bin çalışanı var, yılda 100 milyondan fazla insan taşıyor ve kâr elde etmenin zor olduğu bir sektörde yıllık kârı milyarlarca doları buluyor.

Southwest gökyüzünü demokratikleştirdi. 1960'larda Amerikalıların yüzde 80'i uçağa binmemişti. Sadece zengin iş adamlarının bilete parası yetiyordu. Southwest modeli sayesinde uçak biletlerinin ucuzlamasıyla, gitgide daha fazla insan uçağa binmeye başladı. Bugün Amerikalıların yüzde 90'ı en az bir kez uçağa binmiş durumda. Amerikalılar her yıl 700 milyon kere uçak yolculuğu yapıyor. Bugüne kadar pilotların böylesine iyi bir eğitimden geçmediğini ve uçuşların artık geçmişe kıyasla çok daha güvenli olduğunu da

hesaba katarsanız, seyahatin altın çağının dün değil bugün yaşandığını görebilirsiniz. Ve bunda en büyük pay Herb Kelleher'e, Rollin King'e ve bir peçeteye sığan iş planına ait.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Birçok şirket Southwest'in başarısının sırrını anlamaya çalıştı. "Bir şirket günü düzenliyorduk. Dünyanın değişik yerlerinden şirketler gelip işe alım prosedürlerimizi, eğitimimizi vb. inceliyordu,"[1] diyor Kelleher. "Biz de şöyle diyorduk, 'Çalışanlarınıza iyi davranırsanız onlar da size iyi davranır,' sonra hepsi hayal kırıklığı içinde evlerine dönüyordu. Daha karışık bir cevap bekliyorlardı, halbuki iş çok basitti."

Southwest'te kültür önemli. Kelleher bilinen argo konuşma tarzıyla bir keresinde "Kültürün yoksa, bir b**un yoktur,"[2] demişti. "Rakipler mal mülk satın alabilir ama kültürü satın alamaz." Kelleher çalışanları ilk, müşterileri ikinci ve hissedarları üçüncü sıraya koymak için "cüretkâr bir taahhüt"te bulundu. Kelleher'in mantrası bugün bile hâlâ çalışanların ezberinde – eğer çalışanlar ona iyi davranırsa, Kelleher'de onlara iyi davranacaktır.

Kültüre sadece sözde bağlılık gösteren çoğu liderin aksine Kelleher bu konu üzerine sık sık konuşma yaptı. Hissedarlara ve çalışanlara yaptığı birçok sunumda bahsettiği tek şey kültürdü. Bir hikâye anlatıcısı olarak Kelleher kültürün bir komite toplantısında tek sefere mahsus tartışılıp geçilen bir şey olmadığını anlamış. Tam aksine kültür aslında her gün paylaşılması gereken bir hikâye.

Bir röportaj sırasında Kelleher'e rakip havayollarının Southwest'in başarısını taklit etmelerinin neden bu kadar zor olduğu soruldu. Kelleher farkı aşağıdaki hikâyeyle açıkladı:

> Bence karşılaştıkları zorluğun nedeni işin kültürel boyutu. Bu taklit edilemez. Biz geldikten sonra United Shuttle'ın Oakland'dan çekilmesi, halkın gücünü gösteren örneklerden biri. Tüm avantajlara sahiptiler. Yani, birinci sınıf kabinden başka bir yerde seyahat etmek istemeyen insanlar için birinci sınıf koltukları vardı. Bizde bulunmayan küresel ölçekli bir mil programına sahiptiler. Reklam kampanyalarına muhtemelen 25-30 milyon dolar harcadılar. En sonunda neden Oakland'dan çekildiklerini açıklayan

bin civarında mektup var ofisimde. Mektuplarda şöyle şeyler yazıyor, "Herb, onların şirketini denedim ama sizin çalışanlarınızı daha çok seviyorum, bu nedenle sizi tercih etmeye devam ediyorum." Müşteri hizmeti işinde insanların ve tutumlarının öneminden asla şüphe etmeyin.[3]

Birçok uzman Southwest'in büyüdükçe kendine özgü dostane, güçlü ve üretken çalışanlarıyla yola devam etmesinin zorlaşacağını düşünüyordu. Kelleher bu görüşe katılmıyordu. "Misyon beyanımız ebedi. Misyon beyanımız sadece insanlarla alakalı. Bu asla değişmez – herhangi bir durumda, şekilde, biçimde,"[4] diye açıkladı Kelleher.

Hikâyeler Çalışanları Fatihlere Dönüştürür

Kültür hikâyeleri çalışanlar arasında paylaşıldığında daha etkilidir. Kelleher'in hikâye anlatma araçlarından biri, şirkette herkesin fark edeceği basit jestlerde bulunmak.

Yaptığımız şeylerden biri, insanlarımıza sadece çalışan olarak değil aynı zamanda insan olarak da değer verdiğimizi vurgulamaya devam etmek. Hayatınızda kutlanmaya değer veya acı veren her olayda Southwest'in sesini duyarsınız. Eğer bir akrabanızı yitirirseniz, yanı başınızda oluruz. Ciddi bir hastalık sebebiyle izne ayrılırsanız telefonla ya da mektupla size ulaşıp geçmiş olsun dileklerimizi iletiriz. Eğer bir bebeğiniz olursa size destek oluruz. Birlikte çalıştığımız kişilere demeye çalıştığımız şey şu, "Seni sadece sekiz ile beş arasında mesaide çalışan bir işçi olarak değil, bir insan olarak görüyoruz ve sana bütünüyle değer veriyoruz."[5]

Patronu çalışanına şahsi bir not gönderdiğinde ya da onu telefonla arayıp birebir kendisiyle konuştuğunda, çalışan bu olayı diğer iş arkadaşlarına anlatır, onlar da bir başkasına olaydan bahseder. Böylelikle hikâyeler daimi hale gelir, şirket kültürünü perçinler. On yıl önce duyduğu bir hikâyeyi tekrar eden bir pilotla konuşmuştum – Kelleher'in bir çalışanın oğlunun araba kazasında öldüğünü öğrendiği zamandan bir hikâye. Çalışan Baltimore'da, ailesi Dallas'taydı. Kelleher rutin bakım için servisten alınacak bir uçağın Baltimore'a inmesini, çalışanı oradan almasını ve derhal ailesinin yanına götürmesini istemişti. "Böyle hikâyeler bu şirket için çalışmaktan gurur

duymamı sağlıyor," dedi pilot.

Kamusal Hikâyeler İnsanları Ortak Bir Amaç Etrafında Birleştirir

Amerika'nın en fazla hayranlık duyulan şirketlerinden birini yarattıktan sonra, Kelleher 2007'de görevinden ayrıldı. Kelleher'in hikâyelerini hatırlayan pilotlar, kabin ekipleri ve yer ekipleri herhangi bir şirkette, herhangi bir sektörde ya da herhangi bir ülkede karşılaşabileceğiniz en sadık çalışanlar arasındadır. Peki her yıl işe yeni başlayan ve şirketin kurucusunun hikâyelerini birinci elden dinleme fırsatını kaçırmış binlerce insana ne olacak? Çoğu insanın zamanında işyerinde olmasını sağlamak için bir maaş çeki kâfi ama insanları daha öteye gitmeye teşvik edecek şey bir çekten çok daha fazlasını gerektirir. Southwest CEO'su Gary Kelly'ye göre bir şirketin "Neden varız?" sorusuna cevap verebilecek bir amacı olmalıdır.

Kelly ekliyor, "Dostane, güvenilir ve düşük maliyetli uçak yolculuklarıyla insanları hayatlarındaki değerli şeylerle ya da kişilerle bir araya getirebilmek için varız."[6]

Sadece hikâye anlatımı tutkulu insanları ortak bir amacın etrafında birleştirebilir. Kelly harika bir müşteri hizmeti sergileyen çalışanlara her hafta "tezahürat yaptırıyor" – herkesin önünde onlardan övgüyle bahsediyor. Southwest'in *Spirit* dergisi her ay başarılı bir çalışanı tanıtıyor. Southwest, çeşitli programlarla ve ödüllerle olumlu davranışları ön planda tutuyor. Son olarak, şirketin amacına yönelik atılacak her adımının neye benzediğini ve neler hissettirdiğini çalışanların kavrayabilmesi için şirket içi videolarda gerçek örneklere ve hikâyelere bolca yer veriliyor.

Dostane

Bir videoda Southwest müşterisi Jessica ailesiyle beraber kocasını Kuveyt'teki altı aylık görevine uğurladığı günden bahsediyor. Kelli, bir müşteri hizmetleri görevlisi, aileyi görüyor ve hep beraber uçağa giriş yapılan son kapıya kadar gitmeyi isteyip istemediklerini soruyor. "Bu bize beraberce geçirebileceğimiz otuz dakika daha kazandırdı,"[7] dedi Jessica. Başka bir çalışan da aileye uçağa kadar gitmeyi isteyip istemediklerini sormuş. Bu sayede diğer müşterilerin tezahüratları arasında çocukları

babasına son defa sarılabilmiş.

Güvenilir

Southwest'teki güvenilirliğe dair hikâyelerin odağında genellikle iş seyahatleri var (Southwest iş seyahati yapanlar arasında en beğenilen havayolu). Bir videoda bir işkadını şöyle diyor, "Uçağa çok beklemeden binebiliyorum, bagajlarımı seri olarak uçaktan indiriyorlar, çok verimli. Her hafta tam olarak ne zaman ineceğimi biliyorum ve toplantılarımın zamanını kolaylıkla belirleyebiliyorum, çünkü gecikmeyeceğimi biliyorum."[8]

Düşük maliyetli

Bir videoda havayolu şirketinin yolcusu olan ve yakında büyükanne olacak Vicki, ciddi bir sağlık sorunu teşhisi konan hamile kızından telefon alır. Vicki öğretmendi ve fazla parası yoktu ama kızının hamileliği süresince ve torunu doğana kadar, Florida'nın Orlando eyaletinden Alabama'nın Birmingham eyaletine Southwest'in düşük fiyatları sayesinde beş defa seyahat edebilme imkânı bulmuş. "Tüm hikâyede Southwest'in ne kadar önemli bir rol oynadığını kavradım,"[9] dedi Vicky. Bir diğer video tatil sırasında kızını hiç beklemediği anda kapısında gören bir annenin duygusal tepkisini gösteriyor. Kızın eve uçakla seyahat edecek parası yokmuş ama bir gece "fiyat alarmı" (kısa süreli indirim uyarısı) almış. Düşük fiyat kızın ertesi gün için uçaktan yer ayırtmasını ve annesine "alabileceği en güzel hediyeyi" vermesini sağlamış.

Bu videoları YouTube'da herkes izleyebilse de videoların asıl amacı Soutwest'in dahili izleyicilerini motive etmek ve eğitmek; mesleklerinin milyonlarca insan için neden önemli olduğunu hatırlatmak. "Sizin sayenizde, benim ve ailemin hayat boyu hatırlayacağı bir hatırası oldu," diyor Jessica kameraya. "Sizin sayenizde, zorlu bir hamilelik esnasında kızımın yanında olabildim," diyor Vicky.

Herb Kelleher şirketin başarısının temelini oluşturan unsurun rakipler için taklit etmesi en zor şey olduğunu söylemişti. "Tüm fiziksel şeyleri satın alabilirler. Satın alamayacağınız şeyler adanmışlık, fedakârlık, sadakattir – bir fetihe katıldığınız duygusudur,"[10] dedi Kelleher.

Çalışanlarınız kendilerini bir fethe katılıyor gibi hissediyor mu? Ayda iki defa maaş çeki almanın ötesinde bir amaç duyguları var mı? "Zaman içinde

çözümsüz kalmış gizemlerden biri değil bu,"[11] demişti Kelleher bir defasında. "Motive olmuş bir çalışan müşteriye iyi davranır. Müşteri mutlu olduğu için gelmeye devam eder, bu da hissedarların hoşuna gider. İşler böyle yürür."

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Başarılı liderler ödül kazanan bir kültürü şirketin amacını hayata geçiren hikâyelerle inşa eder. Bu hikâyeleri halkla paylaşmak çalışanlarınız için bir fetih seferini başlatır.

28

Amy Bacaklarını Kaybettiği Zaman Sesini Buldu

Bana bir kahraman göster, sana bir trajedi yazayım.

– F. SCOTT FİTZGERALD

Amy grip olduğunu düşünüyordu. Vücudu ağrıyordu ve hafif ateşi vardı. Henüz 19 yaşındaki Amy'nin sağlığı yerindeydi, istese kar kayağıyla dağları aşabilirdi. Dinlenmek için eve gitti ama hastalığı giderek ilerledi. Şansına genç kuzeni ehliyetini daha yakın zamanlarda almıştı ve Amy'yi aceleyle hastaneye götürdü.

Vücudu tüm yaşamsal faaliyetlerini kaybediyordu. Böbrekleri iflas ediyordu. Doktorun "ciddi böbrek yetmezliği" dediğini işitti. Amy ağır bir septik şoka girmişti. Hatta bir ara kalbinin son defa attığını hissettiğinden emindi. Doktorlar onu uyutmadan önce, Amy ayaklarını gördüğünü hatırlıyordu. Ayaklarının rengi açık mordan koyu mora dönüşmüştü. Vücut septik şoka girdiğinde dolaşımdaki tüm kanı çekerek iflas eden organları beslemeye çalışır. Amy ölüyordu.

Doktorlar acil bir ameliyatı mucize eseri gerçekleştirmeyi ve Amy'nin hayatını kurtarmayı başardı. Ne var ki bir hafta sonra ayakları diz altından kesilmek zorunda kaldı.

Uzun bir nekahet döneminden sonra Amy Purdy hayatta bir şey kaybetmiş

gibi durmuyor. Müsabakalarda yarışmaya devam etti ve 2014 Paralimpik Olimpiyat Oyunları'nda uyarlanmış kar kayağı dalında bronz madalya kazandı. Purdy ABC'nin popüler şovu *Dancing with the Stars*'ın finaline kazanmaya hak kazandığında milyonlarca izleyicinin kalbini fethetti. Diğer milyonlar ise "Sınırların Ötesinde Yaşamak" (Living Beyond Limits) isimli derinden duygulandırıcı TEDx konuşmasını izlediğinde Amy'nin hikâyesini öğrendi. Hikâye anlatma yetenekleri Amy'ye Oprah Winfrey'in "Yaşamak İstediğiniz Hayat Hafta Sonu" (The Life You Want Weekend) isimli sekiz şehirlik stadyum turnesinde, Oprah'ın yanında sahneye çıkma şansı bile kazandırdı.

Purdy'nin hikâyesi milyonları esinlendirmiş olsa da anlatmaya değer bir hikâyeye sahip olmadığına inanması nedeniyle Amy'nin kendi konuşmacılık kariyerinden sonsuza dek vazgeçmeye ne kadar çok yaklaştığının çoğu kişi farkında değildi. Amy bir kez hikâyesini sahiplendiğinde onun için tamamen yeni bir dünyanın kapıları açılmıştı.

"Ayaklarımı kaybettiğim zaman en karanlık günlerimi yaşadığımı düşünebilirsiniz,"[1] demişti bana. "Aslında en karanlık günlerimi eve gittiğimde bu metal bacaklarla ilk defa yürümek zorunda olduğum zaman yaşadım. Geleceğimi baştan düşünmek zorundaydım. Kontrolümü tamamen kaybettiğimi hissettim. Dibe vurmuştum. Hastaydım ve hasta olmaktan, yorgun olmaktan bıkmıştım. İşte tam o anda şu soru aklıma geldi: *Eğer hayatım bir kitap olsaydı ve ben de yazarı olsaydım, hikâyenin nasıl devam etmesini isterdim?* Neyi istemediğimi biliyordum. İnsanların benim için üzülmelerini istemiyordum. İnsanların beni engelli olarak görmelerini istemiyordum. Macera ve hikâyelerle dolu bir hayat yaşamak istiyordum. Bu soru hayallere dalmamı sağladı; dünyayı gezmek hakkında, kar kayağı yapmak hakkında, başarmak istediğim her şey hakkında hayaller kurabilmemi ve bunların mümkün olduğuna tamamen inanmamı sağladı."

Amy Purdy bacaklarını kaybettiğinde sesini buldu.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Günümüzün büyük hikâye anlatıcılarının çoğu gibi, dinleyici kitlesinin önüne ilk çıktığı zamanlarda Amy Purdy yay gibi geriliyordu. *On My Own Two Feet* (Ayaklarımın Üstünde) adlı kitabında Amy, kadın çalışmaları

alanındaki bir konferans kendisini açılış konuşmasını yapmaya davet ederek 8 bin dolar ödemeyi teklif ettiğinde neler olduğunu anlatıyor. "Bayağı paniklemiştim. Yemek yemeyi kestim. Güçbela uyuyabiliyordum."[2] Endişelenmekten bitap düşmüştü, çünkü 30 yıllık bir hayatı 30 dakikaya nasıl sığdıracağını kestiremiyordu. Paniğinin üstesinden gelemediği için konuşma yapmaktan vazgeçti. "Büyük bir sözden geri döndüğüm ilk ve son seferdi bu," diyor Purdy.

Purdy, paylaşacak esinlendirici bir hikâyesi olan bir arkadaşıyla ekip oluşturarak üzerindeki baskıyı hafifletmek istedi. Toplum önünde konuşma yeteneklerini ilerletmek için liselerde konuşmalar düzenlediler. "Hikâye anlatma zanaatı beni büyülemeye başladı,"[3] diyor Purdy. "Hikâyenizin her zaman en şaşırtıcı hikâye olması gerekmediğini öğrendim. Önemli olan elinizdeki hikâyeyi paylaşmayı öğrenmek."

Kendine güvenen bir hikâye anlatıcısı olabilmek için, kendi atletizm eğitiminden yararlandığını söyledi bana. Büyük konuşmacıları seyretti, önüne çıkan fırsatları mümkün olduğunca değerlendirdi ve başarısını gözünde canlandırdı.

"Bu bir evrim süreciydi. Sahnede başarıyı ve başarısızlığı yaşadım; 45 dakika boyunca sahnede durdum; sonraki cümlemde ne söyleyeceğimi düşünürken ölüp kurtulmak istedim,"[4] dedi Purdy. "Başka insanlara yardım etmek için hikâyemi paylaşmak istediğimi biliyordum... Eski liseme davet edildim ve hikâyelerimi tüm sınıftan öğrencilerle paylaştım. Çok gergin olduğumu ve nereden başlayacağımı kestiremediğimi hatırlıyorum, ama konuşma yaptığım insanların işlerine yarayacak bilgilere sahip olduğumu da biliyordum."

2011'de bir TEDx konferansı Purdy'yi "hayatının konuşmasını" yapmak üzere davet etti. Purdy kitabının üç bölümünü, 30 sayfadan fazla bir kısmını, iki bacağının diz altından kesilmesine neden olan olaylara ayırıyor. TEDx izleyicileri için aynı şeyi 1500 kişinin önünde 18 dakikada yapması gerekiyordu.

Daha ufak etkinlikler sayesinde kendine güvenini pekiştirmiş olmasına rağmen Purdy, TEDx konuşması yapma konusunda "tamamen ürktüğünü" kabul ediyor. Açılış sırasında elleri titredi ve sesi çatladı. Yine de hikâye akmaya devam etti – ham ve duygusal bir kaynaktan. Bitirdiğinde salonda

gözleri dolmayan bir kişi bile kalmamıştı. "Hataları sayesinde mükemmelleşen bir konuşma yaptım,"[5] dedi.

Üç Etkileyici Sahnede Purdy'nin Konuşması

Purdy'nin sunumu mükemmeldi. Hatırlayacağınız üzere bir başı, ortası ve sonu olan anlatı hikâye olarak adlandırılmaya hak kazanır. Amy Purdy'nin "hikâyesi" şöyle olabilirdi: 19 yaşında bir kız hastalanır. Menenjit nedeniyle hastaneye kaldırılır. Bacaklarını kaybeder ama hayatta kalır. Böyle bir anlatı bir hikâyenin temel vasıflarına sahip olsa bile ne ödül alabilir ne TED'de izlenme rekorları kırabilir ne de Oprah Winfrey'in dikkatini çekebilir. Kimseyi de daha büyük hayaller kurmaya esinlendiremez.

Şimdi Purdy'nin artık meşhur olan TED konuşmasının üç sahneli yapısına bakalım. Başarılı bir senaryonun yapısına oldukça benzer bir kurgusu var. I. Sahne başrol oyuncusunu –kahramanı– tanıtır ve karakterin günlük hayatını sürdürdüğü ortamı hazırlar. Her şeyden önce, birinci sahne kahramana empatiyle yaklaşılmasını sağlamalıdır. Kendimizi değer verdiğimiz karakterlerle özdeşleştiririz. Birinci sahne aynı zamanda anlatıdaki dönüm noktasını da gösterir. I. Sahne çatışmanın tanıtılmasıyla sona erer – eğer *Titanik* filmini izlediyseniz, bu buzdağı ânıdır.

Purdy'nin I. Sahne'si:

Las Vegas'ın kızgın çölünde büyürken tek istediğim özgür olmaktı. Dünyayı gezmekle, kar yağan bir yerde yaşamakla ilgili düşlere dalardım ve anlatacağım tüm hikâyeleri kafamda resmederdim. 19 yaşında liseden mezun olduğum günün ertesinde kar yağan bir yere taşındım ve bir masaj terapisti oldum... Hayatımda ilk defa kendimi özgür, bağımsız hissediyordum ve hayatımın iplerini elime aldığımı görüyordum, ta ki hayatım keskin bir dönemece girene kadar.[6]

II. Sahne gerilimi artırır ve kahramanın üstesinden gelmesi gereken engelleri gösterir. Sağlam bir ikinci sahne, genellikle birden fazla dramatik dönüş içerir. Titanik I. Sahne'de buzdağına çarpmıştı. Geminin batması ise daha da büyük bir sorun.

Purdy'nin II. Sahne'si:

Bir gün grip olduğumu düşünerek işten eve erken döndüm. Yirmi dört saat geçmeden, bir yaşam destek ünitesine bağlı şekilde kendimi hastanade

buluvermiştim; hayatta kalma şansımın yüzde 2'den daha az olduğunu öğrendim. Doktorlar aşıyla önlenebilir bir kan enfeksiyonu, bakteriyel menenjit teşhisi koyana kadar günlerce komada kaldım. (Purdy anlatısının kurgusundaki engelleri sırasıyla gösteriyor: dalağını, böbreklerinin bir kısmını, sol kulağındaki işitme yetisini yitiriyor; sonunda iki bacağı da dizlerinin altından kesiliyor. Dinleyiciler en kötü olayı atlattıklarını düşünürken Purdy anlatısına başka bir dramatik dönüş daha ekliyor.) *Haftalar sonra yeni bacaklarımı ilk defa görene kadar en kötüsünü atlattığımı düşünüyordum. Baldırlar bileğin yerini tutacak şekilde birbirine tutturulmuş borulardan ve damara benzeyecek şekilde başparmaktan bileğe kadar uzanan çıkıntılı bir kauçuk çizgisi olan sarı kauçuk ayaklı hantal metal bloklardan oluşuyordu. Ne olacağını bilmiyordum ama beklediğim bu değildi... Fiziksel ve duygusal olarak tamamıyla parçalanmıştım.*

Bu noktada dinleyiciler de kırılıyor. Kahramanla empati kurmuş durumdayız ve onunla beraber cehennemin içinden geçtik. Ama en azından en kötüsü geride kaldı, değil mi? Yoksa kalmadı mı?

> *Dört ay sonra bir kayağın üstündeydim ama işler pek de beklediğim gibi gitmedi: Dizlerim ve bileklerim bükülmüyordu ve bir noktada düştüğümde telesiyejdeki tüm kayakçıları travmaya uğrattım: kayağıma bağlı protez ayaklarım yerinden çıkıp dağdan aşağı uçtuğunda ben hâlâ dağın tepesindeydim. Diğer herkes gibi ben de acayip şok olmuştum ve cesaretim kırılmıştı ama uygun ayakları bulursam bunu tekrar deneyebileceğimi biliyordum. İşte tam da bu sırada, sınırlarımızın ve engellerimizin sadece iki şey yapabileceğini öğrenmiştim: birincisi ilerleyişimizi durdurmak ve ikincisi de bizi yaratıcı olmaya zorlamak.*

III. Sahne'de çatışma doruğuna ulaşır ve her şey umutsuz görünür. Kahramanımız sorunun üstesinden gelecek duygusal kuvveti bulmak için ruhunun derinliklerine ulaşmak ve aşılamaz görünen engellerin üstesinden gelmek zorundadır. Bu doruk noktasıdır – Titanik iki parçaya bölünür ve okyanusun dibine batar. Rose karakteri hayatta kalır ve uzun bir hayat sürer. Ne var ki Jack ile yaşadığı kısa aşk onu sonsuza dek değişmiştir ve her zaman kalbinde onun bir parçasını taşır.

Purdy'nin III. Sahne'si:

Bacaklarım bana engel olmadı, aksine yeni şeylere yönelebilmek için önümü açtı. Beni hayal gücümü kullanmaya ve olasılıklara inanmaya zorladı... Bu yüzden bugün karşınızda savunmak istediğim fikir şu: Belki de karşılaştığımız engellere ve kısıtlamalarımıza olumsuz veya kötü bir şey olarak bakmak yerine, hayal gücümüzü ateşlemek ve asla tahmin bile etmediğimiz mesafelerin çok daha ötesine gitmemize yardım etmek için yararlanabileceğimiz lütuflar, harikulade hediyeler olarak bakmaya başlayabiliriz.

Ayağa kalkıp Purdy'e tezahüratta bulunma dürtüsüne direnmek neredeyse imkânsız, çünkü biliyoruz ki beyinlerimiz bu türden hikâyelere tepki vermek üzere koşullanmıştır.

Purdy'e göre mücadeleyi birebir deneyimlemek zorunda kalan hikâye anlatıcıları, hayatın hem derinliklerinde hem de zirvesinde bulunduğundan, şeyleri daha derinden hissedebiliyor. "En büyük başarılarımı en büyük mücadelelerimle kazandım,"[7] diyor Purdy.

Her kahramanın gerisinde bir mücadelenin ve fedakârlığın, kaybolan ve bulunan hayallerin hikâyesi vardır. Eğer hayatınız bir kitap olsaydı ve siz de yazarı olsaydınız, hikâyenizin nasıl devam etmesini isterdiniz? Hepimizin anlatmaya değer bir hikâyesi vardır ama sıklıkla hikâyelerimizi anlatmak konusunda ya gönülsüz ya da korkak davranırız. Fakat Purdy kendisine yapılan ilk konuşma teklifinden kaçan ve neredeyse TED konuşmasını yapmaktan da vazgeçen kadın, şimdi herkes tarafından aranan popüler bir motivasyon konuşmacısı haline geldi, çünkü hikâyesini sahiplenmeyi öğrendi. "Konuşmaya gittiğinizde, büyük fikirleriniz olması gerektiğini düşünüyorsunuz,"[8] diyor Purdy. "Ama aslında en büyük etki yaratanlar, herkesin kendini ilişkilendirebileceği basit fikirlerdir."

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Motive eden hikâye anlatıcıları başkalarının hayallerini zorluk, kalp ağrısı ve görünüşte aşılamaz engellerin üstesinden gelme hikâyeleriyle ateşler. Gerilim ve zafer hikâyenin bütünleyici parçalarıdır. Mücadeleyi bir onur nişanı olarak taşırlar. Dinleyicilerini hem kendi hikâyelerini anlatmaya hem de hayatı kişinin kendi kaderinin yazarı olduğu bir kitap olarak görmeye esinlendirirler.

Hooters'dan Tepe Yöneticiliğe – Eski Bir Garson Başarısının Sırrını Paylaşıyor

Geldiğim yerden kaçıyordum ama yaşlandıkça fark ettim ki beni biricik kılan şey aslında tam da kaçmaya çalıştığım yerdi.

– KAT COLE

Kat'in annesi kendisini, Kat'i ve daha ufak iki kızını korumanın tek yolunun yaşadığı yerden uzaklaşmak olduğu sonucuna varana kadar yıllar boyunca alkolik kocasına tahammül etti. Taşınmak işleri hemen kolaylaştırmadı; izleyen üç yıl boyunca Kat'in annesinin aileyi doyurabilmek için haftada 10 dolarlık bir bütçesi vardı, çoğunlukla donmuş lazanya ve konserve etle beslendiler.

Kat lisedeyken annesi evi idari asistanlıktan kazandığı parayla geçindiriyordu. Kat ailesine yardımcı olmaya istekliydi ve "yasaların izin verdiği kadar genç yaşta" iş aradı. 17 yaşındayken yarızamanlı bir iş buldu. Okuldan sonra turuncu şortunu ve sıkı kolsuz gömleğini giyerek Florida Hooters lokantasında tavuk kanadı servis ediyordu. İş çok göz alıcı olmasa da ona bir mutfağı işletmeyi ve elemanları yönetmeyi öğretti. İş önemliydi, çünkü annesine yardım etmenin yanı sıra, Kat ailesinde üniversiteye giden ilk kişi olabilmek için gereken parayı da biriktirmeye çalışıyordu. Ve bu sayede liseden mezun olmadan, mühendislik diploması almayı planladığı Kuzey Florida Üniversitesi'ne kayıt yaptıracak kadar para biriktirmişti. Kısa sürede önemli ölçüde bir ilerleme kaydetmişti. İşler yolunda görünüyordu, ta ki mutfaktaki o isyan çıkana kadar.

Bir gün, vardiyasının tam ortasında mutfaktan gürültülü bir konuşma geldiğini duydu, ardından da tüm mutfak personelinin kapıyı çarparak işi bıraktığını gördü. Daha sonradan yöneticiyle bir tartışma yaşadıklarını öğrenecekti. Vardiyanın tam ortasında çekip gittiler. Kat'in ve diğer garsonların, müşterilerin sipariş ettikleri yiyecekleri kimin servis edeceğini, dahası kendi bahşişlerini nasıl alacakları konusunda hiçbir fikri yoktu. Kat o

gün eve domuz pastırması getirmeyi başardı, çünkü bizzat kendisi pişirmişti. "Mutfağa daldım ve tavuk kanatları kızartmaya başladım. Bu arada, kısa turuncu şort ve tayt ile tavuk kanadı pişirmek hiç de iyi bir fikir değil,"[1] diye hatırlıyor Kat. Kat sorumluluk aldı, yöneticiyi ve kalan personeli toparladı ve bir restoran felaketinin önüne geçti. O anda Kat yeteneğinin farkına vardı. "Kâğıt üzerinde bir enkaz gibiydim," dedi. "Tek ebeveynli aile, alkolik baba, Hooster'da iş. Buna kâğıt üzerinde bakarsanız pek çekici bir özgeçmiş gibi görünmez. Ama gerçek hayatta, eğer işinizin sorumluluğunu bana devrederseniz bana güvenebilirsiniz."

Kat o kadar güvenilirdi ki, patronu Avustralya'daki yeni Hooters şubesinin personelinin eğitimi için onu görevlendirdi. Fakat Kat'in birtakım problemleri vardı. Hiç uçağa binmemişti, pasaportu yoktu ve daha önce ülke dışına hiç çıkmamıştı. En önemlisi, kendine güveni eksikti – patronu için gayet net olan bu durumun Kat henüz farkında değildi. Cevap bulmak için tanıdığı en esinlendirici lidere –annesine– döndü, ona işi üstlenme arzusunu ve başarısızlıktan duyduğu felç edici korkuyu anlattı. Kat'in annesi onu omuzlarından tuttu ve şöyle dedi, "İstediğin herhangi bir şeyi başarabilirsin ve senden her şeyi başarmanı bekliyorum."[2] Kat Avustralya'ya varmayı başarmıştı.

Kat Avustralya'daki o Hooters'ın artık başında değil ama zamanında bu işte gayet başarılı oldu. Kat Cole artık Cinnabon'un, 56 ülkede 1100 şubesi olan 1 milyar dolarlık bir şirketin başkanı. Dahası, 32 yaşındayken Cinnabon başkanı olarak seçildi ve en başarılı genç Amerikan iş liderleri arasına girdi. Cole kariyerinde kayda değer bir başarı elde etti ancak hikâyesinin önemli bir kısmı dinleyicilerine şunu hatırlatıyor: "Ancak nereden geldiğimi anladığınızda hikâyem ilgi çekici hale gelir."

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Hikâyeler bizi eğlendirmekten daha fazlasını yapar. Bize rehberlik eder. Bizi "sınırları ve kısıtlamaları olmayan" bir hayat yaşamaya esinlendirir. Kat Cole'u yönlendiren slogandır bu. Hepimizin yaşadığı derin güven bunalımları vardır, hatta kariyerimizin belli bir noktasında başarısızlığa da uğrarız. Başarılı liderler bunalımlar ve başarısızlıklarla mücadele eder ve sonuçlara odaklanır. Eğer kabul edemeyecekleri sonuçlar elde ederlerse,

tekrar tekrar denerler, ta ki neticeden memnun olana kadar. Dahası, liderler öğrendikleri yer yer zor deneyimleri paylaşacak cesareti topladıklarında, kendilerini esinlendirici hikâye anlatıcılarına dönüştürürler.

Cole Kişisel Hikâyesini Anlatarak Ortak Bir Zemin Buluyor

Cole kökenlerine dair hikâyesini karşılaştığı neredeyse herkesle açıkça paylaşır. Güven ve itibar oluşturmanın en hızlı yolunun dürüstlükten ve özgünlükten geçtiğini kariyerinin başlarında keşfetti. Cole Avustralya'daki ilk Hooters şubesini açma görevine atandığında, yeni bir dükkân sahibini eğitmek, yeni personeli motive etmek ve restoranı açmak için üç haftası vardı. Cole'un oradaki en genç kişi olması, dolayısıyla da itibar ve güven oluşturmasının çetrefilli hale gelmesi işleri daha da zorlaştırıyordu. "Farklılıkların üstesinden gelmek için ortak bir zemin bulmam gerekiyordu,"[3] demişti bana. "Büyük bir öğrenme tutkum var. İnsanları gözlemlerim. Verdikleri tepkileri inceledim. Ben ne kadar çok verdiysem onlar da o kadar çok verdiler. Gülümsemek, vermek ve paylaşmak güven oluşturma sürecini hızlandırır. Ve güven olmadan bir ekip üzerinde çalışamaz, kısa sürede çok şeyin üstesinden gelemezsiniz. Birbirinizi tanımadığınızda bunu hızla aşmak için bir yol bulun."

Cole güven yaratmakla ilgili o kadar önemli bir ders öğrendi ki, neredeyse her ortamda köklerine dair hikâyesini paylaşmaya devam ediyor – sunum konuşmaları, röportajlar, personel toplantıları. Aslında Cole ile konuşmadan hemen önce kendisi yeni bir şubenin sahibiyle telefon görüşmesindeydi ve bu hikâyeyi onunla paylaşıyordu.

"Neden özgeçmişinle ve birikiminle ilgili konuşma ihtiyacı hissettin?" diye sordum.

"Sana dair bilgileri okudukları veya başarılı bir şirketi yönettiğin için insanların sana güveneceklerini varsayamazsın. İnsanlar doğal olarak şüphecidir. Eğer gardını indirir ve nazik olursan, kendi hatalarını, kusurlarını ve hikâyeni 'Ben de senin gibiyim, belki de farkına vardığından daha fazla sana benziyorum' tutumuyla paylaşırsan, beraber yapabileceğiniz şeyler çok daha fazla olur."

Dört kelime Cole'un güven temelinde güçlü iş ortaklıkları kurma yeteneğini açıklıyor: *Ben de senin gibiyim.* İnsanlar sevdikleri ve

güvendikleri kişilerle iş yapmak isterler. Cole'un şeffaflığı onu rahatlatıcı, cana yakın ve güvenilir kılıyor. "İnsanlar esinlendirildiklerinde, gerçekten iyi insanlarla çalıştıklarını, onlarla alışveriş yaptıklarını veya onlar için çalıştıklarını bildiklerinde motive olur ve bunlara değer verirler,"[4] diyor Cole. "İnsanlar bir ürünün arkasında iyi bir aile, iyi bir insan veya iyi bir şirket olduğunu bildiğinde cüzdanlarıyla oy kullanırlar. Çalışanlar iyi insanlar için çalıştıklarını bildiklerinde zor zamanlarda bir arada dururlar."

Gerilim ve zafer hakkındaki klasik hikâye anlatımını hatırlayın. Cole'un mücadele ve kurtuluş hikâyeleri her zaman öğrendiği bir dersle ve bunun kariyerini nasıl etkilediğiyle sona erer.

Örneğin Atlanta bölgesindeki iş dünyası liderlerine yaptığı bir sunum sırasında Cole, dinleyicilere Cinnabon'un Washington Seattle'da bulunan bir alışveriş merkezindeki ufak bir dükkânla başladığını hatırlattı. Tek bir ürünle başladı – yüksek kalorili, "rahatsız edici şekilde lezzetli" bir tarçın dürümü. Bu mütevazı başlangıçlardan hareket ederek Cinnabon ürün yelpazesini genişleterek ve yaratıcı ortaklıklar kurarak dünya çapında şubeleri olan bir şirkete dönüştü. Cole, Cinnabon'un kökenlerine dair hikâyesini kendi hayatındaki mücadelelere bağlıyor ve her şirketin veya profesyonelin başarılı olmak için takip edebileceği dersler çıkarıyor.

> Her zaman bir çekirdek vardır. Her birimizin içinde, geldiğimiz yeri bünyesinde taşıyan bir çekirdek vardır. Köklerimiz, geçmişimiz. Her birimiz çok farklı şeylere doğru gelişme potansiyeline sahibiz. Çekirdeğimizden dışarıya genişleme cesaretine sahip olmamız ve bunu markamızla aynı hizada götürebilecek disiplini gösterebilmemiz, kuvvetli ekonomik ters rüzgârlara ve rekabetteki ciddi artışa rağmen işimizin büyümeye devam etmesini sağladı. Gelecek beş, on, yirmi yılda hayatta kalacak yegâne markalar ve işler piyasada oturmuş belli bir ürüne sahip markalar ve işler olmayacak. Aksine esnek olabilecek, bir araya gelip partnerlikler oluşturabilecek ve sırf son iki, beş ya da on senedir belirli bir yol tutturup ilerlemeyi başardıkları için, bu yolun kendilerini gelecekte yine başarıya götüreceğinin herhangi bir güvencesi olmadığını anlayabilecek disiplin ve çekirdek becerilere sahip markalar ve işler olacak.[5]

Cole kendi liderlik rolünü markanın "daimi büyükelçi"si olarak görüyor. "Büyükelçi" bir habercidir. Eğer kaynak (siz) güvenilmezse ortaklara, hissedarlara, çalışanlara ve ekip üyelerine verdiğiniz mesaj da hedeflenen eylemi yaratmakta başarısız olur. Kökenlere dair hikâyeler güven yaratır, ilişkileri güçlendirir ve haberci için, markanın büyükelçisi için itibar sağlar.

Cole yemek servisi sektöründe geleneksel olarak genç çalışanlardan oluşan bir alanda çalışıyor. Bugün iş hayatındaki çalışanların çoğu Y kuşağına mensup. Onların kariyer hedefleri önceki kuşaklarınkinden son derece farklı. 1945 sonrası doğanlardan veya X kuşağından farklı olarak, Y kuşağı mensupları "kariyer basamaklarını tırmanmayı" nihai hedef olarak görmüyor. Bir maaş çekinden fazlasını istiyorlar. Peş peşe yapılan araştırmaların gösterdiği üzere genç çalışanlar ebeveynleri gibi işverenlerine bir bağlılık hissetmiyor. Yapısal hiyerarşiden nefret ediyorlar ve ortak ilgi ve tutkulara sahip toplulukların parçası olmayı istiyorlar. Yönetilmek istemiyorlar; esinlendirilmek istiyorlar. Kat Cole gibi liderler genç çalışanları motive ediyor, çünkü bu nesle mensup gençler Cole'un kimliğine dair hikâyesinde kendilerini görebiliyorlar.

Günümüzün dinleyicileri bir hayli donanımlı. Sahteliği tespit etmekte gittikçe yetenekli hale geliyorlar. "Hakiki olmayan" konuşmacılar, hitap ettikleri kitlenin davranışlarında değişiklikler yaratmak ve onları etkilemek için ihtiyaç duydukları itibarı yitirme riskiyle karşı karşıya. "Bir liderin iyi bir hikâye anlatıcısı olması önemli ama o liderin bu hikâyeyi hayatında cisimleştirmesi de bir o kadar elzem,"[6] diyor liderlik üzerine yazan Howard Gardner. Gardner'a göre liderler kalpleri ve zihinleri değiştirmek istiyorsa "kimlik hikâyeleri" yaratmak zorunda. Kimlik hikâyesi kökene dair hikâyedir: kişinin nereden geldiğinin ve mücadeleden ya da başarısızlıktan öğrendiklerinin hikâyesi.

"Geldiğim yerle tanınmaktan ölümüne korkuyordum,"[7] diyor Kat Cole. "Annem her doğum günümde bana şöyle yazan bir kart gönderiyor, 'Nereden geldiğini asla unutma ama onun seni tanımlamasına da asla izin verme.' Bu kökleri muhafaza etmek için derin bir minnet duygusu geliştirdim."

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Esinlendirici liderler geçmişlerini kucaklar ve öğrendikleri dersleri paylaşma

Bir Kurşunkalem Vaadine Wall Street Zenginliklerini Bırakmak

Gerçek keşif yolculuğu yeni topraklar, manzaralar aramayı değil yeni gözlere sahip olmayı içerir.

– MARCEL PROUST

Yirmi beşinci yaş gününde Adam anlatmaya değer bir hayat hikâyesi yaratmaya karar verdi. Özel sermaye alanındaki getirisi yüksek bir kariyeri terk ederek kâr amacı gütmeyen bir kuruluşu sadece 25 dolarlık bir yatırımla hayata geçirdi. Onu böyle bir hamleye sevk eden ilk neden, dört yıl önce Hindistan'da Denizde Bir Sömestr (*Semester at Sea*) programına katıldığı sırada ortaya çıkmıştı. Yoksulluğa, acıya ve önceden hayal bile etmediği ölçüdeki zorluklara dair gözü ilk defa orada açılmıştı. "Tepeden tırnağa kir içinde, para ve yiyecek dilenen" bir genç çocukla karşılaşmıştı.[1]

"Dünyada istediğin herhangi bir şeye sahip olacak olsan ne isterdin?" diye sordu Adam.

"Bir kurşunkalem," diye cevapladı çocuk.

Adam şaşırmıştı. Çocuğun bir oyuncak veya iPod istemesini bekliyordu. Sırt çantasından iki numara bir kurşunkalem aldı ve çocuğun yüzünde "bir olasılıklar dalgasının" yükselişini izledi. "Benim için kurşunkalem bir yazma aracıydı ama onun için bir anahtardı... O tek ahşap çubuk ve grafit, başka türlü asla ulaşamayacağı dünyaları keşfetmesi yolunda onun için kapıyı açabilirdi."[2]

Adam gözleri tamamen açılmış olarak ABD'ye döndü ama çevresindekilerin anlamlı bir hayatın neye benzeyeceğine dair vizyonları hâlâ çok dardı. Adam Brown Üniversitesi'nde üç ana dal tamamlamıştı. Ebeveynleri, profesörleri ve arkadaşları kendisine, hayatı boyunca milyonlarca dolar gelir sağlaması garanti olan Wall Street kariyerini terk etmesinin delilik olacağını söylediler. Böylece Adam beklenen şeyi yaptı.

Bir gün defterine şu sözleri yazdı, "Bu işle daha fazla ilgilenebilmeyi isterdim ama bu bana göre değil. Tutkunu bul, o zaman gücünü de bulacaksın."[3]

En sonunda Adam tutkusunun peşine düşecek cesareti buldu. Böylelikle gücünü de keşfetti. 1 Ekim 2008'de Adam Braun'un kâr amacı gütmeyen Pencils of Promise'i doğmuştu. 25 dolarla yaptığı başlangıçtan beş yıl sonra, Braun'un örgütü dünyanın yoksul bölgelerinde 30 binden fazla öğrenciye hizmet götürmüş ve 200'den fazla okul açmıştı. Her 90 saatte bir, Pencils of Promise yeni bir okulun temelini atıyor. "Yaşa, statüye ya da konuma bakmaksızın herkesin dünyayı değiştirme yeteneğine sahip olduğunu kanıtlamak isteyen, cebinde 25 doları olan sıradan bir insandım,"[4] diyor Braun. "Her insanın göğüs kafesinde bir devrimin kalp atışları vardır."

Braun ile *The Promise of a Pencil* kitabının yayımlanması üzerine konuştum. O sırada Braun sadece 30 yaşında olmasına rağmen, onun kendi kuşağının en yetenekli hikâye anlatıcılarından birisi olduğunu gördüm. Braun'un, birçok para toplama konuşması sayesinde bilenmiş keskin bir hikâye anlatma duygusu var. Geri bildirim istiyor, düzenli olarak dinleyicilerinin tepkilerini analiz ediyor ve bir insanın kafasına giden yolun kalbinden geçtiğinin farkına varmış durumda. Örneğin Braun bir insanın dünyanın diğer ucundaki asla karşılaşmayacağı bir çocuğu desteklemek için bir çek yazmasının "akılcı" olmadığını kabul ediyor. Ama dinleyicisini – bağışçıyı– dünyayı değiştirme rolünü oynayacağı bir hikâyenin kahramanı yapmak, insanları ellerini ceplerine atmaları için ikna etmeyi başarmanızı sağlıyor.

"Hikâye anlatma aracılığıyla bir başka bireyi cezbetme yeteneği, bir şirketin erken dönemlerdeki gelişimi için temel önem taşır,"[5] demişti Braun bana. "Binlerce sohbet aracılığıyla çalışmamızı sunuş şeklimi geliştirmek için epey zaman harcadım. Hikâyemizin, insanların gözlerini parlatan ve anlattıklarıma katılmalarını sağlayan bölümlerini öğrendim. Ne zaman yerlerinde kımıldamaya başladıklarını veya bakışlarının donuklaştığını da öğrendim. Israrcı iletişim aracılığıyla örgütü tanımladığımız dili rafine hale getirdik. Bu unsur örgütün büyümesini sürdüren en önemli parça olarak kalmaya devam ediyor hâlâ."

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Pencils of Promise büyük çekler yazan zengin bağışçılara ihtiyaç duyuyor. Elbette burada karşılaşılan zorluk, insanları dünyanın diğer yarısında öteki ucunda yaşayan ve hiç tanımadıkları çocuklar için katkıda bulunmaya ikna etmekti. Çözüm bu çocukları tanınır kılmak, böylece bağışçıların onlarla "karşılaşmalarını" ve onları birey olarak tanıyabilmelerini sağlamaktan geçiyordu. Ve gerçek bir yüz yüze karşılaşmayı yaratmak için videodan daha uygun bir araç olamaz.

Braun'un Laos'daki Pha Theung isimli küçük bir köyde karşılaştığı üç küçük kız, para toplama sunumunun ihtiyaç duyduğu vay canına ânını yakalamalarını sağlayacaktı. Mart 2009'da Braun örgütün ilk anaokulu için bölgede keşif yapıyordu. Köydeki ailelerin çoğu günde 2 dolardan az bir gelirle bambu kulübelerde yaşıyordu. Braun kulübelerden birinde bir kara tahta üzerinde yazılı harflerle oynayan üç küçük kızla karşılaştı. Okuma yazma öğrenmek istiyorlardı ama öğretmenleri ve okulları yoktu. Adları Nuth, Nith ve Tamund'du.

Braun basit bir Canon fotoğraf makinesi çıkardı ve kısa bir video çekti. Videoda Braun'un "*Jao seu nyang?*" (Adın ne?) dediği işitiliyor. Kızlar cevap veriyor, gülümsüyor ve aralarında kıkırdıyorlar. Braun kamerayı çevrede gezdirerek var olan üç sınıflı ilkokulu ve ilk Pencils of Promise okulunu inşa etmeyi umduğu boş alanı gösteriyor. Kızlar kıkırdayıp gülmeye devam ederken Braun, "Sizler bizim ilk anaokulu öğrencilerimiz olacaksınız," diyor.

Braun videoyu Facebook'ta yayınladı ve "çok büyük" bir geridönüş aldı. Şimdi Braun 40 saniyelik videoyu PowerPoint sunumlarına ekliyor, bu her seferinde izleyicileri etkilemeyi başarıyor. "Çekimde özgün bir boyut var, çünkü çok kaliteli değil ve birinci şahıs açısından çekilmiş. Özel bir âna tanıklık ettiğinizi hissediyorsunuz. Video bir dakikadan az sürüyor ve duygusal tepki yaratmak için çok kuvvetli bir unsur," diyor Braun.

Braun'un sunumunda video sona erdiğinde, kızlarla karşılaşmasından dört ay sonra çekilmiş bir slayda geçiliyor. Aynı çocukları ilk Pencils of Promise sınıfında sıralarında otururken gösteriyor. "Öncesini ve sonrasını göstermek inanılmaz derecede etkili ve insanların epeyce reaksiyon yaratan bir duygusal yolculuğa çıkmasını sağlıyor," diye açıklıyor Braun.

Braun'un sunumu sadece hikâye değil; olası bağışçılardan oluşan dinleyicilerine örgütün mali istikrarı hakkında olgular ve rakamlar da sunuyor, çünkü bu onların işitmek istediklerini zannettikleri şey. Ama olgular ve rakamlar katılımcıların onayını kazanmasına rağmen ayakta alkış almayı sağlamıyor. Video bunu sağlıyor – her seferinde.

Laboratuvardaki sinirbilim araştırması Braun'ın videosunun neden ayakta alkışlandığını açıklıyor. Bu tamamen, daha önce de değindiğim, oksitosin adlı nörokimyasal sayesinde gerçekleşiyor. "Bize güvenildiğini hissettiğimizde veya nazik bir davranışla karşılaştığımızda oksitosin salgılanıyor ve bu kimyasal tepkime bizleri başkalarıyla işbirliği yapmak için motive ediyor. Bunu, empati duygusunu, başkalarının duygularını deneyimleme yeteneğimizi güçlendirerek sağlıyor,"[6] diyor Claremont Graduate Üniversitesi'nden profesör Paul Zak.

Zak insanların beyinlerindeki oksitosin seviyesinin işbirliğini motive etmek için "aldatılabileceğini" keşfetti. Bunu yapmanın anahtarı da hikâye anlatımı. Zak ve araştırma ekibi videodaki hikâyelerin bunları seyreden kişilerin beyinlerindeki oksitosin seviyesini yükselttiğini buldu. Zak şöyle diyor, "Anlatıdan önce ve sonra kan örnekleri alarak, karakter odaklı hikâyelerin düzenli olarak oksitosin sentezi oluşumuna neden olduğunu bulduk. Dahası, beyin tarafından salgılanan oksitosin miktarı insanların başkalarına yardım etmeye ne kadar gönüllü olduklarını tahmin etmeye olanak sağlıyordu; örneğin, anlatıyla ilişkili bir yardım kurumuna bağışta bulunmaya."

Hikâyelerin *neden* bu etkiye sahip olduklarını bulmak amacıyla, Zak hikâye anlatımına dair araştırmasını bir adım ileri taşıdı. Nörobiyoloji alanındaki çalışması bu kitaptaki her hikâye anlatıcısının neden ya doğrudan zorluklar yaşadığını ya da dinleyicilerini motive etmek için mücadele hikâyelerine başvurduklarını açıklamaya yardımcı oluyor. "Başkalarına yardım etme arzusunu motive etmek için bir hikâyenin en başta anlatı esnasında gerilim yaratarak dikkati –beyindeki sınırlı bir kaynağı– sürekli canlı tutması gerektiğini bulduk. Eğer hikâye bu gerilimi yaratabilirse, muhtemelen dikkatli izleyiciler/dinleyiciler hikâyedeki karakterlerin duygularını paylaşmaya başlayacak ve hikâye bittikten sonra da anlatı aracılığıyla tanıştıkları karakterlerin duygularını ve davranışlarını taklit

etmeyi sürdüreceklerdir," diye yazıyor Zak. "Kalıcı hikâyeler, bir karakterin mücadelesini nihayetinde de daha önce bilinmeyen yeteneklerini keşfini ve zorlukların üstesinden gelmek için de bunları kullanışını içeren bir dramatik eğriyi paylaşma eğilimi gösterir; çalışmam beynin, bu hikâye stilinden yoğun şekilde etkilendiğini gösteriyor."

Adam Braun herhangi bir laboratuvar araştırması yapmadı ama ikna konusuna anlamaya ve öğrenmeye çalışan bir öğrenci gibi yaklaştı. İnsan beyninin bir duygusal bir de mantıksal ya da "akılcı" yanı olduğunu biliyor. "Akılcı merkez bizi sonuçlar çıkarmaya yöneltirken duygusal merkez de eyleme sevk eder,"[7] diyor Braun. "Güçlü bir sunum ürün veya servisin yaşayabilirliğini göstermelidir ama asıl odaklandığı şey karşıdaki kişinin duygusal çekirdeğini ateşlemek olmalıdır." Braun'un dinleyici kitlesini duygusal anlamda harekete geçirebilme yeteneği sayesinde 30 binden fazla yoksul çocuk başka türlü asla ulaşamayacakları okullara kavuştu. Tekrarlamaya değer bir ders bu.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

İkna edici hikâye anlatıcıları, gerçek zorlukların üstesinden gelen gerçek insanların hikâyelerini paylaşarak dinleyicilerindeki duygusal çekirdeği ateşler. Oksitosin salınımını tetiklemek için hikâyeler mücadele ve zafer unsurlarını içeren anlatı eğrisini takip etmelidir. Hikâye anlatıcısı dinleyicilerini anlatının konusuyla yüz yüze getiremese bile, video bu noktada aynı şekilde yardımcı olabilir. Olgular ve rakamlar bilgi sağlar ama hikâyeler insanları harekete geçirir.

Buz Kovası Meydan Okuması Milyonların Kalbini Eritiyor

Dünyayı değiştirmek için ne harika bir fırsatımız var.

– PETE FRATES, ALS TEŞHİSİ KONDUKTAN ALTI SAAT SONRA

2011 yazında Pete ve annesi Nancy yemek masasında otururken Pete bir süredir içini kemiren bir şeyi açıkladı. "Potansiyelime denk bir hayat yaşıyormuş gibi hissetmiyorum. Sigortacılıkla uğraşmak tutkuyla istediğim bir iş değil,"[1] dedi.

Pete hayatının misyonunu bulacaktı ama bu ne yolunu gözlediği ne de en kötü düşmanının bile başına gelmesini dileyeceği bir şey olacaktı. Eski bir dış saha oyuncusu ve Boston College beyzbol takımının kaptanı olan Pete, şehirlerarası bir ligde eğlencesine beyzbol oynarken saatte 140 km hızla gelen bir top sol eline çarptı. Bileği sakatlandı ve bir daha tam olarak iyileşmedi. Pete sorunun ne olduğunu anlayabilmek için altı ay boyunca birçok doktora muayeneye gitti. En sonunda bir nörolog olayı çözdüğünü söyledi ve Pete'i ofisine çağırdı.

13 Mart 2012'de Pete annesi Nancy'yi arayarak randevuya kendisiyle gelip gelemeyeceğini sordu. Hemşire onları bir bekleme odasına aldı ve kısa süre sonra bir değil, dört doktor odaya girdil. Nancy daha sonra bunun sıradan bir doktor ziyareti olmayacağını o zaman anladığını söyleyecekti. "Sorun bilek burkulması değil. Bilek kırılması değil. Bir enfeksiyon da değil," dedi doktor. Sonra Pete'in gözlerinin içine bakarak "Bunu 27 yaşındaki bir gence nasıl söyleyeceğimi bilmiyorum. Pete ALS hastasısın. Üzgünüm ama bir tedavi, bir iyileşme olanağı yok."

Amyotrofik lateral skleroz, 75 yıldan uzun süre önce bu hastalığa yenik düşen beyzbol oyuncusunun adıyla da anılan Lou Gehrig hastalığı, semptomlarının epeyce farklılık göstermesi nedeniyle teşhisi zor olan ve ilerleyen seyirde izleyen nörolojik bir hastalıktır. Ancak çoğu hastada hastalık kısa sürede kas zayıflığı ve felce doğru gider. Tedavisi yoktur ve Gehrig'in hastalıktan ölmesinden bu yana geçen onlarca yılda hastalık konusunda çok az ilerleme kaydedilebilmiştir.

Ne var ki bu teşhis Pete'in gözünü korkutmadı. Doktorların ona bu karanlık haberi vermesinden sadece altı saat sonra kız arkadaşı Julie, annesi, babası ve kardeşleri Boston'daki aile evinde bir araya geldi. "Geçmişe değil geleceğe bakıyoruz," talimatını verdi Pete. "Dünyayı değiştirmek için ne harika bir fırsatımız var. ALS'nin bilinen yüzünü değiştireceğim. Bill Gates gibi hayırseverlerin dikkatini bu hastalığa çekeceğim."

Üstlendiği misyon şahsi bir meseleye dönüşmüştü ve eski beyzbol kaptanı

Pete bu konuda liderlik etmeye kararlıydı. Aylar önce annesine sorduğu, *Hayattaki misyonum ne?* sorusunun cevabını artık biliyordu. Pete'in misyonu insanların dikkatini bu hastalığa çekmeye çalışmaktı ve bu misyonu hikâyesini paylaşarak yerine getirecekti.

Pete Frates hastalık konusunda farkındalık yaratma ihtiyacı hakkında topluluklar karşısında konuşmaya başladı. Onu dinlemeye hazır herkesle hikâyesini paylaştı: sivil gruplar, tıp profesyonelleri, ilaç şirketleri ve Washington D.C.'deki Food and Drug Administration (Gıda ve İlaç Dairesi) gibi hükümet kurumları ile.

4 Temmuz 2014'te Frates, Lou Gehrig'in "En Şanslı Adam" konuşması olarak da bilinen emeklilik konuşmasının yetmiş beşinci yıldönümünü anmak için MLB.com'a bir yazı kaleme aldı. 1700 kelimelik metinde Frates üzücü ama esinlendirici hikâyesini topluluk önünde yaptığı konuşmalarındaki canlı detaylarla zenginleştirerek paylaştı. "Bir zamanlar güçlü ellerimle gurur duyardım," diye başladı. "Ellerim sopayı kavramama, doğru şekilde sallamama ve havadaki bir topu dış saha eldivenimle yakalamama yardımcı olurdu. Bugün artık ellerimi kullanarak bu hikâyeyi yazamıyorum bile. Bu nedenle bir zamanlar güçlü sesimin ve parmaklarımın yaptığı şeyi göz izleme teknolojisinden yararlanarak yapmak zorundayım."

Frates çocukluğuna, Massachusetts'in Beverly şehrinde büyüdüğü yıllara, üniversitedeyken birinci ligde beyzbol oynadığı zamanlara ve Boston'ın tarihi Fenway Parkı'nda sayı vuruşu yaptığı âna geri dönüyor. Ayrıca en sonunda sesini yitirmesine sebep olan hastalığın belirtilerinin vücudunda nasıl ortaya çıkmaya başladığına dair detayları da paylaşıyor. Yazı bir eylem çağrısıyla ve Frates'in hastalıkla savaşmak için para toplama kararlılığına dair bir ifadeyle sonlanıyor. "Hayalim, birisinin bir gün Google'da arama yaparken bu yazıyla karşılaşması ve herhangi bir kişinin tedavisi bu kadar kolay bir hastalık nedeniyle hayatını nasıl kaybedebileceğini merak etmesi."

Frates'in yazıyı yayımlamasından yirmi üç gün sonra buz dökme olayları başladı.

Frates ALS Buz Kovası Meydan Okuması'nı başlatmadı. Bu onur, Frates'in cesur yazısından esinlenerek kendi kafasından aşağı buz döktüğü bir video kaydeden ve başkalarına da aynısını yapmaları için meydan okuyarak videoyu sosyal medyada paylaşan eski oda arkadaşına ait.

Meydan okuma kimsenin hayal edemeyeceği kadar başarılı oldu: dördüncü

günde binlerce insan meydan okumaya katılmış ve videolarını Facebook'a koymuştu. Birkaç hafta içinde sadece Facebook'ta 2,5 milyon video yayınlandı ve YouTube'a 150 ülkeden farklı videolar yüklendi. LeBron James gibi spor yıldızları, Justin Timberlake ve Taylor Swift gibi müzisyenler ve Tom Cruise gibi sinema yıldızları meydan okumayı kabul etti ve milyonlarca insanı da aynısını yapmaya teşvik ettiler. 16 Ağustos 2014'te Frates teşhis gününde kendi belirlediği hedefe ulaştı ve mesajını Bill Gates gibi hayırseverlere ulaştırdı. Gates, Mark Zuckenberg'in meydan okumasını kabul etti ve bir YouTube videosunda kafasından aşağı bir kova buz döktü. (Gates ise Elon Musk, Ryan Seacrest ve TED konuşmalarının küratörü Chris Anderson'a meydan okudu.)

Bu hayli popüler olay sayesinde 2014 yazında ALS Derneği için 100 milyon dolar bağış toplandı. Bir önceki yılın aynı döneminde ise bu rakam 2,8 milyon dolardı. Mart 2015'e gelindiğinde kâr amacı gütmeyen örgüt için 220 milyon dolardan fazla para toplanmıştı, bu da aksi durumda başlaması yıllar alacak tıbbi deneyleri hızla hayata geçirmelerini sağladı. ALS Buz Kovası Meydan Okuması bir örnek olay olarak sosyal medyada tarihe geçecek. Gelgelelim bu olay Pete Frates'in iletişim ve hikâye anlatımı yetenekleri olmaksızın asla gerçekleşmezdi. "Sosyal medya sadece bir araç olsa bile, Pete'in hikâyesi bir kuşağı harekete geçirmeyi başardı,"[3] dedi Nancy Frates bana.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Pete Frates Boston College'da iletişim bölümünden mezun oldu. Onu bu bölümde okumaya annesi cesaretlendirmişti, çünkü Frates bu alanda gerçekten çok başarılıydı. "Pete her zaman bir oda dolusu insanı yönetebilirdi, öğretmenleri bu yeteneğini daha altıncı sınıfta fark etmişti," demişti Nancy bana.

Pete en sevdiği beyzbol oyuncularından birisi, Boston Red Sox için oynayan Tony Conigliaro hakkında altıncı sınıftayken bir kitap özeti sunmuştu. Pete daha o zamanlar performans konusunda yetenekli olduğunu göstermişti ve bir hikâyeyi nasıl canlandırması gerektiğini biliyordu. Nancy bana Pete'in sunumu kendi yazdığını ve sunum gününde bir beyzbol forması giydiğini anlattı. Öğretmeni bunun bir öğrencinin yaptığı en unutulmaz

sunum olduğunu söylüyor hâlâ.

Pete dokuzuncu sınıftayken sınıf başkanlığına aday oldu. "Konuşmayı kendisi yazdı ve içeriğinde bir sunumdan bekleyeceğiniz her şey bulunuyordu. Mizah vardı, kendinizi özdeşleştirebiliyordunuz ve insanı eyleme çağırıyordu. Dinleyen herkesi büyülemişti," diye hatırlıyor Nancy.

Pete Frates, ALS teşhisini her gün bu hastalıkla yaşamak durumunda olan ve genellikle hastalığın ilerlemesiyle seslerini yitiren on binlerce insanın sesi olmak için bir fırsat olarak gördü. Pete bir hikâyenin ilişki kurulabilir nitelikte olması gerektiğini kavradı. İnsanlar Pete'in hikâyesinde kendilerini görmeliydi. Herkesin bu hastalıktan mustarip olabileceğini insanların bilmesini istedi. Bunu gösterebilmek için hikâyeyi mümkün olduğunca özgül kılmak zorundaydı.

Pete, televizyon sunucusu Charlie Rose'a, "Teşhis konmadan önce hayatım son derece normaldi,"[4] dedi. "Lisede üç farklı daldan sporla uğraşıyordum. Boston College'da beyzbol oynamaya devam ettim ve 2007'de takım kaptanıydım. 1,90 boyunda, 102 kg ağırlığındaydım ve dedikleri gibi, granitten yapılmış, harekete geçmeye hazırdım."

Nörolojik sorunları olan hastaların hayatlarını kolaylaştıracak terapiler konusunda uzman bir Massachusetts şirketi olan Biogen Idec'in personeliyle konuşurken Pete yaşadığı kazadan önce performansındaki gerilemeyle ilgili son derece detaylı bilgiler verdi.

> Geçen yaz Lexington caddesinde şehir içi bir beyzbol müsabakasına katılmıştım. Topa vurma ortalamam 0,400'den 0,270'e gerilemişti. Yılın sondan bir önceki oyunuydu. UMass'ten bir çocuk atıcıydı. Seri atışlar yapıyordu, genelde 140 km civarında bir hıza ulaşıyordu. Bu hız normalde benim için bir sorun değildi. Fakat o an ıskaladım ve gerçekten de hayal kırıklığına uğradım. Ligin en iyi oyuncularından birisiydim. Rakip takımın sırasından benimle alay ettiklerini duyuyordum: "En sonunda hakkından geldik." Sondan bir önceki turda kontrollü bir vuruş yapmaya çalıştım ama solak olduğumdan top sol bileğime çarptı. İşte o anda hayatım tamamen değişti.[5]

ESPN'de Buz Kovası Meydan Okuma olayı hakkında yayınlanan bir belgeselde şovun sunucusu, "Bir hareket nasıl başlar?" diye sordu. Elbette

esinlendirici bir hikâye sayesinde başlar. Ama sıradan bir hikâyeyle değil. İnsanları başkalarını anlamaya sevk eden bir hikâyeyle. Böyle bir hikâye canlı şekilde anlatılmalıdır, özel ve somut detaylar içermelidir.

"Anlatının ayırıcı özelliği güvendir,"[6] diyor edebiyat uzmanı Gerald Prince. "Kesinlik sayesinde canlı kalır. Önce bu oldu, sonra da şu. Bu şu nedenle oldu. Bu oldu ve şununla alakalıydı." Prince'in hikâyelere özgüllüklerini kazandırdığını söylediği yapıyı unsurlarına ayıralım ve bunu Pete Frates'in anlattığı hikâyeye uygulayalım.

Bu oldu: Pete'in vuruş performansı gerilemekteydi.

Sonra da şu: Hızlı bir top Pete'e çarptı.

Bu şu nedenle oldu: Pete'in bileği sakatlanmıştı.

Bu oldu ve şununla alakalıydı: Bir daha iyileşmedi. Altı ay sonra Pete ALS hastası olduğunu öğrendi.

Prince bir hikâyenin belirli bir mekânda, belirli bir zamanda belirli birtakım karakterler tarafından gerçekleştirilen özgül bir olay olduğunu söylüyor. Neden özgüllükleri dinliyoruz? Anlatının evrimini inceleyen Prince ve diğer biliminsanları kendimizi dürüst olmayanlardan ve sahteliklerden korumak için doğal bir saptama sistemine sahip olduğumuzu söylüyor. Bir radara benzetebileceğimiz bu sistem elbette her zaman isabetli çalışmıyor ve kimileri diğerlerinden daha iyi "yalan" detektörlerine sahip. Ama bir hikâye ne kadar özgülse, gerçekliğini ölçmek için o kadar fazla kanıta sahip oluruz. İnsanlar gerçek bir hikâye anlattığınıza inanmak ister. Olgular ve kurmaca arasında ayrım yapmak için özgül noktaları tespit etmeye çalışırız.

İkna Edici Hikâyelerin Özgül, Canlı Detayları Vardır

100 yıldan uzun bir süredir *New York Times*, okurlarına zor yaşam şartlarındaki ailelere ve çocuklara destek sağlayan Muhtaçlara Yardım Fonu'na katkıda bulunma olanağı sunuyor. Gazete soyut bir "muhtaçlara bağış" talebinde bulunmuyor. Aksine gazete muhtaç durumdaki insanların son derece özgül –ve yürek parçalayan– hikâyelerini yayımlıyor. Tekrarlarsak, çoğu insanın tanımadığı bir kişiye bağışta bulunması bir hayli zor. Fakat New York'ta Lower East Side'daki bir toplu konutta büyümüş ve üniversiteye gitmek isteyen 21 yaşındaki Carlos Montanez'in hikâyesini okurlarsa bağışta bulunmaya daha istekli olurlar: "Ailesinin çok az parası

vardı. Temel gelirleri annesinin aylık aldığı 600 dolarlık sosyal güvenlik engelli maaşıydı. Annesi, Charcot-Marie-Tooth hastası, kas zayıflığına neden olan nörolojik bir hastalık bu ve işe girip çalışmasına engel oluyor."[7]

Muhtaçlara Yardım Fonu'na yılda 6 milyon dolar geliri soyutlamalar değil, gerçek insanların hikâyeleri getirir.

New York Times muhabirleri mükemmel hikâye anlatıcıları. Karmaşık, soyut konulardaki çoğu yazı bu konudan etkilenen bir kişinin, ailenin veya örgütün özgül hikâyeleriyle başlar. Örneğin, Amerikan orta sınıfının mücadeleleriyle ilgili bir yazı şöyle başlıyor:

> Vories'in Ohio Nehri'nin karşı kıyısındakin tuğladan yapılma iki katlı evine gelen faturaların vakti bir gün bile şaşmıyor. Fakat maaşı asla bu şekilde düzenli yatmıyor. Bu günlerde 37 yaşındaki Alex Vories, LaRosa's isimli pizzacıda paket servis elemanı olarak çalışıyor ve motorla dağıtıma çıkıyor. Ne var ki geçen ay yağmurlu bir günde kendi '97 model Nissan minibüsüyle kaza yaptığı için şu anda babasının arabasını kullanmak durumunda. İlkbahar ve sonbaharda Internal Revenue Service'de birkaç hafta süren mevsimlik bir iş bulmayı başarmış, saatte 14 dolar kazandığı iş sayesinde vergi iadelerini halledebilmişti. Fakat bunu başaramasaydı karısı Erica'nın IRS için posta memuru olarak kazandığı haftalık 350 dolarla aile idare etmek zorunda kalacaktı... Vorieslerin baş etmek zorunda kaldığı mali düzensizlik durumu milyonlarca çalışan için hayatın sıradan bir parçası.[8]

"Milyonlarca çalışan" zihnimizde canlandırabilmemiz için çok büyük ve belirsiz bir sayı. Gelgelelim hepimiz Alex Vories ile empati kurabiliriz. Ay sonunu getirebilmek için babasının arabasıyla pizza dağıtmak zorunda kalmasının acısını hissedebiliriz. Soyutlamalar insanları eyleme geçmeye motive etmez. Soyutlamalar kimseyi bir dava uğruna elini cebine atmaya ikna edemez.

Beyinlerimizin soyutlamaları ve genellemeleri işleme konusunda pek başarılı olmadığı sinirbilim literatüründe iyi bilinen bir durum. İkna edici hikâye anlatımı özgül ve canlı detayları gerektirir; 10 yaşındaki bir kız bile bunu bilir.

10 yaşındaki kızı PIMCO'nun eski eş CEO'su Mohamed El-Erian'a işte

çok zaman geçirdiği için kaçırdığı olayların bir listesini gösterince, El-Erian dev yatırım şirketindeki pozisyonundan istifa etti.

Kızın argümanı ikna ediciydi, çünkü özgül, somut ve maddiydi. "Baba, iş ve ev hayatı arasında denge kurman gerekiyor," demedi. El-Erian'ın kızı asla bir iletişim dersi almadı ama sezgisel olarak "iş-ev hayatı" gibi genel kavramların özgül örnekler kadar ikna edici olmadığını anlıyordu. Davasını savunmak için 22 maddelik bir liste hazırladı. El-Erian kararını açıklamak için kaleme aldığı bir yazıda, "Mesele bir uyandırma çağırısı yapılmasıydı,"[9] diye yazıyordu. "Listede 22 madde vardı, okuldaki ilk gününden ve sezonun ilk futbol maçından bir veli toplantısına ve Cadılar Bayramı yürüyüşüne kadar. Ve okul dönemi daha sona ermemişti bile."

Çocuklar istediklerini almak için soyutlamalara başvurmaz. İkna edici olmak için özgül olmaları gerektiğini bilirler. Benzer şekilde, tüketiciler çözümleri değil hayatlarını özgül bir şekilde geliştirecek ürünleri satın alır. Bağışçılar "davalar"a katkıda bulunmaz; belirli birtakım insanların belirli hedeflere ulaşmaları için onlara para yardımı yaparlar. Ve insanlar bir hastalığı iyileştirmek amacıyla hareketlere katılmaz; hikâye aracılığıyla bağlantı kurdukları bir insana yardım etmek için yeni hareketler yaratırlar.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Hareketler kendiliğinden oluşmaz. Liderler insanları hareket yaratmaları için esinlendirir ve bunu da özgül, elle tutulur ve somut detaylar sunan hikâyelerle başarır.

En İyi Dönemi – Dünyayı Kurtaran 180 Kelime

Kısa kelimeler iyidir.

– WİNSTON CHURCHİLL

Konuşma gayet iyi başlamıştı. Fakat henüz 29 yaşındaki yeni milletvekili tam da performansının doruğuna çıktığını düşündüğü anda, büyük bir

topluluğa seslenen herkesin korktuğu şey başına geldi: konuşmasının geri kalanını unutmuştu. Meslektaşlarının önünde donup kaldığı ve kendisine sonsuzmuş gibi gelen o üç dakikada kariyerinin dağılmaya başladığını hissetmişti. Yaşadığı o ânın sisi siyasi arenadaki rakiplerinin kendisine bıyık altından ya da açıktan güldüğünü fark etmesini engellemeye yetecek kadar kalın değildi. Daha da kötüsü, destekçileri birbirine fısıldıyor ve gözlerinin önündeki felaketle yüzleşmemek için yere bakıyorlardı. En sonunda konuşmacı pes etti, başını öne eğip elleriyle yüzünü kapattı. Kariyerinin bittiğini düşündü.

Ertesi sabah gazeteler fiyaskoyu "enkaz" olarak değerlendirdi. Meşhur bir doktor açık şekilde konuşmacının "beyin özürlü" veya erken bunamadan mustarip olduğu tahmininde bulundu.

Ama genç adam bunamamıştı. Aslında ülkesindeki en parlak zihinlerinden birisine sahipti. Aynı hatayı tekrarlamayacağına ant içti. O günden itibaren, her konuşmasındaki her kelimeyi düzeltmek için usanmadan çalıştı, yalnızca bütün kalbiyle inandığı ve kendi yazdığı kelimelerle konuşmak için büyük özen gösterdi. Otuz altı yıl sonra Winston Churchill'in beklediği gün gelecekti. Zanaatında o kadar ustalaşmıştı ki, tek başına İngiliz halkını Adolf Hitler'e karşı direnmeye ve ölümüne savaşmaya ikna etti. Churchill yirminci yüzyılın en büyük hatiplerinden birisi olarak tanınacak ve tarihin akışını değiştirecekti.

Winston Churchill ustaca hazırlanmış bir konuşmayla silahlanmış bir konuşmacının çivisi çıkmış bir kötülüğü yenecek bir harekete öncülük edebileceğini kanıtlar.

Konuşma 28 Mayıs 1940'ta yapıldı. Eski başbakan Neville Chamberlain, Adolf Hitler'i yatıştırmaya çalışmanın bedelini ödemişti. Nazi Almanyası Avrupa'nın çoğunu işgal etmişti. İngiliz askerleri Dunkirk'te sıkışmıştı ve Alman askerleri Paris'e doğru yürürken Fransa yenilmek üzereydi. Britanya adası yalnız kalmıştı ve Nazilerin kazandığı topraklar geri alınamaz gibi duruyordu. İngiliz kabinesinin çoğu yeni atanan başbakan Churchill'e, "Hitler ile bir anlaşma yap" diye yalvarıyordu. İngiliz halkının çoğu sadece Hitler'le varılacak bir anlaşmanın onları kurtarabileceğine inanıyordu.

Churchill tüm kabineyi toplantıya çağırdı. Yaygın kanıya boyun eğmeyecekti. "Eğer bu uzun ada hikâyemiz sona erecekse, bırakın her

birimiz yerde kendi kanında boğulurken sona ersin,"[1] dedi Churchill. Kabine üyeleri konuşmayı ayakta alkışladı ve desteklerini tezahüratlarla haykırdı. Churchill'in konuşmasının üzerinden bir yıl geçtiğinde 30 bin İngiliz vatandaşı erkek, kadın ve çocuk Nazilerin ellerinde can vermişti. Ama mücadeleye devam ettiler. Londra'ya yapılan acımasız Alman hava saldırıları sırasında mücadele ettiler. Normandiya sahillerinde mücadele ettiler. Tepelerde, sahillerde ve havada mücadele ettiler. Winston Churchill'in dize getirilemeyen cesareti ve ikna edici hikâye anlatma yeteneği, İngiltere'nin ve müttefiklerinin dünyanın o güne dek yaşadığı en büyük krizden çıkmasını sağladı.

Dönemin tarihini okursanız İngilizlerin Hitler ile bir anlaşma yapmaya aslında ne kadar yaklaşmış olduklarını görebilirsiniz. Eğer böyle bir anlaşma yapmış olsalardı Hitler dizginlenemeyecek ve dünyanın büyük bölümünde demokrasi yerini ölçüsüz kötülüğe, Churchill'in tabiriyle "yeni bir Karanlık Çağ'ın uçurumuna" bırakmış olacaktı. Ama iki hafta içinde gerçekleştirdiği altı konuşmayla Churchill başarılı şekilde kamuoyunun bakış açısını tersine çevirdi. Hitler'in taleplerine boyun eğmeye hazır tüm halk silahlanmaya ve ölümüne savaşmaya istekliydi.

Üretken bir yazar olan Londra valisi Boris Johnson, *The Churchill Factor* (Churchill Faktörü) isimli kitabında Churchill'in hikâye anlatıcısı olarak geçirdiği kayda değer dönüşümü detaylarıyla anlatır. "Doğuştan böyle değildi,"[2] demişti Johnson bana. "Onun her nasılsa mucizevi şekilde yetenekli olduğunu düşünürüz, sanki Zeus ve retorik tanrıçası Polymnia'nin birleşmesinden doğmuştur. Korkarım sadece kısmen haklıyız." Churchill bir ulusun tutkusunu alevlendiren konuşmaları yazmayı öğrendi ama bu Johnson'a göre kelimeler konusunda doğuştan gelen bir yetenek sayesinde değil, "çaba ve hazırlığın zaferi"nin sonucuydu.

> Ülkeye savaş zamanında liderlik etmek, derin endişe zamanlarında insanları bir arada tutmak için onlarla derin ve duygusal bir bağlantı kurmanız gerekir. Başkaldırı mantığına seslenmek yeterli değildi. Onları cesur olmak için zorlayamazdı. Dikkatlerini çekmesi, onları neşelendirmesi, yüreklendirmesi hatta gerekirse güldürmesi ve daha da iyisi düşmanlarına gülmelerini sağlaması gerekiyordu. İngiliz halkını harekete geçirmek için bir düzeyde onlarla –hem kendisinde hem de

seslendiği kişilerde bulunan ve uluslarının temelindeki vazgeçilmez niteliklerle– özdeşleşmesi gerekliydi.[3]

Üsluba dair çok sayıda hikâye anlatma tekniği Churchill'in bu bağlantıyı kurmasına yardımcı oldu ama bunlardan bir tanesi özellikle öne plana çıkıyor. Churchill uzun kelimelerin yerine kısa kelimeleri tercih etti.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

"Bir dilin kısa kelimeleri genelde daha kadim olanlardır,"[4] demişti Churchill bir seferinde. "Anlamları ulusal karakterin daha derinlerine yerleşmiştir ve daha güçlüdür." Churchill'in kelimeleri milyonlarca insanı yüreklendirdi, çünkü konuşmalarını en çok sayıda insanın derhal anlayabileceği bir dille kurdu. Ve çoğu insan günlük konuşmalarda kullanılan kısa kelimeleri tercih eder.

18 Haziran 1940'ta Fransa Almanya'ya teslim oldu. İkinci Dünya Savaşı'nın en karanlık anlarından biriydi bu. Churchill o gün bir radyo konuşması yaptı; orijinal konuşmanın bir fotokopisi hâlâ mevcut. Asıl nüshada uzun kelimelerin üzerinin çizildiği ve yerlerine kısa kelimelerin konduğu görülür. Örneğin "liberated" kelimesini "freed" ile değiştirir.

Konuşmanın son paragrafı İngiliz halkı için bir toplanma çağrısına dönüştü. Churchill savaş hakkındaki görüşünü 180 kelimeyle özetler. Kelimelerin üçte birinin tek heceli olduğuna dikkat edin.

> General Weygand'ın Fransa Savaşı dediği şey artık bitti. Britanya Savaşı'nın başlamak üzere olduğunu düşünüyorum. Hıristiyan uygarlığının hayatta kalması bu savaşa bağlı. Kendi İngiliz hayat tarzımız, kurumlarımızın ve İmparatorluğumuzun uzun yıllara yayılan sürekliliği bu savaşa bağlı. Düşmanın tüm hiddeti ve gücü kısa sürede bize yönelecektir. Hitler bu adada bizleri yenmek zorunda olduğunu, aksi takdirde savaşı kaybedeceğini biliyor. Eğer ona karşı koyabilirsek tüm Avrupa özgürleşebilir ve dünyadaki hayat geniş, güneşli topraklara doğru ilerleyebilir. Ama başarısız olursak tüm dünya, ABD dahil olmak üzere, tanıdıklarımızla ve değer verdiklerimizle birlikte, sapkın bilimin himayesinde daha şeytani, belki de çok daha uzun sürecek bir yeni Karanlık Çağ'ın dipsiz uçurumlarına düşecek. Bu yüzden görevimizin

sorumluluğunu üstlenelim ve öyle hareket edelim ki, Britanya İmparatorluğu ve İngiliz Milletler Topluluğu bin yıl daha yaşarsa, insanlar geçmişi anarken "Bu onların en iyi zamanlarıydı" demeye devam etsinler.[5]

Churchill metnini acımasızca düzeltti, gereksiz kelimeleri ve cümleleri attı. İyi seçilmiş az sayıdaki kelimeye çok sayıda içeriği sığdırdı, karmaşık hikâyeleri anlatmak için basit bir dil kullandı.

Britanya Savaşı'nın kritik bir ânında, Alman uçakları her gün Londra'yı bombalarken bütün İngiliz uçakları düşman uçaklarının şehre ulaşmalarını engellemek için havalanmıştı. Askeri sekreteriyle bir otomobilde oturan Churchill sekretere, "Konuşma. Hiç bu kadar duygulanmamıştım," dedi. Beş dakika boyunca sessizce oturdu. Sonra sekreterine döndü ve İkinci Dünya Savaşı'nın en meşhur alıntılarından biri olacak düşüncesini yazmasını istedi: "Savaş tarihinde hiçbir zaman bu kadar çok kişi bu kadar az kişiye bu kadar çok şey borçlu olmamıştır."[6] Bu cümledeki kelimelerden sadece dört tanesi çok heceli. Churchill altı kelimede İngiliz cesaretinin ve bunun dünyanın geri kalanı için taşıdığı anlamın hikâyesinin tamamını anlattı: **bu kadar çok şey, bu kadar çok kişi, bu kadar az kişi**. Bu altı kelime koca kitapları dolduran hikâyeleri özetler nitelikte.

"Bu kadar çok şey" özgürlük, demokrasi ve bağımsızlığı temsil eder – Hitler durdurulmasa bunların çoğu ortadan kalkacaktı.

"Bu kadar çok kişi" o tarihte Britanya İmparatorluğu'na mensup tüm nüfusu ve Hitler'in işgal ettiği ülkelerde yaşayanları temsil eder.

"Bu kadar az kişi" çoğu anayurtlarını savunurken göklerde ölen az sayıdaki İngiliz pilotuna gönderme yapar.

"Eğitimli ya da cahil fark etmeksizin milyonlarca insanı yüreklendirmek ve o güne kadar bildikleri her türlü tehlikeden daha büyük bir tehditle savaşabileceklerine onları inandırabilmek için Churchill retorik yeteneklerini kullandı,"[7] diye yazıyor Boris Johnson. "Churchill bunun [retorik sanatının] insanlığın kurtuluşuna nasıl yardımcı olabileceğini gösterdi."

Wall Street Journal köşe yazarı Sue Shellenbarger'a göre, "Çoğu insan zeki görünmek isterken kendilerini ahmak olarak gösteren şeyler yapar."[8] Yazı başkaları hakkındaki izlenimlerimizi nasıl oluşturduğumuz konusunda gittikçe artan araştırmaları özetliyordu. Çoğu insan büyük kelimeler –geniş,

hacimli, azametli bir dil– kullanırsa başkalarının bunu bir zekâ işareti olarak göreceğine inanır. Aslında doğru olan tam tersidir. Eğer daha zeki ve kendinden emin görünmek istiyorsanız, büyük kelimeleri küçükleriyle değiştirin. Büyük kelimeler insanları etkilemez, sadece canlarını sıkar.

Hareketlere öncülük eden liderler bir plan "kurmaz". Bunu doğrudan gerçekleştirirler. Hareket başlatan liderler planlarının uygulanması için mükâfat dağıtmaz. İnsanları planları hayata geçirdikleri için ödüllendirirler. Hareketler başlatan liderler bir planı "filizlenme döneminden nihai neticesine" kadar uygulamaz. Başından sonuna kadar planlarını her koşulda yürütürler.

Churchill tek bir kişinin bile bir fark yaratabildiğini ispatladı. Tek bir kişi bir uygarlığı kurtarabilir. Ama fikirlerini kısa, iyi seçilmiş kelimelerle açıklayamayanların büyük kitleleri ikna etme şansları yoktur.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Hikâye anlatıcıları en çok sayıda insanı mümkün olan en az sayıda kelimeyle harekete geçirir.

V. KISIM

Hareket Başlatan Hikâye Anlatıcıları

33

Doğuştan Büyük Hikâye Anlatıcısı Yoktur, Hikâye Anlatıcılığı Sonradan Öğrenilir

Beyinlerine seslenmeyin. Yüreklerine seslenin.

– NELSON MANDELA

Günlerden Salı, tarih 27 Ağustos 1963. Saat 22.00. Clarence Jones,

Washington D.C.'de bulunan Willard Oteli'ndeki odasına döner. Clarence'ın görevi, otel lobisindeki toplantı sırasında aldığı sayfalar dolusu notu derleyerek patronu için bütünlüklü bir konuşmaya dönüştürmek.

Clarence lobiye iki saatten kısa sürede döndü. Patronu ve bir grup önemli danışman Clarence'ın yazdığı konuşmaya dair açıklamasını ve savunmasını dinledi. Clarence'ı soru yağmuruna tuttular: *Neden bunu dahil etmedin? Neden bundan bahsetme gereği duydun?* Clarence'ın patronu tartışmayı böldü. Yeterince dinlemişti, artık odasına dönmeye karar verdi.

28 Ağustos Çarşamba günü saat 07.00'da Clarence'ın telefonu çaldı. Konuşmayı hazırlamıştı ve günün ilerleyen saatlerindeki bir etkinlik için basın bültenine konuşma metninin kopyaları yerleştiriliyordu.

Clarence'ın bir daha gördüğünde konuşmasının bir kopyası patronunun, Dr. Martin Luther King'in, kısa süre sonra konuşmayı yapacağı kürsünün üzerindeydi.

Washington Mall'daki kalabalıkta neredeyse 250 bin kişi vardı. King, Lincoln Anıtı'nın merdivenlerindeki mikrofonun başına geçti ve önündeki metne bakarak konuşmaya başladı: "Yüz yıl önce, bugün sembolik olarak gölgesinde durduğumuz bu büyük Amerikalı, Özgürlük Bildirgesi'ni imzaladı..."*

Clarence yazdığı açılış paragraflarını King'in metinden çıkarmadığını fark ettiğinde yüzünde bir tebessüm oldu. Belki de Clarence en sonunda King'in sesini keşfetmişti. Eğer öyleyse, Clarence'ın yazdığı konuşmaları King'in kelimesi kelimesine ilk okuyuşu olacaktı. "Konuşma taslaklarım konusunda o (King) genelde bir iç mekân tasarımcısı gibi hareket eder: Ben dört sağlam duvar örerim, o da Tanrı vergisi yeteneklerini kullanarak o dört duvarın ardını eve dönüştürecek şekilde düzenler."[1] King, Clarence'ın anlatısına hayat katıyordu. Sık sık, "Clarence, bu aklıma gelebilecek en iyi sav ama insanlık nerede?" diye soruyordu. King konuşmalarına devam ederken ve Clarence'da hazırladığı metni King'in değiştirmeden okumasından gittikçe daha da mutlu olurken, hem ilerideki konuşmaları hem de bir ulusun geleceğini dönüştürecek bir şey yaşandı.

King'in yanında duran gospel şarkıcısı Mahalia Jackson şöyle bağırdı, "Onlara hayalden bahset Martin!"

Çevredekilerin çoğu bunu duymasa da King duymuştu ve Jackson'ın ne

demek istediğini çok iyi biliyordu.

King daha önceki konuşmalarında hayal metaforunu kullanmıştı ama Washington'da bunu tekrar kullanmaya hiç niyeti yoktu. Basına verilen konuşma örneğinde de yer almıyordu.

"Martin konuşmacı kürsüsünün iki yanını elleriyle kavradı, geriye yaslandı ve Lincoln Anıtı'nın önündeki 250 bin hatta daha fazla kişilik kalabalığa baktı,"[2] diye hatırlıyor Clarence. King'in hazırlanmış ifadeleri bir kenara bıraktığını gördü. Clarence o sırada olacakları gayet iyi biliyordu. "Oradaki insanlar daha bunu bilmiyorlar ama kiliseye gitmeye hazırlar," diye fısıldadı yanındakine.

"Bir hayalim var..." diye bağırdı King. Ve bu kelimelerle kendisinden önce gelen üç kuşaklık Baptist vaizleri devreye sokuyordu. Clarence bunu daha önce de görmüştü. King'in "doğaçlama yapmak, kendi elden geçirilmiş metnini tekrardan hayal etmek ve hatta daha önceki konuşmalarında kullandığı ifadeleri hatırlayarak gerekirse bunların bir kısmını yeni konuşmasına ekleyebilmek konusunda inanılmaz bir yeteneği" vardı.[3]

Martin Luther King Jr.'ın "Bir Hayalim Var" konuşmasını yirminci yüzyılın en büyük konuşması yapan olaylar kendiliğinden gelişmişti, doğaçlamaydı. "Bir hayalim var" ifadesi konuşmanın orijinal kopyalarında yok bile!

"Doğaçlama" yapmak yoktan bir şeyler yaratmak değil. Mevcut malzemeleri bir araya getirerek bir şeyler üretebilmek anlamına geliyor. King'in halihazırda mevcut malzemeleri vardı – kafasının içinde.

"10 bin saat" kuralını duymuş olabilirsiniz. Uzmanlar bir sporla uğraşmak, müzikte ustalaşmak veya cerrahlık yapmak gibi beceri gerektiren alanlarda dünya çapında bir yere gelebilmek için toplamda yaklaşık 10 bin saatlik bir alıştırma süresinin gerekli olduğuna inanıyor. Bu kavram hikâye anlatımına ve topluluk önünde konuşmaya doğrudan uygulanabilir.

Martin Luther King lisede münazara takımındaydı. Bir Hayalim Var konuşmasını yapmadan 16 yıl önce vaiz olarak atanmıştı. Eğer hesaplamaya koyulursak, King'in bir ulusu dönüştürecek kelimeleri ifade etmeden önce en az 20 yıl boyunca topluluk önünde konuşma becerisini geliştirmiş olduğunu görebiliriz.

King'in hayatı boyunca 2500 konuşma yaptığı düşünülüyor. Her biri için

iki saatlik yazma ve prova süresinin olduğunu varsayarsak (aslında çoğu durumda çok daha fazla zaman harcamıştı), abartısız bir tahminle 5000 saate ulaşırız. Ama bunlar yalnızca konuşmaları. Lise münazaralarını ve yüzlerce vaazı hesaba katmıyorlar bile. Meseleyi anladınız. King 28 Ağustos 1963 tarihine kadar kadar zaten 10 bin saatlik pratiğe rahat rahat ulaşmıştı.

Martin Luther King bir doğaçlama ustasıydı, çünkü zanaatında ustalaşmak için gerekli zamanı harcamıştı. Büyük hikâye anlatıcısı olarak doğulmaz, olunur.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Hikâye anlatıcıları kestirme yola sapmaz, çünkü aslında böyle yollar yoktur. İlham alıştırma yapmayı gerektirir. Saatler boyunca alıştırma yapmayı. Kimi meşhur TED konuşmacıları, sunumlarını bir TED sahnesinde yapmadan önce 200 kez prova yapar. I. Kısım'dan vaiz Joel Osteen'i hatırlarsınız. Osteen'in bana dediğine göre, her bir vaazı cumartesi gecesi vermeden önce altı saat boyunca prova yapıyormuş. Bu ilk vaazı oluyor. Sonra da aynı vaazı pazar günü iki defa veriyor. Milyonlarca insanın televizyonda gördüğüyse bu vaazın üçüncü kez verilişi oluyor. İzleyiciler karşılarında parlak bir hikâye anlatıcısı görüyor ama esinlendirici bir hikâyeyi yaratmak için harcanan saatler süren ön çalışmadan habersizler. Steve Jobs meşhur ürün sunumlarından önce konuşmasını haftalar boyunca titiz şekilde prova ediyordu. Milyarder Warren Buffett bir Dale Carnegie dersine kayıt yaptırdı ve topluluk karşısında konuşma korkusunun üstesinden gelebilmek amacıyla Omaha Üniversitesi'nde bir işletme dersi vermek için gönüllü oldu. Bugün Dale Carnegie sertifikası ofis duvarında gururla sergilediği tek diploma. Ronald Reagan 1964'te Cumhuriyetçi aday Barry Goldwater'ı desteklemek için heyecan verici bir konuşma yapmıştı. Goldwater seçimi kaybetti ama seçmenler Reagan'dan oldukça etkilenmişlerdi. Sonrasında bilindiği üzere Reagan Kaliforniya valisi seçildi ve ABD'nin kırkıncı başkanı olma yolunda ilerledi. 1964'ten itibaren izleyiciler Reagan'ı sahnedeki mükemmel hikâye anlatıcısı olarak gördü. Fakat sunuculuğunu yaptığı General Electric sponsorluğundaki televizyon programında, Reagan'ın sekiz yıl boyunca 250 bin General Electric çalışanına yaptığı yüzlerce konuşmaya hiçbiri şahit olmadı.

Benzer şekilde, Martin Luther King dünyayı etkisi altına alan konuşmasını yapmadan önce yıllar boyunca pratik yaptı. Daha önce bahsettiğim gibi hikâye anlatımının yapıtaşları niteliğindeki iki klasik retorik tekniğini, metaforu ve yinelemeyi, King'in becerikli şekilde kullanabilmesi yalnızca yıllar boyu süren alıştırmalar sayesinde mümkün olmuştu.

Metafor Ustası

"Bir bakıma bu ulusun başkentine bir çeki bozdurmaya geldik,"[4] dedi King. ABD anayasasının ve Bağımsızlık Bildirgesi'nin mimarları, tüm vatandaşlarının devredilemez yaşama hakkını, özgürlüğünü, ve mutluluk arayışını garanti altına alan bir "borç senedi" kaleme almışlardı, dedi King. "Bugün açıkça görülüyor ki Amerika bu borç senedi konusunda üzerine düşeni yapmamıştır."

King gibi hikâye anlatıcıları konuşmalarına ve sunumlarına metafor eklemek için bilinçli bir çaba harcar – "borç senedi" King'in konuşmasındaki birçok metafordan sadece biri.

Metafor King'e soyut kavramlara "hayat katma" aracını sağladı:

- "*Hoşnutsuzluk ve nefret bardağından* içerek özgürlük için olan *susuzluğumuzu* gidermeye çalışmayalım."
- "Artık ayrımcılığın *karanlık ve kasvetli vadisinden* ırksal eşitliğin *aydınlık yoluna* yükselmemizin zamanı geldi."
- "Öyle bir hayalim var ki bir gün Mississippi eyaleti, adaletsizliğin ve baskının *sıcağıyla* boğulan bu çöl eyaleti bile özgürlük ve adaletin *vahasına* dönüşmüş olacak."
- "Hayır, hayır, tatmin olmadık ve tatmin olmayacağız, ta ki *adalet sular gibi* ve *doğruluk güçlü bir ırmak gibi akana dek.*"

Metafor hikâye anlatıcısının araç çantasındaki önemli parçalardan biridir. "Metafor sistematik olarak şeylerin sıradan anlamlarının düzenini bozar – soyutu somutla, fiziksel olanı psikolojik olanla, benzeyeni benzemeyenle bir araya getirir– ve bunları alışılmışın dışında kombinasyonlarla yeniden düzenler,"[5] diyor yazar James Geary. "Metaforik düşünme –bir şeyi sadece başka bir şey bağlamında tanımlama değil, aynı zamanda anlama, Ben'i bir başkasıyla eşleştirme içgüdümüz– dünya görüşümüzü şekillendirir ve iletişim kurma, öğrenme, keşfetme ve icat etme şeklimizde temel önem taşır."

Çoğunlukla duygularımızı metaforlarla düşünür ve açıklarız. Hiç "kırık bir kalp" nedeniyle acı çektiniz mi? Umulur ki "hayatınızın ışığını" bulmuşsunuzdur. Hiç "dağ gibi" korkutucu bir projenin sorumluluğunu yüklendiniz mi? Belki de o kadar ağır değildir de sadece bir "ayak bağı"dır. Girişimciler şirketlerini "sırtlanır", kimileri ise "paçaları sıvamaktan" korkar. Her iki durumda da hepsi "hedefi on ikiden vurmak" için çabalamaktadır. Kimi zamanlar, bir "domino etkisi" yaratmadan önce "gordiyon düğümünü kesmek" gerekir. Sadece "tepe üstü düşmemeye" dikkat etmelisiniz. Bazı insanlar "yılan yağı" satar. Bunlar "gündüz külahlı gece silahlı" tiplerdir. Bazı insanlar "cin gibi"dir ve "arı gibi çalışkan"dır. "Aslan yürekli"dirler, yeter ki "ahkam kesmesinler" veya "at gözlüğü" takmasınlar.

Pazarlamada metaforlar sıklıkla karmaşık şeyleri basitleştirmek için kullanılır. Örneğin, teknik anlamda "çift çekirdekli" bir çip veriyi daha hızlı oranda işleyen iki performans motoruna sahiptir. Bu sizi onu satın almaya yönlendirir mi? Elbette hayır. Mühendis olmayanlar için bu bir soyutlamadan ibarettir. Ya size çipin bilgisayarın "beyni" olduğunu ve çift çekirdekli çiplerle tek bir bilgisayarda iki beyne eş değer bir verim aldığınızı söylersem? Bu sizin ilginizi daha çok çekecektir ve ürünün özel faydalarını size anlatmamı da kolaylaştıracaktır. Metafor işte bunu sağlar. Metaforlar ve analojiler satışı kolaylaştırır, çünkü soyutlamalara açıklık getirirler.

Bazı metaforlar dinleyicilerinizde etki yaratırken diğerleri bunu pek sağlayamaz. Çoğu insan için metaforlarla yazmak doğuştan gelen bir yetenek değildir. Bu kazanılan bir hikâye anlatma tekniğidir, bu nedenle meslektaşlarınıza veya arkadaşlarınıza geri bildirim için başvurmaktan çekinmeyin. Yirminci yüzyılın en büyük hikâye anlatıcılarından biri –Dr. Martin Luther King Jr.– bile güvendiği danışmanlardan konuşmalarının bölümlerini yazmalarını isterdi. King nihai düzeltmeleri yapardı ama kendisine yardımcı olma izni verecek kadar da başkalarına güvenirdi.

Bunu Tekrar Edebilir misin?

"Bir hayalim var, bu ulus bir gün ayağa kalkacak ve itikadının gerçek anlamına uygun şekilde yaşayacak," diye ilan ediyordu Martin Luther King Jr., yirminci yüzyılın en çok alıntılanan sekansına başlarken. Şöyle devam etti:

"**Bir hayalim var**, bir gün Georgia'nın kızıl tepelerinde eski kölelerin çocukları ve eski köle sahiplerinin çocukları kardeşliğin masasında beraber oturabilecekler."

"**Bir hayalim var**, bir gün..."

"**Bir hayalim var**, bir gün..."

"**Bir hayalim var**, bugün."

"Bir Hayalim Var" konuşmasında King yinelemenin kullanımı üzerine bir ustalık dersi verir. Yineleme, bir kelime veya cümlenin birbirini izleyen maddelerin ve cümlelerin başlangıcında tekrar edildiği bir hikâye anlatma tekniğidir. Politikada Demokrat ve Cumhuriyetçi liderler ortak bir sevgiyi paylaşırlar – yineleme.

Ocak 2015'te Demokrat başkan Barack Obama ulusa sordu:

"Sadece birkaçımızın görkemli şekilde zengin olduğu bir ekonomiyi kabul edecek **miyiz**? Yoksa çaba gösteren herkes için daha fazla gelir ve şans yaratan bir ekonomiyi mi savunacağız?"[6]

"Dünyaya ... şeklinde yaklaşacak **mıyız**?"

"... olmamıza izin verecek **miyiz**?"

Aynı gün daha erken saatlerde yeni seçilmiş Cumhuriyetçi Teksas valisi Greg Abbott mücadele ve başarı üzerine yineleme tekniğiyle düzenlenmiş paragraflarla dolu ufak hikâyeler anlattı. "Bugüne dek Teksas mütevazı şekilde başlayan ve görkemli başarılara ulaşan efsanelerle doludur..."[7]

"**Burası** Dan Duncan gibi Doğu Teksas'ta sefalet içinde büyüyen bir çocuğun, iki kamyon ve 10 bin dolarla iş hayatına atılıp çalışkanlık ve sabır sayesinde en zengin Teksaslılardan birisi olabildiği yer."

"**Burası** Colleen Barrett gibi insanların sekreterlikten başlayarak merdivenleri tırmanıp Southwest America'nın Başkanı olarak Amerika'nın en güçlü kadınları listesine girebildiği yer."

"**Burası** Meksikalı göçmenlerin 13 yaşındaki kızlarının geceleri kumaş fabrikasında çalışırken bile asla hayallerinden vazgeçmediği yer. Şimdi Eva Guzman Teksas Yüksek Mahkemesi'ndeki ilk Latin kökenli hâkim."

Yineleme bir harekete öncülük etme konusunda etkili bir tekniktir, çünkü bir fikre yoğunluk katar, yoğun fikirler de beyinlerimize kazınır. Winston Churchill'in İkinci Dünya Savaşı'nda İngiliz halkını bir araya getirmek için kurtarıcı retorik aracı olarak yinelemeyi seçmesinin bir nedeni var:

Fransa'da **savaşacağız**, denizlerde ve okyanuslarda **savaşacağız**, gün geçtikçe sağlamlaşan güvenimizle ve gücümüzle havada **savaşacağız**, bedeli ne olursa olsun adamızı savunacağız, sahillerde **savaşacağız**, indirme alanlarında **savaşacağız**, tarlalarda ve sokaklarda **savaşacağız**, tepelerde **savaşacağız**; asla teslim olmayacağız.

İş dünyasının liderleri genellikle yinelemeden uzak durur, çünkü bunun politik konuşmalara ayrılmış bir araç olduğuna inanırlar. Aslında yineleme, izleyicileri dünyayı farklı şekilde görmeye esinlendirmeyi amaçlayan iş sunumlarında sorunsuzca ve rahatlıkla kullanılabilir.

Örneğin Atlanta'daki Wells Fargo'nun bölüm yöneticisi Leonard Walker, Atlanta Business Banking'in üç aylık toplantılarından birinde konuştu. Konuşmasının teması liderliğe olan ihtiyaçtı ve kilit mesajı da yerel ekonomiyi durgunluktan çıkarmak için odadaki insanların liderler olarak öne çıkma görevi taşıdıklarını dile getirmeyi hedefliyordu. "Liderler nerede?" diye sordu Walker. "Artık onlara ihtiyacımız kaldı mı? Bu iki sorunun cevabı da olumludur – ve bu odanın içindedir. Bugün lider **bizleriz**. Beklediğimiz kişiler **bizleriz**. Ekonomik kalkınmanın sorumluluğunu taşıyan **bizleriz**."

Hayal ettiğiniz o anı yakaladığınızda doğru hamlelerle insanların ilgisini çekebilmek için usanmadan alıştırmalar yapın işlevsel bir sunumu ruhları harekete geçiren bir olaya dönüştürmek için metafor ve yineleme gibi biçimsel araçları mümkün olduğunca kullanmaya gayret gösterin.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Büyük hikâye anlatıcısı olarak doğulmaz, olunur. Topluluk önünde konuşma becerilerini geliştirmek ve dinleyicileri esinlendirme sanatı üzerinde çalışmak için her türlü fırsatı değerlendirirler. Ellerinin altındaki her retorik araçla deneyler yaparlar ve sıklıkla anlatının yapıtaşlarını –analoji ve metafor– kullanmakta uzmanlaşırlar.

* King, Abraham Lincoln'ın 1 Ocak 1863 yılında uygulamaya soktuğu ve yaklaşık 3 milyon kölenin yasal durumunu özgür vatandaş olarak değiştiren Özgürlük Bildirgesi (Emancipation Proclamation) isimli başkanlık emrinden bahsediyor. (e.n.)

Bir Kadın Konuşmaya Başlayınca Milyonlarca Kadın "Omuz Verir"

Motive etmek, ikna etmek veya hatırlanmak istediğinizde bir insanın mücadelesine ve nihayetinde ulaştığı zafere dair bir hikâye anlatın. Bu, insanların kalplerini fethedecektir – en başta zihinlerinin ilgisini çekerek.

– PAUL ZAK

On beş dakika bir hareketin kıvılcımını ateşlemek için yeterli bir zaman. Sheryl'a iş hayatındaki kadınlar konusunda bir konuşma yapması için ayrılan süre bu kadardı. Kimi insanlar Sheryl'ın bu konuşmayı yapmaması gerektiğini düşünüyordu. Üst düzey yönetici olarak çalışan Sheryl'a, "Bu senin kariyerinin sonu olacak. Bir daha kimse seni ciddiye almayacak," dediler. Ama Sheryl iş dünyasında sürekli karşılaşılan bu sorun hakkında sesini yükseltmesi gerektiğine inanıyordu. Kadınların iş hayatındaki tüm kazanımlarına rağmen liderlik pozisyonlarında hâlâ sayıları çok azdı.

2010 yılının Aralık ayında Washington D.C.'de düzenlenen TEDWomen konferansında Sheryl sorunu doğrudan ele aldı. Konuşmasını hazırlarken Sheryl kendisine doğal gelen şeyi yaptı. Eskiden yönetim danışmanlığı da yapmış olan Sheryl, sunumu için devlet başkanlığı yapmış kadınların sayısına ve Amerika'daki iş dünyasında kadınların yüksek yönetim kademelerindeki oranına dair muazzam sayıda istatistik veri derledi.

Tam sahneye çıkmadan önce Sheryl konuşmasına bir türlü odaklanamıyordu. Arkadaşı Pat'e konferans için uçağa binmeden önce gerçekleşen bir şey konusunda kendisini rahatsız hissettiğini söyledi. Sheryl'ın uzağa gitmesine üzülen üç yaşındaki kızı bacağına yapışıp, "Anne gitme," demişti. Pat, Sheryl'a çoğu kadınlardan oluşan dinleyici kitlesiyle bu hikâyeyi paylaşmasını önerdi.

"Dalga mı geçiyorsun?"[1] diye cevap verdi Sheryl. "Sahneye çıkıp kızımın bacağıma yapıştığını mı kabul edeceğim?"

"Eğer kadınların liderlik pozisyonlarına yükselebilmesini istiyorsan bunun ne kadar zor olduğu konusunda dürüst davranman gerek," dedi Pat.

Sheryl, Pat'in tavsiyesini dikkate aldı.

En başından konuşmamın herhangi bir yargı içermediği konusunda net olmak istiyorum. Soruların doğru cevaplarını bilmiyorum. Kendimle ilgili konularda bile bilmiyorum. Pazartesi günü, yaşadığım San Francisco'dan ayrıldım ve bu konferansa gelmek için uçağa gidiyordum. Üç yaşındaki kızımı anaokuluna bırakırken bacağıma sarıldı ve ağlayarak, "Anne uçağa binme," dedi. Çok zor durumdaydım. Bazen kendimi suçlu hissediyorum. İster evde ister iş hayatında olsun, bu duyguyu ara ara hissetmeyen bir kadın tanımıyorum. Bu nedenle iş hayatında kalmanın herkes için doğru seçim olduğunu söylemiyorum.

Bugünkü konuşmam iş hayatında kalmak istiyorsanız mesajların ne olması gerektiği hakkında ve bence üç mesaj var. İlki masada oturun. İkincisi hayat arkadaşınızı gerçek bir hayat arkadaşı yapın. Ve üçüncüsü ayrılmadan önce ayrılmayın.[2]

Sheryl Sandberg'in TEDWomen'daki konuşması büyük ilgi çekti. Konunun popülerliği ve bundan esinlenen kadınlardan gelen hikâyeler Facebook COO'sunu bir kitap yazmaya ikna etti. Kitap kısa sürede çok satanlar listesine giriş yaptı ve aynı adı taşıyan bir hareketi de esinlendirdi: *Lean In: Sınırlarını Zorla*. Sandberg, Paul Zak'ın laboratuvarda keşfettiği şeyi kendi başına kaza eseri keşfetmişti: Hikâyeler beyin kimyasını değiştirir ve bu da dinleyicilerinizde empatiyi tetikler.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Sandberg artık meşhur olan TED konuşmasında önemli veriler sunmasına rağmen konuşmasının içeriğinin yüzde 70'inden fazlası kişisel hikâyelerden oluşuyordu. Hareketlerin kıvılcımını oluşturan şey istatistikler değil hikâyelerdir.

Fakat Sandberg verileri ete kemiğe büründürmek için hikâyenin taşıdığı gücü keşfetmiş olsa da kitabını yazmaya başladığında veri analizindeki eğitiminden de yararlandı. Sandberg başka bir uyandırma çağrısı aldı.

> İlk bölümü yazdım, harika olduğunu düşündüm. Verilerle ve rakamlarla tıka basa doluydu, anaerkil Maasai kabileleri ve bunların sosyolojik örüntüleri hakkında üç sayfa yazmıştım. Kocam okudu ve sabahları kahvaltıda mısır gevreği yemek gibi dedi. Kimse –gevrek üreticilerinden

özür diliyorum– ama hiç kimse bu kitabı okumayacak. Ve bu süreçte daha dürüst ve daha açık davranarak hikâyelerimi anlatmak zorunda olduğumu fark ettim. Çoğu durumda kendime hâlâ gerektiği kadar çok güvenemediğime dair hikâyelerimi. İlk ve başarısız evliliğimi. İşyerinde ağlayışımı. Oraya ait değilmişim gibi hissetmemi, bugüne dek hissettiğim suçluluğun hikâyesini.[3]

Sandberg'in arkadaşı Pat Mitchell –TEDX konuşmasından önce Sandberg'i bir kenara çeken aynı kadın– *Lean In: Sınırlarını Zorla*'nın başarısının temelinde yattığına inandığı unsura dair Sheryl'a şöyle bir yorumda bulundu: "Bence kitaba dair en çarpıcı şeylerden biri ve aynı zamanda insanların bamteline dokunup tüm dünyada ses getirebilmesini sağlayan şey, kitabındaki şahsi unsurlar. Çoğumuzun yaşadığı sorunların aynılarını yaşadığını net şekilde gösteriyorsun."[4]

Sandberg hikâyesini açıkça ve dürüstçe anlattığı için diğer kadınlara da kendi hikâyeleri konusunda açık ve dürüst olma imkânını sağladığını ve uğruna mücadele verdikleri eşitliği beraberce kazanabileceklerini söylüyor. Bu mesaj Facebook aracılığıyla, sesini yükseltmekten çekinen parlak bir mühendis olan genç bir kadını etkiledi.

Utangaç Bir Kız, Öğrencilerin Sesini Duyurabilmesi İçin Meydan İnşa Ediyor

Hindistan'ın geleneksel bir köyünde büyüyen Pooja Sankar'ın Facebook'a yolculuk şansı pek yüksek görünmüyordu. Bir kadının rolü yemek pişirmek, temizlik yapmak ve evliliğe hazırlanmaktı. "Tüm ortaokul ve lise yıllarım sırasında bir erkekle konuşmanın veya onunla göz göze gelmenin tabu – aslında hiç duyulmamış bir şey– olduğu bir kültürde büyüdüm,"[5] dedi Sankar bana.

Sankar geleneksel bir kasabada geleneklerine bağlı bir ailede büyümüş olsa da, babası eğitime özel önem veriyordu. 1998'de Sankar Hindistan Teknoloji Enstitüsü'nü, sadece yüzde 1 kabul oranı olan dünyanın en rekabetçi okullarından birini kazandı. Aday havuzu 2000 kişilik kontenjandan 100 kat daha büyük olmasına rağmen Sankar kontenjanda kendine yer bulmayı başardı.

Sankar bu noktaya ulaşmasını sağlayan başarılarına rağmen, üniversiteye girdiğinde gözü korkmuştu. "Üstesinden gelmem gereken engellerden birincisi utangaçlığımdı," dedi. "Ders içeriği konusundaki sorularımla sınıf arkadaşlarıma (çoğunluğu erkekti), asistanlara, profesörlere yaklaşabilmek için kendime güvenmem gerekiyordu."

Üniversiteden sonra Sankar, 22 yaşında eğitimine devam ettiği Amerika'ya geldi. Burada Maryland Üniversitesi'nde ve College Park'ta iki master derecesi ve Stanford'da bir MBA elde etti. Stanford'a girmeden önce Pooja, Facebook'un Silikon Vadisi'ndeki yerinde mühendis olarak çalıştı. Burada Sheryl Sandberg'in yaptığı dahili bir sunuma katılma şansı oldu. Bana şöyle demişti, "Söz alıp destek grupları olmadığını ya da bazen ellerini kaldırıp sınıfta söz istemekten veya erkek sınıf arkadaşlarına soru sormaktan korktuklarını söyleyen çok sayıda kadın hatırlıyorum. Bu sorunun sadece Kuzey Hindistanlı kadınlar için değil, Amerika'daki en iyi üniversitelerin çoğundaki kadınlar için de geçerli olduğunu görmek zihin açıcıydı. Benle aynı durumda olan çok sayıda kadın vardı."

Sankar, Stanford'da başka girişimcilerin kendilerini işe atılmaya iten şeylere dair hikâyelerini sık sık dinlerdi: "Tüm hikâyelerin ortak teması, derinden tutku duyduğunuz bir sorun üzerinde çalışmaktı. Benim derinden tutkuyla uğraştığım sorun utangaç öğrencilere öğrenme deneyimlerini güçlendirecek şekilde sınıf arkadaşlarıyla ve öğretmenleriyle ilişki kurmalarında yardımcı olmaktı."

Sankar işletme fakültesinden mezun olduktan sonra, öğrenciliğindeki en temel mücadelesini bilgisayar bilimi alanındaki yeteneğiyle birleştirmeye karar verdi. Üniversite öğrencileri ve profesörler için çevrimiçi bir araç olan Piazza'yı yarattı. İtalyancada "şehir meydanı" anlamına gelen Piazza'da insanlar bilgilerini ve fikirlerini paylaşmak için bir araya gelir; Sankar'ın yarattığı dijital ve çevrimiçi Piazza'da öğrencilere ve profesörlere birlikte çalışabilecekleri bir alan sağlıyordu.

Sankar kendi utangaçlığına karşı verdiği mücadelenin hikâyesinin Piazza'nın misyonuyla ilişki kurma şekline, yatırımcıların, profesörlerin, öğrencilerin ve diğer hedef kitlelerin ânında tepki verdiğini gördü. Hikâyesini ön plana çıkacak şekilde Piazza'nın web sitesinde yayınlıyor artık. Sankar video tanıtımında, "Piazza'yı başlattım, çünkü zamanında ben

de böyle bir platformla karşılaşmayı dilerdim,"[6] diyor.

> IIT'deki (Kanpur'daki Hindistan Teknoloji Enstitüsü) Bilgisayar Bilimi lisans dersinde sadece üç kadındık. Kız lisesinde yetişmiştim ve sınıfımdaki 50 erkek öğrencinin çoğu da erkek liselerinden mezundu Birbirimizle iletişim kurabilmek için fazlasıyla utangaçtık. IIT'deki ilk yılım çok zorluydu. Bilgisayar programlama temellerini daha iyi öğrenmemiz için profesörlerimiz bize programlama ödevleri verirdi. Ama çoğu gece ödevin detaylarına takılmış olarak saat sabahın altısına kadar ayakta kalırdım... Sınıfımdaki erkeklere sormaya utanarak bilgisayar laboratuvarının bir köşesinde otururdum. Birbirleriyle konuşur, sorular sorar ve beraber çalışarak birçok şey öğrenirlerdi. Bense bu eğitimi kaçırdım... Piazza'yı başlattım ki her öğrenci sınıf arkadaşlarından öğrenme şansına sahip olsun. İster sormak için çok utangaç olsun, ister yurt odasında yalnız çalışıyor veya sınıfındaki az sayıdaki arkadaşı da cevabı bilmiyor olsun. Piazza'nın eğitim potansiyellerini ve öğrenme arzularını gerçekleştirecek entelektüel alandan, özgürlükten ya da destekten mahrum öğrenciler için bir çare olmasını istedim. Ayrıca Piazza'nın öğretmenlere daha fazla kaynak sunarak, daha çok öğrenci üzerinde olumlu ve şahsi etki yaratmalarını sağlamasını istiyorum. Piazza öğrenciler, asistanlar ve profesörler arasında bir bağ kurabilmek için tasarlandı, bu sayede her öğrenci sabahın ikisinde bile ihtiyaç duyduğu yardımı alabilecekti.

Sankar özellikle profesörlerin Piazza kurucusunun hikâyesini duymaktan hoşlandıklarını keşfetti: "Ardında gerçek bir hikâyesi olmayan araçları kullanmaları için ikna edilmeye çalışılıyorlar. Ama şimdi bu aracın utangaç olan ve diğer utangaç öğrencilerin sınıfta zorluk çekmesini istemeyen bir girişimci tarafından yaratıldığını biliyorlar. Bu durum profesörlere çok güven veriyor."

Bugün Stanford lisans öğrencilerinin yarısı ve MIT öğrencilerinin yarısı da dahil olmak üzere yüzlerce kampüsteki yüz binlerce öğrenci Piazza'yı kullanıyor. Sankar hikâye anlatımına yazılım geliştirmeye yaklaştığı gibi yaklaşıyor – ürünü düzenli olarak geliştiriyor: "Ürün yaratma anlamında yaşam felsefeme geri dönüyorum. Oradaki ilk ürüne bakın. Asla ilk çıktığı

anda doğru ürün olamayacak. Bu tamamen tekrarlamayla ilgili. Ürününüze dair ilk mesaj nedir? Tepki mi, tepkisizlik mi? Sürekli tekrar edin. Ne yaptığımızı bir veya iki cümlede anlatıp dinleyicilerin dikkatini yakalamak için binlerce tekrarlama yapmam gerekti."[7]

Gerilim ve Zafer

Esinlendirici hikâyelerin iki unsuru olmalıdır: gerilim ve zafer. Günümüzün yeni kuşak hikâye anlatıcıları –Sandberg ve Sankar gibi girişimciler– zorluklara karşı zafer kazanmak için öğrendikleri dersleri açıkça paylaşıyor.

"Yirmi iki yaşında geleneklere göre düzenlenmiş bir evlilik yaşadım," diye açıklıyor Sankar. "Sonraki dört yılda değerlerim ve karakterim zorlu bir sınavdan geçti. Kim olduğumu bulmak için derinlere inmem gerekti. Kadınların çizgileri belirlenmiş rolleri üstlendiği ve kendilerine ait fikirleri veya bunları ifade etme şanslarının olmadığı aşırı derecede geleneksel bir ilişki içinde mücadele ettim. Dört yıl bu ilişkiyi en iyi şekilde sürdürmeye çalıştıktan sonra bunun bana göre olmadığını ve aslında güçlü hayalleri, umutları olan ve sesini yükseltmek isteyen biri olduğumu fark ettim."

Sankar öğrencilere bir ses bahşetmek için Piazza'yı yarattı; okuldayken kendisi bu sese sahip değildi.

Sandberg ve Sankar başarısız evliliklerinden ve lider olarak gelişimlerinde temel öneme sahip değerli dersleri nasıl öğrendiklerinden söz ediyor. Gerilim ve zafer hakkındaki kişisel hikâyeleri dinleyicileri etkiliyor, çünkü insanlar anlatılarda kendilerinden bir parça görüyor ve başka bir dünyaya –kurucunun dünyasına– taşınıyor. Ve karar süreçlerimizin çoğunu duygular belirlediğinden, dinleyicilerin kurucunun vizyonunu dinlerken dalıp gitmeleri ve bu vizyonu kendilerininmiş gibi sahiplenmeleri daha mümkün hale geliyor.

Leadership and the Art of Struggle'da (Liderlik ve Mücadele Sanatı) Steven Snyder bize tarihin başarısızlığa uğrayan –kimileri gayet ihtişamlı şekilde (Steve Jobs'ın kovulması veya John F. Kennedy'nin Domuzlar Körfezi'ndeki durumu gibi)– ve bundan daha güçlü ve dirençli çıkan liderlerle dolu olduğunu hatırlatıyor. "Mücadele liderliğe içkin bir unsur ve liderlerin tüm potansiyellerini görmesi için bir fırsat olarak kavranıldığında yeni bir perspektif doğar,"[8] diye yazıyor Snyder. "Mücadele ustalaşılması

gereken bir sanat olarak görüldüğünde, liderlerin yeteneklerini daha da ileri seviyeye taşımasını sağlayacak bir dizi yeni strateji ve pratik ortaya çıkar."

Eski Ahit 24:16'da şöyle denir: "Doğru bir adam yedi defa düşer ve tekrar ayağa kalkar." İlk okumada bu bilge deyiş, başarılı bir insanın arada sırada yere serilmesine *rağmen* ayağa kalktığını söyler gibidir. Ne var ki burada aslında daha farklı bir şey söylenmektedir ve dünyanın en esinlendirici liderleri bunun gerçek anlamını bilir: Başarılı insanlar ayağa kalkarlar, çünkü yedi defa düşmüşlerdir. Yeryüzündeki en iyi öğretmenler başarısızlık ve mücadeledir. Büyük hikâyelerin hammaddesidir bunlar.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Liderler dağ kadar veriyle dağları yerlerinden oynatamaz. Bunu ancak dinleyicilerine kalplerinden bir parça sunarak yaparlar.

Şarap Dünyasını Altüst Eden 60 Saniyelik Hikâye

> **Büyük bir hikâye, kavrayışı geliştirmeye, kendini aşmaya davet eder.**
>
> – MARİA POPOVA

Paris'i ziyaretim sırasında yediğim kadar peyniri hayatımda yememiştim. Her köşede yüzlerce farklı çeşit peynir satan dükkân var. Bunlar "light" peynirler de değil üstelik. Fransız peynirleri çok yağlı ve Fransızlar bunlardan çok miktarda yiyor, yılda kişi başına 20 kilogram kadar. Aslında Fransızlar Amerikalılardan yüzde 60 daha fazla peynir tüketiyor. Ayrıca tükettikleri etler de daha yağlı ve kolesterollü. Peki, o halde neden Amerikalılar Fransızlara kıyasla daha fazla kalp hastalığına yakalanıyor?

17 Kasım 1991'de popüler haber programı *60 Minutes* bu soruya olası bir cevap verdi. Sunucu Morley Safer kameraya baktı, bir kadeh kırmızı şarabı eline aldı ve şöyle dedi, "Fransa'nın düşük kalp rahatsızlığı oranı, bu davetkâr kadehten kaynaklanıyor olabilir."[1] Tam o anda "Fransız Paradoksu"

doğmuş oldu. O güne kadar tıp uzmanları alkole, diyetteki bir risk faktörü olarak yaklaşıyordu. Bu olaydan sonra bir gece içinde tıpçılar (ve federal beslenme kılavuzları) makul miktarlarda kırmızı şarabın sağlıklı bir hayat tarzının parçası olabileceğini söylemeye başladı. Daha sonradan şaraba kalp dostu niteliğini kazandıran unsurun kırmızı şaraptaki resveratrol denilen madde olduğu keşfedildi.

60 Minutes'in bu bölümü şarap tüketiminde patlamaya neden oldu. Bir yıl içinde Amerika'daki kırmızı şarap tüketimi yüzde 40'tan fazla arttı. Amerikalılar her zamankinden daha fazla şarap içiyordu. Daha kolay yetiştiği ve fiyatları uygun olduğundan Cabernet Sauvignon ve Merlot satın alıyorlardı. Pinot Noir türüyse bu tüketim patlamasına dahil değildi.

Pinot "satması zor" bir türdü. Yetiştirmesi çok zor bir üzüm. İyi bir Pinot Noir 20 dolardan aşağı satılmazken, kült klasikler haline gelen bazı serilerin fiyatı 100 doları geçer. Ayrıca birçoğunun tadı çoğu Amerikalının içmeye alıştığı kırmızı şaraplardan daha farklıdır. Ne var ki Pinot'nun zamanı da eninde sonunda gelecekti ve bu bir hikâye biçiminde gerçekleşecekti.

2004 yapımı *Sideways* filminde Paul Giametti, Miles Raymond rolünü oynar. Miles boşanmış, depresyonda ve başarısız bir yazardır. Lisede ders veren bir edebiyat öğretmenidir ve bir roman yayımlama hayali vardır. Fakat yayıncılar tarafından sürekli reddedilir. Kişisel ve mesleki hayatı bata çıka devam eden Miles yakın zamanda evlenecek bir arkadaşını Santa Barbara County'de bir hafta sonu şarap tadımına götürür. Miles şaraptan anlar. Hatta bu konuda biraz bilgiçlik taslasa bile aslında sempatik, komik, şefkatli ve tutkulu birisidir.

Miles, Virginia Madsen tarafından canlandırılan çekici bir garson olan Maya ile seyahat esnasında tanışır. Her ikisinin de şaraba ilgisi vardır. Filmin önemli bir sahnesinde çift ellerinde şarap kadehleriyle sundurmaya çıkar.

"Pinot neden bu kadar çok hoşuna gidiyor?" diye sorar Maya.

Filmin sonraki 60 saniyesinde Miles Raymond karakteri Pinot Noir satışlarında patlamaya yol açan bir hikâye anlatır.

> Yetiştirmesi zor bir üzüm. İnce kabuklu, kaprisli, erken olgunlaşır. Her yerde yetişebilen ve ilgilenilmediğinde bile büyüyen Cabarnet gibi kolay hayatta kalamaz. Hayır, Pinot sürekli ilgi ve dikkat ister. Aslında dünyanın gerçekten özel ve gizli kalmış yerlerinde yetişebilir yalnızca. Ve sadece en

sabırlı ve özenli yetiştiriciler Pino üzümlerini yetiştirmeyi başarabilir, gerçekten. Sadece Pinot'nun potansiyelini anlamak için zaman ayırabilenler onu tam olgunluğuna erişmeye ikna edebilir. Tadı dünyadaki en unutulmaz, kusursuz, nefes kesici, incelikli ve kadim tatlardan gelir.

Miles diyalogda kendisini tarif etmekte ve Pinot'yu kendi kişiliğinin bir metaforu olarak kullanmaktadır. Bu tek sahne içinde sinema izleyicileri kendilerini karakterle özdeşleştirdi, onun özlemlerini ve anlaşılma arzusunu hissedebildi. *Sideways* büyük başarı kazandı ve En İyi Uyarlama Senaryo dalında Oscar aldı. Ayrıca yeni bir harekete de öncülük ederek yanlış anlaşılan Pinot Noir'ı yılın olmazsa olmaz şarabı haline getirdi.

Filmin 2004 sonbaharında piyasaya çıkışından tam bir yıl sonra Pinot Noir satışları yüzde 18 artmıştı. Talebi karşılamak için şarap üreticileri bu üzümden daha fazla yetiştirmeye başladı. Sadece Kaliforniya'da 2004'te 70 bin ton Pinot Noir üzümü toplandı ve sıkıldı. İki yıl içinde miktar 100 bin tonu geçmişti. Bugün Kaliforniya şarap üreticileri her yıl 250 bin tondan fazla Pinot Noir sıkıyor.

İlginç şekilde filmin Japon versiyonu şarap satışlarında aynı "*Sideways* etkisi"ni yaratmadı. Bunun bir nedeni kullanılan üzümün Japonya'da zaten popüler haldeki Cabarnet olmasıydı. Fakat hikâye anlatımına dair tartışmamız açısından daha da önemli olan nokta, Japon seyircilerin "sundurma sahnesi"ni görmemeleriydi, çünkü filmde böyle bir sahne yoktu. Sahne filme dahil edilmemişti. Hikâye yoksa özel bir şarap türüne duygusal açıdan bağlılık yaratacak bir unsur da yok demektir. Görüyorsunuz, *Sideways* filmi bir Pinot Noir hareketi başlatmadı; Miles'ın anlattığı hikâye patlamaya neden oldu. 60 saniyede hem Maya Miles'a âşık oldu hem de milyonlarca Amerikalı hakkında çok az şey bildikleri pahalı bir şaraba âşık oldu.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

İyi bir kitabın içinde kaybolup gitmenin ne olduğuna hepimiz aşinayızdır. Sinirbilimciler, sürükleyici bir kitap okuduğumuzda, kendimizi kahramanın bedenine kattığımızı söylüyor. İnsanlar kitap okurken beyin faaliyetlerini inceleyen araştırmacılar, okurların beyinlerinin, kitaptaki karakterlerin yapıp etmeleriyle ve deneyimledikleriyle ilişkilenen bölümlerinde faaliyet gözlemliyor. Okurken kendimizi karakterlerin yerine koyuyoruz ve beyindeki

faaliyetler söz konusu olduğu oranda, aslında bunu gerçekten de yapıyoruz. *Sideways*'de Miles'ın Maya ile paylaştığı Pinot Noir hikâyesi izleyicileri başka bir mekâna taşıyor. Kendilerini hikâyeye kaptırıp kayboluyorlar.

Profesör Melanie Green ve Timothy Brock insanları inançlarını değiştirmeye ikna etmekte "taşıma teorisi"nin [*transportation theory*] rolünü inceliyor. "Anlatıların inançları değiştirmekteki güçlü rolünden hiç şüphe duyulmadı,"[3] diyorlar. İnsanlar bir hikâyeye daldıklarında, bu hikâye sahip oldukları inançları etkiler. Karakterlerle duygusal olarak ne kadar yakından ilişkilenirlerse, kahramana da aynı oranda empatiyle yaklaşırlar ve kahramanın bakış açısını kabul etmeleri de o kadar fazla mümkün olur. "Hikâyenin daha çok taşıyıp başka yerlere götürebildiği katılımcılar hikâyenin sonuçlarıyla daha uyumlu inançlar sergilerken, hikâyenin kahramanı hakkında da daha olumlu görüşteydiler... bireyler, hikâye dünyasındaki deneyimlere cevaben gerçek hayattaki inançlarını değiştirdi. Hikâyenin taşıyıp götürdüğü bireyler hikâye karakterlerine daha fazla yakınlık duyabilir ve böylece bu karakterlerin duygularından veya inançlarından daha fazla etkilenebilirler."

Green ve Brock bazı hikâyelerin ve karakterlerin inançları değiştirmekte diğerlerinden daha etkili olduğunu buldu. Hikâyenin şu iki koşulu karşılaması durumunda dinleyicilerin "daha fazla taşınmaları" olası: cana yakın karakterler ve mücadele etmek zorunda kalan karakterler. "Üstesinden gelinmesi gereken açmazlar veya aşılması gereken engeller gibi olumsuz yönler barındıran masallar en güçlü masallar gibi." Miles biraz züppe olsa da hâlâ cana yakın duruyor. Komik, bu da psikologların önemli buldukları bir karakter özelliği. Sadık, cömert ve işi ile hobisi hakkında tutkulu. Ayrıca kolayca hassas ve sahih. Miles bir insan ve ona değer veriyoruz. Miles, Pinot Noir üzümünün yolculuğunu bir metafor olarak kullanarak, eziyet ve kefaret hakkında bir hikâye anlatıyor. Üzüm en üstün ifadesine ulaşabilmek için mücadele ediyor.

Green ve Brock'a göre "taşınma" yazı biçimine sınırlı değil. Evet, daha önce tartıştığımız üzere iyi bir kitap okuru başka bir dünyaya taşıyabilir ama bunu filmler, sohbetler, sunumlar ve pazarlamalar da yapabilir. "Anlatısal bilginin alıcısı" olan kişi eğer karaktere bağlanırsa (eğer karakteri severse) ve acı çekmeye dair etkileyici bir hikâye duyarsa anlatı aracılığıyla başka

dünyalara taşınabilir.

Hikâye Anlatımı İçin Uygun Bir Alan

Şarap endüstrisi hikâye anlatımı için uygun bir alan. Seattle havaalanındaki bir şarap barında otururken, Pacific Northwest'teki tüccarlarla toplantısından evine dönen Kaliforniyalı bir şarap dağıtımcısıyla karşılaşmıştım. "Neden onlara numune göndermekle yetinmiyorsunuz?" diye sordum. "Müşterimle yüz yüze oturup şarabın yetiştiği yerle ve onu yetiştiren insanlarla ilgili hikâyeyi paylaşmanın yerini hiçbir şey tutamaz. Numune gönderdiğimde bir miktar sipariş alıyorum. Müşterilerimle buluşup şarabın hikâyesini paylaştığımdaysa o kadar çok sipariş alıyorum ki yolculuğun masrafını çıkarıyor," dedi. Dağıtımcı "taşınma" kelimesini kullanmasa bile, aslında yaptığı tam da buydu – anlattığı hikâyeler aracılığıyla müşterilerini başka bir mekâna taşımak.

Dünyadaki en üst düzey şarap uzmanlarına özel Court of Master Sommeliers grubunda bir açılış konuşması yapmaya davet edilmiştim. Master Sommelier ünvanını elde etmek çok zor. Bir Master "Somm" şarap servisinden veya hangi şarabın hangi yemekle içilmesi gerektiğinden daha fazlasını bilmek zorunda. Şarap dünyasında demlenmeleri gerek. Tek bir nefes veya yudumla kadehteki şarabın türünü, nerede yetiştiğini, fıçıda kaç ay beklediğini, üzümün yılını vb. bilmeleri gerekiyor. Bir kişinin tüm sınavları geçmesi çoğu durumda en az beş yıl alıyor. Dersler Master Somm ünvanına sahip eğitmenler tarafından veriliyor.

Etkinlikten önce eğitmenler arasındaki en iyi sunumcular olarak değerlendirilen üç kişiyle konuştum. Her birinden bana PowerPoint sunumlarını göndermelerini ve sunumda en olumlu geri bildirimi alan kısmı işaretlemelerini istedim. Her eğitmen bir hikâye anlatmalarını sağlayan slaytları işaretledi, bu hikâyeler dinleyicilerini başka bir zamana ve mekâna taşımıştı. Örneğin, bir eğitmen bana "Şampanyaya Giriş" isimli slaydını yolladı. Slayt Champagne bölgesinin renkli olarak işaretlendiği bir Fransa haritasını gösteriyordu. Eğitmenin hikâyesi şöyleydi:

> Champagne bölgesi Paris'in hemen doğusundadır. Fransa'nın bu kısmı Avrupa'dan geçen her işgalciyi ve savaşı görmüş gibidir. Hunlar tarafından yağmalandı, Galler buradan geçtiler ve iki dünya savaşı da bu bölgeyi

yerle bir etti. Aslında Birinci Dünya Savaşı'ndaki en korkunç siper savaşları Marne Vadisi'nde gerçekleşti. Bağlarda hâlâ o zamandan kalan mermiler ve henüz patlamamış bombalar çıkıyor. Diğer yandan bu bölge kutlamalar açısından da önemli bir yer. Fransa'nın tüm kralları Reims Katedrali'nde taç giydi.

Bir diğer eğitmen bana basit bir bağ fotoğrafı olan bir slayt gönderdi. Girişteki bir işarette "Côte-Rôtie" yazıyordu. Eğitmen şöyle dedi:

Burada tarih yaşıyor. Taş duvarları görüyor musunuz? Romalılar inşa etti onları. Romalılar meyve ağaçlarının olduğu her yerde asmaların büyüyebildiğini fark etti, Côte-Rôtie'deki Rhône Irmağı'nın inanılmaz derecede eğimli kıyıları da dahil. Bağlarda yürüdük ve rehberimiz Philippe yere eğilerek şöyle dedi, "Hiç daha önceden bir Roma çanağı tutmuş olanınız var mı?" 10 pişmiş toprak parçası bulduk: Roma kiremitleri ve çömlek parçaları. Kuzey Rhône'da üzüm yetiştirilen binlerce yıl içinde burası hem çok fazla hem de çok az değişti. Olağanüstü bir yer.

Bu hikâyeler duyguları hareketlendirmesinden dolayı önemli. Ayrıca Master Sommeliers eğitiminin ilk derslerinde öğrencileri şarap endüstrisi hakkında heyecanlandırabilmek, bir sınavı geçmeleri için onlara gerekli olguları öğretebilmek kadar önemli.

"İlk dersimin ilk gününü hâlâ hatırlarım," demişti bir Master Sommelier. "Eve gittiğimde karım programı sevip sevmediğimi sordu. Şöyle dedim, 'Nedenini tam açıklayamıyorum ama bu insanlarla arkadaş olmak istiyorum.'" Bu da hikâyenin gücünün bir diğer örneği. Etkileyici hikâyeler ve anlatılar içeren sunumları izleyen çoğu insan, sunumun onları neden esinlendirdiğini açıklamakta zorlanır. Sadece duygulandıklarını bilirler. Konuşmacıyla "arkadaş" olmak isterler. Yolculuğun bir parçası olmak isterler.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Hareketlere öncülük eden hikâye anlatıcıları dinleyicilerini bitmek bilmeyen olgularla, verilerle ve rakamlarla canlarından bezdirmez. Olgular iknanın gerekli bir bileşenidir ama dinleyicileri başka bir zamana ve mekâna taşımak için anlatının ustaca kullanımıyla dengelenmesi gerekir. Bir kez dinleyiciler

Bir Kâğıttan Değil Kalbimden

Bazı gerçekler vardır ki sadece yaşlarla arınmış gözlerle görebilirsiniz.

– POPE FRANCİS

9 Ekim 2012 Salı günü okula giden 15 yaşındaki kız için tıpkı sıradan bir gün olarak başladı. Arka tarafında ahşaptan üç sıra oturağı olan köhne bir kamyondan ibaret "okul otobüsü"ne bindi. Otobüs kirli, pis kokan bir dere boyunca çamurlu yoldan aşağı inerken aniden durdu ve içeri maskeli üç adam girdi. İçlerinden biri otobüstekilere kızı onlara göstermelerini istedi, sonra da 45 kalibrelik bir Colt tabanca çıkararak kıza üç el peş peşe ateş etti. Birincisi kızın sol gözüne geldi ve sol omzundan çıktı. Kız yere devrildi, kulağından kanlar akıyordu.

Kız İngiltere'deki bir hastanede tedavi edildi ve kurtuldu. Kendisi şu anda hâlâ İngiltere'de yaşıyor, çünkü anavatanı olan Pakistan'a dönmesi çok tehlikeli. Adı dayanıklılığın ve cesaretin sembolü oldu: Malala.

Malala Yusufzay yalnız değil. Dünya genelinde herhangi bir zaman aralığında okula gitmeyen 66 milyon kız var. Her üç saniyede bir kız, çocuk yaşta gelin oluyor ve insan kaçakçılığı kurbanlarının beşte dördünü kız çocukları oluşturuyor.[1] Bu rakamlar sarsıcı ama insan zihninin soyutlamalarla baş etmekte pek de iyi olmadığını biliyoruz. Tek bir yüzün, tek bir hikâyenin küresel boyuttaki bir canavarlığı insanileştirebilmesinin ve seslerini çıkaramayan milyonların sesi olabilmesinin nedeni de bu. Ve bu yüz başarılı bir hikâye anlatıcısının yüzü olduğunda bir harekete de öncülük - edebilir.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

Malala çağları aşan bir bilgelikle konuşan bir genç. Yaşına göre olağanüstü bir iletişimci olan Malala hikâye anlatan bir ailede yetişti. İnsanlar ailenin Kuzeybatı Pakistan'daki Swat Vadisi'ndeki evine Malala'nın babasının anlattığı hikâyeleri dinlemek için gelirdi. Malala gibi onlar da babanın konuşmasını dinlemeyi severlerdi: "Savaşan kabilelerin, Peştu liderlerinin ve azizlerinin hikâyelerini çoğunlukla melodik bir sesle okuduğu şiirlerle, zaman zaman ağlayarak anlatırdı ve dinlerken mest olurdum."[2] Malala büyük babasının da konuşmaları sayesinde meşhur olduğunu hatırlıyor. Yerel bir caminin imamı olarak vaazları o kadar popülerdi ki, "insanlar dağlardan eşek sırtında veya yaya olarak onu dinlemeye gelirdi".

Ailesinin hikâyelerini dinlemek Malala'da büyük bir hikâye anlatıcısı olma isteği yarattı. Bir hitabet yarışmasına girdi ve kültürel geleneğiyle tutarlı şekilde, babasının yazdığı bir konuşmayı sundu. Yarışmada ikinci oldu ve önemli bir ders öğrendi: "Kendi konuşmalarımı yazmaya başladım ve sunum şeklimi değiştirdim, bir kâğıttan değil kalbimden geldiği gibi konuştum."

Ölümden döndüğü o saldırıdan bir yıl sonra Malala dünyanın her köşesinde eğitim hakları ellerinden alınan kızların durumuna dikkat çekmek için Birleşmiş Milletler'de bir konuşma yaptı. Ayakta alkışlandı ve genç kızların potansiyelinin önündeki engelleri kaldırmak için küresel bir hareketi tetikledi.

Malala topluluk önünde konuşma yetenekleriyle sosyal, politik ve ekonomik faktörler yüzünden eğitimden mahrum kalan milyonlarca kızın sorunlarını dile getirmesini sağladı. Birçok ünlü harekete geçti. Aktris Angelina Jolie Malala Fonu'na 200 bin dolar bağışladı. Pop şarkıcısı Madonna konser turnesinde Malala'ya bir şarkı adadı ve sırtındaki Malala dövmesini gösterdi. Hareket başlamıştı. Malala'nın *Ben, Malala* adlı kitabı, *New York Times*'ın en çok satanlar listesindeki yerini bir yıldan fazla korudu.

10 Aralık 2014'te 17 yaşındaki Malala Nobel Barış Ödülü'nün en genç kazananı olarak Oslo'da sahneye çıktı. Hikâyesi tanınmayan insanlara bir tanınma şansı ve sessizliğe mahkûm edilenlere de ses verdi.

İnsan zihni 66 milyon kızın eğitimden mahrum bırakıldığı olgusunu doğrudan işleyemez. Bu rakam insanların her gün attıkları 340 milyon tweet veya paylaştıkları 55 milyon Facebook güncellemesi arasında tamamen kaybolup gider. Malala'nın kelimeleriyle, "tek bir çocuk, tek bir öğretmen,

tek bir kitap ve tek bir kalem" dünyayı nasıl değiştirebilir? Eğer o tek kalem olağanüstü bir hikâye anlatıcıya aitse, her şey mümkündür. Trajik bir hikâye insanları ağlatabilir. Güzelce işlenmiş bir hikâye bir hareketi esinlendirebilir.

Elinizdeki kitabı bu noktaya kadar okuduysanız artık iyi bir hikâyenin bir kahramanı olması gerektiğini de biliyorsunuzdur. Kahramanın açık şekilde tanımlanmış bir hedefi olduğunda –ve hedefe ulaşmak için zorlukları aşması gerektiğinde– hedefinize varırsınız.

Dinleyicilere Tezahürat Yapacakları Bir Şey Verin

Austin Madison *Aşçı Fare-Ratatuy*, *WALL-E*, *Oyuncak Hikâyesi 3*, *Cesur* ve daha birçok Pixar filminde animatör ve hikâye sanatçısı olarak çalıştı. Açıklayıcı bir sunumda Madison tüm Pixar filmlerinin izlediği 7 adımlık sürecin ana hatlarını verdi.

1. Bir zamanlar bir ___ vardı.[3]
   (Hedefi olan bir kahraman hikâyenin en önemli unsurudur.)
2. Her gün kahraman ___.
   (Kahramanın dünyası ilk bölümde bir denge içinde olmalıdır.)
3. Ta ki bir gün ___.
   (Etkileyici bir hikâye çatışmayı devreye sokar. Kahramanın hedefinin önüne bir engel çıkar.)
4. Bu nedenle ___.
   (Bu adım hayati önem taşır ve gişe rekoru kıran bir filmi sıradan bir hikâyeden ayırır. Etkileyici bir hikâye zayıfça birbirine bağlı gelişigüzel sahnelerden oluşmaz. Her sahne bir sonrakini mecbur kılan bilgi parçasını içerir.)
5. Bu nedenle ___.
6. Ta ki en sonunda ___.
   (Hikâyenin doruk noktası iyinin kötü karşısındaki zaferini gösterir.)
7. O günden itibaren ___.
   (Hikâyeden çıkarılacak ders.)

Bu adımların amacı izleyicileri kahramanın yolculuğuna dahil etmek ve onlara tezahürat yapacakları bir şey sunmaktır. Bu süreç hikâye anlatımının tüm biçimlerinde kullanılır: gazetecilik, senaryolar, kitaplar, sunumlar, konuşmalar. Madison bu sürecin nasıl açımlandığını göstermek için klasik bir kahraman/kötü adam filmini kullanır – *Star Wars*. İşte Luke Skywalker'ın hikâyesi.

Bir zamanlar pilot olmak isteyen *bir* çiftlik çocuğu vardı. *Her gün* çiftlikte

çalışıyordu. *Ta ki bir gün* ailesi öldürülene kadar. *Bu nedenle* efsanevi Jedi Obi-Wan Kenobi'ye katılır. *Bu nedenle* kaçakçı Han Solo'yu onu Alderaan'a götürmesi için kiralar. *Ta ki en sonunda* Luke hedefine ulaşarak pilot olup günü kurtarana kadar. *O günden itibaren* Luke bir Jedi şövalyesi olma yolundadır.

Milyonlarca diğer insan gibi ben de Malala'nın Nobel Ödülü'nü kabul konuşmasından etkilenmiştim. Kelimelerinin güzelliğini ve gücünü takdir ettiysem de Malala'nın kelimelerinin beni neden esinlendirdiğini bu kitap için araştırma yapana kadar tam olarak anlayamamıştım. Malala'nın konuşması Pixar'ın 7 adımlık hikâye anlatma sürecini mükemmel şekilde takip ediyor. Bunu bilinçli olarak yaptığından emin değilim ama bu bir kez daha kitaptaki temayı doğruluyor – bir hikâye, iyi bir hikâye ve hareketlerin kıvılcımını ateşleyen hikâyeler arasında bir fark vardır.

Pixar'ın hikâye anlatma sürecine dair şemasını Malala'nın Nobel Ödülü kabul konuşmasıyla birlikte inceleyelim:

Bir zamanlar "nadide bir turizm yeri" olan Pakistan'ın Swat Vadisi'ndeki "cennet evi"nde yaşayan ufak *bir* kız vardı.[4]

Her gün kız "eğitim için açlık" hisseder ve "oturup öğrenmek ve okumak" için okula giderdi.

Ta ki bir gün Swat Vadisi "bir terörizm yuvası"na dönüşene kadar.

Bu nedenle kızların eğitimi bir suç haline geldi ve "kızların okula gitmesi engellendi".

Bu nedenle Malala'nın öncelikleri değişti: "Karşı çıkmaya karar verdim."

Ta ki en sonunda teröristler Malala'ya saldırana kadar. Hayatta kaldı. Saldırganların "ne fikirleri ne de kurşunları kazanamazdı".

O günden beri Malala'nın sesi "daha da gür" çıkmaya başladı, çünkü eğitimden mahrum bırakılan 66 milyon kız için konuşuyor. "Kendi hikâyemi özgün olduğu için değil, tam da böyle bir ayrıcalığı olmadığı için anlatıyorum," dedi Malala. "Bu birçok kızın hikâyesi... Ben eğitimden mahrum bırakılan o 66 milyon kızım."

Pixar'dan Austin Madison'a göre insanı "koltuğuna çivileyen" bir açılış sahnesiyle dinleyicilerinizin dikkatini ele geçirdiğinizde yedi aşamalı hikâye anlatımı şeması en iyi şekilde iş görür.

Malala'nın kitabı *Ben, Malala*'nın ilk cümlesi okurları koltuklarına çiviler.

İlk sahne şu cümlelerle başlar: "Ben gece yarısı yaratılan bir ülkeden geliyorum. Neredeyse öldüğüm zaman hemen öğleden sonraydı. Bir yıl önce okula gitmek için evimden ayrıldım ve bir daha geri dönmedim. Bir Taliban kurşunuyla vurulmuştum..."[5]

Açılış sahnesi ile Malala sizi koltuğunuza çiviledikten sonra Malala zamanda geri giderek sizi "Taliban'dan önce her şeyin dengede olduğu günlerdeki" karakterlerle tanıştırır.

Sıradan hikâyeler hareketleri esinlendirmez. Ancak iyi anlatılan hikâyeler yapabilir bunu.

Malala Nobel Ödülü konuşmasını 17 yaşındayken yaptı. Büyük hikâye anlatımı yaşa ve zamana tabi değildir. Eğer yeterince geriye giderseniz, her hareketin ardında bir hikâye ve o hikâyenin de ardında başka bir hikâye bulursunuz.

Örneğin Malala'yı bir hikâye esinlendirmişti. "Tüm Peştulu çocuklar Malalai'nin Afgan ordusunu 1880'de İkinci İngiliz-Afgan savaşının en büyük muharebelerinden birinde İngilizleri yenmeye nasıl esinlendirdiğinin hikâyesiyle büyür,"[6] diye yazıyor Malala. Maiwandlı Malalai savaş alanındaki yaralılarla ilgilenen genç bir kızdı. Hikâyeye göre öncü bayraktarlardan birisi öldürülmüştü. Malalai da peçesini bayrak olarak kullandı ve düşmanlarının üzerine yürüdü. Savaşta öldürüldükten sonra cesaretin ve ezilenlerinin simgesi haline geldi. Malalai Afganların "Jean D'arc"ı olarak tanınır ve birçok kurum onun adını taşır.

Ön plandaki Afgan kadın hakları aktivistlerinin, Malala ve Malalai Joya da dahil olmak üzere bu savaş kahramanının adını taşımaları sadece bir tesadüf müdür? Yoksa Maiwandlı Malalai'nin hikâyesi genç kızları, onların kendileri hakkındaki algılarını ve başkaları üzerinde bıraktıkları izlenimleri şekillendirmiş midir? Cevabı tam olarak bilmemiz mümkün olmasa da, şunu açıkça biliyoruz: Hikâyeler ruhunuzda iz bırakır ve şu andaki kişiliğinizi şekillendirir. Hikâyeler güven oluşturur. Hikâyeler insanları, hem dinleyicileri hem de hikâye anlatıcısını, daha büyük hayaller kurmaya esinlendirir. "Tanrı'dan bir zamanlar boyumun üç beş santim daha uzun olmasını dilemiştim ama O bunun yerine boyumu arşa değdirdi. O kadar yükseğe erişmiştim ki artık kendi boyumu ölçemez hale gelmiştim,"[7] demişti Malala bir defasında. Malala'nın boyu (esprisini yapmayı sevdiği üzere

"topuklarla" birlikte) sadece 152 santimetre. Fakat yine de düşmanlarından daha uzun boylu. Geleceğimiz, cesaretine hayran olduğumuz ve kelimeleriyle bizi esinlendiren Malala gibi hikâye anlatıcılarına bağlı.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Eğer bir hikâye paylaşacaksanız, bu muazzam bir hikâye olsun. İyi bir hikâye insanı gözyaşlarına boğabilir; büyük bir hikâye bir hareketi başlatabilir.

37

Hikâye, Hikâye, Hikâye

Sesin değerli. Ona güven.

– JOHN LASSETER

John çizim yapmayı seviyordu. Her yerde çizim yapardı, kilisede bile. Çoğunlukla gecenin geç saatlerine dek not defterlerine sayfalar dolusu karikatür çizerdi. Bu nedenle ailesi sabahları onu okula gitmesi gereken saatte uyandırmakta zorlanıyordu. Ama cumartesi sabahları farklıydı. John sabahın köründe kalkıyordu, çünkü cumartesi sabahlarının sevdiği çizgi filmlerini, özellikle de Bugs Bunny'yi ve Road Runner'ı kaçırmak istemiyordu.

Lisedeyken John'un animasyona dair tutkusu, Disney animasyonlarının tarihini inceleyen *The Art of Animation* (Animasyon Sanatı) isimli kitabı okuduğunda daha da artmıştı. Bir sanat öğretmeni olan ve sanatı soylu bir uğraş olarak gören annesi Jewell, John Pepperdine Üniversitesi'nden ayrılarak California Sanat Enstitüsü'nde (CalArts) açılan yeni sanat dersinin ilk öğrencilerinden olduğunda onu destekledi. "Dokuz İhtiyar" olarak bilinen Disney'in en önemli animasyon ustalarından bazıları programda ders veriyordu. Okulunu bitirdikten sonra John, Walt Disney'de animatör olabilmek için aşması gereken aşırı rekabetçi seçim sürecinden başarıyla geçebilmek konusunda heyecanlıydı. Nihayetinde hayalindeki işi kapmıştı, en azından öyle düşünüyordu.

John bilgisayar animasyonunun potansiyelini fark eden ilk animatörlerden

birisiydi. Bundan büyülenen John yeni teknolojiyi meslektaşlarına göstermek için bir film üzerinde çalışmaya başladı. Ne var ki patronu açıkçası John'la aynı heyecanı paylaşmıyordu ve bir gün aniden projeyi iptal ederek John'u işten kovdu. Bugün bile John olup bitenden bahsederken hâlâ gözyaşlarına hakim olamıyor, özellikle de yöneticilerinden birisinin ona dönüp, "Fikirlerini duymak istemiyoruz. Sadece sana söyleneni yap," dediği andan bahsederken.

1983'te John ve karısı San Francisco'daki Bay Area'ya taşındılar. John burada sinema endüstrisi için bilgisayar teknolojisi geliştiren Lucasfilm'in bilgisayar bölümünde iş bulmuştu. 1986'da Steve Jobs adındaki bir vizyoner bölümü 10 milyon dolara satın aldı ve bunu Pixar adındaki bağımsız bir şirkete dönüştürdü. İzleyen beş yıl boyunca Pixar defalarca parasız kaldı; Jobs hayali canlı tutabilmek için kendi servetinden 50 milyon dolarlık bir yatırım yaptı. Jobs, Pixar'ın sinema endüstrisinde bir devrim yaratacağından emindi.

John, Steve Jobs'la ilk karşılaşmasını şöyle hatırlıyor: "Kısa bir film yapmak istiyorduk. Bu projeye dair ona bir sunum yapmam gerekiyordu. Sonradan adını *Tin Toy* koyacağımız kısa filmin sunumunu yapacaktım. Steve bilinen duruşuyla parmaklarını birleştirmiş şekilde düşünüyordu. Düşünüyordu –tahtadaki sunuma dair çizimler hakkında değil– geleceğe bakıyordu. O toplantının sonunda, benden bir şey yapmamı istedi ve bu Steve'in benden istediği tek şey oldu. 'John, harika iş çıkar,' dedi."[1]

Tin Toy En İyi Animasyon Kısa Film dalında Akademi Ödülü'nü kazandı, bu bir bilgisayar animasyonuna verilen ilk Oscar'dı. Steve Jobs, John Lasseter ve Ed Catmull Pixar'ı bir bilgisayar teknolojisi şirketinden bir animasyon stüdyosuna dönüştürmüştü. *Tin Toy* filmi Pixar'ın *Oyuncak Hikâyesi* için esin kaynağı sağlamıştı. Çok geçmeden diğer başarılar da listeye eklendi: *Bir Böceğin Yaşamı*, *Arabalar*, *Sevimli Canavarlar*, *Aşçı Fare-Ratatuy*, *Kayıp Balık Nemo*, *Karmakarışık* ve elbette tüm zamanların en büyük animasyon filmlerinden biri olan *Karlar Ülkesi*. Disney Pixar'ı satın alıp Jobs'ın 10 milyon dolarlık kaynak yatırımını 7,5 milyar dolarlık bir talih kuşuna dönüştürünce Lasseter'ın hayatı tam olarak baştan aşağıya değişmişti. Lasseter hem Pixar'ın hem de Walt Disney Animasyon Stüdyoları'nın baş yaratıcı yöneticisi olarak atandı.

Steve Jobs'ın Lasseter'a verdiği o üç kelimelik öğüt –harika iş çıkar– Lasseter'ın o günden itibaren yarattığı her filmin her karesinin esin kaynağı olmaya devam edecekti. Her şey harika olmalıydı. Her ürün. Her hikâye. Her zaman.

Hikâye Anlatıcısının Araçları

John Lasseter izleyicilerin sadece teknoloji sayesinde eğlenmediğini söyleyecek ilk kişidir. Teknoloji hikâyeyi destekler. Ama hikâye *her zaman* önde gelir. Ve her hikâyenin bir kalbi vardır. "Bir hikâyeyi geliştirirken olay örgüsü de büyük ölçüde değişir, birçok karakter gelip gider ama... filmin kalbi değişmez. Bunu bir binanın temelleri gibi düşünebilirsiniz; temelleri en başta sağlam atmalısınız, çünkü diğer her şey onun üstüne inşa edilir. Bu daha sonra ekleyebileceğiniz bir şey değil. Kalbi zorla yerine koyamazsınız,"[3] diyor Lasseter.

Lasseter duygunun ana karakterden geldiğini de söylüyor. "Karakter ne öğreniyor? Ne tür değişimler geçiriyor?" Filmdeki her şey ana karakterin yolculuğunu desteklemelidir. Film anlatının etrafında döner.

Teknoloji Hikâyeyi *Tamamlar* ama Hikâye Her Zaman Önde Gelir

Çoğu iş uzmanı PowerPoint'e âşıktır. Her gün 40 milyon PowerPoint sunumunun yapıldığı düşünülüyor. Aynı zamanda artan sayıda iletişimci Prezi veya Apple Keynote gibi sunum alanını yeniden icat etmeye çalışan sunum araçlarını kullanmakta. Bu kitabın –ve John Lasseter'ın hikâyesinin– size şunu öğretmiş olduğunu umuyorum: Sunum yazılımları harika araçlar ve hikâyeyi *tamamladığı* müddetçe anlatıyı görselleştirmek için kullanılması şart. Hikâye –gerilim ve zafer– her zaman önde gelmelidir.

Pixar eş kurucusu Ed Catmull, Lasseter'ı şirkete katılan ilk hikâye anlatıcı olarak adlandırıyor, temelde bir teknolojik donanım şirketi olduğu zamanda bile. Lasseter'ın rolü teknolojinin, şirketin harika filmler yapmak doğrultusundaki amacına baskın gelmemesini sağlamaktı. Catmull şöyle diyor, "Yorumcuların temelde filmi sahneye taşımamızı sağlayan bilgisayar cambazlıklarından değil de *Oyuncak Hikâyesi*'nin kendilerini nasıl hissettirdiği konusunda konuşmalarından gurur duyduk."[4]

Bir defasında Steve Jobs'a çoğu film berbatken neden Pixar filmlerinin peş peşe büyük başarı kazandığı sorulmuştu. Animasyonun çok pahalı olması nedeniyle bir stüdyonun montaj bölümüne devredilecek kadar çok sahne yaratma maliyetini karşılayamayacağını açıklamıştı. Walt Disney stüdyoları ise filmi animasyonlarla yaratmadan önce resimli taslaklar üzerinde değişikliklere giderek bu sorunu çözmüştü. Animatörler her sahneyi önceden tahtalara çiziyor, seslendirme ve müzikler için de "taslak sesler" kullanıyorlardı. "Esasen filmi yaratmadan önce inşa ediyoruz,"[5] diye açıklıyordu Jobs. "Pixar'da en gurur duyduğum şeylerden biri her filmde bir hikâye krizi yaşamamız; prodüksiyon çalışmaya devam ediyor ve doyurulacak birçok boğaz var ve bir şeyler yolunda gitmiyor. Duruyoruz. Duruyoruz ve hikâyeyi düzeltiyoruz. Çünkü John Lasseter bir hikâye, hikâye, hikâye kültürü yerleştirdi. Pixar teknolojik açıdan en gelişmiş stüdyo olsa da, John'un şu akılda kalıcı deyişini hatırlamakta fayda var: Hiçbir teknoloji kötü bir hikâyeyi iyi bir hikâyeye dönüştüremez."

Steve Jobs ve John Lasseter kendilerinden sonra yaşayacak ve ilerideki kuşaklar tarafından izlenmeye devam edecek hikâyeler yaratma tutkusuyla birbirlerine bağlanmışlardı.

Elsa'nın Baş Belası Şarkısı

Steve Jobs olmadan Pixar olmazdı, Pixar ve Disney olmadan da John Lasseter zamanımızın en sevilen filmlerinden bazılarını, *Karlar Ülkesi* de dahil olmak üzere, bize ulaştıracak platforma sahip olmazdı.

Eğer ufak bir çocuğunuz varsa o halde muhtemelen Disney'in *Karlar Ülkesi*'ndeki her şarkı kafanıza kazınmıştır. Filmin kahramanı Elsa aslında kötü karakter olmak üzere yaratılmıştı. Tek bir şarkı, yazarları tüm filmi yeniden kaleme almak zorunda bıraktı.

Hans Christian Andersen'in peri masalı "Karlar Kraliçesi"nden bir uyarlamaya dayanan senaryonun orijinal taslağında Elsa kötülük yapmak için kullandığı büyülü güçlere sahipti. *Karlar Ülkesi*'ndeki Elsa ise oldukça farklı. Kötü bir karakter yerine yanlış anlaşılan bir kahramandır, olağanüstü bir gücü vardır, bir hata yapar ve sonrasında bu güçlerini iyilik yolunda kullanmayı öğrenir.

Şarkıların yazımından sorumlu Robert Lopez ve Kristen Anderson-Lopez

çifti, Brooklyn Prospect Parkı'nda yürürken filmin müziğine dair fikirler bulabilmek için beyin fırtınası yapıyorlardı. Birbirlerine art arda sorular sordular: "Sadece bu sırrı sakladığın için mükemmel ve yüce bir insan olmak nasıl bir duygu olurdu?" Robert bunun bir "tecrit krallığı"na benzeyeceğini söyledi. Elsa en sonunda gizli yeteneğini sergilemeye karar verdiğinde ne hissedeceğini bilmek istedi ve böylece bir piknik masasının üzerine atlayarak kollarını genişçe açtı ve daha sonradan kişinin güçlerinin farkına varmasını temsil edişiyle meşhur olacak şarkının sözlerinden bazılarını tekrar etti.

Yapımcılar ve senaristler şarkıyı duyduğunda tüm filmi baştan yazmaları gerektiğini fark etti. Her şey değişti – olay örgüsü, diyaloglar, hatta Elsa'nın görünümü, çünkü Elsa artık kötü kahraman değildi. "Let It Go" en iyi orijinal şarkı dalında Akademi Ödülü'nü kazandı.

Karlar Ülkesi'nin bestecileri "Let It Go"nun Elsa'nın "baş belası şarkısı" olduğunu söylediler, çünkü hikâyenin geri kalanını yazabilmek için doğru yönü bulmalarına yardımcı olmuştu.

Potansiyelinizin tamamına ancak gerçek yönünüzü bulduğunuzda ve gerçekte olduğunuz kişiyi rahatça ifade edebildiğinizde ulaşabilirsiniz. Bu kitaptaki hikâye anlatıcılarının tamamı kendi geçmişlerini kucaklamış, içlerindeki zenginliği özgürleştirmiş ve yeteneklerini kendi hikâyelerini yaratmak için kullanmıştır. Bunu yaparak hayal gücümüzü ele geçirirler, ruhlarımızı dalgalandırırlar ve bizleri hayal ettiğimizden daha fazlasını düşlemeye esinlendirirler.

Hikâye anlatmak bir eylemden ibaret değildir. Hikâye anlatmak kim olduğumuzla ilgilidir ve her birimizin içinde bir hikâye anlatıcısı vardır. Hikâyeniz dünyayı değiştirebilir, özgür bırakın.

Hikâye Anlatıcısının Sırrı

Hikâye her şeye hükmeder. Sunum yazılımı anlatıyı görselleştirmeye yardımcı olur ama hikâye *her zaman* önde gelir.

SONUÇ

Hikâye Anlatıcısının Evreni

Bir hikâyeniz olacaksa ya büyük olsun ya da hiç olmasın.

– JOSEPH CAMPBELL

Hikâye anlatmak bir lüks değil, diye yazmıştı romancı Robert Stone: "Ekmek kadar zaruri neredeyse. O olmadan kendimizi hayal edemeyiz, çünkü benlik bir hikâyedir."[1] Eğer benlik bir hikâyeyse, o halde hepimiz hikâye anlatıcısıyız. Bunu ne kadar erken kabul ederseniz, kendi geleceğinizi şekillendirmeye o kadar erken başlayabilirsiniz.

Hikâye anlatmak kültürleri güçlendirir ve daha da önemlisi kültürü gelecekteki kuşaklar için korur. Yahudi halkının "hikâye anlatıcı ulus" olduğu söylenir, çünkü kuşaktan kuşağa aktarılan kıssalarla, masallarla, halk hikâyeleriyle ve kutsal anlatılarla dolu zengin bir hikâye aktarma gelenekleri vardır. "Hikâyeler, özellikle de yüz yüze anlatılanlar geçmiş kuşakların deneyimlerini, tarihini, bilgeliklerini ve derslerini yeni kuşağa aktarır. Başka bir deyişle ses, yani bir kişinin enfes nitelikteki müzik enstrümanı, mesajı bir hikâyenin kanatlarında taşıyarak bir kalpten diğerine ulaştırır,"[2] diyor konuşma profesörü ve hikâye anlatıcısı Peninnah Schram. Yahudiler sadece eğlence için hikâye anlatmaz. Genç kuşaklara halklarının hikâyesini anlatmaları "emredilmiştir". "Masallardaki mesajlar en güzel ve yaratıcı şekilde, yani hikâye aracılığıyla aktarılır. Herhangi bir ders veya vaaza kıyasla bu imgeler daha akılda kalıcıdır," diyor Schram.

Bu anlamda iş de bir kültürdür: Müşterilerinin hayatlarını iyileştirmek ve dünyayı ileriye taşımak için ürün ve hizmet satmak amacıyla bir arada çalışan insanların, kadınların ve erkeklerin bir kültürüdür. "Büyük markalar ve büyük şirketler büyük hikâye anlatıcısı olmak zorundadır,"[3] diyor Apple Store şefi Angela Ahrendts. "Özgün, duygulandırıcı ve etkileyici hikâyeler anlatmak zorundayız, çünkü insanlarla ilişkiler kuruyoruz ve her büyük ilişkinin temelinde güven olmalıdır."

Ahrendts haklı. Sağlıklı bir ilişki güven üzerine kuruludur ve hikâyeler de güven inşa eder. Hikâyeler aynı zamanda insanları birbirine derinden bağlar. Hikâye anlatıcıları birbirini daha büyük hayaller kurmak ve dağları yerinden oynatmak için etkileyebilir. Antik Yunan filozofu Platon bir defasında şunu demişti, "Gel o zaman, hikâye anlatarak rahat bir zaman geçirelim, hikâyemiz kahramanlarımızın eğitimi olacak." Platon'un demek istediği

şuydu: Bizatihi hikâyeler insanları kendi hayat hikâyelerinin kahramanları olmaları için yeniden yaratır, esinlendirir ve yönlendirir.

Şair Muriel Rukeyser bir defasında şunu demişti, "Evren atomlardan değil hikâyelerden oluşur." Sadece bu kitaptaki bağlantıların evrenini düşünün. Nelson Mandela kelimeleri ve eylemleriyle dünyayı esinlendirdi ama topluluk önünde konuşmaya yaklaşımı kitaplarını "yalayıp yuttuğu" Winston Churchill tarafından esinlendirilmişti. Ayrıca Mandela babasını "dinleyicilerini eğlendirken aynı zamanda eğiten olağanüstü bir hatip" olarak hatırlıyordu. Mandela ikna sanatında yetenekliydi, çünkü bir kişinin zihnine giden yolun kalbinden geçtiğini kesin şekilde anlıyordu. Mandela'nın cesareti ve karakteri, değerleri ve vizyonu birleşerek özgürlük ve ırksal eşitliğin ikonik bir sembolünü yarattı. Ama insanları adaletsizliğin duvarını yıkmak üzere harekete geçiren Mandela'nın hikâye anlatma yeteneğiydi.

Oprah Winfrey, Peter Guber ve Bryan Stevenson gibi hikâye anlatıcıları Mandela'nın esin kaynağı olduğu milyonlarca insan arasında. Oprah'da doğrudan Amy Purdy'i, Sara Blakely'i ve diğer milyonlarca insanı kendi hikâyelerine sahip çıkmaya esinlendirdi. Steve Jobs iş dünyasında Jony Ive'a, Tony Fadell'a, Tim Cook'a ve yaşama, çalışma ve oyun oynama şeklimizi değiştiren ürünleri satan sayısız girişimciye esin kaynağı oldu. Al Gore iklim değişikliği konusunda Richard Branson'a göstermek için bir sunum hazırlamıştı. "An Inconvenient Truth" (Uygunsuz Gerçek) adını taşıyan sunum görsel bir anlatı şeklinde yapılandırılmıştı. Richard Branson bana söylediğine göre sunumdan o kadar etkilenmişti ki, Virgin'in kârının bir kısmıyla küresel ısınmayla mücadeleye destek vereceğine dair söz verdi. Tek bir sunum dünyayı değiştirebilir. Mark Burnett, Marc Benioff ve Bill Clinton dünyayı görme biçimlerini etkileyen hikâye anlatıcısı olarak Tony Robbins'in adını anar. Robbins kendisinden önceki hikâye anlatıcılarından esinlenmişti.

Nobel Barış Ödülü'nü kazanan en genç kişi Malala Yusufzay bir kuşak kadını baskıya karşı ayaklanmaya esinlendirdi. Malala cesaretinin izini babasının ona anlattığı hikâyelere, özellikle de savaşçı prenses Malalai'nin hikâyelerine kadar sürer.

Bana esinlendirici bir lider gösterin, ben de size o liderin dünyayı görme şeklini etkilemiş bir hikâye anlatıcısı göstereyim. Hikâye anlatıcısı ne yapar? Walt Disney'e göre, "Tekrar, tekrar ve tekrardan umut aşılarlar." Hikâye

anlatıcısı bize umut verir ve umut evrensel bir arzudur.

Hikâye Anlatıcısının Araç Çantası

Bir Bakışta Hikâye Anlatıcısının Sırları

- **Markanızın çekirdek amacını belirleyin.** (Steve Jobs, Richard Branson)
- **Büyük hayaller kurun.** (Mark Burnett, Howard Schultz, Elon Musk)
- **Kendinize anlattığınız hikâyeyi yeniden çerçevelendirin.** (Joel Osteen, Darren Hardy)
- **Özgeçmişinizin hikâyesini paylaşın.** (Sting, Kat Cole, Sara Blakely)
- **Verilen mücadelelerin ve çıkarılan derslerin hikâyelerini anlatın.** (Tony Robbins, Amy Purdy, Adam Braun)
- **Zorlukları yenen bir "kahramanı" –kişiyi veya ürünü– tanıtın.** (Oprah, *Sideways*, Darren Hardy, Peter Guber, Steve Jobs)
- **Tutarlı ve aleni şekilde vizyonunuzu bir kurucunun hikâyesine yerleştirin.** (Howard Schultz, Walnut Hill Medical Center, John Mackey, Herb Kelleher)
- **Sunumunuzun en az yüzde 65'ini hikâyelerden oluşturun.** (Bryan Stevenson, Sheryl Sandberg)
- **Beklentileri ihlal edin.** (Bill Gates, Elon Musk)
- **Karmaşıklığı gizlemek için basit kelimeler ve analojiler kullanın.** (Dr. Ed Hallowell, Martin Luther King Jr., Elon Musk)
- **Hikâyenizi anlatıya dair özgün ve ilgili detaylarla zenginleştirin.** (Sara Blakely, Pete Frates)
- **En iyi hikâye anlatıcınızı ortaya çıkarın.** (Tokyo 2020, Steve Wynn, Danny Meyer)
- **Ciddi konuları mizahi bir yanla sunun.** (Sir Ken Robinson)
- **Dinleyicilerinize göre şekillendirdiğiniz özgün ve kişisel hikâyeler anlatın.** (Gary Vaynerchuk, Giada De Laurentiis)
- **Kısa ve öz olun; özenle seçilmiş az sayıda kelime kullanın.** (Richard Branson, Charles Yim, Winston Churchill)
- **Hikâyenizi üç kısma ayırın.** (Pope Francis, Steve Jobs, Sheryl Sandberg)
- **Hikâyenizi görselleştirmek için resimler kullanın.** (Chris Hadfield)
- **Kişisel bağlantılar kurabilmek için verileri hikâyelere yedirerek sunun.** (Sheryl Sandberg, John Lasseter)
- **Sunum yeteneklerinizi geliştirmek için her fırsattan yararlanın.** (Martin Luther King Jr., Winston Churchill, Richard Branson)
- **Çalışanlarınızı kendi müşteri hikâyelerinin kahramanı olmaya esinlendirin.** (Danny Meyer, Steve Wynn)
- **Hikâyenizi iyi yapmakla yetinmeyin, harikalaştırın.** (Malala Yusufzay, John Lasseter)

Hikâye Anlatıcısının Kontrol Listesi

Esinlen. Tutkunu paylaş. Esinlendirici hikâye anlatıcılarının kendileri de esinlenmiştir. Motivasyonları konusunda son derece nettirler ve tutkularını coşkuyla dinleyicileriyle paylaşırlar.	• **Şirketini neden kurdun? Neden bu roldesin?** • **Şirketin, ürünün, servisin veya hedefin müşterilerinin hayatını ne açılardan daha iyi hale getiriyor?** • **Hangi konuda tutkulusun?** • **İçini şenlendiren ne?**
Hikâyeni başkalarına anlatmadan önce kendine anlattığın hikâyeyi yeniden çerçeveye oturt. Kendine anlatmayı seçtiğin hikâye insanların gönlünü çelme yeteneğin üzerinde çok güçlü bir etkiye sahiptir. Kimi inançlar potansiyelini sınırlar. Eğer topluluk karşısında konuşma sanatında ustalaşacağına kendin bile inanmıyorsan, muhtemelen sonuç da öyle çıkacaktır.	İçsel anlatın ne? Aşağıdaki ifadeler arasından genelde kafandan "geçen"lerin yanındaki kutuları işaretle, sonra da ifadeyi olumlu şekilde yeniden yaz. • **Sunum yapmakta berbatım. Yeniden yaz:** • **Bir defasında gergindim ve bu beni mahvetti. Berbat bir topluluk konuşmacısıyım. Yeniden yaz:** • **Kimse beni dinlemek istemiyor.** **Sıkıcıyım.** **Yeniden yaz:_____.** **Yeniden yaz:**
Özdeşleşilebilir, zorlukların üstesinden gelen ve değerli bir ders çıkaran bir kahraman ol. Oprah dinleyicilerini esinlendirmek için klasik bir anlatı tekniği kullanıyor: mütevazı başlangıçlarla yola çık, dinleyicilerinin hikâyede kendilerini görmelerini sağla ve deneyimi bir derse dönüştür.	• **Sunum içeriğinde doğal şekilde var olan üç kısımlı bir hikâye anlatma yapısına sahip misin?** • **Tetikleyici olayın ne? – her şey yanlış gidip de başarısız olunduğundaki mahcup edici o an.** • **Dönüşüm ne? – başarısızlığın üstesinden geldiğin ve faydaların ortaya çıktığı o an.** • **Hayat Dersi ne? – deneyiminden çıkardığın o ders.**
Üç adımda bir hikâye inşa et. Peter Guber'a göre, herkes üç	• **Sunumunun konusu ne?** • **Sunabileceğin meydan okuma**

adımda bir hikâye inşa edebilir: 1. **Dinleyicini bir soru veya beklenmedik bir meydan okumayla ele geçir.** 2. **Nihayetinde zorluğun üstesinden gelmeyi sağlayacak mücadele etrafında bir hikâye anlat.** 3. **Bir eylem çağrısıyla dinleyicileri harekete geçir.**	**ne?** • **Bu zorluğun etrafındaki mücadele ne?** • **Sonuç ve eylem çağrısı ne?**
Detaylara dalmadan önce büyük resmi gör. Her büyük hikâyenin bir başlığı olması gerekir. Bir iş sunumunda, başlık manşettir – dinleyicilerinin ilgisini çekecek ve anlatıyı bir bağlama oturtacak o tek cümle. Özgül, kısa ve "Twitter dostu" olmalıdır (140 karakter veya daha azı).	• **Sunumumdan çıktıklarında insanların bilmelerini istediğim tek şey ne?** • **Manşetini sunumun en başında hemen söylüyor musun? Eğer söylemiyorsan, ilk 60 saniyede manşeti ne zaman sunacağına karar ver.**
Üç Kuralına bağlı kal. Geçmişte Aristoteles'ten günümüzde Papa Francis'e dek, dünyanın en büyük hikâye anlatıcıları üç kuralına bağlı kalır, çünkü bu kural üç şeyi başarır: 1. **Hikâyenizi yapılandırmak için basit bir şablon sunar.** 2. **Hikâyenizi basitleştirir, böylece dinleyicileriniz anlatınızın kilit mesajlarını hatırlayabilirler.**	• **Kilit noktalarını üçlü bir kategoriye ayırabilir misin? Sunumunda başka nerede içeriği üç kilit noktaya bölebilirsin?** • **Hangi hikâyeleri kullanacaksın? Üç kilit noktanın her biriyle eşleştirebileceğin tek bir hikâye saptayabilir misin?**

3. İknanın nihai hedefine götürür – eyleme!	
Video hikâye anlatıcısının dostudur. Eğer hikâyeni video ile anlatmayı planlıyorsan, üç şeyi unutma: tutku, gülümseme ve sohbet.	• **Tutku enerji sağlar, enerji ve coşku olmadan da dikkati çekmek zorlaşır. Otantik tutku videoda fark edilir. Hangi konuda tutkulusun? İçeriğinin bu tutkudan istifade ettiğinden emin ol.** • **Hikâye anlatmanın tamamen duygularla ilgili olduğunu ve gülümsemenin en güçlü duygusal tepkiyle ilişkilendirildiğini unutma. Samimi gülümseme konuya olan gerçek bir ilgiden doğar. Eğer konun hakkında tutkuluysan, coşkun daha hakiki olacaktır.** • **Hikâyeni içselleştirdin mi? Ekrandan veya kâğıttan okumak daha yavaş konuşma temposu ve doğallıktan uzak bir sunumla sonuçlanır. Kamera önünde sohbet havasını daha iyi yakalamak için metnini prova etmek önemli bir adımdır. Kısa, basit kelimeler kullanmayı unutma. Bunlar daha kolay hatırlanır ve sohbet havasına daha yakındır.**
Resimler kelimelerden üstündür. Tek bir resim –örneğin bir insan yüzünün fotoğrafı– sinirbilimci Uri Hasson'a göre görsel kortekste 30 milyon kadar nöronu aktive eder. Çok "gürültülü" PowerPoint sunumları, konuşmacının aktarmaya çalıştığı anafikir	• **Hikâyenin inşası ilk sırada gelir. Bundan sonra hikâyeni görselleştirmen gerekir. Sunumunda "hedefe tam ulaşması" gereken kilit noktaları sapta. Dinleyicilerin daha iyi hatırlayabilmesi ve eyleme geçebilmeleri için bu kilit noktalar görselleştirilmelidir.** • **Normalde metin halinde sunacağın kilit noktaların metinleri yerine hangi resimleri, videoları veya**

açısından elzem olmayan karmaşık ve gereksiz metinler, tablolar veya rakamlarla doludur. Kelimeler yerine resimleri kullanmak dinleyicilerin içeriğinizi hatırlamalarını ve tanımalarını sağlar.	**fotoğrafları kullanabilirsin?**
Hikâyen ne kadar okunaklı? Flesch-Kincaid okunabilirlik formülü bir metni veya kitabı okuyabilmenin ve anlayabilmenin kolaylığını ölçme amaçlı bir araçtır. Cümle yapısını, kelime uzunluğunu ve diğer faktörleri oranlayarak kitapları ve metinleri hangi sınıf düzeyindeki öğrencilerin anlayabileceklerini bulmaya çalışır. Ernest Hemingway ve Steve Jobs'ın içerikleri dördüncü sınıftan altıncı sınıfa kadar öğrencilerin anlayabilecekleri bir okunabilirlik skoru verir. Dilinizi basitleştirmek içeriğinizin ikna yeteneğine güç katar.	• **Sunumunun içeriğini test et. www.readability-score.com adresine gir, hikâyenin veya sunum içeriğinin bir parçasını kesip anasayfadaki metin kutusuna yapıştır. Metin kutusunun sağında, metninin okunabilirlik seviyesi otomatik olarak hesaplanacaktır.** • **Ortalama sınıf skorun ne? Eğer skor seni dörtten altıncı sınıfa kadar olan seviyenin üzerine koyuyorsa, cümle yapısını yeniden değerlendirmeyi düşünebilirsin (tüketicilerden oluşan bir dinleyici kitlesi için). Karışıklığa kıyasla basitliğin etkileme gücü daha yüksektir.**
Kültürleri güçlendirmek için hikâyeler paylaş. Çalışanlar arasında paylaşıldıklarında kültür hikâyelerinin etkisi daha fazla olur. Patronu kendisini aradığında ya da yazdığı bir notu gönderdiğinde çalışan bu olayı	• **Şirketinde hikâyeler paylaşmak için fırsatın var mı?** • Bir sonraki personel toplantısında bir ekip arkadaşına veya müşteriye dair bir başarı hikâyesi paylaş. Bu hikâyeyi daha büyük temanla nasıl ilişkilendirebilirsin?

arkadaşına anlatır, o da bir başkasına anlatır ve olay kulaktan kulağa yayılır. Hikâyeler daimi hale gelir ve bir şirket kültürünü güçlendirir.	
Kısa kelimelerin etkisi daha uzun sürer. Hikâye anlatıcısı Churchill âdeta bir dil öğrencisiydi. Dinleyicilerini eyleme geçmeleri için hareketlendirecek doğru kelimeleri seçmek konusunda takıntılıydı ve dil konusundaki deneyimi ona bir şey öğretmişti – en çok etki için kısa kelimeler kullan. İkinci Dünya Savaşı'nda Fransa Almanya'ya teslim olduğu sırada yaptığı bir radyo konuşmasının orijinalinin fotokopisi, Churchill'in uzun kelimelerin üstünü çizerek daha kısalarıyla değiştirdiğini gösterir. Örneğin "liberated"ı "freed" ile değiştirmişti.	• **Kullandığın kelimelerin çoğu iki heceden daha mı uzun? Kısalarıyla değiştirebileceğin uzun kelimeler var mı?** • **Bir arkadaşından hikâyeni veya sunum içeriğini okumasını ve tuhaf veya çok uzun bulduğu bölümleri işaretlemesini iste. Harici bir perspektif, üzerinde çalışılması veya düzeltilmesi gereken kısımları saptamana yardımcı olacaktır.**
Analojiler ve metaforlar mucize gibi işe yarar. İletişim çevrelerinde metaforu açıklamak için Shakespeare'i kullanmayı severiz. Eğer "Juliet güneşe benziyor" derseniz, bir analoji yapıyorsunuzdur (A, B'ye benzer). Eğer "Juliet güneştir" derseniz bir metafor yaratırsınız	• **Sunumunda analoji veya metafor kullanmanın fayda sağlayacağı soyut bir fikir veya kavram var mı? Varsa nedir?** • **Analoji: A, B'ye benzer.** benim (A) fikrime veya kavramıma benzer.

(A, B'dir). İki durumda da B insanların tanıdıkları somut şeydir ve A'yı (artık bu her neyse) anlaşılması kolay hale getirir.	çoğu insanın tanıyacağı somut bir şey (B). • **Metafor: A, B'dir.** _____ benim (A) fikrim veya kavramımdır. _____çoğu insanın tanıyacağı somut bir şey (B).
Hikâye anlatıcısının yineleme aşkı. "Bir Hayalim Var" konuşmasında Martin Luther King Jr. yinelemenin kullanımında bir ustalık dersi verir. Yineleme belirli bir kelimenin ya da cümlenin, art arda gelen cümlelerin veya ifadelerin girişinde kullanıldığı bir hikâye anlatma aracıdır. Yineleme bir hareketin inşasında etkilidir, çünkü bir fikrin yoğunluğunu artırır ve yoğun fikirler aklımızdan çıkmaz.	• **Tüm hikâyelerin dilde yinelemeyi kullanmaları gerekmez. Eğer hikâyenin veya sunumunun yegâne amacı dinleyicileri esinlendirmek ve amacınız etrafında toplamaya teşvik etmekse, sunumunun kilit noktalarında yineleme ile denemeler yapmak isteyebilirsin.** • **Retorik sorular genelde yineleme ile iyi iş çıkarır. Örneğin: "Bunu yapacak mıyız? Şunu yapacak mıyız? ... yapacak mıyız?" veya "Hiç bunu yaptınız mı? Hiç şunu yaptınız mı? Hiç ... yaptınız mı?"** • **İddialı bir üslupla birinci çoğul şahıs "biz" ifadesini kullanmak yineleme ile olumlu sonuç verir. Örneğin, "Biz buyuz. Biz şuyuz. Biz..." veya "Bunu yapacağız. Şunu yapacağız. ... yapacağız."**
7 adımda dinleyicilere tezahürat yapacak bir şey ver. Austin Madison ***Aşçı Fare-Ratatuy***, ***WALL-E***, ***Oyuncak Hikâyesi 3***, ***Cesur*** ve daha birçok	**Pixar'ın 7 adımlık sürecini, içeriğine uygun olması durumunda sunumuna uygula:** • **Adım 1:** **Bir zamanlar bir ____ vardı.**

Pixar filmlerinde animatör ve hikâye sanatçısı olarak çalıştı. Açıklayıcı bir sunumda Madison tüm Pixar filmlerinin izlediği 7 adımlık sürecin ana hatlarını verdi (sağdaki adımlara bak). Bu adımlar dinleyiciyi kahramanın yolculuğuna dahil etmeyi ve onlara tezahürat yapacakları bir karakteri vermeyi amaçlar. Bu süreç hikâye anlatmanın tüm biçimlerinde kullanılır: gazetecilik, senaryolar, kitaplar, sunumlar ve konuşmalar.	(Hedefi olan bir kahraman hikâyenin en önemli unsurudur.) • **Adım 2:** **Her gün kahraman ____.** (Kahramanın dünyası ilk sahnede bir denge içinde olmalıdır.) • **Adım 3:** **Ta ki bir gün ____.** (Etkileyici bir hikâye çatışmayı devreye sokar. Kahramanın hedefinin önüne bir engel çıkar.) • **Adım 4:** **Bu nedenle ____.** (Bu adım hayati önem taşır ve gişe rekoru kıran bir filmi sıradan bir hikâyeden ayırır. Etkileyici bir hikâye zayıfça birbirine bağlı gelişigüzel sahnelerden oluşmaz. Her sahne bir sonrakini mecbur kılan bilgi parçasını içerir.) • **Adım 5:** **Bu nedenle ____.** • **Adım 6:** **Ta ki en sonunda ____.** (Hikâyenin doruk noktası iyinin kötü karşısındaki zaferini gösterir.) • **Adım 7:** **O günden itibaren ____.** (Hikâyeden çıkarılacak ders.)

NOTLAR

Giriş: Richard Branson, Dopamin ve Kalahari Buşmanları

1. Richard Branson, "Great Balls of Fire and the Power of Storytelling," Virgin.com, 13 Nisan 2015, http://www.virgin.com/richard-branson/great-balls-of-fire-and-the-power-of-storytelling (erişim 15 Haziran 2015).
2. Polly Wiessner, "Embers of Society: Firelight Talk Among the Ju/'hoansi Bushmen," PNAS (Erken baskı), vol. 111, no. 39, 30 Eylül 2014, 14027-14035.
3. A.g.e.

1. İçini Şenlendiren Nedir?

1. Kevin Gale, "Palm Beach Resident Sculley issues statement on Jobs' death, *The Business Journals*, 6 Ekim 2011, http://www.bizjournals.com/southflorida/news/2011/10/06/sculley-issues-statement-on-jobs-death.html (erişim 1 Nisan 2015).
2 "Apple Confidential-Steve Jobs on 'Think Different'-Internal Meeting 23 Eylül 1997," YouTube, 5 Kasım 2013, https://www.youtube.com/watch?v=9GMQhOm-Dqo (erişim 27 Nisan 2015).
3. Chris Gardner, Gardner Rich & Co kurucusu ve CEO'su, yazarla görüşme, 18 Temmuz 2007.

2. Tişört Satıcılığından Mega Prodüktörlüğe

1. Mark Burnett, *Jump In!: Even If You Don't Know How to Swim* (New York: Ballantine Books, 2005), 28.
2. A.g.e., 83.
3. A.g.e., 93.
4. A.g.e., 82.
5. Mark Burnett, yönetici, televizyon yapımcısı ve yazar, yazarla görüşme, 24 Şubat 2014.
6. Carlin Flora, "The X- Factors of Success," *Psychology Today*, 1 Mayıs 2005, https://www.psychologytoday.com/articles/200505/the-x-factors-success (erişim 7 Nisan 2015).
7. Mark Burnett, yönetici, televizyon yapımcısı ve yazar, yazarla görüşme, 24 Şubat 2014.

3. Yankee Stadyumu'nu Doldurmak İçin

Sahne Korkusunun Üstesinden Gelmek

1. Joel Osteen, Texas Houston'daki Lakewood Kilisesi'nin papazı, yazar ile görüşme, 22 Eylül 2014.
2. A.g.e.
3. A.g.e.
4. "Inside the Psychologist's Studio with Albert Bandura," YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=_U-pSZwHy8 (erişim 2 Nisan 2015).
5. Albert Bandura, "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review*, vol. 84, no. 2, 1977, 191-215.
6. "It's Too Small—Joel Osteen," YouTube, 25 Temmuz 2014, https://m.youtube.com/watch?v=53d1uZEfVXU (erişim 16 Haziran 2015).

4. Bir Rock Yıldızı Gençliğinin Hikâyesinde Kendi Yeteneğini Keşfediyor

1. Sting, "How I Started Writing Songs Again," TED.com, Mayıs 2014, http://www.ted.com/talks/sting_how_i_started_writing_songs_again/transcript?language=en#t-1202075 (erişim 2 Nisan 2015).
2. A.g.e.
3. A.g.e.
4. A.g.e.
5. A.g.e.
6. Bobby Herrera, Populus Group başkanı, yazara mektubu kullanması için izin verdi, 29 Mayıs 2015.
7. Bobby Herrera, Populus Group başkanı, yazar ile görüşme, 12 Mayıs 2015.

5. Hikâyeni Değiştir, Hayatını Değiştir

1. "Tony Robbins, The Secret of His Success," Biyografi, DVD, yayınlanma 27 Aralık 2005.
2. A.g.e.
3. "Peter Guber Interviews Tony (Until Tony Turns the Tables and Starts Interviewing Him)," *Anthony Robbins Business and Finance Blog*, 7 Mart 2011, http://business.tonyrobbins.com/peter-guber-interviews-tony-until-tony-turns-the-tables-and-starts-interviewing-him/ (erişim 2 Nisan 2015).
4. A.g.e.

5. Tom Hawker, "25 Things You (Probably) Didn't Know About Sylvester Stallone," IGN, January 30, 2013, http://www.ign.com/articles/2013/01/30/25-things-you-probably-didnt-know-about-sylvester-stallone (erişim 27 Nisan 2015).

6. Kişisel Efsanenizdeki Güç

1. Colleen McElroy, "How to Tell a Captivating Story," *O, The Oprah Magazine*, Mart 2003, http://www.oprah.com/spirit/Storytelling-Tell-a-Story-How-to-Tell-a-Story (erişim 16 Haziran 2015).
2. "Oprah Talks to Maya Angelou," *O, The Oprah Magazine*, Aralık 2000, http://www.oprah.com/omagazine/Oprah-Interviews-Maya-Angelou (erişim 16 Haziran 2015).
3. "Oprah Winfrey on Career, Life and Leadership," YouTube, 28 Nisan 2014, https://www.youtube.com/watch?v=6DlrqeWrczs (erişim 27 Nisan 2015).
4. A.g.e.
5. A.g.e.
6. A.g.e.
7. "Oprah Receives Bob Hope Humanitarian Award. VOB," YouTube, 1 Haziran 2012, https://www.youtube.com/watch?v=FQxrZ7jT0iM (erişim 2 Nisan 2015).
8. "Oprah Winfrey on Career, Life and Leadership," YouTube, 28 Nisan 2014, https://www.youtube.com/watch?v=6DlrqeWrczs (erişim 27 Nisan 2015).
9. "J. K. Rowling Harvard Commencement Speech/Harvard Commencement 2008," YouTube, 1 Aralık 2014, https://www.youtube. com/watch?v=UibfDUPJAEU (erişim 2 Nisan 2015).

7. Bir Kahve Kralı İşine Kalbini Koyuyor

1. Howard Schultz ve Dori Jones Young, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1999), 3.
2. *The Big Idea with Donny Deutsch*, 6 Ekim 2006, CNBC'ye ait.
3. Howard Schultz ve Dori Jones Young, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion,

1999), 4.

4. "Coffee Culture Howard Schultz Wanted to Bring to America /Super Soul Sunday /Oprah Winfrey Network," YouTube, 8 Aralık 2013, https://www.youtube.com/watch?v=-oXDiZ42zvs (erişim 27 Nisan 2015).
5. "The Man Behind Starbucks Reveals How He Changed the World," YouTube, 23 Ocak 2015, https://www.youtube.com/watch?v=LnA7n9qSB7E (erişim 27 Nisan 2015).
6. Howard Schultz ve Dori Jones Young, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1999), 7.
7. Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert, ve Uri Hasson, "Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication," PNAS, 10 Ağustos 2010, 107 (32), 14425-14430, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2922522/ (erişim 3 Nisan 2015).
8. Howard Schultz ve Dori Jones Young, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1999), 35.

8. Misyonu Olan Perakendeciler Değil Perakende Satış Yapan Misyonerleriz

1. John Mackey ve Rajendra Sisodia, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2013), 7.
2. A.g.e., 82.
3. A.g.e., 260.
4. Dan Levy, "The Purpose- Driven Company: Q&A with Whole Foods' John Mackey," *Sparksheet*, 12 Haziran 2013, http://sparksheet.com/the-purpose-driven-company-qa-with-whole-foods-john-mackey/ (erişim 3 Nisan 2015).
5. Robert Safian, "Generation Flux's Secret Weapon," *Fast Company*, 14 Ekim 2014, http://www.fastcompany.com/3035975/generation- flux/find-your-mission (erişim 3 Nisan 2015).
6. Rick Wartzman, "What Unilever Shares with Google & Apple," *Fortune*, 7 Ocak 2015, http://fortune.com/2015/01/07/what-unilever-shares-with-

google-and-apple/ (erişim 3 Nisan 2015).

7. Jo Confino, "Paul Polman: 'The Power Is in the Hands of the Consumer,'" *Guardian*, 21 Kasım 2011, http://www.theguardian.com/sustainable-business/unilever-ceo-paul-polman-interview (erişim 3 Nisan 2015).
8. Doug McMillon, Wal-Mart Stores, Inc. Başkanı ve CEO'su, "One Customer at a Time," Walmart.com, 5 Haziran 2015, http://news.walmart.com/executive-viewpoints/one-customer-at-a-time (erişim 16 Haziran 2015).

9. Anlatamadığın Şeyi Satamazsın da

1. Peter Guber, *Tell to Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power of Story* (New York: Crown Business, 2011), 3.
2. A.g.e., 48.
3. A.g.e., 59.
4. A.g.e., 21.
5. A.g.e., 101.
6. "Steve Jobs Introducing the iPhone at Macworld 2007," YouTube, 2 Aralık 2010, https://www.youtube.com/watch?v=x7qPAY9JqE4 (erişim 3 Nisan 2015).
7. Peter Guber, *Tell to Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power of Story* (New York: Crown Business, 2011), vii.

10. Muhteşem Bir Hikâye Anlatıcısı TED'in En Uzun Ayakta Alkışını Nasıl Aldı

1. Bryan Stevenson, "We Need to Talk About an Injustice," TED.com, Mart 2012, http://www.ted.com/talks/bryan_stevenson_we_need_to_talk_about_an_injustice/transcript?language=en (erişim 3 Nisan 2015).
2. A.g.e.
3. Bryan Stevenson, Eşit Adalet İnisiyatifi'nin kurucusu ve yöneticisi, yazarla görüşme, 17 Aralık 2012.
4. Paul Barrett, "Bryan Stevenson's Death Defying Acts," *NYU Law Magazine* (2007), 15 Eylül 2011, http://blogs.law.nyu.edu/magazine/2007/bryan-stevenson's-death-defying-acts/ (erişim 3 Nisan 2015).

5. Bryan Stevenson, "We Need to Talk About an Injustice," TED.com, Mart 2012, http://www.ted.com/talks/bryan_stevenson_we_need_to_talk_about_an_injustice/transcript?language=en (erişim 3 Nisan 2015).
6. Paul Barrett, "Bryan Stevenson's Death Defying Acts," *NYU Law Magazine* (2007), 15 Eylül 2011, http://blogs.law.nyu.edu/magazine/2007/bryan-stevenson's-death-defying-acts/ (erişim 3 Nisan 2015).
7. Bryan Stevenson, Eşit Adalet İnisiyatifi'nin kurucusu ve yöneticisi, yazarla görüşme, 17 Aralık 2012.
8. Paul Zak, "How Stories Change the Brain," *Greater Good*, 17 Aralık 2013, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_stories_change_brain (erişim 27 Nisan 2015).

11. Atık Suyunu İçme Suyuna Dönüştürmek

1. "Bill Gates Releases Malaria Mosquitoes TED!! Must See," YouTube, 6 Şubat 2009, http://www.youtube.com/watch?v=tWjpVJ8YNtk (erişim 11 Nisan 2013).
2. A.K. Pradeep, *The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind* yazarı, yazarla görüşme, 2 Eylül 2010.
3. "Cisco Telepresence Magic," YouTube, 6 Kasım 2007, https://www.youtube.com/watch?v=rcfNCx0VvE (erişim 27 Nisan 2015).
4. "Macworld 2007— Steve Jobs Introduces iPhone— Part 1," YouTube, http://www.youtube.com/watch?v=PZoPdBh8KUs&feature=related (erişim 30 Ocak 2009).
5. Jerome Bruner, "The Narrative Construction of Reality," *Critical Inquiry*, vol. 18, no. 1, Sonbahar 1991, 1-21.

12. Anlamadığın Şey Sana Zarar Verebilir (ve Verir de)

1. Keath Low, "Adam Levine Talks About ADHD," About.com, 4 Aralık 2014, http://add.about.com/od/famouspeoplewithadhd/a/Adam-Levine-Talks-About-Adhd.htm (erişim 27 Nisan 2015).
2. A.g.e.
3. Edward Hallowell ve John Raley, *Driven to Distraction: Recognizing and*

Coping with Attention Deficit Disorder from Childhood Through Adulthood (New York: Anchor Books, 1994), 45.

4. Edward Hallowell, yazar ve dünyaca meşhur ADHD uzmanı, yazarla görüşme, 28 Temmuz 2014.
5. A.g.e.
6. Adam Jackson, Doctor on Demand'in eş kurucusu ve CEO'su, yazarla görüşme, 28 Ocak 2015.
7. Edward Hallowell, yazar ve dünyaca meşhur ADHD uzmanı, yazarla görüşme, 28 Temmuz 2014.
8. Zachary Meisel ve Jason Karlawish, "Narrative vs. Evidence-Based Medicine— And, Not Or," *Journal of the American Medical Association*, vol. 306, no. 18, 9 Kasım 2011.
9. Eun Kyung Kim, "President Obama on Measles: 'You Should Get Your Kids Vaccinated,' " *Today*, 2 Şubat 2015, http://www.today.com/news/president-obama-measles-you-should-get-your-kids-vaccinated-2D80467430 (erişim 27 Nisan 2015).
10. Zachary Meisel ve Jason Karlawish, "Narrative vs. Evidence-Based Medicine— And, Not Or," *Journal of the American Medical Association*, vol. 306, no. 18, 9 Kasım 2011.
11. Rahel Gebreyes, "Melinda Gates Speaks Out Against The Anti-Vaccine Movement," *Huffington Post*, 22 Ocak 2015, http://www.huffingtonpost.com/2015/01/22/melinda-gates-anti-vaccine_n_6519464.html (erişim 27 Nisan 2015).

13. Bir İmparatorluk Kuran 98 Dolarlık Külotlu Çorap

1. Adam Bluestein, "How to Tell Your Company's Story," *Inc.*, Şubat 2014, http://www.inc.com/magazine/201402/adam-bluestein/sara-blakely-how-i-got-started.html (erişim 27 Nisan 2015).
2. "Seth Combs: SOL REPUPLIC, Co-Founder / Revolution Season 4 / Brian Solis TV," YouTube, 23 Aralık 2013, https://www.youtube.com/watch?v=IJCCKTmLYpc (erişim 16 Haziran 2015).
3. A.g.e.
4. "Content Marketing World Conference Keynote Speech / Kevin Spacey," YouTube, 8 Ekim 2014, https://www.youtube.com/watch?

v=udQXwyuUnn4 (erişim 16 Haziran 2015).

14. Japonya Olimpiyatlarda Altın Kazanmak İçin En İyi Hikâye Anlatıcılarını Ortaya Salıyor

1. Mami Sato, Tokyo2020 Sunumu IOC Oturumu, Buenos Aires, http://www.japanportal.jp/T2020_Final%20Presentation%20Script.pdf (erişim 27 Nisan 2015).
2. A.g.e.
3. Owen Gibson, "Japanese Bid's Passion Earns Tokyo the 2020 Olympic Games," *Guardian*, 7 Eylül 2013, http://www.theguardian.com/sport/2013/sep/07/tokyo-2020-olympic-games (erişim 17 Nisan 2015).
4. Kaz Nagatsuka, "Sato Shines as Role Model," Japan Times, 4 Ekim 2012, http://www.japantimes.co.jp/sports/2014/10/04/more-sports/track-field/sato-shines-role-model/#.VLqhYFsnUah (erişim 17 Nisan 2015).
5. "No. 9: Tokyo Lands 2020 Paralympic Games," 23 Aralık 2013, International Paralympic Committee, http://www.paralympic.org/feature/no-9-tokyo-lands-2020-paralympic-games (erişim 17 Nisan 2015).
6. Owen Gibson, "Japanese Bid's Passion Earns Tokyo the 2020 Olympic Games," *Guardian*, 7 Eylül 2013, http://www.theguardian.com/sport/2013/sep/07/tokyo-2020-olympic-games (erişim 17 Nisan 2015).
7. Julie Roehm, Baş Hikâye Anlatıcı, SVP Marketing for SAP, yazarla görüşme, 17 Nisan 2014.

15. Tüm Zamanların En Popüler TED Konuşmasına Komik Bir Bakış

1. NPR/TED Staff, "How Do Schools Kill Creativity?" TED Radio Hour, 7 Ekim 2014, http://health.wusf.usf.edu/post/how-do-schools-kill-creativity (erişim 27 Nisan 2015).
2. A.g.e.
3. John Medina, *Brain Rules* (Seattle, WA: Pear Press, 2008), 2.
4. Ken Robinson, "Ken Robinson Says Schools Kill Creativity," TED.com, Haziran 2006,

http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html?qsha=1&utm_expid=166907-20&utm_referrer=http%3A%2F%2Fwww.ted.com%2Fsearch%3Fcat%3Dss all%26q%3Dken%2Brobinson (erişim 18 Mayıs 2013).

5. "Ken Robinson: Education Innovation—Conversations from Penn State," Penn State News, http://news.psu.edu/video/223269/2011/06/10/ken-robinson-education-innovation-conversations-penn-state (erişim 27 Nisan 2015).
6. John Medina, Brain Rules (Seattle, WA: Pear Press, 2008), 80.
7. Ernest Lim Kok Seng and Catheryn Khoo-Lattimore, "Up Close and Personal: Employing In-Depth Interviews to Explore International Students' Perceptions of Quality Learning Environment at a Private University in Malaysia," *International Handbook of Academic Research and Teaching, Proceedings of Intellectbase International Consortium*, vol. 22, İlkbahar 2012.
8. Polly Wiessner, "Embers of Society: Firelight Talk Among the Ju/'hoansi Bushmen," PNAS (Erken baskı), vol. 111, no. 39, 30 Eylül 2014, 14027-14035.
9. "Apple Özel Etkinliği, 2 Haziran 2014," Apple.com, http://www.apple.com/apple-events/june-2014/ (erişim 28 Nisan 2015).
10. Ken Robinson, "Ken Robinson Says Schools Kill Creativity," TED.com, Haziran 2006, http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html?qsha=1&utm_expid=166907-20&utm_referrer=http%3A%2F%2Fwww.ted.com%2Fsearch%3Fcat%3Dss all%26q%3Dken%2Brobinson (erişim 18 Mayıs 2013).
11. Ken Robinson, *The Element: How Finding Your Passion Changes Everything* (New York: Penguin Books, 2009), 22.

16. Toprak, Purolar ve Terli Çoraplar Bir Pazarlamacıyı Haritaya Yerleştiriyor

1. Gary Vaynerchuk, *Why Now Is the Time to Crush It! Cash In on Your Passion* (New York: Penguin Books, 2009), 18.
2. A.g.e., 54.
3. A.g.e., 31.

4. "Episode 1— Verite," Wine Library TV, 21 Şubat 2006, http://tv.winelibrary.com/2006/02/21/episode-1-verite/ (erişim 28 Nisan 2015).
5. Gary Vaynerchuk, *Why Now Is the Time to Crush It! Cash In on Your Passion* (New York: Penguin Books, 2009), 86.
6. Ibloggedthis.com, "Conan Eats Dirt, Cigars, and Wet Rocks," Funny or Die, 3 Ağustos 2007, http://www.funnyordie.com/videos/87d3bf2270/conan-eats-dirt-cigars-and-wet-rocks-from-ibloggedthis (erişim 21 Nisan 2015).
7. A.g.e.
8. Gary Vaynerchuk, *Why Now Is the Time to Crush It! Cash In on Your Passion* (New York: Penguin Books, 2009), 101.
9. A.g.e., 104.
10. Gary Vaynerchuk, "Gary Vaynerchuk on How to Tell Stories in an ADHD World," SpeakTips, 1 Ağustos 2014, http://www.speaktips.com/home/gary-vaynerchuck-on-how-to-tell-stories-in-an-adhd-world (erişim 21 Nisan 2015).

17. Yan Hikâyeli Burger

1. Danny Meyer, Union Square Hospitality Group CEO'su, yazarla görüşme, 16 Şubat 2015.
2. Danny Meyer, *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business* (New York: HarperCollins, 2006), 6.
3. Danny Meyer, Union Square Hospitality Group CEO'su, yazarla görüşme, 16 Şubat 2015.
4. A.g.e.
5. Danny Meyer, *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business* (New York: HarperCollins, 2006), 142.
6. Steve Marsh, "The Tao of Danny," *Delta Sky* (dergi), Aralık 2014, http://deltaskymag.delta.com/Sky-Extras/Favorites/The-Tao-of-Danny.aspx (erişim 21 Nisan 2015).
7. Danny Meyer, Union Square Hospitality Group CEO'su, yazarla görüşme, 16 Şubat 2015.
8. Danny Meyer, *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business* (New York: HarperCollins, 2006), 95.

18. Eğer Bir Şey Bir Çırpıda Açıklanamazsa, Boş Laftır

1. Richard Branson, *Losing My Virginity: How I Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way* (New York: Crown Publishing Group), 25.
2. "Richard Branson— Anderson Cooper Röportajı," Newslines, 21 Mayıs 2004, http://newslines.org/richard-branson/anderson-cooper-interview-2/ (erişim 28 Nisan 2015).
3. Richard Branson, *Losing My Virginity: How I Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way* (New York: Crown Publishing Group), 34.
4. Richard Branson, "Complexity is your enemy," Virgin.com, http://www.virgin.com/richard-branson/complexity-is-your-enemy (erişim 28 Nisan 2015).
5. Sir Richard Branson, Virgin Group kurucusu, yazarla görüşme, 22 Nisan 2013.
6. Richard Branson, *The Virgin Way: Everything I Know About Leadership* (New York: Portfolio, 2014), 249.
7. "Back to the Future at Apple," *Bloomberg Businessweek*, 24 Mayıs 1998, http://www.bloomberg.com/bw/stories/1998-05-24/back-to-the -futur -at-apple (erişim 28 Nisan 2015).
8. Richard Branson, "How to inspire change," Virgin.com, 3 Haziran 2014, http://www.virgin.com/richard-branson/how-to-inspire-change (erişim 28 Nisan 2015).

19. Baş Vaiz

1. Carol Glatz, "Short, Sweet, Simple: Francis and the Rule of Three," Catholic News Service, 24 Eylül 2013, https://cnsblog.wordpress.com/2013/09/24/short-sweet-simple-francis-the-rule-of-three/ (erişim 22 Nisan 2015).
2. Francis X. Rocca, "Pope, at Mass with Millions, Tells Filipinos to Protect the Family," Catholic News Service, 18 Ocak 2015, https://cnsblog.wordpress.com/2015/01/18/pope-at-mass-with-millions-tells-filipinos-to-protect-the-family/ (erişim 28 Nisan 2015).
3. Pope Francis, "Midnight Mass: Solemnity of the Nativity of the Lord,

Homily of Pope Francis," Vatican Basilica, 24 Aralık 2014, http://w2.vatican.va/content/francesco/en/homilies/2014/documents/papa-francesco_20141224_omelia-natale.html (erişim 28 Nisan 2015).

4. Pope Francis, "Holy Mass, Blessing and Imposition of the Ashes, Homily of Pope Francis," Basilica of Santa Sabina, 18 Şubat 2015, http://w2.vatican.va/content/francesco/en/homilies/2015/documents/papa-francesco_20150218_omelia-ceneri.html (erişim 28 Nisan 2015).

20. Bir Sinema Patronunun Torunu Kendi Başarı Tarifini Hazırlıyor

1. Lindsay Powers, "Giada De Laurentiis: Grandfather Dino 'Was a True Inspiration,'" *Hollywood Reporter*, 11 Kasım 2010, http://www.hollywoodreporter.com/news/giada-de-laurentiis-grandfather-dino-44543 (erişim 28 Nisan 2015).
2. Scott Stump, "Celeb Chef Giada De Laurentiis to Release Series of Children's Books," *Today*, 21 Mart 2013, http://www.today.com/books/celeb-chef-giada-de-laurentiis-release-series-childrens-books-1C9002346 (erişim 22 Nisan 2015).
3. James Mottram, "Dino De Laurentiis, Hannibal," BBC Home, http://www.bbc.co.uk/films/2001/02/12/dino_de_laurentis_hannibal;_120201_interview.shtml (erişim 28 Nisan 2015).
4. "UCLA Department of Anthropology, Commencement 2009: Speaker Giada De Laurentiis," YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=Sojqm9FUmEc (erişim 28 Nisan 2015).
5. A.g.e.
6. A.g.e.
7. A.g.e.
8. Melissa Row, "You Are Never Fully Dressed Without a Smile," Women of Worth, 8 Ocak 2015, http://www.womenofworth.co/you-are-never-fully-dressed-without-a-smile/ (erişim 28 Nisan 2015).

21. Hikâye Anlatan Astronot TED İzleyicilerini Şaşırtıyor

1. Chris Hadfield, *An Astronaut's Guide to Life on Earth: What Going to Space Taught Me About Ingenuity, Determination, and Being Prepared for Anything* (New York: Macmillan, 2013).

2. Chris Hadfield, uzayda yürüyen ilk Kanadalı, yazarla sohbet 14 Kasım 2014.
3. A.g.e.
4. Ifat Levy, Uri Hasson, ve Rafael Malach, "One Picture Is Worth at Least a Million Neurons," *Current Biology*, vol. 14, 996-1001, 8 Haziran 2004, https://psych.princeton.edu/~psych/psychology/research/hasson/pubs/Levy_CurrentBiology_2004.pdf (erişim 27 Nisan 2015).
5. "Worth a Thousand Words," Brain Rules, 10 Aralık 2009, http://brainrules.blogspot.com/2009/12/worth-thousand-words.html (erişim 28 Nisan 2015).
6. Chris Hadfield, "What I Learned from Going Blind in Space," TED.com, Mart 2014, http://www.ted.com/talks/chris_hadfield_what_i_learned_from_going_blind_in_space?language=en (erişim 27 Nisan 2015).
7. Julio Gonzalez, Alfonso Barros-Loscertales, Friedemann Pulvermuller, Vanessa Meseguer, Ana Sanjuan, Vincente Belloch, ve Ceasar Avila, "Reading Cinnamon Activates Olfactory Brain Regions," *NeuroImage*, 32, 906-912, 2006, http://www3.uji.es/~gonzalez/neuroima.g.e.pdf (erişim 27 Nisan 2015).
8. James Geary, *I Is an Other: The Secret Life of Meta phor and How It Shapes the Way We See the World* (New York: Harper Perennial, 2011), 175.

22. "Adam Batarya Satıyor" ve Yine de Esinlendiriyor

1. Ashlee Vance, *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future* (New York: Ecco, 2015), 30.
2. "Powerwall Tesla Home Battery," Tesla Powerwall Lansman Etkinliği, LA, Tesla Motors, 30 Nisan 2015, http://www.teslamotors.com/powerwall (erişim 16 Haziran 2015).
3. "Elon Musk Debuts the Tesla Powerwall," YouTube, 1 Mayıs 2015, https://www.youtube.com/watch?v=yKORsrlN-2k (erişim 16 Haziran 2015).
4. T. C. Sottek, "Watch Elon Musk Announce Tesla Energy in the Best Tech Keynote I've Ever Seen," *Verge*,

http://www.theverge.com/2015/5/1/8527543/elon-musk-tesla-battery-feels (erişim 16 Haziran 2015).

5. "Apple Music Event 2003-iTunes Music Store Introduction," YouTube, https://m.youtube.com/watch?v=B2n86TROxzY (erişim 16 Haziran 2015).
6. Ronald E. Reggio, "What Is Charisma and Charismatic Leadership?," *Psychology Today*, 7 Ekim 2012, https://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201210/what-is-charisma-and-charismatic-leadership (erişim 1 Nisan 2015).

23. Bir Girişimci *Shark Tank*'te Tarih Yazıyor

1. "Shark Tank, $1 Million Deal from ALL Sharks, Breathometer [update]," YouTube, 28 Ocak 2015, https://www.youtube.com/watch?v=4690Nxgobrw (erişim 28 Nisan 2015).
2. Charles Yim, Breathometer CEO'su, yazarla görüşme, 19 Şubat 2015.
3. A.g.e.
4. Jill Rosen, "Super Bowl Ads: Stories Beat Sex and Humor, Johns Hopkins Researcher Finds," John Hopkins News Network, 31 Ocak 2014, http://hub.jhu.edu/2014/01/31/super-bowl-ads (erişim 27 Nisan 2015).

24. Kavgayı Bul

1. "Darren Hardy- How Did I Develop My Message, Brand and Skills," YouTube, 11 Aralık 2011, https://www.youtube.com/watch?v=0T6LXuzfRwQ (erişim 28 Nisan 2015).
2. Darren Hardy, yayıncı ve *Success* dergisini kurucu editörü, yazarla görüşme, 12 Mart 2015.
3. Darren Hardy, *The Entrepreneur Roller Coaster: Why Now Is the Time to #Join-TheRide* (Lake Dallas, TX: Success, 2015), 46.
4. A.g.e., 47.
5. Lawrence Calhoun ve Richard Tedeschi, *The Foundations of Posttraumatic Growth: An Expanded Framework: Handbook of Posttraumatic Growth, Research and Practice* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 4.
6. Dan McAdams, *The Stories We Live By: Personal Myths and the Making of the Self* (New York: The Guilford Press, 1993), 28.

7. Darren Hardy, *The Entrepreneur Roller Coaster: Why Now Is the Time to #Join-TheRide* (Lake Dallas, TX: Success, 2015), 53.
8. A.g.e., 51.
9. Chris Matthews, *Jack Kennedy, Elusive Hero* (New York: Simon & Schuster Paperbacks, 2011), 65.
10. A.g.e.

25. Steve Jobs'ın İnşa Ettireceği Hastane

1. Rich Guerra Jr., M.D., North Texas Heart Center'da dahiliyeci ve kardiyolog, yazarla görüşme (yazarla bir video bağlantısı paylaşıldı), 20 Şubat 2015.
2. The Disney Institute and Theodore Kinni, *Be Our Guest: Perfecting the Art of Customer Service* (New York: Disney Enterprises, 2011), 69.
3. Rob Gill, "An Integrative Review of Storytelling: Using Corporate Stories to Strengthen Employee Engagement and Internal and External Reputation," *PRism*, 8 (1), 2011, 1-15.
4. Howard Leonhardt, Leonhardt Ventures kurucusu, yazarla görüşme, 20 Ocak 2015.
5. "Dr. Oliver Sacks- Narrative and Medicine: The Importance of the Case History," YouTube, 20 Mart 2013, https://www.youtube.com/watch?v=7PYAnB5Jx-k (erişim 27 Nisan 2015).
6. Oliver Sacks, *The Man Who Mistook His Wife for a Hat and Other Clinical Tales* (New York: Touchstone, 1970), 110.
7. Kezia Fitzgerald, CareAline Products CEO'su ve eş kurucusu, yazarla görüşme, 27 Mart 2015.
8. A.g.e.

26. Bir Otel Patronu 12 Bin Çalışanını Müşteri Hizmetleri Kahramanına Dönüştürüyor

1. "Part I: Steve Wynn Discusses His Journey into the Las Vegas Hotel and Casino Business," YouTube, 17 Temmuz 2014, https://www.youtube.com/watch?v=m9Lg7uKhTMs (erişim 27 Nisan 2015).
2. A.g.e.
3. A.g.e.

4. A.g.e.
5. A.g.e.

27. Bir Peçetenin Arkasına Sığan Devrimci Bir Fikir

1. Chuck Lucier, "Herb Kelleher: The Thought Leader Interview," *Strategy+business*, 1 Haziran 2004 http://www.strategy-business.com/article/04212?pg=all (erişim 28 Nisan 2015).
2. "Herb and His Airline," *60 Minutes*, 15 Ekim 1989, http://www.cbsnews.com/videos/herb-and-his-airline/ (erişim 28 Nisan 2015).
3. Chuck Lucier, "Herb Kelleher: The Thought Leader Interview," *Strategy+business*, 1 Haziran 2004 http://www.strategy-business.com/article/04212?pg=all (erişim 27 Nisan 2015).
4. "Herb Kelleher: People Are Your Competitive Advantage," YouTube, 9 Mart 2012, https://www.youtube.com/watch?v=Fw6LpI0BDQ (erişim 28 Nisan 2015).
5. Chuck Lucier, "Herb Kelleher: The Thought Leader Interview," Strategy+business, 1 Haziran 2004 http://www.strategy-business.com/article/04212?pg=all (erişim 27 Nisan 2015).
6. Carmine Gallo, "Southwest Airlines Motivates Its Employees with a Purpose Bigger Than a Paycheck," Forbes.com, 21 Ocak 2014, http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2014/01/21/southwest-airlines-motivates-its-employees-with-a-purpose-bigger-than-a-paycheck/ (erişim 28 Nisan 2015).
7. "Southwest Purpose and Vision," YouTube, 19 Aralık 2013, https://www.youtube.com/watch?v=eGxMf88I5g4 (erişim 28 Nisan 2015).
8. A.g.e.
9. A.g.e.
10. Rob Marsh, "9 Inspirational Quotes on Business by Herb Kelleher," Logo-Maker, 21 Mayıs 2012, http://www.logomaker.com/blog/2012/05/21/9-inspirational-quotes-on-business-by-herb-kelleher/ (erişim 28 Nisan2015).
11. A.g.e.

28. Amy Bacaklarını Kaybettiği Zaman Sesini Buldu

1. Amy Purdy, 2014 Paralimpik üçüncüsü ve Adaptive Action Sports eş kurucusu, yazarla görüşme, 17 Şubat 2015.
2. Amy Purdy, *On My Own Two Feet: From Losing My Legs to Learning the Dance of Life* (New York: HarperCollins, 2014), 156.
3. Amy Purdy, 2014 Paralimpik üçüncüsü ve Adaptive Action Sports eş kurucusu, yazarla görüşme, 17 Şubat 2015.
4. A.g.e.
5. Amy Purdy, *On My Own Two Feet: From Losing My Legs to Learning the Dance of Life* (New York: HarperCollins, 2014), 156.
6. Amy Purdy, "Living Beyond Limits," TED.com, Mayıs 2011, https://www.ted.com/talks/amy_purdy_living_beyond_limits/transcript?language=en (erişim 28 Nisan 2015).
7. Amy Purdy, 2014 Paralimpik üçüncüsü ve Adaptive Action Sports eş kurucusu, yazarla görüşme, 17 Şubat 2015.
8. A.g.e.

29. Hooters'dan Tepe Yöneticiliğe – Eski Bir Garson Başarısının Sırrını Paylaşıyor

1. "Inspirational Leaders Luncheon with Kat Cole, President of Cinnabon," You-Tube, https://www.youtube.com/watch?v=etULbJaEwsw (erişim 27 Nisan 2015).
2. A.g.e.
3. Kat Cole, Cinnabon başkanı ve COO'su, yazarla görüşme, 27 Haziran 2014.
4. "Inspirational Leaders Luncheon with Kat Cole, President of Cinnabon," You-Tube, https://www.youtube.com/watch?v=etULbJaEwsw (erişim 27 Nisan 2015).
5. A.g.e.
6. Howard Gardner ve Emma Laskin, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (New York: Basic Books, 2011), 30.
7. "Inspirational Leaders Luncheon with Kat Cole, President of Cinnabon," You-Tube, https://www.youtube.com/watch?v=etULbJaEwsw (erişim 27 Nisan 2015).

30. Bir Kurşunkalem Vaadine Wall Street

Zenginliklerini Bırakmak

1. Adam Braun, *The Promise of a Pencil: How an Ordinary Person Can Create Extraordinary Change* (New York: Scribner, 2014), 35.
2. A.g.e., 152.
3. A.g.e., 64.
4. A.g.e., 24.
5. Adam Braun Pencils of Promise kurucusu, yazarla görüşme, 25 Mart 2014.
6. Paul Zak, "Why Your Brain Loves Good Storytelling," *Harvard Business Review*, 28 Ekim 2014, https://hbr.org/2014/10/why-your-brain-loves-good-storytelling/ (erişim 27 Nisan 2015).
7. Adam Braun Pencils of Promise kurucusu, yazarla görüşme, 25 Mart 2014.

31. Buz Kovası Meydan Okuması Milyonların Kalbini Eritiyor

1. Nancy Frates, esinlendirici hatip ve ALS destekçisi, yazarla görüşme, 3 Eylül 2014.
2. A.g.e.
3. A.g.e.
4. "Brain Series 2 Episode 10: Disorders of Motor Neurons," *Charlie Rose*, 19 Temmuz 2012, http://www.charlierose.com/watch/60100481 (erişim 28 Nisan 2015).
5. Pete Presents to the Staff at Biogen Idec," YouTube, 14 Haziran 2014, https://www.youtube.com/watch?v=GvkUWQtQvyk&feature=youtu.be (erişim 28 Nisan 2015).
6. Marie-Laure Ryan, *Narrative Across Media: The Languages of Storytelling (Frontiers of Narrative)* (Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 2004), 147.
7. John Otis, "Despite Making Sacrifices for Family, a College Student Still Pursues His Dream," *New York Times*, 11 Aralık 2014, http://www.nytimes.com/2014/12/12/nyregion/despite-making-sacrifices-for-family-a-college-student-still-pursues-his-dream.html?rref=collection%2Fundefined%2Fundefined (erişim 28 Nisan 2015).
8. Patricia Cohen, "Unsteady Incomes Keep Millions Behind on Bills," *New York Times*, 3 Aralık 2014,

http://www.nytimes.com/2014/12/04/business/unsteady-incomes-keep-millions-of-workers-behind-on-bills-.html?r=2 (erişim 27 Nisan 2015).

9. Mohamed El- Erian, "Father and Daughter Reunion," *Worth*, Mayıs/Haziran 2014, http://www.worth.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6722:father-and-daughter-reunion&catid=4:live (erişim 29 Nisan 2015).

32. En İyi Dönemi – Dünyayı Kurtaran 180 Kelime

1. "May 1940 War Cabinet Crisis," Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/May_ 1940_War_Cabinet_Crisis (erişim 16 Haziran 2015).
2. Boris Johnson, Londra Belediye Başkanı, yazarla görüşme, 13 Kasım 2014.
3. Boris Johnson, *The Churchill Factor: How One Man Made History* (New York: Riverhead Books, 2014), 129.
4. A.g.e.
5. Winston Churchill, "Their Finest Hour: June 18, 1940, House of Commons, Listen to an Excerpt Here at the BBC Archives," The Churchill Centre, http://www.winstonchurchill.org/resources/speeches/ 1940-the-finest-hour/their-finest-hour (erişim 29 Nisan 2015).
6. Boris Johnson, *The Churchill Factor: How One Man Made History* (New York: Riverhead Books, 2014), 94-95.
7. A.g.e., 97.
8. Sue Shellenbarger, "How to Look Smarter: The Tactics People Use to Look Intelligent Often Backfire: Fancy Words Don't Work," *Wall Street Journal*, 13 Ocak 2015, http://www.wsj.com/articles/how-to-look-smarter-1421189631?autologin=y (erişim 29 Nisan 2015).

33. Doğuştan Büyük Hikâye Anlatıcısı Yoktur, Hikâye Anlatıcılığı Sonradan Öğrenilir

1. Clarence Jones ve Stuart Connelly, *Behind the Dream: The Making of the Speech That Transformed a Nation* (New York: Palgrave Macmillan, 2011), 76.
2. A.g.e., 110.
3. A.g.e., 106.

4. Philip Kennicott, "Revisiting King's Metaphor About a Nation's Debt," *Washington Post*, 24 Ağustos 2011, http://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/revisiting-kings-metaphor-about-a-nations-debt/2011/07/26/gIQArshBaJ_ story.html (erişim 16 Haziran 2015).
5. James Geary, *I Is an Other: The Secret Life of Metaphor and How It Shapes the Way We See the World* (New York: Harper Perennial, 2011), 3.
6. President Barack Obama, "President Obama's 2015 State of the Union Address," WhiteHouse.gov, https://www.whitehouse.gov/sotu (erişim 29 Nisan 2015).
7. Greg Abbott, "Greg Abbott Delivers 2015 Texas Inaugural Speech," Office of the Governor Greg Abbott, 20 Ocak 2015, http://gov.texas.gov/news/speech/20415 (erişim 28 Nisan 2015).
8. "Winner: Banking and Financial Services, 'We Are The Cavalry,' " Vital Speeches of the Day, http://vsotd.com/sites/default/files/2014_CiceroAwardsWinnersF.pdf (erişim 29 Nisan 2015).

34. Bir Kadın Konuşmaya Başlayınca Milyonlarca Kadın "Omuz Verir"

1. Sheryl Sandberg, "Sheryl Sandberg: So We Leaned In . . . Now What?" TED.com, Aralık 2013, http://www.ted.com/talks/sherylsandberg_so_we_leaned_in_now_what?language=en (erişim 29 Nisan 2015).
2. Sheryl Sandberg, "Sheryl Sandberg: Why We Have Too Few Women Leaders," TED.com, Aralık 2010, http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders/transcript?language=en (erişim 29 Nisan 2015).
3. Sheryl Sandberg, "Sheryl Sandberg: So We Leaned In . . . Now What?" TED.com, Aralık 2013, http://www.ted.com/talks/sherylsandberg_so_we_leaned_in_now_what?language=en (erişim 29 Nisan 2015).
4. A.g.e.
5. Pooja Sankar, Piazza kurucusu, yazarla görüşme, 14 Temmuz 2014.
6. "Our Story," Piazza, https://piazza.com/about/story (erişim 29 Nisan 2015).
7. Pooja Sankar, Piazza kurucusu, yazarla görüşme, 14 Temmuz 2014.

8. Steven Snyder, *Leadership and the Art of Struggle: How Great Leaders Grow Through Challenge and Adversity* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2013), xi.

35. Şarap Dünyasını Altüst Eden 60 Saniyelik Hikâye

1. "The French Paradox," *60 Minutes*, 17 Kasım 1991, http://www.cbsnews.com/videos/the-french-paradox/ (erişim 29 Nisan 2015).
2. "Sideways Movie Scene," 11 Kasım 2012, YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=PhUnqhMsm7g (erişim 29 Nisan 2015).
3. Melanie Green ve Timothy Brock, "The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 79, no. 5, 2000, 701-721.

36. Bir Kâğıttan Değil Kalbimden

1. Malala.org, http://www.malala.org (erişim 29 Nisan 2015).
2. Malala Yousafzai, *I Am Malala: The Girl Who Stood Up for Education and Was Shot by the Taliban* (New York: Little Brown and Company, 2013), 67.
3. "Pixar's Story Process," YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=whnJSSkR B0 (erişim 29 Nisan 2015).
4. Malala Yousafzai, "Nobel Lecture by Malala Yousafzai (28 minutes)," Nobelprize.org, 10 Aralık 2014, http://www.nobelprize.org/mediaplayer/index.php?id=2424&view=2 (erişim 29 Nisan 2015).
5. Malala Yousafzai, *I Am Malala: The Girl Who Stood Up for Education and Was Shot by the Taliban* (New York: Little Brown and Company, 2013), 1.
6. A.g.e., 10.
7. Malala Yousafzai, "Nobel Lecture by Malala Yousafzai (28 minutes)," Nobelprize.org, 10 Aralık 2014, http://www.nobelprize.org/mediaplayer/index.php?id=2424&view=2 (erişim 29 Nisan 2015).

37. Hikâye, Hikâye, Hikâye

1. "Steve Jobs Disney Legends Award Accepted by John Lasseter at the 2013D23 Expo," YouTube, 11 Ağustos 2013, https://www.youtube.com/watch?v= 6RcicFebqRE (erişim 29 Nisan 2015).
2. A.g.e.
3. Stephanie Goodman, "Pixar's John Lasseter Answers Your Questions," *New York Times*, 1 Kasım 2011, http://artsbeat.blogs.nytimes.com/2011/11/01/pixars-john-lasseter-answers-your-questions/?r=0 (erişim 29 Nisan 2015).
4. Ed Catmull, Amy Wallace ile beraber, *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration* (New York: Random House, 2014), 371.
5. "Steve Jobs on Pixar Success, Hollywood & Storytelling-D3 2005 [HQ]," YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=Oi2VlxdNuW U&app=desktop (erişim 29 Nisan 2015).

Sonuç: Hikâye Anlatıcısının Evreni

1. Spencer Raymond, "The Archive Project—March 18, 2005," OPB, 18 Mart 2015, http://www.opb.org/radio/programs/literary-arts-archive-project/segment/the-archive-project-march-18-2015/ (erişim 29 Nisan 2015).
2. Peninnah Schram, Yeshiva Üniversitesi hitabet ve drama alanlarında emerit profesör, yazarla görüşme, 27 Mart 2015.
3. Omar Kattan, "Lessons from Angela Ahrendts on Brand Storytelling," Brand Stories: New Age Brand Building, http://www.brandstories.net/2014/09/13/angela-ahrendts-great-brands-great-storytellers/ (erişim 29 Nisan 2015).