

BRENT SCHLENDER & RICK TETZELI

Steve Jobs Olmak

Kendini Bilmez Bir Küstahın,
Vizyoner Bir Lidere Dönüşümü.



ISI

Steve Jobs Olmak

KENDİNİ BİLMEZ BİR KÜSTAHIN
VİZYONER BİR LİDERE DÖNÜŞÜMÜ

Çeviren: Cem Özdemir

İÇİNDEKİLER

YAZARLARIN NOTU	11
ÖNSÖZ	13
Bölüm 1	
Allah'ın Bahçesi'nde Steve Jobs	29
Bölüm 2	
“Ben iş adamı olmak istememiştim”	57
Bölüm 3	
Atılım ve Yıkım	75
Bölüm 4	
Sırada Ne Var?	107
Bölüm 5	
Yan Bahis	145
Bölüm 6	
Bill Gates'in Ziyareti	163
Bölüm 7	
Şans	179

Bölüm 8	
Mallar, Adiler ve Olmazsa Olmazlar	199
Bölüm 9	
Belki de Deli Olmaları Gerekmiştir	231
Bölüm 10	
Burnunun dikine gitmek	265
Bölüm 11	
Elinden Geleni Yap	289
Bölüm 12	
İki Karar	307
Bölüm 13	
Stanford	327
Bölüm 14	
Pixar için Güvenli Bölge	343
Bölüm 15	
“Bütün Cihaz”	361
Bölüm 16	
Kör Noktalar, Kıskançlıklar ve Çelmeler	379
Bölüm 17	
“Adilik yaptığımı söyle geç”	399
KAYNAK NOTLARI	425
KAYNAKÇA	443
TEŞEKKÜRLER	449
DİZİN	453

Yazarların Notu

Bu kitabın hazırlanma ve yazım sürecinde iki yazar çalışmıştır. Bu kitap için yıllarca birlikte çalışırken, *Fortune* dergisinde geçirdiğimiz zamanlara geri döndük. *Steve Jobs Olmak* kitabı için, üç yılımızı birlikte araştırma, görüşme ve raporlama yapmaya; yazma ve redakte etmeye adadık. Bununla birlikte, birazdan okumaya başlayacağınız hikâyede, rahat bir okuma sunmak amacıyla Brent üzerinden, birinci tekil şahıs anlatımını tercih ettiğimizi belirtelim. Neredeyse çeyrek yüzyıllık bir zaman dilimi içinde Steve Jobs ile daha yakın ilişkide olan Brent olduğu için, “Ben” diyerek hikâyemize başlamak çok daha kolay geldi.

Bölüm 1

Allah'ın Bahçesi'nde Steve Jobs

1979'un soğuk bir Aralık akşamında, Steve Jobs, San Francisco'nun kuzeyindeki Marin County'de bulunan Tamalpais Dağı'nın sırtına konuşlandırılmış bir dinlenme ve konferans merkezi olan "Allah'ın Bahçesi" adlı mekânın otoparkına arabasını çekti. Yorgun, gergin ve sinirliydi, üstüne bir de geç kalmıştı. Saygıdeğer Arthur Rock'ın başkanlığında oldukça zor geçen bir Apple yönetim kurulu toplantısından çıkmıştı. Kurduğu şirket Apple Computer'ın genel merkezinin yer aldığı Cupertino'dan Silikon Vadisi'nin güneyine kadar olan 280 ile 101 arasındaki trafik, neredeyse yol boyunca kilitti. Rock ile neredeyse hiçbir konuda aynı fikirde olmazlardı, ona bir çocukmuş gibi davranıyordu. Rock, emir-komutayı seviyordu, süreçleri seviyordu, teknoloji şirketlerinin belli kurallara göre, belli şekillerde büyüyeceğine inanıyordu. Daha önce de, ilk zamanlarında desteklediği, Santa Clara'dan çıkan çip üreticisi Intel'in bu şekilde başarıya ulaştığını gördüğü için, bu inancına sıkı sıkıya sarılmıştı. Arthur Rock, belki de o dönemin en ünlü teknoloji yatırımcısıydı. Ancak aslında, büyük oranda Steve Jobs ve ortağı Steve Wozniak'ı dayanılmaz bir ikili olarak gördüğü için başlarda Apple'ı destekleme konusunda isteksizdi. Apple'ı Jobs'un gördüğü gibi, bilgisayarları insancillaştıracak ve bunu da hiyerarşik olmayan düzende gerçekleştirecek olağanüstü bir şirket gibi görmüyordu. Rock'un gözünde Apple, başka bir yatırımdan ibaretti. Steve, Arthur Rock ile girdiği toplantıları, olması gerektiği gibi şevk verici değil, aksine heves kırıcı buluyordu. Sonu gelmeyen tartışmaların iğrenç kokusunu arabasının üstünü açarak bir an önce arkasında bırakıp uzun Marin yolunu hızlıca kat etmek için can atıyordu.

O akşam, San Francisco'nun Körfez Bölgesi, sis ve yağmurun altında kaybolmuştu. Kaygan yollardaki trafik o kadar boğucuydu ki yepyeni

Mercedes-Benz 450SL arabasını sürmenin tadına bile varamıyordu. Steve yeni arabasını da aynı Linn Sondok pikabı ve fotoğrafçı Ansel Adams'ın baskıları kadar çok sevmiştir. Araba, aslında aklındaki bilgisayarın nasıl olması gerektiğini simgeliyordu: Güçlü, sık, içgüdüsel ve etkili. Hiçbir şey boşa harcanmamıştı. Ancak o akşamki hava ve trafik, arabayı mağlup etmeyi bilmişti. Bu yüzden de, spor ayakkabıları görmezden gelinirse, hafiften Buda'yı andıran dostu Larry Brilliant'ın kurduğu Seva Derneği'nin ilk toplantısına yarım saat kadar geç kalmıştı. Seva'nın nihai amacı, duyan herkesi tatmin edecek kadar büyüktü: Hindistan'da milyonlarca insanı etkileyen bir tür körlüğü sonlandırmak.

Steve arabasını park edip hemen içinden çıktı. 1.83 metre boyu, tam avarında 75 kilosu, omuzlarına dokunan kahverengi saçları, insanın içine işleyen, derinden bakan gözleri ile herhangi bir yere gidiyor olabilirdi. Ancak kurul toplantısında giydiği üç parça takımı ile o an ayrı bir alımlı görünüyordu. Jobs, takım giyme konusunda karışık hislere sahipti. Apple'da insanlar ne isterse giyiyordu. Kendisi de çoğu zaman çıplak ayakla geziyordu.

Allah'ın Bahçesi adı verilen bu enteresan köşk, San Francisco Körfezi'ne yukarıdan bakan yemyeşil tepedeki Tamalpais Dağı'na inşa edilmişti. Kızılçam ve selvi ağaçlarından oluşan ormanın ortasına kurulmuştu ve klasik Kaliforniya mimari çizgilerinin yanında biraz da İsviçre şatolarını andıran bir yapıya sahipti. Ralston Love White adında varlıklı bir Kaliforniyalının 1916 yılında inşa ettirdiği Allah'ın Bahçesi, 1957 yılından itibaren de Amerikan Birleşik Kilisesi tarafından dinlenme ve toplanma alanı olarak işletiliyordu. Steve, kalp şeklinde tasarlanmış çimlerle kaplı yoldan yürüyüp geniş bir verandayı tırmanarak binaya girdi.

İçerideki toplantı masasının etrafında oturan insanlara şöyle bir göz atan herhangi biri, bunun bilindik kilise toplantılarına benzemediğini rahatlıkla söyleyebilirdi. Masanın bir tarafında Steve'in de en sevdiği kitaplardan biri olan, 1971 yılında yayımlanmış, en çok satanlar listelerine giren, meditasyon, yoga ve ruhani arayış rehberi *Be Here Now*'ın yazarı, Yahudi doğumlu Hindu *yogi* Ram Dass oturuyordu. Hemen yakınında, 26 Aralık'ta Oakland Kolezyumu'nda Seva yararına bir konser verecek olan Grateful Dead grubunun solisti ve gitaristi Bob Weir vardı.

ABD Hastalık Kontrol Merkezi'nden epidemiolog Stephen Jones ile Nicole Grasset de toplantının katılımcıları arasındaydı. Brilliant ile Jones, Dünya Sağlık Örgütü'nün çiçek hastalığını sonlandırmak için Hindistan ve Bangladeş'te hayata geçirdiği cesur ve başarılı programda Grasset için çalışmıştı. Karşı kültürün en sevdiği hilekâr filozof Wavy Gravy de eşi Dr. Govindappa Venkataswamy'nin yanında yerini almıştı. Dr. Venkataswamy, nihayetinde, o dönem Hindistan'da salgınlaşan ve katarakt kaynaklı bir tür körlüğü iyileştiren ameliyatlarıyla milyonlarca insana yardımcı olacak Hindistan Aravind Göz Hastanesi'nin kurucusuydu. Brilliant, çiçek hastalığını sonlandırmak kadar cesur ve atılgan bir hedefin peşindeydi. Seva için istediğiyse, kendinin Venkataswamy'e seslendiği gibi "Dr. V" gibi insanların desteğini arkasına alarak, Güney Asya'nın kırsal bölgelerinde göz kampları kurarak körlüğü sona erdirmektir.

Steve de toplantı masasının etrafındaki insanlardan bazılarını tanıdı. 1974 senesinde Steve'i, Hindistan'a hac yapmaya gitmek için ikna eden Robert Friedland, yanına yaklaşmış selam verdi. Bob Dylan kadar duygusal ve entelektüel derinliğe sahip olmadıklarını düşünmesine rağmen çok sevdiği Grateful Dead'in solisti Weir'i de görür görmez tanımıştı. Steve'i toplantıya davet eden ise beş yıl önce Hindistan'da tanıştığı Brilliant olmuştu. 1978 yılında Friedland'ın gönderdiği, çiçek hastalığı programının başarısını detaylıca anlatan bir makaleyi okuduktan ve Brilliant'ın sonraki adımlarını tartıştıktan sonra, Steve, Seva Vakfı'nın idaresine yardımcı olmak için Brilliant'a beş bin dolar bağışlamıştı.

Toplantıdaki insanlar her zaman bir araya gelmeyecek cinstendi. Hindular, Budistler, rock yıldızları, doktorlar, kısacası alanında başarıya ulaşmış ve adını duyurmuş çok sayıda insan, Amerika Birleşik Kilisesi'ne ait Allah'ın Bahçesi'nde bir araya gelmişti. Rahatlıkla anlaşılacağı gibi burası o bilindik kurumsal liderliğin lafının edilmeyeceği bir yerdi. Yine de Steve, o titre tam anlamıyla uyardı. Sık sık meditasyon yapar, ruhani tatmine ulaşmanın önemini iyi anlardı. Hatta bizzat Brilliant'ın gurusu, Maharaj-ji olarak da bilinen Neem Karoli Baba'dan öğrenmek için Hindistan'a kadar gitmişti ancak guru, Steve oraya varamadan birkaç gün önce hayatını kaybetmişti. Steve, sıradan bir iş yapmanın değil, dünyayı değiştirmenin peşindeydi. O yerleşmiş inanç, farklı öğretilerin

buluşması, o odadaki insanıyet, her şey Steve'in arzu ettiği şeyleri temsil ediyordu. Ama o yine de bir türlü buraya ait hissedemiyordu.

Odada Steve'in tanımadığı en az yirmi insan vardı ve tartışma da Steve kendini tanıttığı zaman durma eğilimi göstermedi. Hatta insanların çoğu Steve'i tanıımıyormuş gibi görünüyordu. San Francisco Körfez Bölgesi söz konusu olduğunda da bu durum biraz şaşırtıcıydı. Apple, Silikon Vadisi'nde çoktan bir fenomen haline gelmiş, 1977 yılının sonlarında ulaştığı ayda yetmiş rakamından, bir ayda üç binden fazla bilgisayar satan bir şirket olmuştu. Şimdiye kadar hiçbir bilgisayar şirketi böyle hızlı büyümemişti ve Steve, sonraki yılın çok daha iyi geçeceğinden emindi.

Yerini alıp konuşulanları dinlemeye başladı. Vakıf kurma kararı çoktan alınmıştı bile. Şimdi masaya yatırılan konu, Seva'nın dünyaya nasıl duyurulacağı, planları ve bu planları uygulayacak insanlardı. Steve, masada konuşulan fikirlerin büyük çoğunluğunu utanç verici derecede saf buldu. Tartışmanın seviyesi, bir okul aile birliği toplantısına denkti. Hatta bir noktada, Steve hariç herkes, ateşli bir şekilde yazılması istenen kitapçığın olumlu yanlarını tartışıyordu. *Kitapçık* mı? Bu insanların hayal edebildiği en iyi şey bu muydu? Bu sözde uzmanlar, kendi ülkelerinde hatırı sayılır bir gelişme göstermiş olabilirdi ama burada hadlerini aşmış ortadaydı. Oraya nasıl geldiğinizi anlatacak ikna edici bir hikâye olmadan, bu denli cesur ve büyük bir hedef hiçbir işe yaramazdı. Bu da sadece Steve'e bariz görünüyordu.

Tartışma boş boş devam ederken, Steve tüm ilgisini kaybetmeye başlamıştı bile. "Odaya Apple yönetim kurulu toplantısındaki karakteriyle girmişti," diye hatırlıyor Brilliant, "ancak körlüğü ortadan kaldırmak veya çiçek hastalığını yok etmek gibi şeyler yaparken koyulan kurallar çok farklıdır." Arada sırada konuşuyordu ama çoğu zaman küçümseyici bir ifadeyle o veya bu fikrin neden işe yaramayacağını belirten yorumlar yapıyordu. Brilliant, "İyice can sıkımaya başlamıştı," derken, Steve daha fazla dayanamadı ve sonunda ayağa kalktı.

"Dinleyin," dedi. "Size bunları pazarlama hakkında birkaç şey bilen birisi olarak anlatıyorum. Apple Computer olarak neredeyse yüz bin bilgisayar sattık ve işe başladığımızda kimse bize dair hiçbir şey bilmiyordu. Seva da Apple'ın birkaç yıl önce olduğu yerde. Tek fark, sizin

pazarlamaya dair en ufak bir şey bilmemeniz. Yani burada gerçekten bir şey yapmak istiyorsanız, gerçekten dünyada bir fark oluşturmak istiyorsanız, kimsenin adını bile duymadığı o amaçsız kâr amacı gütmeyen derneklerden olmak istemiyorsanız, Regis McKenna denen adamı işe almalısınız. Pazarlamada daha iyisi yoktur. İsterseniz onu buraya getirebilirim. En iyisini almalısınız, ikinci en iyiyle yetinmeyin.”

Oda bir anda sessizliğe büründü. “Kim bu genç adam?” diye sordu Venkataswamy, hemen yanındaki Brilliant’a. Masanın her yanından Steve’i zorlayacak sorular yükselmeye başlamıştı. Steve, elinden geleni yapmıştı. Masadaki tartışmayı bir kavgaya dönüştürmüştü artık. Oradaki insanların çiçek hastalığını gezegenden sildiğini, Hindistan’daki körlüğü ortadan kaldıracağını, savaştan muzdarip ülkelerde bile sınırlararası çalışmalarını ile hastalıkları iyileştiren çalışmalar yaptıklarını umursamamıştı. Bu insanlar, işleri halletmek hakkında bir şeyler biliyordu. Ama Steve, önceki başarılarını hiç sallamıyordu. Ortam kavgaya dönüştüğünde her zaman daha rahat olurdu. Zor sorular, karşılıklı meydan okumalar: Çok kısıtlı tecrübesi, ona işlerin bu şekilde halledileceğini, büyük şeylerin bu şekilde ortaya çıkacağını söylüyordu. Tartışma iyiden iyiye ateşlenirken, Brilliant sonunda araya girdi: “Steve.” Ve sesini yükseltti, “Steve!”

Steve, araya girilmesinden rahatsız ve tartışmaya dönmek için sabırsız bir şekilde başını kaldırdı.

“Steve,” dedi Brilliant, “buraya geldiğin için gerçekten çok memnunuz ama artık durmak zorundasın!”

“Durmuyacağım,” dedi, “yardımımı isteyen sizdiniz, ben de yardım ediyorum. Ne yapmanız gerekiyor, biliyor musunuz? Regis McKenna’yı aramalısınız. Size biraz Regis’i anlatayım. Kendisi...”

“Steve!” diye bağırdı artık Brilliant. “Yeter!” Ama Steve duramıyordu. Anlatmak istediği şeyi söylemek zorundaydı. Sanki beş bin dolarlık bağışla sahneyi kendisine almış gibi bir oradan, bir buradan yükselen sesleri bastırıyor, tartışmayı yeniden alevlendiriyordu. Doğrudan söylediklerine karşı çıkan insanları işaret ederek konuşuyordu. Epidemiyologlar, doktorlar ve Grateful Dead’in solisti Bob Weir olaya seyirci kalırken, Brilliant nihayet fişi çekti. “Steve,” dedi alçak sesle, sakın kalmaya çalışarak. Ama

o da nihayetinde sınırlarına hâkim olamıyordu, “Artık gitme vakti geldi,” dedi ve Steve’i toplantı odasından çıkardı.

On beş dakika sonra Freidland bir nefes almak için dışarı çıktı. Kısa sürede geri döndü ve Brilliant’ın kulağına eğilerek, “Steve’e bir baksan iyi olur, otoparkta oturmuş ağlıyor,” dedi.

“Hâlâ burada mı?” diye sordu Brilliant.

“Evet, burada ve otoparkta ağlıyor.”

Toplantının başkanı konumundaki Brilliant, müsaade isteyerek çıkışa doğru yöneldi ve hızlıca genç dostunun yanına koştu. Steve, üstü açılır yeni Mercedes’inin direksiyonuna başını yaslamış, otoparkın ortasında hıçkırığa hıçkırığa ağlıyordu. Yağmur durmuştu ve sis de yavaşta kaybolmaya başlamıştı. Bu sefer arabasının üstünü açmıştı. “Steve,” dedi Brilliant, kapının yanına eğilerek yirmi dört yaşındaki delikanlıya sıkı sıkı sarıldı. “Steve, önemli değil.”

“Özür dilerim, kendimi çok kaptırdım,” dedi Steve, “İki farklı dünyada yaşıyorum.”

“Önemli değil, içeri gel.”

“Gideceğim buradan. Haddimi aştığımı biliyorum ama sadece dinlemelerini istemiştim.”

“Boş ver, gel haydi.”

“İçeri girip özür dileyeceğim ve sonrada buradan gideceğim,” dedi. Tam olarak da bunu yaptı.

1979 KIŞINA DAİR bu kısa öykü, Steve Jobs’ın hayatını nasıl değiştirip günümüzün en büyük vizyoner lideri oluşunun hikâyesine başlamak için kusursuz bir hatıra. O Aralık akşamında, Allah’ın Bahçesi’ne sert bir giriş yapan genç adam, çelişkiler içinde yüzüyordu. Dünyanın gördüğü en başarılı girişimlerden birinin kurucu ortağıydı ama iş adamı olarak görülme istemiyordu. Mentorların tavsiyelerine açtı ama yetki sahibi insanların sözlerine aldırılmıyordu. LSD kullanıyor, çıplak ayakla geziyor, pis kot pantolonlar giyiyor ve komün olarak yaşama fikrini seviyordu ama kaliteli bir Alman spor arabasıyla otoyolda hız yapmaya

da bayılıyordu. İyi amaçları desteklemek için belli belirsiz bir isteği vardı ama birçok hayır kurumunun vasıfsızlığından nefret ediyordu. İnsanı çileden çıkaracak kadar sabırsızdı ama çözmeye değer olan sorunların, yıllarca baş edilmesi gerekenler olduğunu da biliyordu. Pratikte Budistti ama arlanmaz bir kapitalistti de. Her şeyi bildiğini sanıp kendinden çok daha bilge ve kat kat fazla deneyimli insanları aşağılıyordu ama pazarlama ile ilgili saf mantaliteri konusunda da kesinlikle haklıydı. Ağza alınmayacak küfürler edebilecek kadar kabalaşabilir ama bir anda içten bir şekilde pişman olabilirdi. Uzlaşması imkânsızdı ama öğrenmeye de açtı. Çekip gitti ama özür dilemek için geri geldi. Allah'ın Bahçesi'nde, Steve Jobs efsanesinin ayrılmaz bir parçası olan o küstah, yüz­süz ve çirkin davranışlarını sergilemişti. Steve'i, adım atmak üzere olduğu bu inanılmaz yolculuğu ve dolu dolu geçen hayatında tecrübe ettiği değişimi tam manasıyla anlamak için, bu adamın iki yanını da tanımanız, kabul etmeniz ve uzlaştırmaya çalışmanız gerekiyor.

Kişisel bilgisayar endüstrisinin yüzü ve lideriydi ama hâlâ çocuktuk. Daha yirmi dört yaşındaydı ve işletme eğitiminin ilk günlerindeydi. En büyük güçleri ve en büyük zayıflıkları, birbirinden bağımsız düşünülemezdi. 1979 yılı itibarıyla de, zayıflıkları henüz başarısını getiren güçlerinin önüne geçmemişti.

Ancak sonraki yıllarda, Steve'in kafasını allak bullak eden o çelişkiler bir bir açılacaktı. İnadıyla desteklediği güçlü yanları, 1984 yılında çıkan Apple'ın imza bilgisayarını Macintosh'un yükselişini sağlayacaktı. Zayıflıkları ise şirket içinde bir kaosa ve sadece bir yıl sonra da kendi şirketinden kovulmasına sebep olacaktı. Apple'dan ayrıldıktan kısa bir süre sonra kurduğu şirketi NeXT'te de ikinci bir çığır açan bilgisayar çıkarma yolundaki çabalarını baltalayacaktı. Onu bilgisayar endüstrisinin tam ortasından o kadar uzağa itecekti ki çok yakın arkadaşlarından birinin içi acıya acıya söylediği gibi, Steve, "geçmiş zamanların adamı" olacaktı. O zayıflıklar, Steve'in iş dünyasındaki itibarını o kadar zedeleyecekti ki 1997 yılında beklenmedik bir şekilde Apple'ı yönetmek için yeniden çağırıldığında, tüm yorumcular, sektörün önde gelenleri ve basın, yönetim kuruluna "aklına kaçırılmış" gözüyle bakacaktı.

Ama Steve, tüm iş dünyasının gördüğü en büyük geri dönüşlerden birini gerçekleştirerek, bir devri tanımlayan muhteşem ürünler serisi çıkarıp, çökmek üzere olan bir bilgisayar üreticisi olan Apple'ı dünyanın en değerli ve imrenilen şirketi haline getirdi. Bu geri dönüş, şans eseri ortaya çıkmış bir mucize değildi. Apple'dan uzak kaldığı süre boyunca Steve Jobs, güçlü yanlarını nasıl tam anlamıyla kullanabileceğini ve tehlikeli bir hal alabilen zayıflıklarını nasıl dizginleyebileceğini öğrenmişti. Aslında yaşananlar, Steve hakkında söylenen efsaneleri yalanlayacak cinstendi. Popülerleşen algıya göre Steve, ürün seçme konusunda altın bir dokunuşa sahip olan zorba bir fikir adamıydı. Arkadaşı, sabrı ve ahlaki değerleri olmayan inatçı bir "rahatsız"dan başka bir şey değildi. Doğduğu gibi ölmüştü: yarı deha, yarı da adi.

Allah'ın Bahçesi'ndeki o karakteri oturmamış genç adamın, 1997 yılında döndüğü ölmek üzere olan şirketi diriltmesine imkân yoktu. O adam, hayatının son on senesinde, kimsenin hayal dahi edemediği başarıyı Apple'a getiren karmaşık kurumsal evrimin ağır ve sancılı sürecini yönetemezdi. Kişisel gelişimi de bir o kadar karmaşıktı. Steve'den daha fazla büyüyüp değişen ve olgunlaşan başka bir iş adamı düşünemiyorum. Elbette bu kişisel değişim kademeli olarak ilerledi. Tüm "yetişkinlerin" nihayetinde anladığı gibi, bir hayat boyunca yeteneklerimizi ve eksikliklerimizi nasıl yöneteceğimizi öğrenmekle uğraşyoruz. Sonu gelmeyen bir büyüme döngüsünün içindeyiz. Ama yine de tamamen farklı bir insan olmuyoruz. Steve, kişiliğinin güçlü yanlarını gölgede bırakan özellikleri etkin bir şekilde dizginleyerek, o güçlü yanlarını tam anlamıyla kullanma yeteneğini geliştirme konusunda tüm dünyanın örnek alabileceği bir insan haline geldi. Olumsuz özellikleri bir yere kaybolmadı, onların yerini yeni iyi özellikler almadı, Steve *kendini* yönetmeyi öğrendi. Yeteneklerinin ve uç davranışlarının getirdiği tehlikeyi yönetmeyi öğrendi.

Bunun nasıl yaşandığını ve kurup atıldıktan sonra yeniden dirilttiği Apple'ı başarıya nasıl götürdüğünü anlamak için de, Steve'in o Aralık akşamında Allah'ın Bahçesi'nde onca insanın arasında ortaya döktüğü kişisel çelişkilerini göz önüne almak gerekiyor.

STEVEN PAUL JOBS, kendileri ne kadarına inanıyorsa o kadar özel olduğunu düşünen bir anne ve baba tarafından yetiştirildiği için, daha en başından her şeye hakkı olduğunu düşünüyordu. 24 Şubat 1955, San Francisco doğumlu Steve, o dönem Madison'daki Wisconsin Üniversitesi'nde eğitim gören ve siyasi bilimler bölümünde doktora yapan Suriyeli bir öğrenci Abdulfattah Jandali ile ilişkiye giren biyolojik annesi Joanna Schieble tarafından evlatlık verildi. Schieble, hamile kaldıktan sonra San Francisco'ya taşınsa da, Jandali, Wisconsin'deki yaşantısına devam etti. Bir türlü çocuk sahibi olamayan işçi sınıfından Paul ve Clara Jobs çifti ise, Steve'i doğumundan birkaç gün sonra evlat edindi. Steve beş yaşına geldiğinde, şehrin yirmi beş mil güneyindeki Mountain View'a taşındılar ve kısa zaman sonra da Patty adını koydukları bir kız çocuk evlat edindiler. Bazı insanlar, Steve'in özellikle kariyerinin ilk yıllarında sıklıkla sergilediği huysuz davranışlarının ardında evlatlık olmasıyla birlikte gelen doğal reddedilme hissini bulduğunu söylese de, Steve, bana Paul ve Clara'nın kendisini gerçekten çok sevdiğini ve hatta şımarttığını söylerdi. Steve'in dulu Laurene Powell Jobs da, "Anne ve baba olarak onlara sahip olduğu için çok şanslı olduğunu düşünürdü," diyerek Steve'i doğruluyor.

Paul da, Clara da üniversiteye gitmemişti ancak yeni oğullarını üniversiteye göndereceklerine dair biyolojik anne Schieble'a söz vermişlerdi. Bu, alt-orta sınıf bir aile için verilebilecek en büyük sözlerden biriydi ve tek evlatlarına ihtiyacı olan her şeyi sağlama yolunda attıkları ilk adım olmuştu. Steve tam bir akıl küpüydü. Altıncı sınıfı atlamıştı ve öğretmenleri bir sınıf daha atlamasını bile düşünmüştü. Ancak yedinci sınıfa birden atlamasının ardından, Steve sosyal anlamda geri kalmış ve okulda gördüklerini yine kolay bulmaya başlamıştı. Daha iyi bir okula geçmek için ailesine yalvardı ve masraflarının hatırı sayılır derecede artacak olmasına rağmen Paul ve Clara bu isteğe kayıtsız kalamadı. Bir zamanlar erik ağaçlarının San Francisco Körfezi'nin batısında yükselen alçak tepelerle birleştiği, şehre oldukça yakın ve nezih bir bölge olan Los Altos'a taşındılar. Yeni mahalleleri, o dönem Kaliforniya'nın en iyisi olarak addedilen Cupertino-Sunnyvale okul bölgesi içindeydi. Oraya taşınmalarıyla birlikte, Steve de kendini göstermeye başlamıştı.

Paul ve Clara, Steve'in bu her şey hakkı olma fikrinin gelişmesine izin verse de, özellikle harika işçilik yolunda çekilen cefayı öğretmek adına zeki oğullarında mükemmeliyetçiliğin ortaya çıkmasını da sağlamışlardı. Paul Jobs, hayatı boyunca tezgâhtarlık, makinistlik ve tamircilik gibi çok çeşitli işlerde çalışmıştı. Boş zamanlarında bir şeyleri tamir etmek, hafta sonlarında mobilya kurmak ve arabaları yeniden oluşturmak gibi gönülden ve seve seve yaptığı hobileri olan Paul, oğluna zaman harcıyıp detaylara önem vermenin ve -zenginliğin yakınından geçmedikleri için de- değerli olabilecek yedek parçaları bulmak için gereken ayak işini yapmanın değerini öğretiyordu. "Garajda bir çalışma tezgâhı vardı," diye hatırlıyor Steve, Smithsonian Institution ile yaptığı bir röportaj sırasında. "Ben beş ya da altı yaşlarındayken, kenarından bir parçasını ayırıp, 'Steve, burası artık senin tezgâhın,' demişti. Sonra da bana küçük aletlerden birkaçını verip; çekiç, testere kullanmayı, bir şeyler kurmayı öğretmişti. Bana gerçekten çok faydalı olduğunu düşünüyorum. Benimle çok fazla zaman geçirir, bir şeyler kurmayı, bir şeyleri parçalara ayırmayı, sonra yeniden birleştirmeyi öğretirdi." Sonraki senelerde, Steve bana ne zaman yeni bir iPod veya laptop gösterse, babasının ona öğrettiklerini hatırlardı. "Bir dolabın içine de dışına gösterdiğin özeni göstermelisin. Bir Chevy Impala'nın boyasına nasıl titizlikle yaklaşıyorsan, fren pedallarına da aynı titizliği göstermelisin." Steve'in oldukça duygusal bir yanı vardı ve babasıyla ilgili bu hikâyeleri anlattığı zaman, o yanı iyiden iyiye görünür olurdu. Steve'in, Paul Jobs'ın asla anlayamadığı dijital elektronik cihazlar konusunda -kendi estetik mükemmeliyet algısının oluşmasında babasının hakkının büyük olduğunu düşündüğü için- duygusallığı da katlanırdı.

Bu özel olduğuna inanma ve her şeyi tam olarak gerçekleştirme isteği, büyüdüğü yer ve zaman düşünüldüğünde oldukça doğal bir karışım denebilir. 1960'lar ve 1970'li yılların başında, daha Silikon Vadisi olarak adlandırılmayan bölgede büyümek eşsiz bir deneyimdi. Palo Alto ile San Jose arasındaki çevre, yarı iletken, telekomünikasyon ve elektronik şirketlerinin bir bir türediği ve yüksek eğitimli elektrik mühendislerinin, kimyagerlerin, göz hastalıkları uzmanlarının ve bilgisayar programcılarının hızla yerleştiği bir bölgeydi. Yüksek kalite elektronik cihaz pazarının, artık hükümet ve askerî müşterilerden, kurumsal ve endüstriyel Amerika'ya

geçiş yaptığı, her türlü yeni elektronik teknolojiler için potansiyel müşteri sayısını akıl almaz ölçülerde katladığı bir dönemdi. Steve'in mahallesindeki çocukların birçoğunun babası, hemen yakınlardaki Lockheed, Intel, Hewlett-Packard ve Applied Materials gibi büyüyen teknoloji devi şirketlerde çalışan mühendislerdi.

Matematik ve fen alanlarına ilgi gösteren meraklı bir çocuk olarak orada büyümek, teknolojinin nereden nereye gittiğine dair bir algı oluşturma konusunda ülkedeki başka hiçbir yerle kıyaslanamaz ölçüdeydi. Elektronik cihazlar, boş zamanlarında yapacak bir şey arayan gençlerin spor arabalardan sonraki yeni tutkusuydu. O dönemin *geek*'leri, lehim aletlerinden çıkan kokular altında yaşarken, sayfaları kıvrılmış *Popular Science* ve *Popular Electronics* gibi dergileri takas ediyorlardı. Edmund Scientific, Heathkit, Estes Industries ve Radio Shack gibi şirketlerin posta yoluyla gönderdiği takımlarla kendi transistörly radyolarını, yüksek kaliteli stereo hoparlör sistemlerini, amatör radyolarını, osiloskoplarını, roketlerini, lazerlerini ve Tesla bobinlerini yapıyorlardı. Silikon Vadisi'nde elektronik bir hobiden ibaret değildi. Hızla büyüyen yeni bir sektördü ve en az *Rock'n Roll* kadar heyecan vericiydi.

Steve gibi erken gelişmiş çocuklar için tüm bunların arasında büyümek, her şeyin sisteminin çözülebilir olduğuna inanmalarını sağlıyordu. Her şey çözülebiliyorsa, her şey icat da edilebilirdi. Steve, "Birinin evrende etrafında gördüğü şeyleri yapabileceği algısını oluşturuyordu," demişti bir seferinde. "Artık hiçbiri bizim için gizem değildi. Evdeki televizyon setine bakıp, 'Bunu ben icat etmedim ama yapabildim. Bunlardan bir tanesi Heathkit kataloğunda vardı ve diğer ikisini de daha önce yapmıştım yani ben de televizyon yapabilirim,' diye düşünüyorduk. Her şeyin insan elinden çıkma olduğu çok daha net bir hal almıştı. Bu büyülü şeyler bir anda etrafımızda belirmiyordu ve içinde neler olduğunu bilen insanlar vardı."

Steve, Hewlett-Packard'ın Palo Alto'daki kampüsünde düzenli aralıklarla buluşan ve HP mühendislerinden dersler alarak elektronik projeleri üzerinde çalışan on beş çocuğun oluşturduğu Kâşifler Kulübü'ne katıldı. İlk kez burada bir bilgisayar gördü. Bir garajdan çıkarak Silikon Vadisi'nin en büyüklerinden biri haline gelen HP'yi kuran iki adamdan

biriyle küçük ama olağanüstü bir bağlantı kurabileceğine dair ilk tuhaf fikri de yine burada edinmişti. On dört yaşındayken, Bill Hewlett'ı Palo Alto'daki evinden arayarak, bir Kâşifler Kulübü projesi için bulması zor olan elektronik parçalar konusunda bizzat yardım istemişti. Daha o yaşlarda ağız çok iyi laf yaptığı için de Bill Hewlett'ın yardımını ve doğal olarak da ihtiyacı olan parçaları almıştı. Birçok açıdan bakıldığında, Steve, prototip bir ergen *geek*'ti. Ama aynı zamanda uygarlık tarihine de merak salmış, Shakespeare'in, Melville'in ve Bob Dylan'ın sözlerinde kaybolan bir öğrenciydi. Ailesine karşı etkili konuşup onları rahatlıkla ikna edebilen Steve, aynı yeteneğini arkadaşları, öğretmenleri, mentorları ve nihayetinde de zengin ve güçlü yatırımcıları etkilemek için kullandı. Steve, daha çok erken yaşlardayken istediğini elde etmek için gereken ilgiyi kazanma yolunda doğru kelimelerin ve hikâyelerin önünü açacağını anlamıştı.

STEVE, MAHALLESİNDE BİR bir türeyen teknoloji uzmanlarının yanında pek de yıldız sayılmazdı. Ancak sene 1969'u gösterdiğinde, Bill Fernandez adındaki arkadaşı, Steve'i dönemin yıldızlarından biri olan Stephen Wozniak ile tanıştırdı. Lockheed'de çalışan bir mühendisin oğlu olan Stephen Wozniak, hemen yakınlardaki Sunnyvale'de yaşıyordu. Mühendislik dehası olan "Woz", Steve'in de dehaların önünü açma yeteneğini ortaya çıkarmıştı. Bu tanışıklık, kariyerinin ilk büyük ortaklığı olacaktı.

Hafif inek, hafif de utangaç olan Woz, Steve'den beş yaş daha büyük olmasına rağmen ondaki özgüvenin yarısına bile sahip değildi. Steve gibi, o da elektroniğe dair bilgisini babasından ve mahalledeki diğer babalardan edinmişti. Ancak kendini elektronik dünyasına o kadar kaptırmıştı ki, daha ergenlik çağına yeni girdiği sıralarda transistorlar, dirençler ve diyotlardan oluşan temel bir hesap makinesi bile yapmıştı. 1971 yılına geldiğimizde, daha tek yongalı mikro işlemciler ticari amaçla kullanılmaya başlamadan önce, Woz çeşitli elektronik parçalarla birlikte çok sayıda çip ile doldurduğu bir devre kartı tasarlamış, adına da, o dönem en sevdiği içecekten ilham alarak *Cream Soda Bilgisayar* demişti. Woz, kendi çabalarıyla olağanüstü derecede başarılı bir donanım tasarımcısı haline

geliyordu. Elektronik mühendisliğine dair kimsenin anlam veremediği içgüdüleri, harika bir de yazılım programcısının hayal gücüyle birleştiğinde; hem devrelerde hem de yazılımda başka insanların kafasında bile canlandırılmayacağı kısayollar görmesini sağlıyordu.

Steve, Woz'daki gibi böyle doğuştan bir yeteneğe sahip değildi. Onun kafasında, gerçekten insanları hayrete düşüren şeyleri olabildiğince fazla kişinin ulaşabileceği bir hale getirmek vardı. Bu eşsiz arzusu, nihayetinde onu bilgisayarlarla uğraşan diğer meraklılardan ayıracaktı. Steve'in en başından beri emprezaryo¹ olma yönünde doğal bir eğilimi vardı. Yalnızca kendi görebildiği bir amaç yolunda, yanında yürümeleri için insanları ikna edebilir ve sonra da o yolda insanları yöneterek amacı gerçekleştirebilmeyi sağlardı. Bunun ilk işareti de 1972'de, Woz ile pek alışılmadık bir ticarete adım attıklarında ortaya çıktı.

Steve'in yardımlarıyla, Woz dünyanın ilk dijital *blue box*'ını geliştirmişti. Bu makine, telefon şirketlerindeki operatörlerin, aramaları dünyanın herhangi bir yerine bağlarken kullandığı özel tonları kopyalayabiliyordu. Hilekâr bir kişi, bu akıllıca tasarlanmış ama yasadışı olan pilli cihazlardan birini herhangi bir telefonun konuşulacak kısmına tuttuğunda, telefon şirketlerinin hat bağlama sistemlerini kandırarak uzun mesafe hatta uluslararası aramaları bedavaya getirebilirdi.

Woz, sadece devreyi geliştirip insanlarla paylaşıya gayet mutlu olacaktı. Daha sonraları Apple 1 bilgisayarın her şeyi olan devre kartında da aynı eğilimi gösterse de, Steve tamamen toplanmış makineleri satarak bu işten para kazanabileceklerini söyledi. Woz, devre tasarımını elden geçirirken, Steve de gerekli malzemeleri bir araya getirdi ve tamamlanmış kutular için bir fiyat belirledi. Çoğunu üniversite öğrencilerine sattıkları bu yasadışı makinelerin tanesini 150 dolar gibi bir fiyattan bırakarak Woz ile toplamda 6000 dolar gibi bir gelir elde ettiler. Bu iki çocuk, üniversite yurtlarının koridorlarında gezip rastgele kapıları çalarak George'un orada olup olmadığını soruyorlardı. Bu uydurma George karakteri, telefon şebekelerine yasadışı yollarla girme konusunda uzmandı. Konu, oda

1 Emprezaryo, opera, bale ve tiyatro gibi sanat eserlerinin sahneye yansıtılması sürecinde her şeyden sorumlu olan, sanatçıları yönlendiren, yöneten kişi. (ç.n.)

sakinlerinin ilgisini çekerse, ikili *blue box*'ın neler yapabildiğini gösterir, bazen de satış yapardı. Ancak bu iş çok ender zamanlarda iyi gidiyordu ve çocuklar mahalleden çıktıkları zaman da sona erdi. Söylenenlere göre, satış öncesi ikna çabaları sürerken, potansiyel bir müşteri Steve'e silah çekmişti. Bu olaydan sonra da genç girişimciler dükkân kapatmak zorunda kalmıştı. Yine de ilk çabaları düşünüldüğünde hiç de fena başlamamışlardı.

STEVE'İN MANEVİ HAYATINI kariyerinin kaynak maddelerinden biri olarak kabul etmek garip gelebilir, ancak genç bir adamken bile, Steve büyük bir içtenlikle daha derin bir gerçekliğin, yüzeyin altındaki şuurun peşine düşmüştü. Bu yolculuğunda kimi zaman saykodelik uyuşturuculara başvurmuş, kimi zaman da dinî keşifler yapmıştı. Bu manevi duyarlılık, nihayetinde başka kimselerin göremediği, dünyayı değiştiren yepyeni ürünlerden, daha önce duyulmamış iş modellerine kadar çok farklı alanlarda fırsatlar görmesini sağlayan o alışılmadık entelektüel vizyonuna önemli ölçüde katkıda bulundu.

Silikon Vadisi, Steve'in teknolojik iyimserliğini nasıl ortaya çıkarıp beslediyse, 1960'lu yıllar da bu çok meraklı gencin daha derin gerçekleri bulma yönündeki doğal dürtüsüne yön verdi. O dönem yaşayan birçok genç gibi, Steve de karşı kültür hareketinin sorgulama ve arzulama safhalarını sahiplendi. II. Dünya Savaşı sonrasında doğan nesildendi ve uyuşturucu kullanıyordu; Bob Dylan, The Beatles, The Grateful Dead, The Band ve Janis Joplin gibi müzisyenlerin isyan dolu şarkı sözleriyle coşuyor hatta daha radikal, daha soyut düşüncelere sevk eden Miles Davis gibi isimleri dinliyor ve felsefenin kralları olarak adlandırdığı, Suzuki Roski, Ram Dass ve Paramahansa Yogananda gibi ruhani liderlerin çalışmaları arasında kayboluyordu. Dönemin mesajı açık ve netti: Başta otorite olmak üzere her şeyi sorgula, dene, yola koyul, korkma ve daha iyi bir dünya için çalış.

Steve'in kendi büyük arayışı, Cupertino'daki Homestead Lisesi'nden mezun olur olmaz gittiği Portland, Oregon'daki Reed Üniversitesi'nde başladı. Dik başlı çömezimizin, sadece hoşuna giden derslere katılmaya

başlaması çok uzun sürmedi. Daha bir dönem yeni bitmişti ki ailesine bile haber vermeden, durup dururken okulu bıraktı. İkinci dönemini tamamen seçmeli derslerle geçirdi. Bu dönem, ileride Macintosh'un tipografik yazı tiplerinde çok çeşitli takımlar oluşturma yeteneğine ilham kaynağı olduğunu söyleyeceği güzel yazı dersini alıyordu. Aynı zamanda Asya felsefesi ve mistisizmine iyice merak salarken, çoğu zaman bir ibadetmişçesine, oldukça sık aralıklarla LSD kullanıyordu.

Sonraki yaz, cebinde beş para kalmamış bir şekilde ailesinin yanında yaşamak için Cupertino'ya geri döndü. Bu süreçte, San Francisco'nun kuzeyindeki komşu eyalet Oregon'da çalıştığı bir elmalığa gidip gelirken büyük zaman kaybetti. Nihayet kendi evinde bir iş buldu ve Pong'u üreten Nolan Bushnell'in kurduğu oyun şirketi Atari'de teknisyen olarak çalışmaya başladı. Burada, bozulan oyun makinelerini tamir etme konusunda uzman olduğunu ispatladıktan sonra, Almanya'daki para ile çalışan makineleri de tamir etmesine izin vermesi için şirketin kurucusu Bushnell'i ikna etti. Pek fazla teknisyenin gitmek istemediği bu geziye karşılık olarak da, Bushnell, Steve'in Hindistan yolculuğunu finanse edecekti. Steve'i Hindistan'da bekleyen isim, Oregon'daki elmalığın karizmatik sahibi Robert Friedland'dı.

Tüm bunlar, kültürün bu türden fikirlerle dalga geçtiği o dönemde, Steve'in gerçekten bir anlamı olan bir hayat için kendini kaptırdığı romantik bir arayışın bir parçasıydı. "Steve'i dönemin bağlamı içinde tutmanız gerekiyor," diyor Larry Brilliant. "Biz ne arıyorduk ki sanki? Şu anki sağ-sol ayrılığından, tutucu-seküler ayrılığından çok daha derinde, çok daha büyük bir nesil ayrılığı yaşıyordu. Steve'in onu her alanda destekleyen harika bir üvey ailesi olmasına rağmen, huzur bulmak için Hindistan'a giden ve bir şeyler bulduğunu sanan Robert Friedland gibi insanlardan mektuplar alıyordu. Steve'in aradığı da oydu."

Steve'in Hindistan'a gitme sebebi, görünürde Brilliant, Friedman ve diğer arayışçılara ilham vermiş, Maharaj-ji olarak da bilinen ünlü guru Neem Karoli Baba ile tanışmaktı. Ancak Maharaj-ji, Steve oraya varmadan kısa süre önce hayatını kaybetmiş ve Steve'de büyük bir hayal kırıklığına sebep olmuştu. Steve'in Hindistan'da geçirdiği zaman, çocukken kendilerine sağlanandan daha büyük bir vizyon bulma umuduyla