

CTRL+ALT+LEAD: Teknolojide Liderliđi Yeniden Tanımlamak

Özgür Ertem, PH. D.

Son Okuma

Büşra Şahin

Kapak Tasarımı

Kali Tasarım

Mizanpaj

Neşe Siyamođlu



ISBN: 978-625-6718-05-0

1. Baskı: Mart 2024

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden ve yazardan izin almadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

Yazardan Direkt – Türkiye

Yazardan Direkt Elektronik İletişim Tanıtım Paz. ve Tic. Ltd. Şti

Altın-tepe mah. İstasyon Yolu sok. No: 3/1

Maltepe / İstanbul

Tel: 0216 3011213

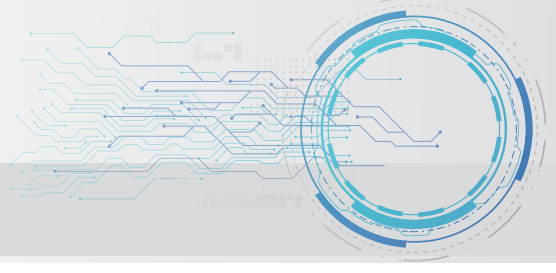
Sertifika No:47456

Baskı ve Cilt

Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi Ticaret Anonim Şirketi

Beytepe Köy Yolu No:3 Bilkent/ANKARA

Sertifika no: 46519



İÇİNDEKİLER

Önsöz: Önümüzdeki Yolculuk	1
Yazar Hakkında	3
Bir Minnettarlık Notu	4
Yolculuk Başlıyor	4
Bölüm 1: Doğuştan Lider Efsanesini Çürütmek	7
Örnek Olay İncelemesi: Sundar Pichai, Google ve Alphabet CEO'su	9
Önemli Çıkarımlar	10
Neler Yapmalıyız?	11
Alıştırmalar	12
Düşünce İpuçları	12
Yararlı Kaynaklar	12
Referanslar	13
Bölüm 2: Kâhin İkilemi: Her Şeyi Bilen Lideri Sorgulamak	15
Örnek Olay İncelemesi: Satya Nadella, Microsoft CEO'su	17
Önemli Çıkarımlar	19
Neler Yapmalıyız?	19
Alıştırmalar	20
Düşünce İpuçları	20
Yararlı Kaynaklar	21
Referanslar	21
Bölüm 3: Sessiz Güç: Dışa Dönük Lider Stereotipine Meydan Okumak	23
Örnek Olay İncelemesi: Larry Page, Google'ın Kurucu Ortağı	25
Önemli Çıkarımlar	26
Neler Yapmalıyız?	27
Alıştırmalar	28
Düşünce İpuçları	28
Yararlı Kaynaklar	29

Referanslar	29
Bölüm 4: İyimserlik Yanılsaması: İyimserlik ve Gerçekçilik Arasındaki Denge	31
Örnek Olay İncelemesi: Sheryl Sandberg, Facebook'un Operasyon Direktörü (COO)	33
Önemli Çıkarımlar	34
Neler Yapmalıyız?	35
Alıştırmalar	36
Düşünce İpuçları	36
Yararlı Kaynaklar	36
Referanslar	37
Bölüm 5: Eşitlik Paradoksu: Adalet ve Eşitlik Arasındaki İnce Çizgi	39
Örnek Olay İncelemesi: Salesforce - Adalet ve Eşitliği Dengelemek	41
Önemli Çıkarımlar	43
Neler Yapmalıyız?	43
Alıştırmalar	44
Düşünce İpuçları	44
Yararlı Kaynaklar	45
Referanslar	45
Bölüm 6: Açıklıkla Liderlik: Bir Lider Olarak Kırılma Gösterebilmek	47
Örnek Olay İncelemesi: Brene Brown ve Liderlikte Kırılma	49
Önemli Çıkarımlar	50
Neler Yapmalıyız?	51
Alıştırmalar ve Düşünce İpuçları	51
Yararlı Kaynaklar	52
Referanslar	52
Bölüm 7: Liderin Farklı Renkleri: Herkese Uyan Tek Tip Liderlik Efsanesi	55
Örnek Olay İncelemesi: "Reddit'te Sessiz Devrim"	57
Önemli Çıkarımlar	58
Neler Yapmalıyız?	59
Alıştırmalar ve Düşünce İpuçları	59
Yararlı Kaynaklar	60
Referanslar	60

Bölüm 8: Çalışanlarla İlgili Sorunları İnsan Kaynakları (İK) Ekibi Çözmelidir: Teknoloji Liderliğinde Bireyi Kucaklamak	61
Örnek Olay İncelemesi: Adobe Systems	63
Önemli Çıkarımlar	65
Neler Yapmalıyız?	65
Alıştırmalar	66
Düşünce İpuçları	66
Yararlı Kaynaklar	67
Referanslar	67
Bölüm 9: Süper Kahraman Yönetici Miti: Vazgeçilmez Mikro Yönetici Efsanesinin Üstesinden Gelmek	69
Örnek Olay İncelemesi: Atlassian'ın Yükselişi	71
Önemli Çıkarımlar	72
Neler Yapmalıyız?	73
Alıştırmalar ve Düşünce İpuçları	73
Yararlı Kaynaklar	74
Referanslar	75
Bölüm 10: Yalnız Kurt Efsanesi: Solo Değil, Bir Senfoni Olarak Liderlik	77
Örnek Olay İncelemesi: Pixar Animasyon Stüdyolarında Liderlik Senfonisi	79
Önemli Çıkarımlar	80
Neler Yapmalıyız?	81
Alıştırmalar	81
Düşünce İpuçları	81
Yararlı Kaynaklar	82
Referanslar	82
Bölüm 11: Değişmez Taç: Liderlikte Kalıcılık Fikrine Meydan Okumak	83
Örnek Olay İncelemesi: Netflix ve Liderlik Kültürü	85
Önemli Çıkarımlar	86
Neler Yapmalıyız?	86
Alıştırmalar ve Düşünce İpuçları	87
Yararlı Kaynaklar	87
Referanslar	88
Bölüm 12: Yıkıcı Dehaya Fazla Hoşgörü Göstermenin Bedeli	89

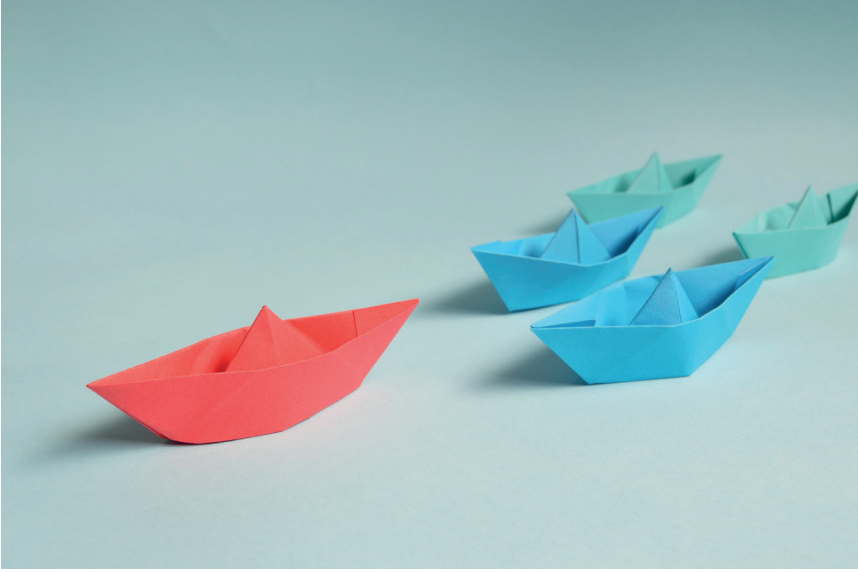
Örnek Olay İncelemesi: Uber Tartışması	91
Önemli Çıkarımlar	92
Neler Yapmalıyız?	93
Alıştırmalar	93
Düşünce İpuçları	94
Yararlı Kaynaklar	94
Referanslar	94
Bölüm 13: Her Kazanım Değerlidir: Sadece Büyük Zaferlerin Değil, Küçük Zaferlerin de Farkına Varmak	97
Örnek Olay İncelemesi: Slack'in İsimsiz Kahramanları	99
Önemli Çıkarımlar	100
Neler Yapmalıyız?	100
Alıştırmalar	101
Düşünce İpuçları	101
Yararlı Kaynaklar	101
Referanslar	102
Bölüm 14: Herkesi Mutlu Etmeye Çalışan Lider Miti	103
Örnek Olay İncelemesi: Steve Jobs'un Dondurma Bilgeliği	105
Önemli Çıkarımlar	107
Neler Yapmalıyız?	107
Alıştırmalar	108
Düşünce İpuçları	108
Yararlı Kaynaklar	108
Referanslar	109
Bölüm 15: Hızlı Çıktılar Üretmek, Kaliteden Çok Daha Önemlidir Miti	111
Örnek Olay İncelemesi: Facebook'un, Hızlı Hareket Etme ve Radikal Değişim Felsefesi	113
Önemli Çıkarımlar	114
Neler Yapmalıyız?	115
Alıştırmalar	115
Düşünce İpuçları	116
Yararlı Kaynaklar	116
Referanslar	116

Bölüm 16: Liderlik Kriteri Olarak Teknik Uzmanlık	119
Örnek Olay İncelemesi: Marissa Mayer ve Yahoo!	121
Önemli Çıkarımlar	123
Neler Yapmalıyız?	123
Alıştırmalar	124
Düşünce İpuçları	124
Yararlı Kaynaklar	124
Referanslar	125
Bölüm 17: Uzaktan Çalışma: Liderlikte Esneklik ve Sorumluluğu Dengelemek	127
Örnek Olay İncelemesi: GitLab'ın Tamamen Uzaktan Çalışma Kültürü	129
Önemli Çıkarımlar	130
Neler Yapmalıyız?	131
Alıştırmalar	131
Düşünce İpuçları	132
Yararlı Kaynaklar	132
Referanslar	133
Bölüm 18: Yıkıcı İnovasyon Enflasyonu: Radikal Değişime Aşırı Vurgu	135
Örnek Olay İncelemesi: Amazon'un Yıkıcı İnovasyona Yaklaşımı	137
Önemli Çıkarımlar	138
Neler Yapmalıyız?	138
Alıştırmalar	139
Düşünce İpuçları	139
Yararlı Kaynaklar	140
Referanslar	140
Bölüm 19: Genişleme Yanılsaması: Hızlı Büyü ya da Öl	141
Örnek Olay İncelemesi: Webvan'ın Hikâyesi	143
Önemli Çıkarımlar	144
Neler Yapmalıyız?	144
Alıştırmalar	144
Düşünce İpuçları	145
Yararlı Kaynaklar	145
Referanslar	146

Bölüm 20: Lider Başarısız Olamaz Peri Masalı: Başarı Yolunda Başarısızlığı Kullanmak	147
Örnek Olay İncelemesi: SpaceX ve Falcon 1 Roketi	149
Önemli Çıkarımlar	150
Neler Yapmalıyız?	150
Alıştırmalar	151
Düşünce İpuçları	151
Yararlı Kaynaklar	151
Referanslar	152
Bölüm 21: Aşırı Standartlaşmanın Getirdikleri ve Götürdükleri	153
Örnek Olay İncelemesi: Autodesk'te Aşırı Standartlaşmanın Götürdükleri	155
Önemli Çıkarımlar	156
Neler Yapmalıyız?	157
Alıştırmalar	157
Düşünce İpuçları	158
Yararlı Kaynaklar	158
Referanslar	158
Sonsöz: Liderlik Labirentinde Yolumuzu Bulabilmek	161

Önsöz:

Önümüzdeki Yolculuk



Resim: <https://www.pexels.com/tr-tr/fotograf/kati-yuzey-uzerinde-kagit-tekneler-194094/>

“Liderliğin işlevi daha fazla takipçi değil, lider üretmektir.”

- Ralph Nader

İnovasyonun atardamarı sayılan Silikon Vadisi’nde şafakla birlikte, sayısız girişimci ve vizyoner; alışılmışın dışına çıkma, değer yaratma ve teknoloji dünyasında kalıcı izler bırakma sevdasının peşinde koşmaya başlamaktadır. Bu serüvende kendilerini bazen hazırlıklı, çoğu zaman da bir anda liderlik rollerine itilmiş olarak bulan bu bireyler, acımasız hızı ve affetmeyen doğasıyla teknoloji sektörüne adım attıklarında, herhangi bir girişimin hayatta kalması ve gelişmesi için etkin liderlik gerektiğini acı derslerle öğrenmektedirler. Bu kadar kıymetli olduğu herkesçe kabul görse de liderlik hâlâ yanılığalar ve mitlerle örülü, sisli bir manzara çağrıştırmakta; âdeta çözülmesi gereken gizemlerle dolu bir labirenti andırmaktadır.



Bu kitap; teknoloji endüstrisinde liderliğin kalbine bir yolculuk, illüzyonlardan uzak şekilde teknoloji gerçekliğine derin bir dalıştır. Konuyu çevreleyen efsaneleri ortadan kaldırmayı, bunların yerine mevcut ve gelecekteki liderleri güçlendirecek test edilmiş teorileri ve pratik bilgeliği ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Hikâyemizin ana karakterleri Çağdaş ve Önder, sırasıyla liderliğin istekli ve deneyimli yönlerini sembolize etmektedir. Teknoloji sektöründeki gerçek durumlara dayanan aydınlatıcı diyalogları, size liderlik konusunda benzersiz bir bakış açısı sunacaktır.

Yetenekli bir yazılım geliştirici olan Çağdaş, kendini liderliğin eşliğinde bulan pek çok kişinin merakını ve hırsını temsil etmektedir. Onun liderlik labirentindeki yolculuğu; kendini keşfetme, öğrenme ve büyüme yolculuğudur. Mücadeleleri, zaferleri ve şüpheleri, etkili bir lider olmak için çabalayan her bireyin yolculuğunu yansıtmaktadır.

Tecrübeli Teknoloji Direktörümüz (CTO) Önder ise yılların yöneticilik deneyiminin, başarılarının ve başarısızlıklarının bilgeliğini bünyesinde barındırmakta; kendi deneyimlerinin potansiyelinden doğan iç görüşleri, liderlik etmek isteyenler için pratik ve etkili bir rehber sağlamaktadır. Paylaşma, akıl hocalığı alma ve kendisinden bir şeyler öğrenme konusundaki istekliliği, gerçek liderlik ahlakının merkezinde yer alan alçakgönüllülük ve yaşam boyu öğrenmenin resmini çizmektedir.

Bu kitabın her bölümü; liderlikle ilgili belirli bir efsaneyi, Çağdaş ve Önder arasındaki diyaloglar şeklinde incelemektedir. Anekdotlar, veriler ve deneyimlerle zenginleştirilmiş diyaloglar, mitlerin katmanlarını çözmekte ve liderliğe dair yanlış anlamaları derin bir anlayışla değiştirmektedir.

Bu kitap; ön yargılarınıza meydan okumayı, iç gözlemi kıskırtmayı ve dönüşüme ilham vermeyi amaçlamaktadır. Sayfaları her çevirdiğinizde içerikle ilgileneceğinizi, anlayışınızı sorgulayacağınızı ve nihayetinde kendi liderlik felsefenizi şekillendireceğinizi umuyorum. Unutmayın, etkin liderlik yolculuğu başkalarına benzemeye çalışmakla değil; liderlik ilkelerini anlamak ve bunları kendi kişiliğinize ve bağlamınıza uygun bir şekilde uygulamakla ilgilidir.

Dolayısıyla bu yolculuğa; açık fikirli, inançlarınıza meydan okumaya istekli ve önünüzdeki dersleri kucaklamaya hazır bir şekilde çıkın. Yol zaman zaman zorlu olabilir ancak etkili liderliğin ödülleri yani ekiplere ilham verme, yeniliği teşvik etme ve olumlu bir etki yaratma yeteneği gerçekten çabaya değerdir.





Teknoloji sektöründeki liderlik yolculuğunuza hoş geldiniz. Gelin, efsaneleri birlikte çözmeye başlayalım.

Yazar Hakkında

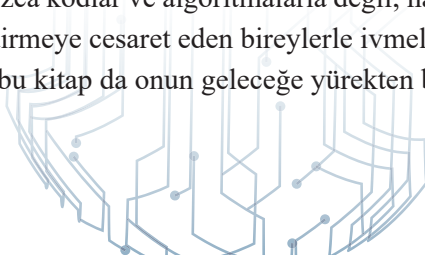
Teknoloji ve liderliğe olan aşkı, yaşam coşkusu kadar yoğun olan Özgür Ertem ile tanışın. Teknoloji dünyasında yirmi yıllık bir kariyere sahip olan Özgür'ün yolculuğu, network mühendisliğinin karmaşık kabloları ve şifreli kodları arasında başladı. Burada, problem çözme ve yenilikçilik arenasında gezinme tutkusunu keşfetti.

Sadece makineleri anlamakla yetinmeyip insanları da yakından tanımak isteyen Özgür telekomünikasyon, medya ve finansal teknolojiler gibi farklı alanlarda kariyer basamaklarını tırmanırken birlikte çalıştığı her ekip ve karşılaştığı her zorluk, teknolojinin yüksek tempolu dünyasında onun liderlik anlayışına yeni bir derinlik kattı.

Özgür için liderlik bir ünvan değil; normları sorgulamaya cesaret ettiği ve yanlış adımlarından ders almak için alçakgönüllülük gösterdiği, bitmek bilmeyen bir gelişim arayışı ve yolculuktu. Şimdi sizleri yazılarında keşfetmeye davet ettiği dünya; her ekip üyesinin sadece çarkın bir dişlisi değil, başarının büyük anlatısına önemli katkıda bulunduğu bir ortamdır.

Özgür, bilgisayar ekranından ve toplantı odalarından uzakta olduğu zamanlarda, otomobil dünyasına olan sevgisinin tadını çıkarmakta, klasik otomobilleri modifiye etmekten ve kullanmaktan büyük keyif almaktadır. Bu, onun doğuştan gelen sorun çözme, yenilik yapma ve etrafındaki dünyayı yeniden hayal etme dürtüsünü yansıtan bir faaliyet niteliğindedir. İstanbul'un büyüleyici ortamında doğup büyüyen ve Dubai'nin yüksek binalarından Hollanda'nın doğa harikalarına kadar yaşam deneyimleriyle zenginleşen Özgür, gerçek bir dünya vatandaşıdır.

Peki bu kitabı neden okumalısınız? Çünkü Özgür sadece ders kitaplarındaki tavsiyeleri paylaşmamakta, kendi hayat hikâyesinden sayfalar açarak içindeki teknoloji tutkunu lider adayının kıvılcımını ateşlemeyi amaçlamaktadır. Teknoloji sektörünün yalnızca kodlar ve algoritmalarla değil; hayal etmeye, bozmaya ve yeniden şekillendirmeye cesaret eden bireylerle ivmelendiği bir gelecek hayal eden Özgür için bu kitap da onun geleceğe yürekten bir katkısıdır.





Bir Minnettarlık Notu

Teknoloji liderliğinin gizemleri ve mucizeleri üzerine heyecan verici bir keşfin eşliğinde dururken, öncelikle bu yolculuğu zenginleştiren ve bu kitaba hayat veren, yaşamımdaki inanılmaz karakter kadrosuna teşekkürü bir borç bilirim.

Öncelikle eşime ve aileme; sizler benim kayam, dayanağım ve kalbimsiniz. Sizin sarsılmaz inancınız ve sevginiz, bu maceranın her dönemecinde benim sığınağım oldu. Bu kitap sadece mürekkep ve kâğıttan ibaret değil, sizin sarsılmaz inancınıza ve sevginize bir övgüdür.

Teknoloji dünyasının fırtınalı denizlerinde deniz fenerinden başka bir şey olmayan akıl hocalarıma ve akademik rehberlerime içten bir selam. Bilgiğiniz sadece özümsemekle kalmadı; profesyonel hayatımın DNA'sını sonsuza dek değiştirecek şekilde yaşandı, sorgulandı ve değer verildi. Dersleriniz bu kitabın sayfalarında ve varlığımın liflerinde ölümsüzleşti.

Birbirinden yetenekli iş arkadaşlarıma ve ekiplerime; sizler, kariyerimin karmaşık goblinindeki canlı tonlarsınız. Becerileriniz, tutkunuz ve direnciniz bana sadece ilham vermekle kalmadı, aynı zamanda beni eğitti. Ders kitaplarını unuttun; yaşadığımız deneyimler, paylaştığımız mücadeleler ve bireysel geliştiğiniz bana liderliğin gerçekte ne anlama geldiğini öğretti. Bu kitap, hayatım üzerindeki inanılmaz etkinize birçok yönden bir selam niteliğindedir.

İşte burada yeni bir maceranın kapısında duruyoruz. Minnettarlıkla dolup taşan bir kalple sizi, teknoloji liderliğinin karmaşık dokusunu çözerken bana katılmaya davet ediyorum. Statükoyu sorgulayacak, mitleri yıkacak ve sürekli değişen sektörümüzde liderliğin neye benzemesi gerektiğini yeniden inşa edeceğiz. Bu sadece gerçekleri keşfetmek için bir yolculuk değil; teknolojide liderliğin geleceğini şekillendirmek için bir macera niteliğinde olacak. Cesaretle donanmış, merakla beslenen ve inançla yönetilen bu yolculuğa sizinle çıkmaktan daha fazla heyecan duyamazdım.

Yolculuk Başlıyor

Liderlik; keşif, dolambaçlı yollar ve gelişimle noktalanmış bir yolculuktur. Sektörlerin ve disiplinlerin sınırlarını aşar, kişisel ve profesyonel yaşamlarımızın her alanına nüfuz eder. Yine de hiçbir sektörde liderliğin etkisi, teknolojide olduğu kadar keskin hissedilmiyor desek yanlış olmaz. Değişimin baş





döndürücü hızı, yıkım ve yaratımın sürekli dansı ve doymak bilmeyen yenilik arayışı, liderliğin sadece bir varlık değil, bir gereklilik olduğu yüksek riskli bir ortam yaratmaktadır.

Peki sizce teknoloji sektöründe liderlik neye benziyor? Başkalarının sadece tehditleri gördüğü yerde fırsatları gören bir vizyone mi? Bir grup bireyi yüksek performanslı ekip hâline getirebilen karizmatik güce mi? Ya da belki de en çalkantılı sularda bile sarsılmaz bir kararlılıkla kurumuna rehberlik edebilen, soğukkanlı bir karar verici, ne dersiniz?

Her ne kadar ilgi çekici olsa da bu popüler lider imajları liderliğin gerektirdiklerinin yalnızca bir kısmını temsil eder. Gerçek dünyada liderlik, belirli bir kalıba uymak veya belirli bir pozisyon ya da ünvan elde etmekle ilgili değildir. Liderlik, özünde bireyleri etkileme ve ortak bir hedefe doğru yönlendirme kapasitesidir.

Önümüzdeki sayfalarda bu kavramı derinlemesine inceleyecek, bu arada yaygın mitleri ve klişeleri yıkacağız. Her bölüm, baş kahramanlarımız Çağdaş ve Önder'in merceğini kullanarak popüler bir efsaneye dalacak. Kariyerlerinin inişli çıkışlı yollarında ilerlerken, her bir mitin gerçek doğasını çözmemize ve yerine uygulanabilir pratik dersler koymamıza yardımcı olacaklar.

Liderlerin sonradan değil doğuştan olduğu düşüncesinden liderlerin her zaman iyimser olması gerektiği inancına kadar farklı mitleri inceleyerek, teknoloji sektörünün gerçeklerine dayanan yeni bir bakış açısı sunacağız.

Önünüzdeki yolculuk zorlu olacak. Uzun süredir sahip olduğunuz inançlarla yüzleşmenizi ve liderliğin ne anlama geldiğine dair anlayışınızı sorgulamanızı gerektirecek. Ancak bu yolda Çağdaş ve Önder'le birlikte yürürken, rolünüz veya konumunuz ne olursa olsun liderlik potansiyelinize adım atmanızı sağlayacak paha biçilmez kavramları ortaya çıkaracaksınız.

Bu araştırmaya dalarken, amacın, kesin cevaplar vermek ya da liderlik için herkese uyan tek bir yaklaşım reçete etmek olmadığını unutmayın. Bunun yerine bu kitap; düşünceyi teşvik etmeyi, düşünmeye sevk etmeyi ve kim olduğunuza ve faaliyet gösterdiğiniz bağlama uygun kendinize has liderlik tarzınızı oluşturmanız için sizi güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Bu nedenle yolculuk ilerledikçe sizi açık fikirli olmaya, sorular sormaya ve dönüşüm olasılığını kucaklamaya davet ediyorum. Liderliğe giden yol ardına kadar açık. Şimdi ilk adımı atma zamanı. Yolculuğa hoş geldiniz!

