

BESTSELERIO „STORYTELLING. PASAKOJIMO MEISTRYSTĖ“ AUTORIUS

CARMINE GALLO

# PENKIOS ŽVAIGŽDUTĖS

ĮTIKINIMO MEISTRYSTĖ



Komunikacijos paslaptys

TYTO  ALBA



CARMINE GALLO  
PENKIOS  
ŽVAIGŽDUTĖS

ĮTIKINIMO MEISTRYSTĖ

Iš anglų kalbos vertė

*Rūta Montvilienė*

Carmine GALLO  
FIVE STARS  
St. Martin's Press,  
New York, 2018

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

Šį leidinį draudžiama atgaminti bet kokia forma ar būdu, viešai skelbti, taip pat padaryti viešai prieinamą kompiuterių tinklais (internete), išleisti ir versti, platinti jo originalą ar kopijas: parduoti, nuomoti, teikti panaudai ar kitaip perduoti nuosavybėn.

Draudžiama ši kūrinių, esančių bibliotekose, mokymo įstaigose, muziejuose arba archyvuose, mokslinių tyrimų ar asmeninių studijų tikslais atgaminti, viešai skelbti ar padaryti visiems prieinamą kompiuterių tinklais tam skirtuose terminaluose tų įstaigų patalpose.

Five Stars

Text Copyright © 2018 by Carmine Gallo

Published by arrangement with St. Martin's Publishing Group.

All rights reserved

© Rūta Montvilienė, vertimas į lietuvių kalbą, 2021

© „Tyto alba“, 2021

ISBN 978-609-466-538-7

# TURINYS

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>ĮŽANGA.</b> Pakilkite! ..... | 9 |
|---------------------------------|---|

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>PIRMA DALIS.</b> Kodėl puikiai bendraujantys žmonės yra nepakeičiami ..... | 29 |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. Poezija, galia ir skrydžiai į Mėnulį .....                 | 31 |
| 2. Kaip laimėti idėjų karą .....                              | 41 |
| 3. Aristotelis buvo teisingas, ir neuromokslas tai įrodo..... | 57 |
| 4. Žmonių gebėjimas turėti didelių svajonių .....             | 69 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| <b>ANTRA DALIS.</b> Kas nusipelno penkių žvaigždučių ..... | 91 |
|------------------------------------------------------------|----|

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 5. Mokslininkai.....        | 93  |
| 6. Verslininkai.....        | 112 |
| 7. Profesionalai.....       | 130 |
| 8. Lyderiai .....           | 158 |
| 9. TED kalbų žvaigždės..... | 182 |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| <b>TREČIA DALIS.</b> Kaip pereiti nuo gero prie puikaus ..... | 195 |
|---------------------------------------------------------------|-----|

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 10. Patoso principas.....                           | 197 |
| 11. Trijų dalių istorijos struktūra .....           | 220 |
| 12. Pateikite bendrą vaizdą .....                   | 237 |
| 13. Protingi žodžiai pasiekia tikslą .....          | 243 |
| 14. Kaip idėjoms suteikti „verbalinio grožio“ ..... | 254 |
| 15. Leonardo, Picasso ir jūs .....                  | 266 |
| 16. Nuglėkite jus stabdančią baimę.....             | 280 |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>PABAIGA.</b> Atraskite melodiją, kuri verčia jūsų širdį dainuoti ..... | 287 |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|

|                     |     |
|---------------------|-----|
| <b>PADĖKA</b> ..... | 293 |
|---------------------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>NUORODOS</b> ..... | 295 |
|-----------------------|-----|

---

## ĮŽANGA

---

### PAKILKITE!

*Na jau ne, į orą aš nešausiu.*

LIN-MANUEL MIRANDA, *Hamilton*

#### **Alexa, kas buvo Alexanderis Hamiltonas?**

Alexanderis Hamiltonas buvo Amerikos valstybės veikėjas ir vienas iš Jungtinių Valstijų tėvų įkūrėjų.<sup>1</sup>

#### **Linai-Manueli Miranda, kas buvo Alexanderis Hamiltonas?**

Pavainikis, našlaitis, šliundros sūnus ir škotas, likimo nublokštas į visų užmirštą vietą Karibų jūros regione, gyvenantis skurde ir purve...

#### **Siri, kas buvo Alexanderis Hamiltonas?**

Alexanderis Hamiltonas buvo Amerikos valstybės veikėjas ir vienas iš Jungtinių Valstijų tėvų įkūrėjų.

#### **Linai-Manueli Miranda, kas buvo Alexanderis Hamiltonas?**

Valstybės tėvas įkūrėjas be tėvo, su dešimt dolerių kišenėje. Iš kilo labai aukštai, nes labai daug dirbo. Nes buvo labai sumanus. Nes buvo veiklus... jaunas, karštakošis ir alkanas.

Siri ir Alexa yra skaitmeniniai asistentai, gyvenantys debesyje; Linas-Manuelis Miranda yra žmogus, kompozitorius, gyvenantis mūsų širdyse.

Naudodamiesi įdiegtu dirbtiniu intelektu, Siri ir Alexa puikiai atlieka savo darbą. Jie akimirksniu rado atsakymą į klausimą. Šie skaitmeniniai padėjėjai, kvėpavimą paversdami baitais, programavo kalbą skaitmeniniais paketais, nustatė svarbiausius žodžius, iš milijoniško apdorojamų duomenų kiekio parinko jiems atitikmenis ir pateikė tokį atsakymą, kuris turėjo didžiausią tikimybę būti teisingas. Ir abiejų atsakymai buvo vienodi.

Alexa, Siri ir jų labiau „mąstantis“ pusbrolis, IBM sukurtas Watsonas, atsako į klausimus daug greičiau, nei kada nors sugebės žmogus. Bet Lino-Manuelio Mirandos užduotis kitokia – jis verčia mus *jausti*.

Žodžius ir mintis Miranda jungia taip, kaip joks žmogus dar nėra daręs, ir joks kompiuteris jam neprilygtų. Pavyzdžiui:

- Atostogaudamas Meksikoje, Miranda užsuko į knygyną ir atsitiktinai išsirinko Rono Chernowo parašytą Amerikos pilietinio karo didvyrio Alexanderio Hamiltono biografiją. Skaitydamas Miranda pasijuto, lyg jį būtų „pervėręs žaibas“. Jo vaizduotėje iškilo tiesioginis ryšys tarp Hamiltono, sukūrusio laišką, kuris jam padėjo ištrūkti iš Šventojo Kryžiaus salos, ir repo pradininkų, kuriančių, kad ištrūktų iš skurdo.
- Miranda nusprendė parašyti savo garsųjį miuziklą „Hamiltonas“ hiphopo stiliumi, nes tai ambicijų, nepaklusnumo, maišto kalba. Iš visų muzikos žanrų hiphopas išsiskiria didžiausiu žodžių skaičiumi mato vienetą ir todėl unikaliai atspindi daugiažodžius Hamiltono tekstus.
- Amerikos tėvai įkūrėjai buvo baltieji vyrai, bet juos vaidinti Miranda specialiai atrinko juodaodžius ir ispanakalbius amerikiečių aktorius. Miuziklas „Hamiltonas“ yra istorija apie *praeities* Ameriką, pasakojama jos *dabarties* gyventojų.

- Kiekvienas veikėjas repuoja ar dainuoja savitu vokaliniu stiliumi, atspindinčiu jo asmenybę. George'as Washingtonas apgalvotas ir santūrus – hiphopo atlikėjo Commono ir dainininko bei dainų kūrėjo Johno Legendo bendrų pastangų vaisius. Hamiltonas sukurtas pagal Mirandos mėgstamus daugiaskiemenio eiliavimo herojus Rakimą ir Eminemą. Lafayette'ą (devyniolikos metų palikusį Prancūzijos aristokrato gyvenimą, kad prisidėtų prie Amerikos revoliucijos) miuziklo pradžioje kankina dvejones. Pirmąsyk pasirodęs scenoje, šis veikėjas repuoja paprasta devintojo dešimtmečio pradžios kadencija. Augant pasitikėjimui, Lafayette'as tampa „Repo dievu“, dainuodamas posmus dviejų ir trijų dalių metru. Karalius Jurgis III nerepuoja. Kam karaliui repuoti? Jis nemaištuoja. Karalius Jurgis įžengia į sceną tarsi atklydęs iš kito miuziklo. Savo baladę *You'll be back* („Jūs sugrįšite“) jis atlieka klasikiniu britų popmuzikos stiliumi.
- Alexanderis Hamiltonas rašė ilgais paragrafais. Mirandos pirmasis „Hamiltono“ posmas buvo „pamišėliškas nesibai-giantis sakinyš“ iš 37 žodžių.
- Garsiausią Hamiltono dainą *My shot* („Mano šūvis“) Miranda rašė ilgiau nei metus. Anot kūrėjo, tai Hamiltono mąstysenos „Rozetės akmuo“ ir, kad įrodytų Hamiltoną esant intelektualiausią iš visų, Miranda siekė, kad kiekvienas posmas, kiekviena eilutė įprasmintų verbalinį veikėjo išradingumą.

Miuziklas „Hamiltonas“ – meninės vaizduotės skrydis, akrobatinis šuolis į kūrybiškumo pasaulį. Miranda turi dovaną. Jis priverčia mus keisti nuomonę apie pačius save ir mus supantį pasaulį. Šioje knygoje bandysiu įrodyti, kad mes visi turime šią



dovaną – gebėjimą išjudinti žmones, sujaudinti juos, uždegti jų vaizduotę. Jūs taip pat sužinosite, kodėl didžiausią sėkmę pasiekę žmonės sako, jog šia dovana būtina naudotis, jei norime klestėti milžiniška konkurencija pasižyminčioje pasaulio ekonomikoje, kur sparti technologijų pažanga iš pagrindų keičia kiekvieną sektorių, verslą ir žmogaus karjerą. Tyrinėtojai, neuromokslininkai, ekonomistai, istorikai, verslininkai, investuotojai ir lyderiai, kuriuos sutiksime šioje knygoje, visi sutinka: *Įvaldyti senovinį įtikinimo meną – pateikti žodžius ir mintis taip, kad jie išjudintų žmones veikti, – jau nebėra paprastas socialinis įgūdis. Tai pamatinis gebėjimas, būtinas šiame idėjų amžiuje pereinant nuo gero prie puikaus.*

**Įvaldykite senąjį įtikinimo meną,  
kad klestėtumėte šiuolaikiniame pasaulyje**

Ši knyga atsirado iš pokalbių su žmonėmis, kurie yra savo srities žvaigždės ir kurių didumą sėkmės nulėmė puikus mokėjimas bendrauti. Jie vadovauja tokioms bendrovėms kaip *Google*, *Airbnb* ir *McKinsey*. Tai investuotojai, finansavę startuolius, keliančius didžiausią susižavėjimą visame pasaulyje. Tai astronautai, žvelgiantys į Žemę iš kosmoso keturių šimtų kilometrų aukštyje, ir mokslininkai Žemėje, žiūrintys aukštyn į žvaigždes ir ieškantys pasaulių už mūsų Saulės sistemos ribų. Tai jauni universitetų absolventai, klestintys savo pirmajame darbe, vidurinio lygmens profesionalai, kylantys karjeros laiptais greičiau už bendradarbius, ir asmenys, paliekantys darbus, kad leistųsi į nuotykius pradedami sėkmingą verslą ar steigdami ne pelno organizacijas. Tai JAV karinių jūrų pajėgų specialiosios tarnybos *Navy SEALs* kariai ir įmonių generaliniai direktoriai, mokslininkai, rašytojai, nuoty-

kių ieškotojai, tyrinėtojai ir atradėjai. Jie išsiskiria iš minios. Jie ypatingi.

Kai rašiau šią knygą, mane pakvietė prisidėti prie elitinių JAV karininkų komandos, dalyvaujančios slaptuose kursuose tolimoje karinių oro pajėgų bazėje dykumoje. Kursų dalyvius kruopščiai atrinko iš vieno procento geriausių oro pajėgų, sausumos kariuomenės bei laivyno karininkų ir apmokė padėti šaliai išvengti masinių konfliktų. Į privalomosios kursų literatūros sąrašą įėjo dvi ankstesnės mano knygos: *Talk Like TED* („Kalbėk kaip TED oratoriai“) ir *The Storyteller's Secret* („Storytelling. Pasakojimo meistrystė“). „Šiems vyrams ir moterims reikės analizuoti, rašyti ir teikti ataskaitas politikams, generolams, admirolams ir prezidentui, – paaiškino man jų instruktorius. – Dažniausiai jie turės dešimt ar mažiau minučių. Neretai jie būna protingiausi žmonės tarp susirinkusiųjų, bet jei nesugebės greitai ir trumpai pateikti įtikinamo argumento, padariniai gali būti katastrofiški.“ Todėl verta pakartoti: senovinis įtikinimo menas nėra socialinis įgūdis. Tai pamatinis gebėjimas.

Kodėl „senovinis“? Per pastaruosius dvidešimt metų, atsiradus funkciniam magnetinio rezonanso tyrimui (fMRI), tyrėjai gali pažvelgti į smegenų veiklą realiuoju laiku. Tad mokslininkai, tiriantys kraujo apytaką smegenyse, dabar atskleidžia veiksmingo bendravimo paslaptis – tiksliai priežastis, kodėl kai kurie žodžiai, pranešėjai ar kalbėjimo būdas kuria emocinį ryšį su klausytojais. Anot tyrėjų, nors mūsų komunikacijos priemonės pakito, būdas, kaip smegenys apdoroja informaciją, liko toks pats. Įvaldę įtikinimo meną ir mokslą, išstobulinsite gebėjimą bendrauti ir klestėsite šiuolaikiniame pasaulyje.

Dar niekada istorijoje gebėjimas bendrauti su žmonėmis nėra buvęs toks svarbus kaip dabar. Agrarinio ūkio laikais žemdirbys, kuris arė žemę truputį geriau negu kaimynas, negalėjo sukaupti

reikšmingai daugiau turto. Pramonės amžiuje gamyklos darbininkas, kuris dirbo truputį greičiau nei žmogus šalia jo, negalėjo tapti gerokai turtingesnis. Dabar bet kuris asmuo bet kur pasaulyje, jei tik jis *truputį geriau* dėsto mintis, gali greitai ir išpūdingai praturtėti, ir žmonijos istorijoje šis reiškinys neturi precedento.

Dvidešimt pirmo amžiaus žinių ekonomikoje esi vertas tiek, kiek vertos tavo idėjos. Mokėjimas įtikinti kitus, kad tavo idėjos svarbios, yra vienintelis pagrindinis gebėjimas, suteikiantis konkurencinį pranašumą šiuo metu, kai globalizacijos, automatizavimo ir dirbtinio intelekto nulemti pokyčiai kelia didžiulį nerimą visų profesijų atstovams visose šalyse. Per ateinantį dešimtmetį jūsų idėjos – ir gebėjimas sėkmingai jas išdėstyti – bus svarbesnės nei bet kada anksčiau. Gebantieji įtikinti yra nepakeičiami.

## Gebantieji įtikinti yra nepakeičiami

Šių laikų versle vidutiniokiškas darbas lemia tik blogesnius nei vidutiniai rezultatus. „Praeityje vidutinių gabumų darbuotojai, vidutiniškai gerai atliekantys savo darbą, galėjo užsidirbti vidutiniam pragyvenimo lygiui. Bet dabar su vidutinybe jau oficialiai baigta, – skelbia *New York Times* skiltininkas, bestselerių autorius ir globalizacijos ekspertas Thomas Friedmanas. – Kiekvienas asmuo turi atrasti savo ypatingą gebėjimą – savo unikalų indėlį į kuriamą vertę, kuris išskirtų jį iš kitų, kad ir kokioje srityje jis dirbtų.“<sup>2</sup>

Posakis *su vidutinybe jau baigta* yra daugiau nei vien įtaigi frazė, teigia ekonomistas Tyleris Cowenas. Jo nuomone, dirbtinio intelekto įrenginiai ir ekonomikos globalizacija yra negrįžtamos jėgos, dėl kurių laikas užduoti šiuos svarbiausius klausimus: „Ar mokate dirbti su išmaniaisiais įrenginiais? Ar jūsų įgūdžiai papildė kompiuterio galimybes, o gal kompiuteris dirba geriau

už jus?“ Ir baisiausias klausimas: „Ar jūs konkuruojate su kompiuteriu?“<sup>3</sup> Anot Coweno, „jeigu jūs ir jūsų gebėjimai papildo kompiuterio galimybes, jūsų atlyginimo ir padėties darbo rinkoje perspektyvos greičiausiai yra šviesios. Jeigu jūsų gebėjimai kompiuterio galimybių nepapildo, laikas taisyti tą spragą“. Taigi šios knygos tikslas – pasiūlyti sprendimą.

Kinta pats darbo pobūdis, o su juo – ir gebėjimai, padedantys išsiskirti iš kitų, žengti pirmyn ir pasiekti puikiausių rezultatų šiuo vienu iš didžiausių pokyčių laikotarpiu istorijoje. Jei gebėsite įtikinti ir įkvėpti kitus žmones, įžiebtį jų vaizduotę, jums bus neįmanoma atsispirti, tapsite nesustabdomi ir nepakeičiami.

Anthony Goldbloomas – pasaulinio garso ekspertas, išmanantis, kaip panaudoti didžiuosius duomenis sprendžiant didžiausias užduotis. Jo bendrovė *Kaggle* pritaiko ateities prognozavimo modelius, kad spręstų sudėtingas problemas, kurių jiems pateikia NASA, automobilių gamintojai, draudimo bendrovės, farmacijos įmonės, medicinos įrangos gamintojai ir kitos organizacijos. *Kaggle* komandos mokslininkams nebūna per sunkių užduočių. Goldbloomas, Masačusetso technologijos universiteto įvardytas kaip vienas iš trisdešimt penkių didžiausių novatorių pasaulyje, įsitikinęs, kad „kompiuterių mokymasis“ yra svarbiausia dirbtinio intelekto sritis, sukelsianti didelį perversmą darbo rinkoje. Kompiuterių mokymasis yra technologija, sudaranti sąlygas įrenginiams mokytis iš turimų duomenų ir kai kuriais atvejais imituoti žmogaus elgesį. *Kaggle* bendrovė dirba su naujausiomis dirbtinio intelekto technologijų mokymosi naujovėmis, o tai suteikia Goldbloomui išskirtinių galimybių matyti, ką įrenginiai sugeba ir ko ne.

„Įrenginiai konstruojami taip, kad jiems puikiai sekasi išmokyti tai, kas jau buvo padaryta, ir kartoti tą veiksmą be galo be krašto, – pasakojo man Goldbloomas. – Bet kad paliestum

jausmus, reikia nustebinti. Mašinos labai menkai pažengė į priekį mokydamosi veikti naujomis aplinkybėmis. Jos nesugeba tvarkytis su tuo, su kuo anksčiau nesusidūrė daugybę kartų.“<sup>4</sup>

Vienas *Kaggle* su duomenimis dirbančių mokslininkų komandos vykdytas projektas akivaizdžiai atskleidė kompiuterių mokymosi perspektyvas – ir ribas. *Hewlett Foundation* ir kitos organizacijos finansavo mokslininkų konkursą sukurti programinę įrangą, kuri mokinių rašinius įvertintų taip pat tiksliai kaip juos vertinantis mokytojas arba net tiksliau. Tai svarbi programinės įrangos plėtros sritis. *Hewlett* fondas yra filantropinė organizacija, kurios tikslas – Amerikos valstybinių mokyklų moksleiviams suteikti igūdžių, kurių jiems reikės sėkmingam darbui dvidešimt pirmame amžiuje. Svarbiausiais iš tų igūdžių laikomi kritinis mąstymas ir gebėjimas sėkmingai bendrauti. Vienas iš būdų pagerinti šių sričių mokymo kokybę – pereiti nuo testų su atsakymų variantais prie rašinių rašymo, nes tam reikia aukštesnio lygio mąstymo ir rašymo gebėjimų. Tačiau rašto darbus taisyti bei vertinti brangu ir užima daug laiko. Štai kodėl *Hewlett* fondas metė iššūkį *Kaggle* bendrovei suburti geriausius specialistus ir pabandyti automatizuoti rašinių vertinimą.

*Kaggle* ir *Hewlett* projekto rezultatai atrodė daug žadantys<sup>5</sup>. Geriausia pripažinta programinė įranga įvertino 22 000 rašinių, kuriuos jau buvo įvertinę mokytojai. Kompiuteris išnagrinėjo sakinių struktūrą, rašybą bei skyrybą ir gana tiksliai atkartoto mokytojų įvertinimus, ypač vidutinių rašinių. Bet, anot Goldbloomo, algoritmas nesuveikė vienoje itin svarbioje srityje. Jis neatpažino geriau nei vidutiniškai parašytų rašinių – neįprastų, naujoviškų, originalių. Tiesą sakant, kūrybiški rašiniai buvo praskęsti įvertinti, negu iš tikrųjų turėtų! Kompiuteris mokosi apdorodamas milžiniškus kiekius turimų duomenų, o mes, žmonės, pasiūlytume ir perteiktume naujas idėjas,

kurios pagal apibrėžimą yra dar niekada negirdėtos. „Mes galime sujungti, rodos, nieko bendra neturinčius aspektus ir išspręsti problemas, – sako Goldbloomas. – Tai tampa esmine riba, kurios neperžengia žmogaus darbą automatizuosiančios mašinos.“<sup>6</sup> Jei kompiuteris atpažįsta vidutinybę, tą vidutinybę jis gali pakartoti ir padauginti. Taigi, norint išsiskirti iš masės skaitmeniniame amžiuje, būti vidutinybe paprasčiausiai nebeužtenka.

Per kitą eksperimentą su rašiniiais, šįkart Japonijoje, matematikė Noriko Arai sukėlė daug nerimo visuomenėje, mat sukūrė tokią dirbtinio intelekto (DI) sistemą, kuri išlaikė itin sudėtingą universiteto stojamąjį egzaminą geriau nei 80 procentų jį laikiusių vidurinės mokyklos abiturientų. Robotas Todai pateko tarp vieno procento geriausiai išlaikiusiųjų matematikos ir gamtos mokslų egzamino dalį ir sukūrė geresnį 600 žodžių rašinį nei daugelis stojančiųjų. Tačiau, nepaisant šių rezultatų, Arai įsitikinusi, kad ir žmonės klestės dirbtinio intelekto kupiname pasaulyje, *jeigu* pakeis savo nuomonę apie būtinas žinias ir įgūdžius. Eksperimentuodama Arai nustatė, kad DI išlaikė egzaminą geriau nei 80 procentų studentų, nes galėjo greičiau ir tiksliau atrinkti faktus, o būtent to mokiniai ir mokomi – įsiminti faktus ir juos pakartoti. Bet robotas Todai pasirodė prasčiau už tuos 20 procentų jaunuolių, kurie išsiskyrė iš kitų, nes mąstė kūrybiškai, plačiau, „už klausimo ribų“<sup>7</sup>. Kitaip tariant, DI skaito ir mąsto kitaip nei žmonės. Kad pateiktų atsakymą į klausimą, robotas Todai atpažįsta raktinius žodžius ir atrenka tekstą bei faktus, gaunamus iš jau esamos informacijos. Anot Arai, *jeigu* „žinoti“ reiškia atmintinai išmokyti ir laiku prisiminti faktus, tuomet DI padarys tą patį, ką ir žmonės, tik geriau. Tačiau, mokslininkės nuomone, konkurencinį pranašumą žmonėms suteikia tie gebėjimai, kurių joks robotas ar kompiuteris šiuo metu negali pakartoti: kritinis mąstymas, kūrybiškumas ir bendravimas.

Dirbtinis intelektas veikia greitai, o žmonės – kūrybiškai. Dirbtinis intelektas įžvalgų gauna iš duomenų, o žmonės atskleidžia, ką tie duomenys reiškia. Dirbtinis intelektas moko mus apie praeitį, o žmonės kuria ateitį. Dirbtinis intelektas didina mūsų produktyvumą, o žmonės gerina pasaulį kūrybiškais, netikėtais būdais. Linas-Manuelis Miranda laimėjo *McArthur* fondo Genijaus apdovanojimą ne todėl, kad dainas rašė greičiau nei kompiuteris. Jį apdovanojo todėl, kad jo kūryba uždegė ir įkvėpė žmogaus sielą.

## Tektoninis poslinkis jau čia

Emocinis ryšys iš tikrųjų padeda laimėti pasaulyje, kuriame tokios technologijos kaip automatizacija, didieji duomenys, dirbtinis intelektas ir kompiuterių mokymasis naikina milijonus darbo vietų ir iš pagrindų keičia ištisas pramonės šakas, verslus ir asmenines karjeras. Suprantama, kad žmonėms visame pasaulyje labai neramu dėl tokių greitų pokyčių ir jų poveikio darbui ateityje. Tačiau gera žinia ta, kad „robotų apokalipsės“ baimė gali būti gerokai išpūsta, bent jau remiantis įrodymais, kuriuos gauname per pastaruosius 500 metų.

Kiekviena technologinė revoliucija naikina darbo vietas, tačiau ir naujų sukuria daugiau, nei buvo prieš tai. Ekonomistai, tiriantys Europos inovacijų istoriją net nuo šešiolikto amžiaus, nustatė, kad naujiems gaminiams ir paslaugoms įžiebus visuomenėje didžiausią nerimą naujų darbo vietų skaičius irgi augdavo labiau, negu tikėtasi. Dvidešimto amžiaus aštuntajame dešimtmetyje daugelis baiminosi, kad dėl bankomatų sumažės bankų filialų ir darbo kasininkams. Šiandien bankuose dirba daugiau kasininkų nei 1980 metais, bet jų vaidmuo pasikeitė. Santykių su

klientais valdymas pakeitė paprastas bankines operacijas. Griūtis, kurią sukelia technologijos, labai reali ir daugumai labai baisi. Bet vykstant kiekvienam ekonomikos pokyčiui – ypač skaitmeninės revoliucijos – bendravimo įgūdžių vertė ne mažėja, o vis auga.

Dėl nuolatinio eksponentinio technologijų augimo mūsų gyvenimas tapo nepalyginti geresnis. Kad ir kokią rodiklį imtume, dabar gyventi yra geriausias metas... geresnis nei bet kada anksčiau. Precedento neturinti pažanga sukėlė, konsultacijų bendrovės *Towers Watson* atstovų žodžiais tariant, „tektoninį poslinkį“ pasauliniame versle – poslinkį, kuris iš dvidešimt pirmo amžiaus darbuotojų reikalauja naujų gebėjimų.

Oksfordo universiteto mokslininkai nuodugniai ištyrė daugiau kaip 700 profesijų ir nustatė, kad dėl automatizacijos išnyks 47 procentai šiuo metu žmonių atliekamų darbų<sup>8</sup>. Leiskite man dar kartą tai dar labiau pabrėžti: beveik pusė šiuo metu žmonių atliekamų darbų per ateinantį dešimtmetį išnyks. Taip tebesitėsia procesas, prasidėjęs nuo darbininkiškų profesijų, kurioms reikėjo daug rankų darbo, o dabar jį atlieka mašinos. Artimiausioje ateityje visame pasaulyje įrenginiai gali perimti 140 milijonų visu etatu dirbančių kvalifikuotų darbuotojų darbo vietų, nes „išmanesnės“ kognityvinės sistemos atliks jų užduotis greičiau ir efektyviau. Anot tyrimų, ta pati rizika laukia visų šalių, regionų ir beveik visų ūkio sektorių – nuo transporto iki technologijų, nuo sveikatos priežiūros iki mažmeninės prekybos, nuo teisės iki finansų.

„Manau, žmonija nustebs, kaip greitai paprasti rutinos darbai atiteks išmaniosioms mašinoms, – sako Neilas Jacobsteinas, Silicio slėnio idėjų kalvės Singularumo universiteto dirbtinio intelekto ir robotikos padalinio vadovas. – Šis tikrai reikšmingas pokytis įvyks per ateinančius dešimt–penkiolika metų.“<sup>9</sup>

Nors sunku tiksliai nuspėti, kurių darbų ir per kokią laiką nebeliks dėl automatizacijos, galima numatyti visuomenės troški-



mus – kokius darbus, jos nuomone, turi atlikti žmonės. Žinantys, kaip reikia kalbėti – ir mokantys tai daryti gerai, – išliks reikalingi, o gebantieji įkvėpti kitus – ir uždegti jų vaizduotę – užims itin svarbią vietą visuomenėje. „Kompiuterius galima išmokyti suprasti žmogaus emociją, bet patys jie žmogiškų jausmų *neturi*. Tai labai svarbus skirtumas“, – teigia Jacobsteinas<sup>10</sup>.

Remiantis objektyviais duomenimis, „socialinių įgūdžių“ paklausa didžiulė. Pasak vieno tyrimo, kuriame dalyvavo 400 personalo skyriaus darbuotojų ir personalo atrankos specialistų, 94 procentai apklaustųjų teigė, kad darbuotojas, turintis puikių bendravimo įgūdžių, turi daugiau galimybių pakilti į vadovaujamas pareigas negu darbuotojas, turintis daugiau patirties, bet prasčiau bendraujantis su žmonėmis.

Visi bendrovių vadovai sutinka, kad sunku rasti kandidatų, galinčių aiškiai ir tiksliai kalbėti, įkvėpti ir įtraukti bendradarbius bei klientus. „Šios savybės gali nulemti pagrindinį puikaus darbuotojo ir vidutinioko skirtumą, – rašoma *The Wall Street Journal*. – Nors tokie gebėjimai visais laikais patiko darbdaviams, pastarieji dešimtmečius trunkantys ekonomikos pokyčiai lėmė, kad dabar jie ypač reikalingi. Bendrovės automatizavo daugybę įprastų užduočių ar dėl jų sudarė veiklos rangos sutartis su kitomis įmonėmis, tad likusiems darbuotojams dažnai tenka imtis platesnės atsakomybės, reikalaujančios kritinio mąstymo, empatijos ir kitų gebėjimų, kurių kompiuteriai dar negali lengvai kopijuoti... regis, šiuo metu svarbiausi tampa tokie pamatiniai įgūdžiai kaip gebėjimas bendrauti.“<sup>11</sup>

*Burning Glass* bendrovė, kurianti programinę įrangą, parenkančią tinkamiausius žmones pareigoms ir tinkamiausias pareigas žmonėms, atliko tyrimą, atskleidusį, jog darbdaviai susiduria su didele įgūdžių spraga. Tyrėjai peržvelgė socialiniuose tinkluose milijonus darbo skelbimų. Paaikškėjo, kad daugiausia

specialiųjų žinių reikalaujančiuose darbuose (IT, sveikatos priežiūros, inžinerijos, finansų srityse) itin vertinami gebėjimai rašyti ir bendrauti, „kur kas labiau, nei galėtum tikėtis, skaitydamas standartinius darbo aprašymus“. Bet tas pats tyrimas nustatė, kad tokių gebėjimų – juos tyrėjai pavadino „žmogiškuoju veiksnium“ – turinčių specialistų rasti „nepaprastai sunku“.<sup>12</sup>

Prie panašių išvadų viena po kitos prieina visos apklausos ir studijos. Vis dėlto, anot *Hay Group* tyrimo, „prasti komunikaciniai gebėjimai stabdo tūkstantmečio kartos sėkmę darbe“. *Hay* bendrovė apklausė 450 personalo skyriaus vadovų JAV, Indijoje bei Kinijoje ir nustatė, kad 80 procentų žmoniškųjų išteklių specialistų itin sunku rasti aukštųjų mokyklų absolventų ir jaunų darbuotojų, kurie turėtų specialiųjų žinių ir mokėtų bendrauti. „Socialinės ir emocinės kompetencijos gyvybiškai būtinos siekiant sėkmės ateities versle, bet dabarties absolventams jų dažnai trūksta.“<sup>13</sup> Be to, 92 procentai personalo skyrių vadovų įsitikinę, kad emociniai ir socialiniai įgūdžiai tampa vis svarbesni greitėjant globalizacijai ir keičiantis organizacijų struktūroms, vadinasi, daro išvadą jie, ką tik baigę aukštąsias ir pradedantys dirbti jaunuoliai, gebantys sėkmingai bendrauti, „verti tiek aukso, kiek patys sveria“. Absoliuti dauguma tyrime dalyvavusių vadovų pripažįsta, jog absolventai, kurie nesistengs greitai išstobulinti savo emocinių ir socialinių įgūdžių, niekada nepasieks karjeros aukštumų ir negaus svarbių pareigų. Komunikacinių gebėjimų spraga tikrai egzistuoja, bet lygiai taip pat jūs tikrai galite ją užpildyti.

„Jei mokate idėjas perteikti taip, kad jos prikaustytų žmonių dėmesį, jūs dar ilgai būsite nepakeičiamas“, – sako duomenų ekspertas Anthony Goldbloomas<sup>14</sup>. „Originali asmenybė bus visa galva aukščiau už kitus, – teigia milijardierius Warrenas Buffettas. – Bet ne todėl, kad jų intelekto koeficientas siekia 200, nieko panašaus. Jūs išsiskirsite iš kitų – kur kas labiau, nei galėtumėte

tikėtis, – jeigu jums sekasi ir patinka viešai kalbėti. Tai turtas, kurio jums pakaks penkiasdešimčiai ar šešiasdešimčiai metų, bet jei nemėgstate juo naudotis, jis tampa tarsi nuostolinga paskola.“<sup>15</sup>

Pačioje karjeros pradžioje Buffettas taip bijojo kalbėti prieš auditoriją, kad užsirašė į viešojo kalbėjimo kursus. Tačiau juos metė po pirmo nevykusio bandymo, nes neišdrįso atsistoti ir prabilti. Sukaupęs visą drąsą Buffettas pamėgino vėl ir šįkart kursus baigė. Dabar ant jo biuro sienų nepamatysite įrėminto universiteto baigimo diplomo ar verslo studijų akademinių laipsnių, bet jis išdidžiai demonstruoja viešojo kalbėjimo kursų baigimo pažymėjimą.

Kreipdamasis į Kolumbijos universiteto verslo studentus, Buffettas pareiškė: „Dabar, šią akimirką, sumokėčiau 100 000 dolerių už dešimt procentų bet kurio iš jūsų ateities pajamų, taigi jei kas nors susidomėjote, prieikite prie manęs po paskaitos. Bet jūs galite pakelti savo vertę 50 procentų vien lavindami bendravimo įgūdžius – ypač kalbėjimo viešai. Jeigu tikrai taip darote, prieikite prie manęs po paskaitos ir aš sumokėsiu jums 150 000 dolerių.“<sup>16</sup> Tokiu būdu Buffettas stengėsi pabrėžti, kad įvaldžius viešojo kalbėjimo meną įgyjamas tas vienintelis svarbiausias gebėjimas, kurį šiandien turintis žmogus padarys puikią karjerą ateityje.

Verslininkai, smulkiojo verslo savininkai, generaliniai direktoriai, vadovai ir vadybininkai verti tik tiek, kiek vertos jų idėjos. Automatizuojant vis daugiau darbų, kuriuos buvome įpratę atlikti rankomis, jūsų idėjos tampa svarbesnės nei bet kada anksčiau. Jei negalite įtikinti žmonių jas paremti, jei negalite jomis uždegti, motyvuoti ir įkvėpti, jūs niekada nepasieksite to, kas galbūt jums lemta. Tačiau užpildykite šią įgūdžių spragą ir idėjų rinkoje švytėsite lyg brangakmenis.

Gera žinia ta, kad norint išsiskirti iš kitų įtikinėjimo meno srityje reikia lavinti empatiją, suprasti savo klausytojų jausmus,

o tai gebėjimas, kurio „dirbtinis“ protas nepakeis. Kompiuteriai neturi širdies; ją turi istorijų pasakotojai.

„Penkios žvaigždutės“ – tiems, kurie tiki,  
kad jų idėjos svarbios

Visoje knygoje vartoju sąvoką „penkios žvaigždutės“ apibūdinti lyderiams, verslininkams, versle dirbantiems specialistams ir išskirtiniams prekių ženklams, sukūrusiems savo atskirą visatą. Kai kurie mano aprašomi lyderiai vadovauja bendrovėms, tiesiogine prasme vertinamoms penkiomis žvaigždutėmis. Knygoje susipažinsite su generaliniais direktoriais, lyderiais ir verslininkais, stovinčiais už penkiomis žvaigždutėmis įvertintų prekių ženklų svetingumo, sveikatos priežiūros ir kitose srityse. Taip pat „penkias žvaigždutes“ vartoju kaip metaforą. Pavyzdžiui, sužinosite, kaip verslo profesionalai, dabar savo srityse einantys aukščiausias pareigas, kažkada bendravę vidutiniškai ar neblogai, pasikeitė ir tapo puikūs. Jų gebėjimas „parduoti“ savo idėjas išskiria juos iš aplinkinių. Knygoje sutiksite pardavimo žvaigždžių, kurios kadaise niekuo neišsiskyrė iš minios, bet iškilo į profesines aukštumas. Sutiksite darbuotojų, nuolat kylančių karjeros laiptais greičiau už kolegas. Sutiksite vadovų, kurie savo srityje patenka į vieną procentą geriausiųjų. Sutiksite įmonių vadovų, kurie, pasitelkę vaizduotę, visiškai perkūrė ištisus verslo sektorius. Sutiksite verslininkų, kurių bendrovės patenka tarp 0,5 procento startuolių, gavusių rizikos kapitalo finansavimą (ir sužinosite, ką sako patys investuotojai, parėmę šauniasias pasaulio bendroves). Be to, susipažinsite su TED konferencijų pranešėjais, mokslininkais, ekspertais ir milijardieriais, kurių aukštytyn šovusias karjeras lėmė gebėjimas bend-

rauti. O užvis geriausia, kad sužinosite, kokias strategijas jie taiko parduodami savo idėjas.

Knyga „Penkios žvaigždutės“ suskirstyta į tris dalis.

## PIRMA DALIS. Kodėl puikiai bendraujantys žmonės yra nepakeičiami

Pirma knygos dalis turi keturis skyrius, kuriuose tyrinėjame, kaip idėjos sukūrė šiuolaikinį pasaulį. Sužinosite, ką sako garsiausi mokslininkai, ekonomistai, istorikai ir verslo lyderiai, tikintys, jog šiame idėjų amžiuje gebėjimas įtikinamai bendrauti yra vienintelis svarbiausias įgūdis, ateinantį dešimtmetį nulemsiantis jūsų išskirtinumą.

Be to, mes pradėsime diskusiją apie senovines smegenis. Daugiau kaip prieš 2300 metų graikų filosofas Aristotelis teigė, kad žmonės yra kalbantys gyvūnai, o „retorika“ – gebėjimas įtikinti – yra ir menas, ir mokslas. Įdomiausia, kad originalias Aristotelio mintis patvirtina daugelis šių dienų tyrimų, nagrinėjančių įtikinimo mokslą ir žmogaus smegenis. Pirmoje knygos dalyje sužinosite, kodėl Aristotelio bendravimo metodas šiandien tebėra toks pat veiksmingas kaip ir prieš tūkstančius metų.

## ANTRA DALIS. Kas nusipelno penkių žvaigždučių

Visi penki antros dalies skyriai suskirstyti į kategorijas. Kiekvienoje kategorijoje rašau apie asmenis (ir prekių ženklus), kurių komunikacija verta penkių žvaigždučių. Tai išskirtiniai mokslininkai, verslininkai, profesionalai, lyderiai ir TED konferencijų žvaigždės, kurie visi įkvepia savo klausytojus bendraudami gyvai

ir energingai. Verta išgirsti šių žmonių ir prekių ženklų istorijas. Skaitydami toliau, žmones, kurių veikla verta penkių žvaigždučių, pradėsite pastebėti savo įmonėje ar bendruomenėje. Jie kelia pagarbą, įkvepia komandas veikti išvien ir sudomina savo idėjomis bei projektais. Būtent šie žmonės sukuria veiksmingą puikių rezultatų ciklą: 1) jie įtikina kitus remti jų idėjas, tai leidžia jiems 2) diegti kūrybiškas naujoves, kurios padeda siekti organizacijos tikslų ir 3) pritraukti išteklių, lėšų bei paramos, o tai savo ruožtu 4) kelia jų pačių statusą ir reputaciją. O ciklas vis kartojasi iš naujo.

## TREČIA DALIS. Kaip pereiti nuo gero prie puikaus

Trečioje dalyje išdėstysiu konkrečius, veiksmingus metodus, kaip įvaldyti tą vienintelį įgūdį, kuris būdingas tik mums, žmonėms, tą vienintelį gebėjimą, padėsiantį jums vis daugiau pasiekti pasirinktoje karjeroje ar srityje. Tikėtina, kad daugelio šios knygos skaitytojų bendravimo įgūdžiai vidutiniški ar geresni nei vidutiniai. Deja, šiandien vidutinybių nebereikia, kaip nebetinka ir gebėjimai, *truputį geresni* nei vidutiniai. Daugelis jaučiasi visai laimingi, gyvendami vidutiniškai. Tai patogiu ir skatina nusiraminti. Bet trečia dalis skirta tiems, kurie imasi veikti ir keičia pasaulį, kurie tyrinėja nežinomas sritis ir ieško nuotykių. Ji skirta tiems, kurie trokšta, kad jų karjeros šautų aukštyn, o pasaulis – pirmyn. Jiems neužtenka tik stebėti. Jie nori būti lyderiai. Jeigu jūsų tikslas – gauti penkias žvaigžduotes, ši knygos dalis padės jums tai pasiekti.

Atminkite, dvidešimt pirmo amžiaus žinių ekonomikoje joks įrenginys, programa ar robotas nenukopijuos jūsų minčių. Bet tai neturi reikšmės, jei patys nesugebėsite įtikinamai parduoti savo idėjų.

Pasak Whartono verslo mokyklos psichologijos profesoriaus Adamo Granto, „originalumas“ reikalauja iškelti į viešumą novatoriškas idėjas, prieštaraujančias susiformavusioms nuostatoms. Originalioms idėjoms dažniausiai kelią pastoja žmonių troškimas išsaugoti *status quo* – esamą padėtį. „Labai galimas daiktas, kad jūsų klausytojai bus nusiteikę skeptiškai, jei kalbėsite jiems apie naujovę ar siūlysite ką nors keisti.“<sup>17</sup> Jeigu jūsų vizija žmonių neįtikins, tai turės itin neigiamų padarinių jūsų karjerai, jūsų įmonei, jūsų veiklos sričiai arba visam pasauliui, kuris galbūt taip niekada ir negaus naudos iš jūsų idėjos. Kurti originalias mintis ir veiksmingai jas perteikti kitiems yra tas vienintelis svarbiausias įgūdis, kurį turite lavinti šiandien, kad pasiektumėte sėkmę ateityje.

Šiame netikrumo kupiname pasaulyje svarbu neprarasti suvokimo, kas mes esame. Daugiau kaip prieš 3000 metų drąsūs polineziečiai irklinėmis jūrų kanojomis išplaukė iš gimtosios salos ir nukeliavo tūkstančius mylių per vandenyną. Jie apgyvendino šių laikų Fidžį, Havajus, Naująją Zelandiją ir šimtus salų pietų Ramiajame vandenyne. Nuostabiausia, kad tai jie padarė be žemėlapių, kompasų ar globalinės vietos nustatymo sistemos (GPS). Suprasti, kur atsidūrė, jiems padėdavo žvaigždės. Ieškant „savo kelio“, svarbiausia prisiminti, kur pradėjai. Jei žinai, iš kur ateini, vadinasi, žinai, kur keliauji.

Kodėl tie žmonės rizikavo gyvybe, kad atsidurtų už tūkstančių kilometrų nuo namų? Atstumas, kurį dabar per penkias valandas įveikiame lėktuvu, tais laikais reiškė trisdešimties dienų kelionę per vandenyną mažyte kanoja. Tie keliautojai neabejotinai turėjo svarių priežasčių. Badas? Karas? Per didelis gyventojų skaičius? Vis dėlto istorikai įsitikinę, jog stipriausiai į priekį juos varė nuotykių dvasia. Mes iš prigimties esame nežinomų teritorijų tyrinėtojai. Troškimas atrasti naujus pasaulius slypi mūsų DNR. Ir jis niekada neišnyks.

Tam tikru požiūriu mes visi plaukiame jūromis – ieškome savo kelio naujame pasaulyje, kuris šiuo metu keičiasi greičiau nei bet kada anksčiau žmonijos istorijoje. Technologijų atnešamos naujovės gerina kiekvieną mūsų gyvenimo aspektą, bet kartu griaua ištisas sritis. Tačiau jei gebate nenuleisti akių nuo žvaigždžių ir drauge matyti, iš kur atėjote – tai yra išlaikote unikalias savybes, dėl kurių esate žmogus, – labai gali būti, kad išsiruosite į didingą kelionę ir kartu pasiimsite mus visus.

„Penkios žvaigždutės“ – tiems, kurie tiki, kad jų idėjos turi prasmę. Tai knyga vyrams ir moterims, studentams ir verslininkams, mokytojams, vadovams ir lyderiams, kurie idėjų amžiuje trokšta įgyti konkurencinį pranašumą. Joks kompiuteris neužims jūsų vietos, joks konkurentas jūsų nenugalės. Įvaldykite senąjį įtikinimo meną ir bus neįmanoma nei jūsų pakeisti, nei jums atsispirti. Įvaldę šį meną jūs greičiau gausite svajonių darbą, kilsite karjeros laiptais, pradėsite savo verslą, skelbsite idėją, subursite komandą ir pasiūlysite novatorišką įsisenėjusios problemos sprendimą. Jūs sukrėsite žmonių sielas. Jūs klestėsite, augsite ir drąsiai vesite į ateitį kitus. Jūs iki galo įgyvendinsite savo galimybes ir pasieksite puikiausią sėkmę.



***„Penkios žvaigždutės“ – tiems, kurie tiki, kad jų idėjos turi prasmę.  
Tai knyga vyrams ir moterims, studentams ir verslininkams,  
mokytojams, vadovams ir lyderiams, kurie idėjų amžiuje  
trokšta įgyti konkurencinį pranašumą.***



**CARMINE GALLO (Karmainas Galo)** – buvęs CNN ir CBS ko-respondentas, komunikacijos mokytojas ir patarėjas, dirbęs su „Intel“, „Hewlett-Packard“, „Coca-Cola“, „Pfizer“ ir kitų gar-sių pasaulio bendrovių vadovais. Jis – dešimties bestsele-riais tapusių knygų autorius ir komunikacijos guru daugybei žmonių. Lietuviškai jau išleista jo knyga *„Storytelling. Pasa-kojimo meistrystė“* („Tyto alba“, 2019 m.).

„Penkios žvaigždutės“ – knyga, mokanti įtikinimo meistrystės. Nes negana vien turėti gerą idėją – ja reikia užkrėsti kitus. Įvaldę įtikinimo meną, apie kurį kalbėjo dar Aristotelis, jūs išsiskirsite iš minios ir pakilsite karjeros laip-tais. Įkvėpsite ir subursite žmones didesniems tikslams. Bendravimas ir ge-bėjimas įtikinti – savybės, kurios padarys jus nepakeičiamą, nesustabdomą ir neatsispiriamą, kitaip tariant, vertą penkių žvaigždučių.

Šioje knygoje autorius pateikia daugybę istorijų apie žmones, mokančius genialiai pasinaudoti įtikinimo gebėjimais. Jis kalbasi su neuromokslinin-kais, verslininkais, istorikais, milijardieriais, tokių bendrovių kaip „Google“, „Nike“, „Airbnb“ vadovais, kad iš pirmų lūpų išgirstume, kaip jie sugebėjo žodžiais uždegti žmonių vaizduotę ir savo tikslus paversti realybe. Žinių am-žiuje esate verti tiek, kiek vertos jūsų idėjos. „Penkios žvaigždutės“ padės jums suteikti savo idėjoms žodinę išraišką.

Jūs sužinosite:

- Kodėl kalbėdami suaugusiųjų auditorijai turite rinktis žodžius, kuriuos suprastų trečios klasės mokiniai.
- Kokie kalbėjimo būdai žmones paveikia labiausiai – ir kodėl.
- Kokį metodą taikė Picasso, Leonardo da Vinci ir Steve'as Jobsas, kad išlaisvintų savo kūrybiškumą.

Pasaulis, kuriame dabar gyvename, sukurtas dedant ne plytą prie plytos, o idėją prie idėjos, teigia Carmine'as Gallo. Išmokite žmones įtikinti bei įkvėp-ti, ir pasaulis gulės jums po kojomis.



**Pirkite internetu  
[www.tytoalba.lt](http://www.tytoalba.lt)**