

## İş Dünyası VUCA Dönemine Nasıl Hazırlanmalı?

*Küresel ve ulusal düzeyde öngörülemezliğin arttığı çalkantılı bir döneme giriyoruz. Pek de alışık olduğumuz bir durum olduğu söylenemez. Riskleri doğru yönetmek ve fırsatları değerlendirebilmek için iş dünyasının liderlerinin gereken stratejik hazırlıkları yapmasında fayda var.*

**Selim Oktar – Emre Doğru**  
**StratejiCo.**

Küresel ve ulusal düzeydeki gelişmelerin kısa ve uzun vadeli olarak iş hayatımızı, şirketlerimizi ve geleceğimizi etkileyeceği bir döneme giriyoruz. Hemen her gün hiç ummadığımız ve planlarımızı bozan gelişmeler oluyor. Dikkatimiz ve gayretimizi odaklamakta güçlük çekiyoruz. Dahası, bunun geçici bir durum olmadığı, bir süre daha böyle devam edeceği gerçeği ile ister istemez yüzleşmek durumunda kalıyoruz. İş dünyasının VUCA dönemine hoş geldiniz.

### **Yeni VUCA Dünyası**

1990'lı yılların başında, Soğuk Savaş'ın bitmesi ve asimetrik tehditlerin ortaya çıkması neticesinde yeni güvenlik ortamını tanımlamak için ABD ordusu tarafından ortaya atılan VUCA kavramı, bulunduğumuz dönemin şartlarını anlamak için giderek daha fazla kullanılmaya başlandı. Değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambiguous) olarak açıklanan VUCA kavramı, 2000'li yıllarda ortaya iyice belirginleşen gelişmeler iş dünyasında da sıkça konuşulur oldu. Değişkenlik, değişimin hızının ve boyutlarının gittikçe artmasına; belirsizlik öngörülemezliğin en belirleyici kural olmasına, karmaşıklık parçalar arasındaki ilişkilerin kurulmasının zorlaşmasına ve muğlaklık da çevremizdeki olguları anlamlandırmakta zorlanmamıza işaret ediyor.

Nasıl konuşulmasın? Bir an için 2000 yılında uzun bir uykuya daldığınızı ve 2017 Ocak ayında uyandığınızı hayal edin. Sizce bu yeni dünyaya adapte olmakta ne kadar zamanınızı alırdı? 11 Eylül sonrası oluşan jeopolitik riskler, 2008 finansal krizi, giderek daha mobil hale gelen iletişimimiz, dijitalleşen üretim teknolojileri, yeni iş modellerinin ortaya çıkışı, artan müşteri talepleri, değişen çalışan beklentileri, Y jenerasyonunun iş yapış kültürü, paylaşım ekonomisi, sosyal medyanın gücü, siyasi belirsizlikler, toplumsal kutuplaşma ve daha birçok etkeni sadece gözlemlemek bile eminiz ki çok zor olurdu. Belki içinde bulunduğumuz şartlar bizim için bugün uyanmışız kadar yeni değil. Ama kabul edelim ki bir çoğumuz açısından anlaması ve yönetmesi zor bir durum teşkil ediyor.

İş dünyasının liderleri işte bu çalkantılı denizlerde gemiyi rotada tutmak için mücadele eden kaptanlara benziyor. Türkiye'nin kendine özgü koşulları da bu çok bilinmeyenli denkleme eklenince, VUCA döneminde ayakta kalmak ve rekabet avantajını korumak için mücadele eden işletmeler açısından durum gittikçe ürkütücü bir hal alıyor. Müşterileri koruyabilecek miyiz, çalışanlar motivasyonlarını kaybeder mi, masraflar artar mı, karlılık tutturulabilecek mi gibi sorular ağırlığını daha fazla hissettiriyor.

Her türbülans döneminde olduğu gibi bu dönemde de önümüzü görmek zorlaştığı için endişelenmenin olağan olduğunu bilerek, ancak bir yandan da yeni yetenekler geliştirerek söz konusu şartlar altında da riskleri yönetmek ve fırsatlardan faydalanmak mümkün. Bunun için öncelikle bugüne kadar ki ezberlerimizi bir kenara koyup, yeniden öğrenmeye, denemeye ve

yanılmaya hazır olmamız gerekiyor. Örneğin kısa dönemli ani şokları yönetmeye alışık Türk yöneticilerinin uzun vadeli belirsizlik dönemlerini yönetebilmek için yeni kapasiteler geliştirmeye ihtiyaçları var.

### **VUCA Döneminde Ayakta Kalma ve Rekabet Avantajı**

Yaşayan her organizma gibi işletmelerin de ilk amacı hayatta kalmak, daha sonra buldukları ekosistemde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak. Hayatta kalmak için dayanıklılık (“resilience”), rekabet avantajı elde etmek içinse değer üretmek gerekiyor. Bunu elde etmek için en yetenekli yöneticiyi rakip şirketten transfer etmekten son teknoloji bir iş makinası almaya kadar çeşitli yöntemler deneyebiliyorlar. Peki bunlar gerçekten rekabet avantajı sağlıyor mu? Tam olarak değil. Çünkü sözgelimi geliştirdiğiniz bir ürünün taklit edilmesi, çalışanlarınızın transfer edilmesi, yönetim sürecinizin kopyalanması durumunda rekabet avantajınızı kaybetmiş oluyorsunuz.

Demek ki rekabet avantajı tanımı gereği rakipler tarafından elde edilemeyen unsurlardan oluşmalı. Zira tam tersi bir durumda, yani bize rekabet avantajı sağlayan unsurlara rakibin ulaşmasının mümkün olması halinde zaten rekabet avantajını kaybetmiş oluyoruz. Bu nedenle bizi VUCA döneminde ayakta tutacak ve rekabetçi kılacak unsurlar üzerine yoğunlaşmamız gerekiyor.

Peki bu faktörler nelerdir diye baktığımızda aslında çok da alışık olmadığımız bir durumla karşılaşyoruz. (Eski ezberleri unutamam demiyorduk). Manevi kıymetlerimiz (“intangible assets”) bu dönemde bizim için en önemli kaynak haline geliyor. Şartların zorlaştığı böyle zamanlarda manevi kıymetlerin önem kazanması ilk başta çelişkili gibi görünebilir. Ancak daha yakından incelediğimizde manevi kıymetlerimizin bu kadar hayati hale gelmesinin birkaç nedeni olduğunu anlıyoruz. Bunlardan birincisi, yukarıda izah ettiğimiz gibi rakipler tarafından ulaşılamıyor olması. Örneğin ne yaparsa yapsın hiçbir rakip işletmenizin itibarını kopyalayamaz ya da satın alamaz. İkincisi, manevi kıymetlerin sadece soyut bir değer olması değil, tam tersine somut ve maddi kıymetlere (“tangible assets”) dönebiliyor olmasıdır. Örneğin kurumunuzda bilgi toplama ve analiz etme biçiminiz entelektüel kapasiteyi geliştirerek inovasyon yeteneğinizi artırabilir (inovasyonu sadece yeni bir ürün icat etmek olarak anlamamak lazım, iş modelinizde de inovatif bir değişiklik yapabilirsiniz.) Üçüncüsü ise, manevi kıymetlerinizin işletmenizi türbülansa karşı dayanıklı (“resilient”) hale getirmesidir. Dayanıklılık zorluklar karşısında düşmemek değil, düşsek de kalkabilmek anlamına geliyor. Örneğin, çalışanlarıyla uzun vadeli ilişkiler kurmuş bir işletmenin ilk darbeye yıkılması, sadece performans yönetimi üzerinden yürütülen bir işletmeye göre çok daha zordur. Bu durum özellikle seri üretimden paralel üretime geçişte değişen toplumsal yapıyı, işletmelerin kültürlerini ve yapılarını ilgilendirir. Çünkü üretimdeki her değişiklik, kendi manevi kıymetlerini de beraberinde getirir.

Demek ki itibar, çalışma kültürü, vizyon, kurumsal değerler, tanınma ve beğeni, marka değeri, entelektüel kapasite, iş modeli, müşteri bağlılığı, kamuoyu desteği gibi manevi kıymetler VUCA döneminde rekabetçiliği korumamızı sağlayacak temel faktörleri oluşturuyor. Peki bunları nasıl elde edeceğiz?

### **VUCA Döneminde Stratejik Liderlik**

Her dönemin şartları kendi liderlik tipini oluşturur. VUCA da kendine özgü bir liderlik gerektiriyor. Yukarıda izah ettiğimiz gibi manevi kıymetlerin önem kazanacağı bir dönemde

buldukları ekosistemi yönetebilecek liderlerin de buna göre yeteneklerinin olması gerekiyor. Manevi kıymetleri oluşturmak ve korumak için ise liderlerin üç temel kapasiteyi stratejik olarak yönetebilmeye ihtiyaçları var: bilgi, ilişki ve iletişim.

Bilgi, bir kurumun inovasyon kapasitesinin çekirdeğini oluşturur. Bir konuda bilginin nasıl toplandığı, nasıl tahlil edildiği ve bu bilgiden nasıl bir sonuca varıldığı verilecek kararların belirleyicisidir. Bilgi alanında oldukça paradoksal bir dönemden geçiyoruz. Bilgiye ulaşmanın gittikçe kolaylaştığı, hatta istediğimiz hemen her veriye kolaylıkla ulaşabildiğimiz bir dönemdeyiz. Ancak ulaştığımız verinin çoğunlukla ne anlama geldiğini idrak etmekte güçlük çekiyoruz. Bu nedenle bilgiyi inovasyona dönüştürecek kapasiteyi geliştirmeye ihtiyacımız var.

İlişki, kurum kültürü ve dayanıklılığını oluşturan temel bir nüve olarak değerlendirilebilir. Yapılan araştırmalar bireylerin dayanıklı ("resilient") olmasını sağlayan en önemli etkenin ilişkilerinin gücü olduğunu gösteriyor. Bireyler için geçerli olan bu dayanıklılık kaynağı, aslında işletmeler için de geçerli. Çünkü şirketler de sosyal varlıklar. Aynı insanlar gibi yaşıyorlar, değerleri ve kültürleri var, kimliklerini tanımlıyorlar, kendi içlerindeki yapılarla ve çevreleriyle ilişki kuruyorlar. Yani bize şirketlerin kişilerden bağımsız, sadece kâr amacı güden ve kendi başlarına yaşayabilen yapılar olduğuna iknâ etmeye çalışan neo-klasik ekonomik paradigmayı VUCA dönemiyle beraber bir kenara koyup, işletmelerimizi sosyal ilişkiler ağı içinde anlamının ve yönetmenin zamanı geldi. Dayanıklı işletmelerin yolu ilişkilerde dayanışmadan geçiyor.

İletişim mecraları ise artık eski yöntemlerle yapılamayacak kadar sofistike bir hale geldi. Herhangi bir yapı içerisinde, örneğin kendi kurumunuzda, iletişim yaparken o kurum içindeki networke nüfuz etmek için sadece hiyerarşik kanallardan değil, o ilişki ağı içindeki bütün etkileyici noktalara ulaşacak bir hikaye oluşturmak gerekiyor. Bu nedenle iletişim kurarken aslında karşılıklılığı esas alan, bunu da katılımcı yöntemlerle uygulayan bir liderlik tipine ihtiyaç var. Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşların karşılıklı iletişim içinde VUCA döneminde ortak değer yaratmaya yöneldiği ve ortak vizyon doğrultusunda hareket ettiği ideal bir platform kurmak bu dönemde başarının anahtarını oluşturacak.

İşte VUCA döneminin liderleri, bu bilgi-ilişki-iletişim stratejisini yönetebilecek baş kahramanlardır.

## **Sonuç**

Daha önce deneyimlemediğimiz ve bugüne kadar ki tecrübelerimizle yönetemeyeceğimiz temel unsurları değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık olan VUCA dönemine giriyoruz. Bu çalkantılı dönemde ayakta kalmak ve rekabet avantajını korumak için itibar, entelektüel kapasite, kültür, vizyon, değerler gibi manevi kıymetlerimiz hayati önemde olacak. VUCA döneminin liderleri, manevi kıymetleri oluşturmanın ve korumanın önemine haiz; bilgi, ilişki ve iletişimi yeni dönemin şartlarına göre yönetebilen kişiler olacak.

VUCA tüm zorlukları ve belirsizliğe ile yaklaşıyor. VUCA dünyasında belirsiz olmayan tek şey belirsizliğin kendisi. Hazırlananlar ayakta kalanlar olacak.