



# Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2021, 4(10): 989-999.

DOI:[10.26677/TR1010.2021.857](https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.857)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: [www.sobibder.org](http://www.sobibder.org)



## KAVRAMSAL MAKALE

### Yeni Dünya: Vuca Dünyası

Arş. Gör. Yasemin KARATEKİN ALKOÇ, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Erciş İşletme Fakültesi, Van,  
e-posta: [yaseminkaratekinalkoc@yyu.edu.tr](mailto:yaseminkaratekinalkoc@yyu.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9160-199X>

#### Öz

Günümüz dünyasının globalleşmesiyle, dijitalleşmesiyle ve hızlı değişen atmosferiyle birlikte hem birey olarak hem de kurum olarak farklılaşan bu yeni dünyada ayakta kalabilmek oldukça zorlaşmaktadır. Liderler VUCA olarak adlandırılan bu değişken dünyanın gerçekleriyle yüzleşerek, ortaya çıkan değişimleri hızlıca kabul edebilmeli, olaylara bakış açılarını yenilemeli ve kendilerinde var olan yetkinliklerini geliştirerek, bu yeni dünyaya uygun stratejilerle yol almak zorundadırlar. Bu çalışmada, kaotik, belirsiz ve tehlikeli durumları ifade etmek için kullanılan VUCA kavramının özellikleri ve bileşenlerine yer verilmiş, VUCA ile nasıl bir dünyanın resmedildiği anlatılmış ve liderlerin VUCA dünyasının barındırdığı tehditlerle nasıl başa çıkabilecekleri hususunda açıklamalar yapılmıştır. Bu sayede VUCA kavramı tüm yönleriyle ele alınarak ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** VUCA, VUCA Dünyası, Yeni Dünya.

**Makale Gönderme Tarihi:** 30.06.2021

**Makale Kabul Tarihi:** 02.10.2021

---

#### Önerilen Atf:

Karatekin Alkoç, Y. (2021). Yeni Dünya: Vuca Dünyası, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(10): 989-999.



## Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences

2021, 4(10): 989-999. DOI:[10.26677/TR1010.2021.857](https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.857)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: [www.sobibder.org](http://www.sobibder.org)



### CONCEPTUAL PAPER

#### **New World: Vuca World**

Research Assistant Yasemin KARATEKİN ALKOÇ, Yüzüncü Yıl University, Ercis Faculty of Business Administration, Van, e-mail: [yaseminkaratekinalkoc@yyu.edu.tr](mailto:yaseminkaratekinalkoc@yyu.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9160-199X>

#### **Abstract**

With the globalization, digitalization and fast-changing atmosphere of today's world, it becomes very difficult to survive in this new world, which is differentiated both as an individual and as an institution. Leaders have to face the realities of this changing world, which is called VUCA, to quickly accept the emerging changes, to renew their perspectives on events, and to develop their own competencies and move forward with strategies suitable for this new world. In this study, the features and components of the concept of VUCA, which is used to express chaotic, uncertain and dangerous situations, are given, what kind of world is depicted with VUCA, and explanations are made about how leaders can cope with the threats that the VUCA world contains. In this way, it is aimed to contribute to the relevant literature by considering the concept of VUCA in all its aspects.

**Keywords:** VUCA, VUCA World, New World.

**Received:** 30.06.2021

**Accepted:** 02.10.2021

#### **Suggested Citation:**

Karatekin Alkoç, Y. (2021). New World: Vuca World, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 4(10): 989-999.

## GİRİŞ

Yakın zamanların çabucak değişen ortamında gerek ferdi gerekse kurumsal varlığın devamlılığı için değişime direnmek yerine, değişimin bir parçası olabilmek önem arz eden bir konu haline almıştır. Zira globalleşmenin, dijitalleşmenin, inişli çıkışlı rekabet ortamının etkileriyle birlikte, dünya devamlı bir varyasyon içinde dönmektedir. Günümüzde VUCA olarak isimlendirilen bu yeni dünya ile neyin kastedildiğini açıklamak bu çalışmanın da konusunu oluşturmaktadır.

VUCA kavramı volatility, uncertainty, complexity ve ambiguity kelimelerinin baş harfleri kullanılarak oluşturulmuş bir akronimdir aslında. VUCA ile ifade edilmek istenen kaotik, çalkantılı ve hızla değişen iş ortamlarının varlığıdır (Lawrence, 2013: 3). Friedman'ın da vurguladığı üzere, en kabiliyetli liderleri bile zorlayan bu yeni VUCA dünyasında, yaşanan değişimlerin kabul edilerek, olaylara yaklaşım tarzları yenilenmeli, karmaşık olaylarla başa çıkabilecek yetkinliklere sahip olunup uygun stratejiler belirlenebilmeli ve adaptasyon becerileri geliştirilerek, tabiri caiz ise uyanık olunmaya gereksinim duyulmaktadır.

Bu çalışma ile, VUCA dünyası olarak isimlendirilen bu yeni dünya ile neyin kastedildiği, VUCA'nın özelliklerinin ve bileşenlerinin neler olduğu, VUCA ile nasıl bir iş ortamı tasvir edildiği ve son olarak VUCA dünyasının tehditleriyle nasıl başa çıkılabileceği hususlarına açıklık getirilmeye çalışılacaktır. Bu kuramsal çalışmanın esas gayesi, VUCA kavramının tüm yönleri ile ele alınarak hem literatüre kazandırılması hem de konuyla ilgilenenlere yol gösterici bir kılavuz olmasıdır.

## VUCA NEDİR?

Dört kelimenin baş harfleri esas alınarak oluşturulmuş bir kelime olan VUCA, esasen savaş gibi kaotik ve tehlikeli durumları tanımlamak için ortaya çıkarılan bir kavramdır. VUCA'yı oluşturan dördü; Volatility (Değişkenlik), Uncertainty (Belirsizlik), Complexity (Karmaşıklık), Ambiguity (Muğlaklık) kelimeleridir. Türkçeye KOMB (karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık, belirsizlik) olarak uyarlansa da kelimenin en yaygın kullanılan hali VUCA olmaktadır. VUCA artık "yeni dünya" olarak kabul edilmekte ve geçici bir devir değil aksine daimi bir devir olduğu ve gün geçtikçe de etkilerinin artacağı yönündeki düşünceler çoğalmaktadır.

İlk olarak 1987 yılında kullanılan VUCA kavramı, Bennis ve Nanus'un liderlik kuramlarından faydalanılarak oluşturulmuştur (Akdemir, Cihan Günaydın ve İnal, 2021: 349). 1990 yılının başlarında ABD ordusu tarafından ortaya konulan kavram, Soğuk Savaş'ın bitmesinin akabinde birçok tehditin baş göstermesi sonucu, tarafların bir sonraki hamlelerini tahmin etmenin zor, savaş gibi kaotik ve tehlikeli ortamları tanımlamak için kullanılmıştır (Yar, 2019: 35).

VUCA başlarda askeri çevreler tarafından kullanılmış olsa da sonraları kâr amacı olsun olmasın çok çeşitli yapılarda kullanılmaya başlanmış (Yurdasever ve Fidan, 2020a: 1644) ve iş dünyasında kullanılan kavramlardan biri olmaya başlamıştır. Dolayısıyla VUCA'yı, siyasetten ekonomiye, devlet yönetiminden işletme yönetimine muallaklığın, karmaşıklığın hüküm sürdüğü bir ortamda, strateji, üretim, harekete geçme, sonuç alma ve insan yönetme çabalarının toplamıdır (Yar, 2019: 35) şeklinde tanımlamak yerinde olacaktır.

Geçmiş tecrübelerin, bilinenlerin ve ezberlenenlerin kâfi gelmediği, değişim hızının yüksek olduğu, olayları anlamakta zorlandığımız ve öngörüle bulunamadığımız bir dönemde yaşıyor

olmamız nedeniyle, Johansen (2007)'ın da ifade ettiği gibi VUCA, işletmelerin bugünkü ve gelecekteki stratejilerini şekillendirebilmeleri için onlara bir çerçeve oluşturmaktadır. Dinamik ve birbirleriyle bağlantılı pek çok değişikliğin yaşandığı günümüz dünyasında, hiçbir şeyin önceki dönem gibi olmayacağı bu yüzden eski alışkanlıklardan kurtulup, şimdiki dönemin karmaşa ve belirsizliklerine adapte olabilmek, liderler için mühim bir mevzu haline gelmiştir. Brittain (2012)'in de vurguladığı üzere liderlik kavramı artık değişmiş ve yeni nesil liderlik anlayışında liderlerin artık sürprizlere hazır olmaları, olabilecek değişiklikleri öngörebilmeleri ve bu değişimlere kolaylıkla adapte olabilmeleri gerekmektedir. Yine bu görüşü destekler nitelikte Petrie (2011) çalışmasında, günümüz VUCA dünyasında, liderlerin daha karmaşık ve uyarlanabilir, daha esnek düşünebilme yeteneklerine sahip olmaları gerekliliğini ifade etmiştir. Horney, Pasmore ve O'Shea da (2010: 33) çalışmalarında, başarılı olmak için; insan, süreç, teknoloji ve iş yapısında liderlerin sürekli değişiklikler yapmaları gerektiğini belirterek, insanlar arası bağlantıların önemli olduğu bu yeni dünyada artık eski kuralların çoğunun geçerli olmadığını ifade etmişlerdir. Söz konusu bu yeni dünyada, insanların değişen şartlara entegre olduklarını zannettikleri anda, şartlar tekrar değişebilmekte ve bu değişime ayak uydurup adapte olabilenler ayakta kalabilmektedirler.

Günümüzde hüküm süren bu "yeni dünya"da, beklemek yerine uyum sağlayan, verileri doğru yorumlayıp uygun stratejiler belirleyebilen, bireysel değil takımla hareket edebilen, emir veren değil yol gösteren, anlayan, risk alabilen, kişisel farkındalığı yüksek, dirençli, sadece saygı gören değil aynı zamanda sevilen liderler kazançlı çıkacaktır (Yar, 2019: 36-37).

VUCA'yı tam anlamıyla öğrenebilmek, anlayabilmek ve VUCA ortamına karşı hazırlıklı olabilmek için, onu oluşturan bileşenlerin incelenmesi faydalı olacaktır. Devam eden başlıkta VUCA bileşenleri ayrıntılarıyla ele alınmaktadır.

## **VUCA BİLEŞENLERİ**

### **Değişkenlik (Volatility)**

Türk Dil Kurumu (TDK)'nın "değişken olma durumu - bir kişinin veya ortamın değişebilmekte gösterdiği esneklik, mütehavvil" olarak tanımladığı değişkenlik kavramı, VUCA dünyasındaki değişkenlik kastyyla benzerdir. VUCA dünyasında, iş hayatında yeni teknolojiler, politikalar, yeni trendler gibi pek çok faktöre bağlı olarak meydana gelen güçlü sansasyonları ifade etmektedir. Görece durağan olmayan değişimlerin kastedildiği bu bileşen, VUCA dünyasını en iyi tanımlayan bileşendir (Bennett ve Lemoine, 2014: 3).

VUCA dünyasının söz konusu bu değişken yapısı, kimileri tarafından olumsuz algılanırken, kimilerince de olumlu algılanabilir. Githens (2015)'in de belirttiği üzere öngörülemeyen bu belirsiz ortam, eğer tehlikeli olarak görülüyorsa olumsuz olarak algılanacak fakat yeni fırsatlar yakalayabilmek için bir avantaj olarak görülüyor ise olumlu algılanacaktır.

### **Belirsizlik (Uncertainty)**

TDK'nın belirsizlik tanımı "belirsiz olma durumu, niteliği hakkında tam bir bilgi edinilemeyen, belgisizlik, müphemiyet" şeklindedir. VUCA dünyasında belirsizlik, tahmin edilebilirliğin nispeten az olduğu, şaşırtıcı gelişmelerin yaşanmasının muhtemel olduğu ve bunlara bağlı olarak

bilinenlerin artık eksik kaldığı bir ortamı ifade etmektedir (Guterman ve King'den aktaran Yurdasever ve Fidan, 2020a: 1648).

VUCA ortamında liderler geleceği net olarak görmemeye başlarlar ve bu belirsizlik onların karar verme yeteneklerini bulanıklaştırarak planlama ve adım atma noktasında aksaklıklara neden olmaktadır. Dolayısıyla risklerin ve fırsatların görülebilmesi ve uygun çözüm alternatiflerinin belirlenebilmesi bu noktada öncelikler arasında yer almaktadır (Peoplise, 2021). Belirsizlik ortamında, bir olayın sebep ve sonuçları biliniyor olmasına rağmen, bu olayın önemli bir değişiklik yaratıp yaratmayacağı bilinmemektedir. Özetle belirsizlik bir değişimin anlamlı sonuçları olup olmayacağına dair eldeki bilgi eksikliğidir (Bennett ve Leomine, 2014: 3).

### **Karmaşıklık (Complexity)**

TDK karmaşıklığın tanımını “karmaşık olma durumu, öğelerinin veya gerekli işlemlerin sayısının çokluğu, çeşitliliği yüzünden anlaşılması, yapılması güç olan, komplike” şeklinde yapmıştır. VUCA dünyasında karmaşıklık olarak nitelendirilen durumlar, ortaya çıkan bir sorunda, anlaşılması güç birden fazla etki faktörünün olduğu ortamlardır (Sullivan, 2012).

Karmaşık ortamlardaki etkenler birbirleriyle bağlantılıdır ve herhangi birinde oluşan değişim, söz konusu ortamın tamamına etki etmektedir (Akdemir, Cihan Günaydın ve İnal, 2021: 350). Sullivan (2012), bir soruna dahil olan çok sayıda etmenin anlaşılmasının zor olduğunu ve değişimin yarattığı çalkantının ortaya çıkardığı karmaşıklık halinin, bireylerin karar vermelerini zorlaştırdığını belirtmektedir. Dolayısıyla örgütlerin “ayrıntılı bir inceleme, kavrama ve yanıt verme” tarzında atağa geçmeleri (Githens, 2015), onları karmaşıklığı doğru yöneterek ortaya çıkan kaos ortamından en az ziyanla kurtulabilmelerini sağlayacaktır. Aksi durumda bu etkileşim ve tepki ağında, liderler kontrolü kaybederek, her geçen gün daha da çıkmaza sürüklenebileceklerdir.

### **Muğlaklık (Ambiguity)**

TDK'ye göre muğlaklık “anlaşılması güç, anlaşılmaz, karışık, çapraşık, muğlak olma durumu” nu ifade eder. VUCA dünyasında muğlaklık, gerçeklerin sisli olduğunu, sebep-sonuç karmaşasını, bunun paralelinde hadiselerin yanlış yorumlanma potansiyelidir. Muğlaklık, stres yaratır, endişeyi arttırarak, karar vermeyi zorlaştırır ve pek çok şeyi gözden kaçırabilmeye sebebiyet verir. Çünkü muğlak ortamlarda gerek durumsal farkındalıklar gerekse hareketlerin neticelerinin tahmin edilebilirliği olabildiğince düşük seviyelerdedir (Yurdasever ve Fidan, 2020a: 1648).

Muğlaklık, değişkenlik, karmaşıklık ve belirsizlik bileşenlerinden farklıdır. Değişkenlikte, hızlı, tahmin edilemeyen ve istikrarsız bir değişim mevcuttur fakat muğlaklıkta bunların varlığına gerek yoktur. Yine karmaşıklık bileşeninde olduğu gibi çok fazla sayıda hareketli parçanın varlığına gerek yoktur, zira muğlaklıkta sonraki adımda ne olacağına dair malumat noksanlığı vardır. Son olarak muğlaklık, belirsizlik bileşeninden de farklıdır çünkü belirsizlikte bilinmezliğe neden olan etken hakkında bir fikir mevcuttur ve bu etken hakkında yeterli bilgi toplandığı takdirde neler olabileceği az çok tahmin edilebilir duruma gelir. Fakat muğlaklıkta belirli sebeplerin ve harekete geçme tarzlarının neticelerini belirleyebilmek için çok az tarihsel emsal mevcuttur. Muğlaklık içine girildiğinde, yapılacak en iyi şeyin deneme yanılma yöntemi

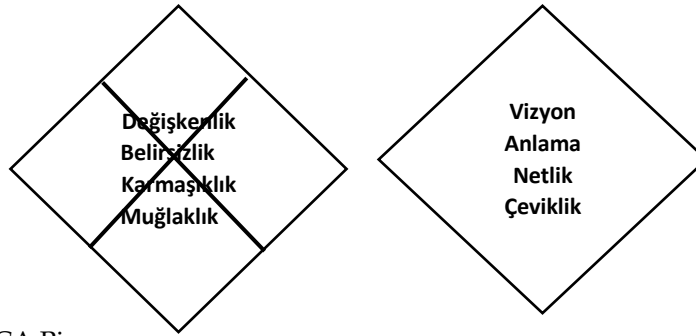
olduğuna inanılır çünkü elimizde geçmişte emsal temsil eden bir örnek olmadığından deneyimleyerek çözüm bulma yolu, VUCA dünyasının tehlikeli ortamında bir çare olabilecektir (Bennett ve Lemoine, 2014: 6).

## VUCA PRIME

VUCA Prime modeli, ilk defa Institute For The Future'da araştırmacı olan Bob Johansen tarafından 2007 yılında öne sürülmüştür. VUCA Prime, VUCA bileşenlerinin her birini olumlu bir karşılıkla etkisizleştirmek için savunulan davranışsal bir liderlik modelidir (Peoplise, 2021).

VUCA bileşenlerinin teker teker ortaya çıkmaları bozucu ve yıkıcı etkiler doğurmaz lakin, bu etkileri dikkate değer kılan durum, değişkenliğin, belirsizliğin, karmaşıklığın ve muğlaklığın hepsinin birlikte artışıyla beraber bir tehdit unsuru haline dönüşmesidir (Prensky, 2014; Lody, 2015).

VUCA dünyasının tehditlerinden kaçınmak ve avantajlar elde edebilmek için yaygın olarak kabul edilen model (O'Shea, 2017) olan Johansen (2007) modeline göre; değişkenliğe karşı vizyon, belirsizliğe karşı anlama, karmaşıklığa karşı netlik ve muğlaklığa karşı çeviklik aracılığıyla VUCA'nın olumsuz etkileri olumluya evrilebilir ve bu sayede yeni fırsatlar yaratılabilir.



Şekil 1: VUCA Pime

Kaynak: O'Shea, 2017: 1.

## Değişkenlikten Vizyona

Vizyon kelimesi "görünüm, ileri görüş" anlamına gelmektedir (TDK, 2021). Vizyon için geleceğe dair düşündüğümüz bir resim demek yanlış olmayacaktır. Johansen modeline göre, değişkenlik vizyona sebep olur. Zira kısa ve orta vadeli hedefler, değişken zamanlarda liderlere karar verme noktasında yol gösterebilirler. Vizyon, liderlerin nereye doğru ilerlediklerini görmelerini sağlar (Peoplise, 2021). Dolayısıyla, değişkenliğe karşı koyabilmek için, iş gücünün, kaynakların, sermayenin birbirleriyle uyumlaştırılarak müşterek, net ve anlaşılabilir bir vizyon oluşturulması önemlidir (Beytekin ve Özkanlı, 2020: 99). Bu sayede değişkenliğin yarattığı tehdidin yerini güven ve hedefe doğru ilerleme hissi alacaktır. İnsanları müşterek bir vizyon etrafında toparlayabilen liderler (Yurdasever ve Fidan, 2020a: 1640), VUCA dünyasında zor görülen pek çok engeli aşabilecek ve bu zorlu dünyada sıyrılabilenlerden olacaklardır.

### **Belirsizlikten Anlamaya**

“Bir şeyin ne demek olduğunu, neye işaret ettiğini kavrama” (TDK, 2021) manasına gelen anlama, VUCA dünyasında liderlerin “gürültünün” ötesini kavrayabilmeleri (Cooke, 2013), pazar ortamını, müşterileri, talepleri ve rakipleri anlayabilme manasına gelmektedir. Belirsizliğin hâkim olduğu bu dünyada liderler neler olup bittiğini anlamak için dinlemeye önem verirler. Dinlemeye zaman ayırabilmek onların hem uzmanlıklarının hem de işlerinin ötesinde bir durumdur. Bu noktada liderlerin her seviyedeki çalışanlarıyla iletişim kurabilmeleri, ekip çalışması ve işbirliği yeteneklerini geliştirerek vizyonlarını paylaşabilmeleri önemlidir (Cooke, 2013). Bu sayede liderler, farklı perspektiflere sahip olarak, doğru çözümler yapabilecek ve belirsizlikten anlamaya doğru geçebileceklerdir.

### **Karmaşıklıktan Netliğe**

“Öğelerin ve gerekli işlem sayısının çokluğu sebebiyle anlaşılması ve yapılması güç” (TDK, 2021) olarak ifade edilen karmaşıklık durumundan netlik durumuna geçiş yapabilmek önemli bir beceridir. Zira karmaşıklığın yarattığı sorunlu VUCA dünyasından ancak işleri netleştirip basitleştirerek çıkılabilir. Liderlerin karmaşıklık durumlarına netlik kazandırarak, astlarına yön vermesi, yapılacak işleri sadeleştirilmesi ve bu yönde uygulamalar yapması önemlidir. Birbiriyle bağlantılı birçok etkenin bazılarında veya tamamında ortaya çıkacak bir farklılık tüm ortamı etkileyebileceğinden, karmaşıklık durumunun yönetilmesi için liderlerin daha kapsamlı yetenekler edinerek yol almaları gerekmektedir (Yurdasever ve Fidan, 2020a: 1645-1646).

Liderler karmaşık durumlarda, rutin faaliyetlerde ve ekip içindeki ilişkilerde daha berrak, net ve yalın olmaya özen göstermelidirler. Bu noktada liderlerin öncelikli hedeflerine odaklanmaları ve hedefe ulaşmaktan alıkoyan engellere vakit harcamamaları onları netliğe doğru yaklaştıracaktır (Vatangül, 2021).

### **Muğlaklıktan Çevikliğe**

“Kolaylık ve çabuklukla davranan, tetik, atik” (TDK, 2021) anlamına gelen çeviklik kavramı, VUCA dünyasındaki muğlaklıkla baş edebilmenin en etkili yoludur. Cooke (2013) çevikliği, düşünce ve hareketlerin hızlı bir şekilde modelini oluşturarak, bunları hızlıca hayata geçirebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Çevik olabilmenin ilk şartı esnek olabilmektir. Liderler belirledikleri plan ve programlarında katı olmamalı, aksine gereken yerde ve zamanda olabilmeli, gerekli revizyonları hemen yapabilmelidirler. VUCA dünyasında muğlaklığın yarattığı kötü sürprizlere karşı gecikmeden revizyonlar yapılması, hatalardan hemen dersler çıkarılarak yeni bir plan ortaya koyulabilmesi önemlidir. “İlk seferde doğrusunu yap” paradigması artık yerini “çok uğraş, çabuk başarısız ol ve iyi öğren” paradigmasına bırakmıştır (Gürsoy, 2020).

Bu noktada yukarıdaki başlıklarda anlatılan konuların bir araya toplanıp özetlendiği tabloya yer vermek konuyu daha anlaşılır ve net yapacaktır.

**Tablo 1.** VUCA Yapısındaki Farklılıklar

	Nedir	Örnek	Nasıl Etkili Yönetilir
Değişkenlik	Nispeten kararsız değişim; bilgi mevcuttur ve durum anlaşılabilir, ancak değişiklik siktir ve bazen tahmin edilemez.	Emtia fiyatlandırması oldukça değişkendir; örneğin 21. yüzyılda yakıt maliyetleri oldukça değişken olmuştur.	Kaynaklar agresif bir şekilde gevşeklik oluşturmaya ve gelecekteki esneklik potansiyelini yaratmaya yönlendirilmelidir.
Belirsizlik	Bir olayın anlamlı sonuçları olup olmayacağına dair bilgi eksikliği; sebep ve sonuç anlaşılmalıdır, ancak bir olayın önemli bir değişiklik yaratıp yaratmayacağı bilinmemektedir.	Terörle mücadele girişimleri genellikle belirsizlikle karşı karşıyadır; terörizmin birçok nedenini anlıyoruz, ancak saldırıları ne zaman ve nasıl teşvik edebileceklerini tam olarak bilmiyoruz.	Bilgi, belirsizliği azaltmak için kritik öneme sahiptir. firmalar hem yeni veriler toplamak hem de yeni bir bakış açısıyla değerlendirmek için mevcut bilgi kaynaklarının ötesine geçmelidir.
Karmaşıklık	Ayrıntılı bir bilgi ve prosedür ağı oluşturan birbirine bağlı birçok parça; genellikle çok biçimli ve dolambaçlı, ancak mutlaka değişiklik içermesi gerekmez.	Dış pazarlara açılmak genellikle karmaşıktır; yeni ülkelerde iş yapmak genellikle karmaşık bir dizi tarifeler, yasalar, düzenlemeler ve lojistik konular ağında prosedürler içerir.	Şirket içi operasyonları dış karmaşıklığa uyacak şekilde yeniden yapılandırmak, bunu ele almanın en etkili ve verimli yoludur. Firmalar, çevresel karmaşıklıkları yansıtmak için kendi operasyonlarını ve süreçlerini "eşleştirmeye" çalışmalıdır.
Muğlaklık	"Oyunun temel kuralları" konusunda bilgi eksikliği; neden ve sonuç anlaşılmamıştır ve ne bekleneceği konusunda tahminlerde bulunmak için emsal yoktur.	Basılı medyadan dijital medyaya geçiş çok muğlaktı; şirketler, müşterilerin yeni teknolojiler göz önüne alındığında verilere ve eğlenceye nasıl erişeceğini ve deneyimleyeceğini hala öğreniyor.	Belirsizliği azaltmak için deney gereklidir. Firma liderleri, eski iş kurallarının artık geçerli olmadığı durumlarda hangi stratejilerin yararlı olup olmadığını ancak akıllı deneyler yoluyla belirleyebilirler.

Kaynak: Bennett ve Leomine, 2014: 3



## İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Son yıllarda epeyce popüler olan VUCA kavramına dair yapılan çalışmalar sayısı artan bir ivme kazanmıştır. Yabancı literatürde VUCA konusuyla ilgili pek çok çalışma görülsede ülkemizde konuyla ilgili yapılan çalışmaların sayısı fazla değildir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar arasında yer alan Horney, Pasmore ve O'Shea (2010) "Liderlik Çevikliği" başlıklı çalışmalarında, insan kaynaklarının liderlerin çevikliğini nasıl arttırabilecekleri hususunda öneriler sunmuş, liderlerin VUCA dünyasında ayakta kalabilmeleri için güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip, bu konuda uygulanabilecek yönetim prosedürlerine dair tavsiyelerde bulunmuşlardır. Lawrence (2013) "VUCA Dünyasında Liderler Geliştirmek" isimli çalışmasında, VUCA kavramını ayrıntılı olarak ele almış, İK ve yetenek yöneticilerinin liderlik vizyonunu, anlayışını, netliğini ve çevikliğini teşvik etmek için liderlik geliştirme yaklaşımlarını değiştirmek için ne yapmaları gerektiğine dair öneriler sunmuştur. Bennett ve Lemoine (2014) "VUCA Dünyasında Performansa Yönelik Tehditleri Anlama" isimli çalışmalarında liderlerin zorlu VUCA dünyasında, kurumsal performansı korumak ve geliştirmek için kıt kaynakları nasıl uygun şekilde tahsis edeceklerini ve değerlendireceklerini analiz etmişlerdir. Millar, Groth ve Mahon (2018) "VUCA Dünyasında Yönetim İnovasyonu" isimli çalışmalarında öngörülemeyen ve zorlu VUCA dünyasını yönetmek için üç makaleyi sentezleyerek örtülü ve açık önerilerde bulunmuşlardır. Wyk ve Malkin (2018) "Bir VUCA Dünyasında Holistik Liderliğin Bütünsel Sanatı ve Bilimi Üzerine Düşünceler" isimli çalışmalarında yine ilgili literatüre katkı yapanlar arasındadırlar.

Türkçe literatürde Yurdasever ve Fidan (2020) "Yöneticilerde Yeni Liderlik Becerileri ile Stres İlişkisi: Komb (Vuca) ve Öz Yeterlilik Etkileşimi" isimli çalışmalarında, liderlerde var olan yeni liderlik yeteneklerinin, onların yaşadıkları strese olan etkilerini araştırmıştır. Karakaya (2020) "Vuca Dönemlerinde Coso Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi: Covid-19 Salgın Sonrası Yükseköğretim Kurumları İçin Model Önerisi" isimli çalışmasıyla Covid-19'dan sonra, yükseköğretim kurumlarının kurumsal risk yönetim süreçlerini nasıl daha etkili yönetebileceklerine dair bir model önerisi sunmuştur. Beytekin ve Özkanlı (2020) "Halk Eğitimi Merkezi Öğretmenlerinin VUCA Koşullarında Yeni Liderlik Becerilerinin İncelenmesi" isimli çalışmalarında halk eğitim merkezinde çalışan 129 öğretmen üzerinden verileri incelemiş ve değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık durumlarının birbirleri ile pozitif yönlü orta düzeyde ilişkili olduğunu bulgulamışlardır.

Yukarıda da görüldüğü üzere VUCA konusunda yapılan bilimsel çalışmaların sayısının çok olduğu söylenemez. Bu çalışma ile de VUCA dünyası olarak isimlendirilen bu yeni dünya ile neyin kastedildiği, VUCA'nın özelliklerinin ve bileşenlerinin neler olduğu, VUCA ile nasıl bir iş ortamı tasvir edildiği ve son olarak VUCA dünyasının tehditleriyle nasıl başa çıkılabileceği konularına açıklık getirilmeye çalışılmış ve bu noktada ilgili literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

## SONUÇ

Çalışma boyunca açıklanmaya çalışıldığı üzere, artık dünya eskisi gibi durağan, öngörülebilir, denetlenebilir olamayacaktır. VUCA dünyasının getirdiği bu yeni dünya düzeniyle birlikte iş hayatındaki etki ve tepkiler artık çok daha farklı olacaktır. Bu nedenle, işletmeler ve liderler karşılaşacakları yeni durumlara eski çözüm yöntemleriyle yaklaşmak yerine, bu yeni düzeni kabul edip, bu dünyaya uyarlabilir bir hale bürünmelidirler.

VUCA dünyasının artan hızına, kolaylaşan üretime rağmen zorlaşan rekabet ortamına, merkezinin tüketici kabul edilmesine ve küreselleşmenin gerçekleşmesine paralel olarak yönetim yöntemleri de evrim geçirmiştir. İlk etapta karmaşık ve zor görülen VUCA dünyası, artık etkin liderlerin fırsata çevirdiği bir ortam halini almaktadır. Bakış açılarını değiştirip bu yeni dünyayı anlamaya çalışan, empati kurabilen, esnek olabilen ve başarısızlıklardan hızlıca ders çıkarıp çabucak harekete geçebilen bu liderler hiç şüphesiz bu yeni dünyada ayakta kalmayı başarabileceklerdir.

## KAYNAKÇA

Akdemir, A., Cihan Günaydın, S. ve İnal, İ. H. (2021). Pandemi Sonrası Oluşan Vuca Ortamının Çalışan İnsan Kaynakları Kaygı Düzeyi ve Verimliliği Üzerine Etkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39): 347-374.

Bennett, N. and Lemoine, J. G. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World, *Business Horizons Journal*. 57(3): 1-7.

Beytekin, O. F. ve Özkanlı, A. (2020). Halk Eğitimi Merkezi Öğretmenlerinin VUCA Koşullarında Yeni Liderlik Becerilerinin İncelenmesi, *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 6(12): 95-112.

Brittain, B. (2012). *Leadership Perfected: Leading from The Whole You*. <http://iveybusinessjournal.com/publication/leadership-perfected-leading-from-the-whole-you>. Erişim Tarihi: 28.06.2021

Cooke, A. (2013). *How to Manage, Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*. <https://www.growthandprofit.coach/how-to-manage-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity-part-2/>. Erişim Tarihi: 13.07.2021.

Githens, G. (2015). *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA)*. <https://leadingstrategicinitiatives.com/2015/02/27/volatilityuncertainty-complexity-ambiguityvuca/>. Erişim Tarihi: 10.06.2021

Gürsoy, D. (2020). *VUCA'nın Panzehiri; VUCA Prime*. <https://www.vucadanismanlik.com/prime/>. Erişim Tarihi: 16.07.2021.

Horney, N., Pasmore, B. ve O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World, *People and Strategy*, 33(4): 33-38.

Johansen, B. (2007). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in The Present*. San Francisco: CA: Berrett-Koehler.

Karakaya, G. (2020). Vuca Dönemlerinde Coso Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi: Covid-19 Salgın Sonrası Yükseköğretim Kurumları İçin Model Önerisi, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30): 2863-2882.

Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*, Kenan Flagler Business School.

Millar, C., Groth, O. and Mahon, J. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations, *California Management Review*, 61(1): 5-14.

O'Shea, T. (2017). *Ready to Shift Your Vuca to Vuca Prime?* <https://agilityconsulting.com/your-agility-advantage/ready-to-shift-your-vuca-to-vuca-prime/>. Erişim Tarihi: 05.07.2021.

Petrie, N. (2011). *Future Trends in Leadership Development*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Peoplise, (2021). *VUCA Dünyası İçin Liderlik Kavramları- VUCA Prime*. <https://www.peoplise.com/Anasayfa/Blog/Vuca-Prime>. Erişim Tarihi:05.07.2021.

Prensky, M. (2014). *Variability, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (VUCA)*. <https://www.edweek.org/education/opinion-variability-uncertainty-complexity-ambiguity-vuca/2014/09>. Erişim Tarihi: 05.07.2021.

Sullivan, J. (2012). *Talent Strategies for a Turbulent VUCA World – Shifting to an Adaptive Approach*. <http://www.ere.net/2012/10/22/talent-strategies-for-a-turbulentvuca-world-shifting-to-an-adaptive-approach>. Erişim Tarihi. 01.07.2021.

Vatangül, Y. (2021). *VUCA Nedir? VUCA Dünyasında Nasıl İyi Bir Lider Olunur?* <https://www.responedga.com/tr/blog/vuca-nedir-vuca-dunyasinda-nasil-iyi-bir-lider-olunur/>. Erişim Tarihi: 16.07.2021.

Wyk, C. and Malkin, J.P. (2018). *Reflections on The Holistic Art and Science of Chaordic Leadership in a VUCA World, Paper for the Poetics of Leadership Conference, Cumbria*.

Yar, B. (2019). *Kader Gayrete Aşıktır*. (1. Baskı), İstanbul: Hürriyet Yayıncılık.

Yurdasever, E. ve Fidan, Y. (2020a). Yöneticilerde Yeni Liderlik Becerileri ile Stres İlişkisi: KOMB (VUCA) ve Öz Yeterlilik Etkileşimi, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8: 119–130.

Yurdasever, E. ve Fidan, Y. (2020b). KOMB (VUCA) Dünyası ve Yeni Liderlik Becerileri, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 1638-1664.