





TARKAN KARABEL

İş Dünyasında  
HİKÂYENİN  
GÜCÜ

*Liderler için  
hikâye anlatıcılığı*



Remzi Kitabevi

İŞ DÜNYASINDA HİKÂYENİN GÜCÜ / Tarkan Karabel

© Remzi Kitabevi, 2018

Her hakkı saklıdır.

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

*Edtör:* Nesrin Arslan

*Kapak:* Melike Oran

ISBN 978-975-14-1850-0

BİRİNCİ BASIM: Nisan 2018

*Kitabın basımı 2000 adet yapılmıştır.*

---

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul

Sertifika no: 10705

Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090

www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah. Matbaacılar Sitesi

4. Cad. No: 77 Bağcılar-İstanbul

Sertifika no: 12068 / Tel (212) 629 0615

Cilt: Çifçi Mücellit, 100. Yıl Mah. Matbaacılar Sitesi

5. Cad. No: 24-25 Bağcılar-İstanbul

Tel (212) 629 4783

# İÇİNDEKİLER

Giriş.....	7
İş Amaçlı Hikâye Anlatıcılığı Nedir? Neden Anlatılmalıdır? .....	14
İş Amaçlı Hikâye Anlatmanın Önemi.....	28
Hikâyelerinizi İnşa Edin.....	44
Farklı Hikâye Tarzları .....	56
Anlatacağınız Hikâyeler Nasıl Dikkat Çeker? .....	66
Hikâyeleri Oluşturan Yapı Taşları.....	82
Daha İyi Hikâye Anlatmanın Sırları .....	90
Hikâyelerinizi Prova Edin .....	104
Hikâyelerinizi Anlatmaya Başlayın.....	114
Bitirirken.....	126



# GİRİŞ

Bizler yetişkin ve rasyonel insanlarız ancak bir film izlediğimizde üzüntü ya da korku hissedebiliriz. Hatta kendimizi daha da kaptırabilir ve gözyaşlarına boğulabiliriz. Bunun altında kurgu olduğunu biliriz. Kahramanlar gerçekten ölmemiştir; o küçük çocuk, anne ve babasını kaybetmemiştir ama yine de ağlarız. Beynimizin rasyonel kavramlarla ilgili bölümü gerçekte bir şey olmadığını farkındayken son sözü söyleyen eski beyin, ilkel seviyedeki zekâsıyla gerçeklik ve iyi anlatılmış bir hikâyeye arasındaki farkı ayırt edememektedir. Bu nedenle, beynimiz gözlerimizin yaşla dolmasına yol açan bir hormon salgılamaktadır.

İyi hikâyeler beyin ve bilinçaltımız üzerinde herhangi bir rasyonel durumdan çok daha büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, hikâyeler her fırsatta insanlara anlatılmalıdır. İyi hikâyeler, bir kavramı görsel ve somut hale getirirler. Hikâyeler dikkat çekerek insanlarda duyguları canlandırmak için çok güçlü bir yoldur. Hikâyeler sizi izleyenlerin fayda bulacağı noktaların altını çizerek, onlara yol gösterirler. İtiraz veya karşı koyma olmaksızın mesajınızı insanlara ulaştırmanıza yardımcı olurlar.

İş ortamında bir hikâyeye anlattığınızda ise hikâyeler size para ve zaman kazandırır. Bu yolla, müşterilerinizin güvenini kazanır ve hedeflediğiniz satışı daha kolay gerçekleştirirsiniz. Bununla birlikte, hikâyeler rutin iş toplantılarının

dan yüzlerce saat tasarruf etmenizi de sağlarlar. Hikâyeler uzun zamandır beklediğiniz derecenin size daha çabuk gelmesine yardımcı olurlar. Çevrenizdeki insanlarla ve karar alıcı kişilerle etkin bir iletişim kurmanızı, şirketinizin iş hacmini arttırmanızı desteklerler. Hikâyeler, kişisel tanınırlığınızı da kısa sürede arttırır. Sıkıcı Powerpoint sunumlarına sihir katarak insanların hayal etmelerini ve heyecan duymalarını sağlarlar.

Anamlı ve iyi anlatılmış bir hikâye paha biçilemezdir. Öyleyse iş dünyasında neden çok az hikâyeye karşılaşıyoruz? Gerçek sorun şu ki, iş ortamlarında kimse gerçekten nasıl hikâye anlatılacağını bilmiyor. Ne yazık ki hikâye anlatmak iş dünyasındaki birçok kişinin eğitimini almadığı bir sanattır. Son yıllarda ise iş liderlerinin dikkatini çekmeye başladı.

Kurumsal şirketlerde iş hayatına yeni atıldığım yıllarda, doğuştan becerisi var diye düşündüğüm yöneticilerim harike sunumlar yapıyor ve bizlere hikâyeler anlatıyorlardı. Bu sunumlar beni fazlasıyla etkiliyordu. Ağzım açık onları dinliyordum. Katıldığımız organizasyonların üzerinden uzun zaman geçmesine rağmen anlatılanları hatırlıyor ve çevremdeki insanlarla bu hikâyeleri tekrar tekrar paylaşıyordum. Anlatılanları onların da beğenisine sunuyordum. Yöneticilerimin bana gösterdiği yoldan heyecanla ilerliyor, söylediklerini yapmak için canla başla çalışıyordum. Peki, beni harekete geçiren, heyecan duymamı sağlayan tılsım neydi? Ben de bu özelliğe sahip olmak için neler yapmalıydım?

Yıllar geçip tecrübe kazanmaya başladığımda gördüm ki, sayısal sonuçları hikâyelerle anlatmak insanların yaptıkları işten heyecan duymasını sağlıyordu. Bu yolla, ilham alıyor ve yeni şeyler denemeye hevesli hale geliyorlardı. Sadece sa-



yıları anlatan yöneticiler ise uykumuzu getiriyor ve işe duyduğumuz heyecanı öldürüyorlardı.

Sayısal sonuçları hikâyelerle birlikte kullanan yöneticilerin çalışma ekiplerinde verimliliğin diğer ekiplere göre iki kat daha fazla olduğunu görüyor ve bu beceriye sahip olmayan yöneticilerin ekiplerinde çalışırken, keşke her yönetici bu beceriye sahip olsa diye içimden geçiriyordum. İş hayatında duygulara hitap etmeyen ve maalesef çoğunluğu oluşturan yöneticilerin nasıl bir potansiyeli boşa harcadığını ve sıradanlaştığını her defasında görüyordum.

İnsanlara ilham veren liderler, duygusal engelleri ortadan kaldıran hikâyeler anlatmaktalar. Artık günümüzde sadece sayılardan ve iş sonuçlarından bahseden değil de, iş sonuçlarını hikâyelerle birlikte anlatan, insanların kendi hayatlarıyla bağ kurması ve ilham alarak harekete geçmesini sağlayan liderlere ihtiyaç var. Bilgi çağında bireylere salt olaylardan bahsetmek ne yazık ki yeterli olmuyor. Bir lider olarak duyguları kullanmak başarılı olmak için zorunluluk haline geliyor.

Bilgi çağında fazlasıyla bilgiye doyduğumuz bu zaman diliminde, artık mantık ve duygular birlikte yönetildiğinde başarılı olmanın formülü ortaya çıkıyor.

2011 yılında Beyoğlu'nda bir sahafta eski kitapları inceleyen, Arap edebiyatında önemli yeri olan *Binbir Gece Masalları* adlı eser dikkatimi çekti. Bu kitabı okuduktan sonra hikâyelerin insanları büyüleyen ve istenilen yönde kararlar alınmasını sağlayan özelliğinin asırlardan beri kullanıldığını çok daha iyi anladım.

Birçoğunuz bu masalları duymuş olabilirsiniz. *Binbir Gece Masalları* ortaçağda Arap yarım adasında bir krallıkta geçmektedir. Sultan vezirinden kendisine her gün yeni bir zev-

ce bulmasını ister, akşam olunca yeni zevceyle gerdeğe girer, sabah olduğunda da onu öldürtürmüş. Eğer vezir her defasında yeni bir zevce bulamazsa kendi kellesi gidecektmiş. Bu acımasız görevi yerine getirmek artık imkânsız hale gelmiş.

Vezirin cesur kızı Şehrazat babasına yardım etmek için sultanın zevcesi olmaya karar vermiş. Evlendikleri ilk gece sultana uzun ve heyecanlı bir hikâye anlatmaya başlamış. Hikâyenin en heyecanlı yerinde birden anlatmaya ara vermiş. Sultan meraklanmış, “*Ne oldu hikâyenin sonuna?*” diye sormuş. Şehrazat, “*Çok yorulдум,*” diyerek kalanını ertesi gece anlatacağını söylemiş. Sultan heyecanla ertesi geceyi beklemiş ve Şehrazat’ı cellâtlarına teslim etmemiş. Bu hikâye anlatma rutini bin bir gece boyunca devam etmiş. Sultan, bin bir gece sonunda Şehrazat’ın canını bağışlamakla kalmamış, aynı zamanda ona âşık olmuş.

Hikâye anlatmanın insan üzerindeki etkisini göstermesi açısından *Bin Bir Gece Masalları* çok önemli bir yere sahiptir. Hikâyeler iyi anlatıldığında düşüncelerimizi, duygularımızı ve davranışlarımızı değiştirirler.

2011 yılından itibaren bu konudaki çalışmalarına hız verdim. Yüzlerce iş insanı ve yöneticiler ile yaptığım eğitim seansları ve araştırmalar sonucunda elde ettiğim bilgi ve birikimi artık bu kitapta sizlerle paylaşmaya karar verdim.

Çalışmalarım sırasında ulaştığım bir tespit benim için şaşırtıcı olmuştur. Buna göre, çok başarılı hikâye anlatanlar ile vasat hikâye anlatanlar arasındaki farkın ufacık olduğunu her defasında gözlemledim. Bu aslında hepimiz için güzel bir haberdir. İyi bir hikâye anlatıcısı olmanız için fırtına veya tufan olmanıza gerek yoktur. Sizinle paylaşacağım teknikleri uyguladıkça ve sık sık prova ettikçe kendinizi daha iyi, daha hazır hissedeceksiniz.

Bu kitapta yaşanmış olaylar, uygulamalar ve liderlerin paylaştığı ilham veren hikâyeleri bulacaksınız. Hepsisi de iş dünyasında daha iyi bir hikâye anlatıcısı olabilmeniz için bundan böyle elinizin altında olacaktır.

İster yeni kurum stratejinizi çalışanların benimsemesini amaçlayın, ister ilham veren bir sunum yapmayı, yeni müşteriler kazanmayı, onlara satış yapmayı isteyin, hikâyeler anlatarak hedefinize nasıl ulaşacağınızı bu kitap size gösterecektir.

Hikâyelerin çok geniş kullanım alanları vardır. Sunum yaparken, satış yaparken, internet sitenizde paylaşımda bulunurken, sosyal medya içeriklerinizi tasarlarken, yıllık bayi toplantılarında konuşma yaparken veya çalışanlarınıza performans geri bildirimini verirken hikâyelerden faydalanabilirsiniz. Bu kitabı okuduktan sonra iletişim kanallarını hikâyelerle birlikte kullanmanın çeşitli yollarını bulacaksınız.

Başınızdan geçen günlük olayları anlatarak iş hayatınızda nasıl güçlü etkiler bırakacağınızı göreceksiniz. Her insanın hikâye anlatmak için elinde fazlasıyla malzemesi olduğunu, bu malzemeleri nerede bulacağınızı ve nasıl kullanacağınızı öğreneceksiniz.

Hikâye anlatmak ve dinlemek her insanın doğasında mevcut olan bir özelliktir. Herkes hikâye dinlemekten büyük keyif alır. Çünkü hikâyeler ilgi uyandırır. İnsanoğlu hikâye anlatmaya ve dinlemeye meraklıdır. Bu hepimizin zaman zaman yaptığı bir şeydir. İnsanoğlu, avcı toplayıcı dönemlerinden bugüne hikâyeler anlatmaya devam ediyor. Mağara duvarlarında, kamp ateşi etrafında, göçebe çadırlarının içinde, saraylarda, meclislerde ve uykuya dalmadan önce yataklarımızda.

## Nasıl başarılı bir hikâye anlatıcısı olursunuz?

İş arkadaşlarımıza ve müşterilerimize hikâyeler anlatırız. Sunduğumuz projeleri kabul etmelerini ve ikna olmalarını isteriz. Bir çalışmamızın kendisini belli bir alanda geliştirmesini bekleriz. Takımımızın zorluklar karşısında ilham duyarak, harekete geçmesini arzu ederiz. İnsanları tüm bu nedenlerle istenen yönde harekete geçiren hikâyeler anlatabilmek, iş dünyasında az sayıda liderde mevcut olan bir beceridir. Pe-ki, günümüzde iş dünyasında hikâyeler anlatabilmek neden bir zorunluluk haline gelmektedir? İkna edici hikâyeler nasıl oluşturulur?

Hikâyeler müşterilerimizle olan mevcut ilişkimizi güçlendirir. Sıkıcı sunumlara sihir katar, Powerpoint slaytlarını anlamlı ve amaçlı kılar. Doğru uygulandığında hikâyeler düşünce tarzımızı, hislerimizi ve davranışlarımızı değiştirebilir.

Bu kitapta şu konularla ilgili kendinizi geliştirme fırsatı yakalayacaksınız.

- Mevcut ve potansiyel müşterilerle olan ilişkileri güçlendireceksiniz.
- Çalışanlarınızla olan bağınız güçlenecektir.
- Çevrenizdeki herkesle güçlü bir iletişime sahip olacaksınız.
- Hedeflediğiniz kişilerin ilham alması ve harekete geçmesini sağlayacaksınız.
- Y ve Z kuşağından gelen çalışanları ve müşterileri harekete geçirebileceksiniz.
- Konularınızı hızla betimleyebilecek, ürünlerinizi, hizmetlerinizi ve fikirlerinizi kolayca satabileceksiniz.
- Çalışma arkadaşlarınıza, astlarınıza ve müşterilerinize rehberlik edeceksiniz.

- Ekiplerinizi yeni hedeflere odaklamak için onları motive edebilecek ve etkileyeceksiniz.
- Sizi izleyenleri büyüleyeceksiniz.
- Rekabet üzeri bir noktaya ulaşacaksınız.

**İŞ AMAÇLI HİKÂYE  
ANLATICILIĞI  
NEDİR? NEDEN  
ANLATILMALIDIR?**

*Hikâye anlatanlar dünyayı yönetirler.*

KIZILDERİLİ ATASÖZÜ

İş amaçlı hikâye anlatıcılığı yaşanmış bir tecrübenin sizi dinleyenlerle paylaşılması ve bu tecrübenin bir iş mesajına bağlanmasıdır. Bu yolla dinleyicilerin etkilenecek hareketlere geçmelerinin sağlanmasıdır.

Geleneksel hikâyelerde olduğu gibi iş amaçlı hikâye anlatımı da bir konuya sahiptir. Bununla birlikte, iş hikâyeleri bir grubu etkilemek ve harekete geçirmek için bir mesaj taşır. Bu bölümde geleneksel hikâyeler ile iş hikâyeleri arasındaki farkları göreceğiz.

Eğitimlerimize katılan bir iş lideri, kurumunda yenilikçi fikirlerin artması için aşağıdaki hikâyeyi ekip çalışanlarına anlatmıştır. Hikâye paylaşımından sonra ekip üyeleri her zamankinden daha fazla katılımcı ve yenilikçi olmak için çalışmaya başlamışlardır.

Anlatılan hikâye aşağıdadır.

## LİMON KASASI

---

Ben 12 yaşındayken hafta sonları babam beni amatör küme futbol maçlarına götürürdü. O yıllarda maçlar toprak sahalarda oynanırdı ve saha etrafında tribün-

ler bulunmazdı. Maçı saha kenarından kalabalıklar arasından seyrederdik. Boyum kısa olduğu için kalabalığın içinde kaybolur ve atılan golleri göremezdim. Bir hafta sonu babamla birlikte maç sahasına birer limon kasası alarak gittik. Limon kasasının üzerine çıkarak maçı rahatça seyrettik. Bizi gören diğer insanlar ertesi hafta kendileri de limon kasası getirerek maçı seyretmeye başladılar ve görüntümüz maalesef tekrar kapandı. Bir akım yaratmış olduğumuz için mutluyduk ama başladığımız yere geri dönmüştük.

Maçları daha rahat seyretme mücadelemiz, yenilikçi fikirler bulmak için bugün verdiğimiz çabayı bana hatırlatmaktadır. Rekabetin içerisinde sürekli yeni akımlar yaratmalıyız. Kısa sürede taklit edilsek bile yeni bir alanda tekrar öncü olmalıyız. Bir sonraki limon kasasının ne olacağını hep birlikte tasarlamalıyız.

Bir iş lideri olarak anlattığımız hikâyeler sizin başınızdan geçen yaşanmış olaylar olduğu gibi tanınmış kişilerin başından geçen hikâyeler de olabilir. Winston Churchill, Gandi, Bill Gates ve Steve Jobs hikâyeleri bunlara güzel bir örnektir.

## SITMA MİKROBU

---

Bill Gates, 2009 yılında sıtma ile mücadelenin önemi anlatan bir sunum yapması için TED konferansına davet edilir. Gelişmiş ülke vatandaşlarının bu ölümcül hastalığın çok farkında olmadığını, bu nedenle ilaç ve tedavi geliştirme çalışmalarına gereken desteği yeterince verdiklerini düşünmektedir.



Bill Gates, konuk konuşmacı olarak kürsüye davet edildiğinde sıtma hastalığının dünyada yaygın olduğu bölgelerden ve insanların hayatını tehdit eden tehlikeden bahseder. Bununla birlikte, gelişmiş ülke vatandaşlarının hastalığın yarattığı küresel riski tam olarak kavramalarının güç olduğunu, bunu kolaylaştırmak için salonda bulunan izleyicilerle bu olayı tecrübe etmek istediğini söyler. Meraklı bakışlar altında, cebinden çıkardığı şeffaf bir krem kutusunu izleyicilere gösterir.

“Bayanlar ve Baylar bu kutunun içinde sıtma mikrobu taşıyan birkaç Anofel sivrisineğini görmektesiniz. Tehdidin büyüklüğünü anlamanız ve önleme çalışmalarına daha fazla destek olmanız için onları bu salonda serbest bırakıyorum. Sıtma mikrobunu sadece fakirler tecrübe etmemeli” diyerek izleyicilere doğru kapağı açar. Salon bir anda birbirine girer, bazı izleyiciler korkuyla kendilerini dışarı zor atarlar. Panik geçtikten sonra, salona dönerek, Bill Gates’i ayakta alkışlarlar ve önemli bir bağış kampanyasına katılırlar.

Bu olay bize gösteriyor ki bir konuyu yaşayarak ve tecrübe ederek öğrenmenin ve anlamanın yerini hiçbir şey tutamaz.

Dün yediğiniz yemekten bahsederken, çıktığınız tatili anlatırken aslında bir hikâye anlatıyorsunuz. Hepimiz doğal olarak gün içerisinde hikâyeler anlatıyoruz. Çünkü hepimiz konuşmak ve hikâyeye anlatmak için tasarlanmışız. Sizin gibi iş liderleri için bu çok güzel bir haberdir çünkü hedef kitleniz her zaman sizi dinlemeye hazır ve istekli olacaktır. İnsanlar iyi anlatılan, kısa ve amacı olan hikâyeleri dinlemeyi severler.

Hikâyeler bizim nasıl düşündüğümüzün göstergesidir.

