



VUCA Dünyasından BANI Dünyasına – Karmaşık Kaosa Dönüştüğünde Liderlik

**Başak TEKİN ÖZDEN – Tat Gıda Genel Müdür Yardımcısı - Mali İşler ve Finans
TÜYİD Yönetim Kurulu Üyesi**

İş dünyasında değişimin sürekliliği ve kaçınılmazlığını vurgulamak için eskiden sıklıkla ünlü filozof Heraklitos'un "**Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.**" sözü kullanılırdı. Günümüzün çok hızlı akan iş dünyası ise iletişimde, felsefi cümlelerden çok kısaltma kullanılan ifadeleri tercih ediyor. **VUCA** kavramı da bu şekilde, 1980'lerde siyasi ve toplumsal gelişmelerle birlikte iş dünyasının küreselleşmesine ve dijitalleşmesine yanıt olarak geliştirilmiş bir kavram olarak ortaya çıktı.

VUCA kavramı, **değişkenlik** (volatility), **belirsizlik** (uncertainty), **karmaşıklık** (complexity) ve **muğlaklık** (ambiguity) olmak üzere dört kelimenin birleşiminden oluştu. **VUCA** başlangıçta askeri çevrelerde yaygın olarak kullanılmakla birlikte, zamanla siyasi belirsizlikler, ekonomik dalgalanmalar, dijital dönüşümün yarattığı değişiklikler, artan çalışan talepleri, değişen müşteri beklentileri, sosyal ve çevresel faktörler gibi günlük hayatımızdaki zorlukları açıklayan ve kuruluşlara rehberlik eden bir çerçeve oldu. Bu liderlik çerçevesi, net bir vizyona sahip olmanın, sürekli değişen çevreyi anlamının, uyum sağlamanın, değişime duyarlı olmanın ve paydaşlarla etkin bir şekilde iletişim kurmanın önemini vurguladı.

Ancak değişimin hızının teknolojik dönüşümle ciddi şekilde artması, öngörülemez yağışlar, kuraklık, doğal felaketler ve doğal kaynakların hızla azalmasıyla iklim değişikliğinin kendini daha belirgin halde hissettirmesi ve üzerine yaşanan Covid-19 salgınının toplumsal ve ekonomik etkileri nedeniyle **VUCA** yerini **BANI**'ye bıraktı. **BANI** konsepti, 2020'de Jamais Cascio tarafından kaos ile yüzleşmeyi anlamlandırmak üzere önerildi. **BANI** kavramı **Kırılgan** (Brittle), **Kaygılı** (Anxious), **Doğrusal Olmayan** (Non-linear), ve **Anlaşılamaz**'ın (Incomprehensible) kısaltmasıdır.

BANI dünyası, kurumların felaketler karşısında **kırılgan** olduğunu; iş hayatında artarak yaşanan belirsizliklerin

yetersizlik ve **kaygıya** sebep olduğunu ifade etmekte. Karmaşık olan konuların, **doğrusal olmayan**; sebep ve sonuç ilişkilerinden bağlantısız veya orantısız bir şekilde ilerlediğini ve küçük bir kararın yıkıcı sonuçları olabileceği gibi büyük bir çabanın, büyük sonuçlar getirmeyebileceğini vurguluyor. **Anlaşılmazlık** ise günümüzün bilgi yoğunluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkıyor. Daha fazla veri ve bilgi işimizi kolaylaştırmak yerine resmin bütünü görmemizi engelleyebiliyor ve veriyi anlamlandırmayı zorlaştırıyor.

İş dünyası daha değişken ve öngörülemez hale geldikçe, **BANI** gibi modeller, çevremizde olup bitenleri daha iyi anlamak, çağın gerisinde kalmamak, proaktif çözümler ve yol haritaları oluşturmak için giderek daha önemli hale geliyor. **BANI** modeli bir adım daha ileri giderek şirketlerin operasyonları üzerinde büyük etkisi olabilecek kaotik ve tamamen öngörülemez etkileri dikkate almalarına ve bu dönüşüme uyumlanarak rekabetçi kalmalarına yardımcı oluyor.

Jamais Cascio, **BANI** dünyasının zorluklarına da **RAAT** - **Esneklik** (Resilience), **Dikkat** (Attention), **Uyum** (Adaptation) ve **Şeffaflık** (Transparency) ile cevap bulmayı amaçlıyor.

BANI dünyası, şirketlerin kırılgan yapısına karşın daha esnek olmasını öneriyor. Esnek olan şirketler yalnızca dış baskılara dayanmakla ve hazırlanmakla kalmıyor; aynı zamanda, özüne ve ana faaliyet konularına daha hızlı dönmeyi de başarabiliyor. Bu büyük dönüşüme uyum sağlamanın, esnekleşmenin ve büyümenin en önemli yolu şirketlerin ekiplerini güçlendirmesi ve çalışanlarının gelişimine yatırım yapması olarak öne çıkıyor. Örneğin, artık bugünün teknolojisi olan yapay zeka tarımdan enerjiye, savunmadan eğitime kadar her alana nüfuz etmeye başladı. Yapay zekanın bazı meslek grupları için risk oluştururken; aynı zamanda yeni işlerin ortaya çıkmasını ve verimliliğin daha da yükselmesini sağladığını görüyoruz.

Diğer yandan teknolojiyle ilgili kamu politikalarının teknolojinin hızına yetişememesi de, 'teknoloji geliştirme faaliyetlerini bir süre durdurma önerilerine' kadar giden yeni tartışmaları beraberinde getiriyor.

Esnek olabilmenin, proaktif kalabilmenin ve beklenmedik zorlukları aşabilmenin önemli bir yolu da kaygı ile başa çıkmak. Hem bireysel hem de kurumsal olarak dikkat ve farkındalık ile kaygıyı azaltabiliriz. Belirsiz bir ortamdayken endişeleri veya kaygıları kontrol edebilirsek, şirketin hareket kabiliyetini de artırabiliriz. Son yıllarda karşı karşıya kaldığımız, bilgi kirliliği, yalan haberler ve olumsuz haberlerin daha fazla ortam bulması gibi unsurlar bireyler, çalışanlar ve yatırımcılar nezdinde kaygıyı tetiklemekte. Ne dinlediğimize ve ne okuduğumuza dikkat edersek, kaygıyı azaltabiliriz.

Aldığımız kararların öngörülebilir sonuçlara neden olduğu doğrusal bir dünyada yaşamıyoruz. Bunun aksine, sürekli olarak yeniden yapılandığımızı, bizi etkileyen karmaşık bir sistemin parçasıyız. Böyle bir dünyada, küçük bir değişiklik, büyüyerek çok daha büyük sonuçlar doğurabiliyor. Şu an küresel ısınmanın sonucu olarak karşı karşıya kaldığımız sorunların geçmişte alınan kararlar ile ilişkili olduğunu, ya da Covid-19 pandemisi ile bir virüsün dünya ekonomisini nasıl felce uğratabileceği biliyoruz. Karmaşık sistemlerde belirsizlik, bir sonraki krizin nereden geleceğini tahmin etmeyi de imkansız kılıyor. Ancak bu geçmişten ders almamızı engellemiyor. Sonuçları hesaplayamıyorsak, en iyi strateji bunlara uyum sağlayabilecek kasları geliştirmektir.

'Anlaşılmaz'a karşı 'şeffaflık', etkili bir çözüm olsa da tek başına yeterli olmayabilir. Şirkette ve özel hayatımızda bilgi akışını da filtrelemeye ihtiyaç duyuyoruz. Bilgi akışını etkin yönetmek ve şeffaflık, anlaşılabilir ortamlara karşı etkili bir çözüm olarak görünüyor.

Bu noktada, **BANI** dünyasının güçlenmiş bir **Yatırımcı İlişkileri** rolüne artan bir şekilde ihtiyacı olduğunu söyleyebiliriz. Yatırımcı ilişkileri, bir şirketin finansal performansı, stratejileri ve diğer önemli gelişmeler hakkında yatırımcılara düzenli, doğru ve zamanında bilgi sunarak şeffaf bir yönetim anlayışı sergiler. Günümüzde etkili bir iletişim stratejisi çok yönlüdür. Proaktif olmak, özellikle de haberler kötüyse, her zaman en iyisidir. Yatırımcı İlişkileri Yöneticileri, şirketin ve yöneticilerin her zaman güçlü görünmesini istese de, olumsuz gelişmeler olduğunda da yatırımcıları

bilgilendirmek; yatırımcıların şirkete güvenini de arttıran bir unsurdur.

Yatırımcılar ve üst yönetim arasında iletişimi sağlayarak, doğru zamanda doğru gündeme dikkati çekerek yatırımcıların üzerindeki kaygıyı azaltıp, bilgi kirliliğinin de önüne geçmiş olur.

Bu iletişim sadece yatırımcılarla da sınırlı kalmamalı. Şirketin tüm paydaşları ile iletişimde kalmak, içeride ve dışarda şirket ile ilgili beklentileri ve endişeleri de anlamamıza, ve gerekli duyuruları zamanında yapabilmemize de olanak sağlar.

Sürekli değişen pazar ortamına ayak uydurmak, teknolojik gelişmeleri takip etmek, yatırımcı ilişkilerinin de her zaman öğrenmeye ve adapte olmaya hazırlıklı olmasını gerektirir. En son yaşadığımız Covid-19 pandemisi bize çok şey öğretse de; yüz yüze iletişimin gücünün yerini alamayacağını da gösterdi.

Yatırımcı ilişkileri'nin kurduğu güvene ve samimiyete dayalı iletişim disiplininin; **BANI** dünyasına cevap olan **RAAT** kültürünü geliştirmede, birçok birim ve kurum için rol model oluşturabileceğine inanıyorum.