

FORTUNE



Samsung'un
akıllı geleceği

İŞ DÜNYASININ
YENİ İNSAN
SERMAYESİ

HSBC Premier
hedef büyüttü

Çelik Halat
küresel
rekabete hazır

Global Compact
Türkiye çitayı
yükseltti

NN Hayat'ın
kârlı büyüme
planı





Network Liderliği

İK VUCA, “Kriz geçecek, bekleyelim” zihin yapısının, “krize rağmen, başarmalıyız” yaklaşımına evrilmesini öne çıkarıyor. Bu özellik ise iş dünyasına yeni bir kavram armağan ediyor: Network liderliği. **Şule Laleli**

KÜRESELLEŞME, artan rekabet, dijitalleşmeyle iş yapma modellerinin hızla değişmesi ve birbirinden etkilenen ülke ekonomileri, kriz etkisinin daha kısa aralıklarla yaşanacağını sinyali veriyor. Business Networking Akademisi Kurucusu Ertuğrul Belen, VUCA’yı özellikle Türkiye iş dünyasındaki üst düzey yöneticilerin (C-Level) duymaya başladığını popüler bir kavram haline geldiğini söylüyor. İngilizce “Volatility, Uncertainty, Complexity ve Ambiguity” kelimelerinin baş harflerinden

oluşan VUCA, sırasıyla iş dünyasındaki “değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık” kavramlarını temsil ediyor.

Şirket yönetimlerindeki VUCA panzehrinin “Network Liderliği” olarak öne çıkabileceğini söyleyen Belen, “VUCA dünyasında çevikliğin (agility) çok konuşuluyor olması kesinlikle tesadüf değil. Binlerce kişiden oluşan büyük yapıların yedi yılda bir değil, aylar içinde hızlı reaksiyon verebilmesi için kararların yönetimden sahaya (yukarıdan aşağıya) hızla

yayılabilmesi gerekiyor. Ancak tepki verilmesi gereken değişimlerin, yani sinyallerin, sahadan yönetime (aşağıdan yukarıya) hızlı ve sürekli ulaşabilmesi de bir o kadar önemli bir konu” diyor.

NETWORK LİDERLİĞİ VE ÖZELLİKLERİ

Etkili bir network lideri; • Şirketin içinde ekiplerin kendiliğinden oluşturduğu bağları (siloları) fark eder. • Kurum içi etkinlik, proje, eğitim ve diğer organizasyonları yapmış olmak için değil, birbiriyle güçlü temas

halinde olması gereken ekipleri kaynaştırmak için yapar.

- Kurum çapında ve sektörel network inşa etme çabalarını sistematikleştirirken, aynı zamanda dijitalleştirir. Kişiler arasındaki zaman kaybını engellemek için portal ve diğer ilgili uygulamaların hayata geçmesini destekler.
- 15 dakikadan uzun toplantıları, e-posta yazışma zincirlerini ve WhatsApp’tan paydaş yönetme (ekip-bayi-tedarikçi) yaklaşımını azaltmayı önemser. Yüz yüze görüşmelere zaman ayırır.

- “Acil” söyleminin genellikle birbiriyle bağ kurmamış kişilerin, işlerinin aksamaması için kullandıkları bir davranış stili olduğunu fark eder. Sözlü ve yazılı “Acil” söylemiyle günlük iş süreçlerini ve ilişkileri olumsuz etkileyen yaklaşımı kaldırmaya çalışır.

- Kurum içinde ve dışında öncelikli paydaşların bir araya gelmesini destekleyecek fiziki ve dijital ortamların artırılmasını destekler.

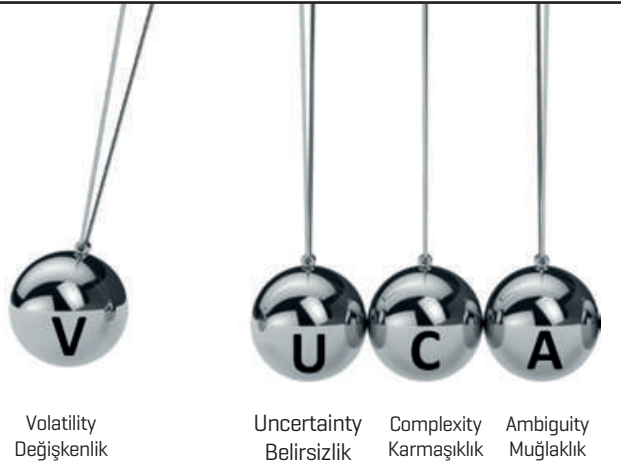
- Network vizyonunu sadece yerel boyutta değil, küresel boyutta geliştirir.

- Ekibini sadece projelerle değil, tanıştırmalar ve yeni temaslara besler.

- Gelecekteki değişimi takip etmek için kendini sadece raporlarla sınırlamaz. ■

VUCA için Network Liderliği

VUCA, özellikle Türkiye iş dünyasındaki üst düzey yöneticilerin (C-Level) duymaya doyduğu popüler bir kavram haline geldi. Öyle ki, son üç sene içerisinde 12 farklı sektörlerden 92 yöneticiyle Business Networking Akademi'de gerçekleştirilen çalışmalarda tamamının VUCA kavramını bildiği, 82'sinin doğrudan konuyla ilgili eğitim veya danışmanlık aldığı gözlemlenmiştir.



VUCA

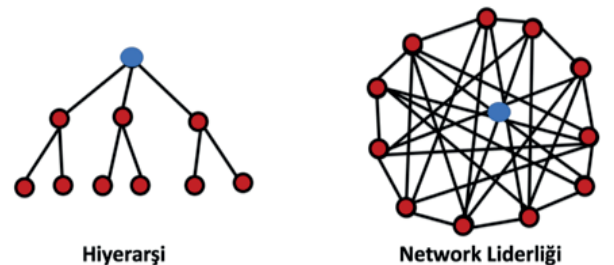
İngilizce "Volatility, Uncertainty, Complexity ve Ambiguity" kelimelerinin baş harflerinden oluşan VUCA, sırasıyla iş dünyasındaki "değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık" kavramlarını temsil etmektedir.

Sadece 20 yıl öncesine kadar krizlerin yedi yılda bir gelip geçeceği söylemi, VUCA ile sürekli bir kriz ortamında başarıma vizyonuna odaklanıyor. Yani "kriz geçecek, bekleyelim" zihin yapısının, "krize rağmen, başarmalıyız" yaklaşımına evrilişini yaşıyoruz. Küreselleşme, artan rekabet, dijitalleşmeyle iş yapma modellerinin hızla

değişmesi ve birbirinden etkilenen ülke ekonomileri, kriz etkisinin daha kısa aralıklarla yaşanacağını sinyali veriyor. Bu yazıda, özellikle şirket yönetimlerindeki VUCA panzehrinin "Network Liderliği" olabileceğine odaklanmak istiyorum. Network Liderliği

VUCA dünyasında çevikliğin (agility) çok konuşuluyor olması kesinlikle tesadüf değil. Binlerce kişiden oluşan büyük yapıların yedi yılda bir değil, aylar içinde hızlı reaksiyon verebilmesi için kararların yönetimden sahaya (yukarıdan aşağıya) hızla yayılabilmesi gerekiyor. Ancak tepki verilmesi gereken değişimlerin, yani sinyallerin, sahadan yönetime (aşağıdan yukarıya) hızlı ve sürekli ulaşabilmesi de bir o kadar önemli bir konu.

Yani gün içinde makro seviyede yetkinlikleri yöneten, mikro seviyede bağ kurabilen bir liderlik şeklinden bahsediyoruz. Bankacılık sektöründe birlikte çalıştığım bir üst düzey yönetici, "Çevik projelerin başarılı olabilmesi için öncelikle ilişkilerin çevik olabilmesi gerekiyor" diyordu. Yani VUCA'da çevik olabilmek için hiyerarşideki pozisyonların yeniden diziliminden çok daha fazlası gerekiyordu.



Bir araştırmaya göre geçmişe kıyasla, işler bugün her seviyede %74 daha fazla paydaş katılımıyla gerçekleşiyor. VUCA'da hızlı hareket edebilmek ve büyüebilmek için proje ekipleri, çevik takımlar, her seviyede dinamik Kilit Performans Göstergeleri (KPG) ve daha birçok kurum çapında uygulamalar geliştirildi.

Özetle, iş dünyası kapalı bir odada yetkinlikler zincirinde "çalışmaktan" (work), "ağın içinde çalışmaya" (net-work) evrildi.

Network Liderliği ve Özellikleri

Etkili bir network lideri;

- Şirketin içinde ekiplerin kendiliğinden oluşturduğu bağları (siloları) fark eder.
- Silolar arası ilişki köprülerini inşa edebilmek için hiyerarşiye bağlı kalmadan, önce ekiplerle kendi bağ kurar.
- Silolardaki etki alanı yüksek kişileri, diğer adıyla ilişki merkezlerini (hub), fark eder.
- Daha fazla ilişki merkezi oluşturmak için ekibiyle bilinçli ve sistematik bir şekilde çaba sarf eder.
- Kurum içi etkinlik, proje, eğitim ve diğer organizasyonları yapmış olmak için değil, birbiriyle güçlü temas halinde olması gereken ekipleri kaynaştırmak için yapar.
- Her proje öncesi, kurum içi ve dışındaki network ihtiyacını belirler. Projenin başarısı için hedeflerin ilişkilerle tasarlanmasını önceliklendirir.
- Ekip içinde olduğu kadar, dış paydaşlarla (müşteriler, tedarikçiler, sektör uzmanları, vb.) olan bağların güncel kalmasını önemser. Ekibini güçlü bir network yönetmesi için teşvik eder.
- Kurum çapında ve sektörel network inşa etme çabalarını sistematikleştirirken, aynı zamanda dijitalleştirir. Kişiler arasındaki zaman kaybını engellemek için portal ve

diğer ilgili uygulamaların hayata geçmesini destekler.

- 15 dakikadan uzun toplantıları, e-posta yazışma zincirlerini ve WhatsApp'tan paydaş yönetme (ekip-bayi-tedarikçi) yaklaşımını azaltmayı önemser. Yüz yüze görüşmelere zaman ayırır.
 - "Acil" söyleminin genellikle birbiriyle bağ kurmamış kişilerin, işlerinin aksamaması için kullandıkları bir davranış stili olduğunu fark eder. Sözlü ve yazılı "Acil" söylemiyle günlük iş süreçlerini ve ilişkileri olumsuz etkileyen yaklaşımı kaldırmaya çalışır.
 - Network liderlik vizyonunun herkesin herkesle ve her zaman bağ kurması olmadığını bilir. Önceliklendirme ve ihtiyaç olmadan bağ kurmayı şirket kültürünün bir parçası haline getirir.
 - Kurum içinde ve dışında öncelikli paydaşların bir araya gelmesini destekleyecek fiziki ve dijital ortamların artırılmasını destekler.
 - Kendisinin ve ekibinin gelişimini sadece bireysel arzu ve isteklere göre değil, ağın içindeki kişisel gelişim ihtiyaçlarının dikkate alınarak yapılmasını sağlar.
 - Network vizyonunu sadece yerel boyutta değil, küresel boyutta geliştirir.
 - Ekibini sadece projelerle değil, tanıştırmalar ve yeni temaslarla besler.
 - Gelecekteki değişimi takip etmek için kendini sadece raporlarla sınırlamaz.
 - Uzmanlarla da yeni bağlar inşa ederek yarınları tasarlar.
- Özet** - VUCA için Networking Liderliği Network liderliğinin etkili özelliklerini değerlendirdikten sonra, bu yaklaşımın VUCA'da nasıl bir avantaja dönüşeceğini inceleyelim:

Volatility - **Değişkenlik**

İş modeli, teknoloji, ekonomik/siyasi dinamikler ve diğer tüm şirketleri ve sektörleri çevreleyen unsurların hızla değiştiği yeni bir dünyadayız. İş dünyasının yeni sınırlarını şehirler ya da ülkelerin gümrük kapıları değil, uzmanlık networkleri çizecek gibi gözüküyor. Değişime hızlı adapte olabilmek için bir kişi ya da kurumun tüm bilgi ya da yetkinlikleri kendi bünyesinde barındırması artık mümkün değil. Ancak bilgi ve yetkinliğe kendi içinden ya da dış kaynaklar aracılığıyla nasıl ulaşacağı, sosyal sermayesiyle ölçülecek. Referansların gücü, kurum çapında networking kapasitesi ve doğru kişilere hızlı, zamanında ve iş düşmeden ulaşabilmek, oyunun yeni kurallarını belirleyecektir.

Uncertainty - **Belirsizlik**

VUCA'nın ilk unsurunda (V), yani olası bir olay ya da değişimde, liderin kısa vadeli ve 3-5 yıllık iş planlarını çok hızlı değiştirebilmesi gerekiyor. Belirsizlikle (U) mücadele ederken, kağıt üzerinde ya da ekranda projeksiyonları değiştirmek elbette yeterli değil. İşte, böyle bir durumda liderin yukarıdan aşağıya yaptığı duyuru kıvamında yaklaşımı hızlı ve sürekli değişimlerde çoğu zaman yetersiz kalıyor. Yönetim kararının sahaya yayılması bazı durumlarda aylar sürebiliyor. Ekipler, fonksiyonlar ve projeler arasında yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, içeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye ilişkilerin sistematik (mekanik değil!) olarak güvenle inşa edilmesi, belirsizlikteki network liderinin en önemli kası olacaktır.

Complexity - **Karmaşıklık**

Her zamankinden daha fazla insanın, bilginin ve verinin olduğu karmaşıklık (C) dünyasına bir de değişkenlik (V) ve belirsizlik (U) katıldığında karar almak, iyi

bir önceliklendirme mekanizmasını gerektiriyor. Network liderliğinde birilerini önceliklendirmek, diğerlerini önemsememek anlamına gelmiyor. Networklerin ilişki merkezleri (Hub) olması doğaldır. Network liderinin ilişki merkezlerindeki karar alıcıları ve etkileyicileri belirleyebilmesi, ağın içinde zaman kaybetmeden sonuca ulaşabilmesi için büyük önem taşıyor.

Ambiguity - **Muğlaklık**

Bugün yönetimin gündeminde bulunmayan bir kavramın önemsiz olduğunu varsaymak, gelecekte felaketle sonuçlanabilir. Mobili önemsemeyen bankalar ya da dokunmatik ekran teknolojisini dikkate almayan telefon üreticileri geçmiş için iyi örnekler olabilir. Dijitalleşmeyen sanayi şirketleri, "Bir Kuşak Bir Yol" projesiyle Çin'in Avrupa'ya Türk üreticileri kadar yakınlaşacak olması ve Blockchain'in değiştireceği finans dünyası, gelecek için etkili örnekler olabilir. Ekiplerin bugünün çalışmaları için ilişki ağlarını inşa edebilmeleri gerekiyor. Network lideriyse geleceğin işbirliklerini bugünden öngörmeli ve ilişkileri rekabet kızıışmadan güvenle kurabilmelidir. Muğlaklık (A) ancak, network lideri ve ekibinin her şeyi en iyi bilenler değil, en iyi bilenlerle bugün ve gelecekte güvenli ilişkiler kurmalarıyla yönetilebilir.

Yazan: Ertuğrul Belen

Business Networking Akademi kurucusudur. Çok Satanlar arasına giren "Networking, Tanışma, Tanıştırma ve Tanınma Sanatı", "İş Dünyasında LinkedIn ile Networking" ve "Girişimciliğin Altın Kuralları" kitaplarının yazarıdır.