

NEW YORK TIMES BESTSELLER

Zor  
Şeyler  
Hakkında  
Her Şey  
Ben Horowitz

Kimsenin  
Söz Etmediği  
Start-up  
Sırları

Türkçede  
İlk kez

Çeviren:  
Zeynep  
Koçak

CEO  
sını

Zor Şeyler Hakkında  
Her Şey

## ZOR ŞEYLER HAKKINDA HER ŞEY

**Orjinal adı:** The Hard Thing About Hard Things

© 2014, Ben Horowitz

Türkçede Curtis Brown Ltd. işbirliğiyle yayımlanmıştır.

**Yazan:** Ben Horowitz

**İngilizce aslından çeviren:** Zeynep Koçak

**Yayına hazırlayan:** Sıla Arlı

**Türkçe yayın hakları:** © Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.

**1. baskı /** Kasım 2019 / ISBN 978-605-09-6729-6

**Sertifika no:** 11940

**Kapak tasarımı:** Feyza Filiz

**Baskı:** Yıkılmazlar Basın Yayın Prom. ve Kağıt San. Tic. Ltd. Őti.

Evren Mah. Gülbahar Cad. No: 62 / C Güneşli - Bağcılar - İSTANBUL

Tel: (212) 515 49 47

Sertifika no: 45464

**Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş.**

19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 3, Kat 10, 34360 Őişli - İSTANBUL

Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16

**Özel projeleriniz ve toplu siparişlerinizle ilgili bilgi almak için**

kurumsalsatis@de.com.tr adresine yazabilir ya da

(0212) 373 77 20-12-13 numaralı telefonlardan bize ulaşabilirsiniz.

# Zor Şeyler Hakkında Her Şey

Ben Horowitz

Çeviren: Zeynep Koçak

**GEO**plus

Bu kitap, tüm bu yazdıklarımı öğrenirken bana katlanan ailem  
Felicia, Sophia, Mariah ve Boocheer'a adanmıştır.

---

Bu kitaptan elde edeceğim gelirin tamamı American Jewish World  
Services tarafından, gelişmekte olan ülkelerdeki kadınların temel  
haklarını elde etmesine yardım olarak gönderilecektir. Bu kadınlar  
gerçekten çok zor şeylerle yüzleşiyorlar.

# İçindekiler

<b>Giriş</b> .....	<b>11</b>
<b>1 / Komünistten risk sermayedarına</b> .....	<b>13</b>
<b>2 / Hayatta kalacağım</b> .....	<b>30</b>
<b>3 / Bu defa hissederek tekrar dene</b> .....	<b>53</b>
<b>4 / Her şey darmadağın olduğunda</b> .....	<b>73</b>
Mücadele.....	77
CEO'lar her şeyi olduğu gibi söylemelidir.....	82
İnsanları işten çıkarmanın doğru yolu.....	87
Bir yöneticiyi işten çıkarmaya hazırlanırken .....	92
Bir arkadaşınızın kademesini düşürmek.....	101
Sadece beceriksizlerin söylediği yalanlar .....	105
Kurşundan mermiler .....	109
Hiç kimsenin umurunda değil.....	112
<b>5 / İnsanlarla, ürünlerle ve kârla ilgilenin; tam da bu sıralamayla</b> .....	<b>114</b>
Çalışmak için iyi bir yer .....	121
Neden start-up'lar çalışanlarını eğitmeli? .....	127
Arkadaşınızın şirketinde çalışan insanları işe almak doğru mudur? .....	136
Büyük şirket yöneticilerini küçük şirketlere getirmek neden zordur?.....	141
Yöneticileri işe almak: Daha önce hiç yapmadıysanız, iyi bir yöneticiyi nasıl işe alırsınız?.....	146
Çalışanlar yöneticileri yanlış anladığında.....	152
Yönetim borcu .....	157
Yönetim kalite güvencesi .....	162

<b>6 / Kâr eden ticari kuruluş hakkında .....</b>	<b>166</b>
Şirket içi ayak oyunlarını en aza indirmek.....	170
Doğru hırs türü.....	178
Unvanlar ve terfiler.....	182
Zeki insanlar kötü çalışanlar olduğunda .....	188
Yaşlı insanlar .....	193
Birebir görüşmeler .....	199
Kültürünüzü programlamak.....	202
Şirket ölçeklendirmenin gizemini ortadan kaldırmak.....	208
Ölçeklendirmede öngörü yanılığı.....	216
<b>7 / Nereye gittiğinizi bilmediğinizde bile yönetebilmek.....</b>	<b>219</b>
En zor CEO becerileri.....	223
Korku ve cesaret arasındaki ince çizgi .....	231
Birler ve ikiler .....	236
Lideri takip et.....	241
Barış zamanı CEO'su / Savaş zamanı CEO'su .....	246
Kendinizden bir CEO yaratmak.....	252
CEO'lar nasıl değerlendirilir? .....	258
<b>8 / Girişimciliğin ilk kuralı: Hiçbir kural yoktur.....</b>	<b>266</b>
Hesap verebilirlik ve yaratıcılık arasındaki çelişkiyi	
çözebilmek .....	272
Çılgın Cuma yönetim teknikleri.....	276
Mükemmel kalabilmek.....	278
Őirketinizi satmalı mısınız? .....	282
<b>9 / Sonun başlangıcı .....</b>	<b>289</b>
Son ders.....	298
Soru setleri.....	301

## Giriş

Bu gerçek dünya, dostum, okul bitti  
Hayallerini çoktan çaldılar, ama kim çaldı, onu bile bilmiyorsun.  
– KANYE WEST, “Georgeous”

Her yönetim ya da kişisel gelişim kitabı okuduğumda kendimi şöyle derken buluyorum, “Tamam ama bu kitap durumla ilgili gerçekten en zor olan şeyi anlatmamış.” Zor olan, büyük, riskli ve cüretkâr bir amaç edinmek değil. Zor olan şey, o büyük amaca ulaşamadığınızda insanları işten çıkarmak. Zor olan şey, çok yetenekli insanları işe almak değil. Zor olan şey bu “çok yetenekli insanların” kendilerini bir çeşit hak sahipliğini haiz gördüğünde akıldışı şeyler istemeye başlamaları. Zor olan şey bir organizasyon şeması çıkarmak değil. Zor olan şey, yeni tasarladığınız bu teşekkülde insanların birbirleriyle iletişime geçmesini sağlamak. Zor olan şey büyük hayaller kurmak değil. Zor olan şey, bu hayaller birer kâbusa döndüğünde gece yarısı soğuk terler dökerek uyanmak.

Bu kitaplarla ilgili en büyük sorun, aslında belirli bir çözüm yöntemi olmayan sorunlara çözüm sunmaya soyunmaları. Gerçekten karmaşık ve dinamik durumlar için bir çözüm önerisi şablonu yoktur. Bir ileri teknoloji şirketi kurmak için bir tarif yoktur; bir grup insanı çıkmazdan kurtarabilecek liderliğin bir tarifi yoktur; bir dizi hit-şarkı yapabilmenin bir tarifi yoktur; NFL (Amerikan Ulusal Futbol Ligi) oyun kurucusu olabilmek için bir tarif bulunmaz; başkanlığa adaylığını koyabilmek için belirli bir yöntem yoktur ve işiniz batmak üzereyken takımlarınızı motive edebilme-



nin bir tarifi yoktur. Bu, tam da zor Şeyler hakkındaki zor Şeydir – bunlarla baŐa çıkabilmek için bir formül bulunmaz.

Yine de, zor Őeyleri ele almada yardımcı olabilecek birçok tavsiye ve tecrübe bulunur.

Bu kitapta size bir formül sunmuyorum. Onun yerine size kendi hikyemi ve karŐılaŐtıđım zorlukları anlatıyorum. Bir girişimci, bir CEO ve Őu anda artık bir risk sermayedarı olarak bu dersleri hâlâ çok yararlı buluyorum – zellikle yeni nesil kurucu CEO'larla çalıŐırken. Bir Şirket kurmak sizi kaçınılmaz olarak gergin ıkamazlara ve zor zamanlara iter. Ben bu yollardan geçtim. KoŐullar farklı olabilir fakat koŐulların altında yatan modeller ve unutulmaması gereken dersler hep aynıdır.

Son altı-yedi yıldır bu dersleri belki de milyonlarca insanın okuduğu blog yazıları hlinde özetledim.<sup>1</sup> Bu yazıları okuyanların birçoğu bu dersleri çıkarmamı sağlayan hikyenin ne olduğunu öğrenmek için bana yazdı. Bu kitap bu hikâyeyi ilk kez anlatıyor ve blogumda anlattıklarımı da içeriyor. Aynı zamanda, bana kariyerim boyunca ve ayrıca hip-hop ve rap müzik vasıtasıyla yardımcı olan birçok arkadaŐımdan, danıŐmanımdan ve aile üyelerimden ilham aldım. Hip-hop sanatçıları hem çok iyi hem de çok baŐarılı oldukları ve kendilerini birer girişimci olarak gördükleri için, bu kitapta bahsedeceğimiz –yarıŐma, para kazanma, yanlış anlaşılma– gibi zor Şeyler hakkındaki birçok konuda fikir verirler. Tecrbelerimi, kendilerini sıfırdan bir Şey kurma mücadelesinin içinde bulan diğer herkese ipucu ve ilham kaynağı olacağı umuduyla paylaŐıyorum.

---

## Komünistten risk sermayedarına

Buradaki şey tamamen,  
Karım, çocuklarım ve yaşadığım hayatla ilgili,  
Gece boyunca onundum, doğru, fakat  
Yükselişlerim, düşüşlerim, hatalarım, çöküşlerim  
Denemelerim ve sıkıntılarım, kalbim, cesaretim.  
– DMX, “Who We Be”

Önceki gün evimde büyük bir mangal partisi verdim ve en yakın yüz arkadaşımı çağırdım. Bu tip toplanmalar çok da sıra dışı değildir. Kayınbiraderim Cartheu’yla yıllardır bir mangal partisi yapmamıştık, halbuki mangal yeteneğim, Afrikalı-Amerikalı dostlarım arasında bana “Mangalın Jackie Robinson’u” takma ismini kazandıracak nitelikteydi. Renk çizgisini aşabilmişim.

Bu mangal partisindeki konuşmalar büyük rapçi Nas’a geldi. Genç bir Afrikalı-Amerikalı olan girişimci dostum Tristan Walker, büyük bir gururla Nas’ın Queensbridge, New York’taki barındırma projelerinden geldiği üzerine yorum yaptı – Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılmış en büyük ölçekteki sosyal konut projesi. Yetmiş üç yaşındaki Yahudi babam hemen araya girdi, “Queensbridge’de bulunmuştum.” Yaşlı, beyaz babamın Queensbridge’de bulunmasının hiçbir şekilde ihtimal dahilinde olmadığını düşünen dostum Tristan şöyle dedi, “Sanırım *Queens* demek istiyorsunuz. Queensbridge oldukça kaba saba bir mahalledeki bir sosyal konut projesi.” Fakat babam ısrar etti: “Hayır, Queensbridge’di.”

Tristan'a babamın Queens'te büyüdüğünü ve tam da bu nedenle kafasının karışamayacağını söyledim. Ve babama dönüp sordum, "Baba, peki sen Queensbridge'de ne yapıyordun?" O da, "On bir yaşındayken sokaklarda komünist bildirileri dağıtıyordum. Çok iyi hatırlıyorum çünkü annem Komünist Parti'nin beni bu projelere göndermesine çok sinirlenmişti. Bu tip şeylerin çocuklar için tehlikeli olduğunu düşünüyordu" diye cevap verdi.

Büyükannem ve büyükbabam daimi komünistlerdi. Komünist Parti'de aktif bir üye olan büyükbabam Phil Horowitz, McCarthy dönemi sırasında öğretmenlikten atılmıştı. Babam bir kızıl-bez bebeğiydi<sup>2</sup> ve beynine sol felsefe aşlanarak büyümüştü. 1968'de tüm aileyi batı Berkeley, Kaliforniya'ya taşımıştı ve ünlü Yeni Sol dergisi *Ramparts*'ın editörü olmuştu.

Sonuç olarak ben de, halkı tarafından büyük bir sevgiyle Berkeley Halk Cumhuriyeti olarak tanımlanan şehirde büyüdüm. Genç bir çocuk olarak ürkektim ve yetişkinlerden çok çekiniyordum. Annem beni yuvaya ilk bıraktığında ağlamaya başlamıştım. Öğretmen anneme gitmesini ve yuvalara gelen öğrencilerin ağlamasının normal bir şey olduğunu söylüyordu. Fakat üç saat sonra Elissa Horowitz geri geldiğinde beni sıırıslıklam ve hâlâ ağlarken bulmuştu. Öğretmen, ağlamayı bırakmadığımı ve sonuç olarak tüm kıyafetlerimin ıslandığını söyledi. O gün yuvadan atıldım. Eğer annem dünyadaki en sabırlı kişi olmasaydı, herhalde bir daha asla okula gidemezdim. Etrafındaki herkes beni psikiyatrik tedavi göreceğim bir yere götürmesini söylese de annem sabırlıydı ve ne kadar sürerse sürsün dünyaya alışmamı bekledi.

Beş yaşına geldiğimde, Glen Caddesi'ndeki artık altı kişilik bir aile için küçük gelmeye başlayan tek odalı evimizden Bonita Caddesi'ndeki daha büyük evimize taşındık. Bonita, Berkeley'in orta sınıfıydı fakat bu, alışıldık orta sınıf mahallelerden biraz daha farklıydı. Bizim sokak, hippilerden, delilerden, sınıf atlamak için ölesi-

2. İngilizce *red diaper baby*, ABD Komünist Partisi üyesi olan, partiye yakın olan veya partiye sempatiyle bakan kişilerin çocuklarını tanımlamak için kullanılan bir ifadedir. (ç.n.)

ye çalışan alt sınıflardan ve sınıf düşmek için yeterince uyuşturucu kullanan üst sınıf kişilerden oluşuyordu. Bir gün ağabeylerimden Jonathan'ın arkadaşlarından Roger (gerçek ismi bu değil) bizdeydi. Roger, sokağın sonunda kırmızı oyuncak arabasıyla oynayan bir Afrikalı-Amerikalı çocuğu işaret etti. Ve bana meydan okudu, "Cad-denin aşağısına git, o çocuktan oyuncak arabasını iste, eğer bir şey söylerse yüzüne tükür ve ona 'pis zenci' de!"

Burada birkaç şeyi açıklığa kavuşturmam gerekiyor. Öncelikle, olayın geçtiği yer Berkeley, yani bu şekilde bir dil kullanımı orada pek yaygın değildir. Aslında doğrusunu söylemeliyim ki "zenci" kelimesini daha önce hiç duymamıştım ve ne demek olduğunu bile bilmiyordum ama bir iltifat olmadığını hemen anlamıştım. İkincisi de Roger bir ırkçı değildi ve kötü bir evde de yetişmemişti. Babası Berkeley'de profesördü ve her iki ebeveyni de dünyadaki en iyi insanlar arasındaydı fakat daha sonra Roger'ın şizofren olduğunu ve içindeki karanlık tarafın kavga görmek istediğini anladık.

Roger'ın emirleri beni oldukça zor bir duruma sokmuştu. On dan korkmuştum. Eğer dediklerini yapmazsam beni iyice döveceğinden emindim. Diğer taraftan da gidip o çocuktan arabayı istemeye de korkuyordum. Her şeyden korkuyordum! Olduğum yerde kalmak için Roger'dan o kadar korkuyordum ki, en sonunda aşağı inip çocuğa doğru yürümeye başladım. Aramızdaki mesafe muhtemelen otuz metreyi geçmezdi fakat bana otuz kilometre gibi geldi. En sonunda çocuğun yanına vardığımda neredeyse hareket edemiyordum. Ne diyeceğimi bilmiyordum, o yüzden ağzımı açıp konuşmaya başladım. "Oyuncak arabayı alabilir miyim?" deyivermiştim. Joel Clark Jr., "Tabii ki," dedi. Dönüp Roger'ın ne yaptığını görmek için baktığımda ise Roger çoktan gitmişti. Belli ki daha iyi tarafı baskın çıkmış ve başka bir şeylerle uğraşmaya başlamıştı. Joel'la bütün gün oynadık ve o zamandan beri çok yakın arkadaşız. On sekiz yıl sonra düğünümde sağdıçım oldu.

Şimdiye kadar bu hikâyeyi kimseye anlatmadıysam da, hayatımı yönlendirmiştir. Bana, korkmanın yüreksizlik demek olmadığını

nı gosterdi. Ne yaptığım *nemliydi* ve bir kahraman mı, yoksa bir korkak mı olacağımı belirliyordu. O gunu daha sonra çok düşündum ve eğer Roger’ın benden istediği Şeyi yapmış olsaydım hiçbir zaman en yakın arkadaşımla tanışamayacağımı fark ettim. Bu tecrube bana aynı zamanda hiçbir Şeyi sadece goruntusuyle yargılamamayı ğretti. Bir kiŐiyi ya da bir Şeyi gerçekten tanımak için yeterli çaba sarf etmediğiniz surece hiçbir Şey bilmiyorsunuz demektir. Bilgiye giden kestirmeler yoktur, zellikle de kişisel tecrubeden edinilmiş bilgiye. Geleneksel bilgiyi takip etmek ve kestirmelere güvenmek, hiçbir Şey bilmemekten çok daha kotu sonuçlar doğurabilir.

## Formalarınızı geri verin

Yıllar boyunca ilk izlenimden etkilenmemek ve geleneklere koru korune bağlı kalmamak için çok çalıŐtım. Berkeley’de, çok militarist bulduğu için futbola yüz eviren bir Őehrin çok iyi bir ğrencisi olarak bydukten sonra Berkeley Lisesi’nde futbol takımına katılmam beklenmiyordu fakat tam olarak bunu yaptım. Bu benim için büyük bir adımdı. Daha nce minikler futbol liglerinin hiçbirinde oynamamıştım ve bu sporla olan ilk karŐılaŐmamdı. Bununla beraber daha nceleri korkuyla baŐa çıkmakla ilgili yaşadığım tecrubeler benim için büyük birer destekçi oldu. Lise futbol takımında korkuyla baŐa çıkabilmek oyunun neredeyse yüzde 75’ini oluŐturur.

Takım kou Chico Mendoza’yla yaptığımız ilk takım buluŐmasını hiçbir zaman unutmayacağım. Koç Mendoza, zamanında, nl Horned Frogs’un evi Texas Christian niversitesi’nde Amerikan futbolu oynamış, yaşlı ve sert bir adamdı. AçılıŐ konuşmasına Şöyle baŐladı, “Bazılarınız sahaya çıkacak ve hiçbir Şeyi ciddiye almayacak. Oraya çıkacaksınız ve nnze gelen her boka vuracaksınız, samalayacaksınız, zırvalayacaksınız, hiçbir bok yapmayacaksınız ve tek amacınız futbol formalarınızın içinde iyi gornmek olacaktır. Eğer amacınız buysa, size tek söyleyeceğim Őudur: Formaları-

nızı hemen geri verin.” Konuşmasına, neyin kabul edilemez olduğunu anlatarak devam etti, “Antrenmana geç mi kaldınız? Formanızı geri verin. Vurucu olarak oynamak istemiyor musunuz? Formanızı geri verin. Çimende yürümek mi istiyorsunuz? Formanızı geri verin. Bana Chico mu demek istiyorsunuz? Formanızı geri verin.”

O ana kadar duyduğum en yoğun, en komik ve en şairane konuşmaydı. Çok sevmiştim. Eve gidip anneme anlatmak için sabırsızlanıyordum. Tabii ki annemin akli çıktı fakat yine de sevdi. Geriye baktığımda liderlikle ilgili ilk dersim buydu, diyebilirim. Eski Dışişleri Bakanı Colin Powell liderliğin, insanların, sadece meraktan bile olsa, sizi takip etmesini sağlama kapasitesi olduğunu söyler. Koç Mendoza'nın bundan sonra ne söyleyeceğini kesinlikle merak ediyordum.

Futbol takımında, aynı zamanda matematik notu en yüksek olan sadece ben vardım, bu nedenle takım arkadaşlarımı derslerde çok fazla görmüyordum. Sonuçta birçok sosyal çevre içinde, birbirinden çok farklı bakış açılarına sahip çocuklarla takılmaya başlamıştım. Bakış açısının, dünyadaki her bir olayın anlamını ne kadar da değiştirdiğini görmek beni şaşkına çeviriyordu. Örneğin, Run D.M.C.'nin *Hard Times* albümü acımasız bas davullarıyla piyasaya çıktığında, futbol takımında neredeyse deprem olmuştu fakat kalkülüs sınıfımda kimse albümün farkında bile değildi. Ronald Reagan'ın Stratejik Savunma İnisyatifi, kuşkulu teknik dayanakları nedeniyle genç bilim insanları arasında büyük olaya yol açarken, futbol antrenmanlarında tamamen görmezden gelinmişti.

Dünyaya böylesine farklı prizmalardan bakabilmek olguları algılardan ayırmama yardımcı oldu. Bu yetenek daha sonra bir girişimci ve CEO olduğum zamanlarda çok işime yaradı. Özellikle “olguların” sonuçları dayatıyormuş gibi görüldüğü vahim durumlarda, tamamen farklı açılardan gelen farklı anlatımlara ve açıklamalara yönelik olasılıkları aramayı öğrendim. Bir alternatifi ya da makul bir başka senaryonun basit varlığı, endişeli bir işgücünde umudu yaşatmak için gereken tek şeydir.

# Hayat mücadeledir

Bir start-up'ı kurmak, işletmek, büyütmek, yaşatmak ve satmak her girişimcinin hayali. Ama bu hayali gerçeğe dönüştürmek çok da kolay değil. Ben Horowitz, kendi teknoloji şirketi Opsware'i 1,65 milyar dolar gibi müthiş bir fiyatla, 2007'de Hewlett-Packard'a sattı. Bu başarı hikâyesi için çok zorlu dönemlerden geçti. Bir start-up kurmanın, kimsenin hakkında konuşmak istemediği zor yanlarını yaşayarak öğrendi.

Küçük bir start-up'ta bile bir CEO gibi düşünüp davranmak, iyi yöneticileri işe almak, yol arkadaşını işten çıkarmak, şirket içi ayak oyunları ile baş etmek, girişimi doğru zamanda satmak ve daha nice "zor şey", Horowitz'in deneyimleriyle bu kitapta yer buluyor. Mutlaka okunması gereken iş kitapları listelerinin, yayımlandığından bu yana daimi üyesi *Zor Şeyler Hakkında Her Şey*, Türkçede ilk kez okurlarıyla buluşuyor.

Tavsiye edilen  
KDV'siz  
satış fiyatı

₺ 33

ISBN 978-605-09-6729-6

ISBN 978-605-09-6729-6



9 786050 967296

CEO plus