İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi
Journal of the Human and Social Science Researches
[2147-1185]

[itobiad], 2020, 9 (2): 1638/1664

KOMB (VUCA) Dünyası ve Yeni Liderlik Becerileri[1]

KOMB (VUCA) World and New Leadership Skills

Engin YURDASEVER
Öğr. Gör. Dr., Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
Dr., Ordu University, Vocational School of Social Sciences
enginyurdasever@odu.edu.tr
Orcid ID: 0000-0002-3853-2032

Yahya FİDAN
Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi
Prof., Istanbul Commerce University, Faculty of Business
yfidan@ticaret.edu.tr
Orcid ID: 0000-0002-5012-3629

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type	**:** Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received	**:** 18.03.2020
Kabul Tarihi / Accepted	**:** 15.06.2020
Yayın Tarihi / Published	**:** 24.06.2020
Yayın Sezonu	**:** Nisan-Mayıs-Haziran
Pub Date Season	**:** April-May-June

Atıf/Cite as: YURDASEVER, E , FİDAN, Y . (2020). KOMB (VUCA) Dünyası ve Yeni Liderlik Becerileri. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 9 (2) , 1638-1664 . Retrieved from http://www.itobiad.com/tr/issue/54141/705576

İntihal / Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. http://www.itobiad.com/

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 – Istanbul / Eyup, Turkey. All rights reserved.

[1] Bu çalışma, Prof. Dr. Yahya FİDAN danışmanlığında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen "Yöneticilerde Yeni Liderlik Becerileri ile Stres İlişkisi: KOMB (VUCA) ve Öz Yeterlilik Etkileşimi" başlıklı doktora çalışmasından üretilmiştir.

KOMB (VUCA) Dünyası ve Yeni Liderlik Becerileri

Öz

İçinde bulunduğumuz ve geçmişle kıyaslanamayacak hızda değişen, birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde pek çok faktörün oluşturduğu karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz ortam, ABD'de VUCA olarak isimlendirilmektedir. VUCA, volatility, uncertainty, complexity ve ambiguity kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır. Bu çalışmada VUCA, dilimize KOMB (karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık, belirsizlik) olarak uyarlanmıştır. KOMB dünyasının, geçmişin nispeten istikrarlı iş dünyasından çok farklı özellikler göstermesi, bu yeni durumla baş etmek durumunda olan yöneticilerde yeni beceriler geliştirme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu kuramsal (teorik) çalışmada öncelikle, KOMB olarak nitelendirilen bu yeni iş dünyasının bileşenleri ve özellikleri ele alınmış, ardından Bob Johansen tarafından geliştirilen ve KOMB dünyasında başarılı olabilmek için günümüz üst düzey yönetici ve liderlerinin taşıması gereken yeni liderlik becerileri açıklanmıştır.

Özet

Araştırma Problemi

Günümüzde iş ortamlarının yapısı hızla değişmektedir. ABD'de VUCA olarak ifade edilen ve oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklığın hâkim olduğu bu yeni koşullarda, geçmişte elde edilmiş deneyimlerin, başarı için tek başına yeterli olmayacağı kabul edilmektedir. Benzer şekilde bu yeni şartlar altında işletme yöneticilerinin de geleneksel liderlik becerileri ile başarılı olmaları güçleşmiştir. Bu araştırmanın amacı, geleneksel liderlik becerilerinin, yönetici başarısı için yetersiz kaldığı VUCA ortamını açıklamak, bu kısaltmayı Türkçe'ye KOMB olarak uyarlayarak literatüre kazandırmaktadır. Araştırmanın ikincil amacı da Johansen tarafından önerilen ve bu yeni KOMB koşullarında başarılı olmak için yöneticilerin ihtiyaç duyacağı yeni liderlik becerilerini açıklamak ve literatüre kazandırmaktır.

Araştırma Soruları

KOMB ve KOMB dünyası kavramları neyi ifade etmektedir?
KOMB'un bileşenleri nelerdir ve nasıl bir iş ortamını tarif etmektedir?
KOMB'un en belirgin özellikleri nelerdir?
KOMB'un geçmişteki iş ortamlarından ne gibi farkları vardır?
KOMB'un tehditleri ile nasıl başa çıkılabilir?
KOMB dünyasında üst düzey yöneticilerin ihtiyaç duyacağı liderlik becerileri hangileridir?

Literatür Özeti

KOMB kısaltması, Soğuk Savaşın sona ermesinden sonra, değişen güç dengeleri ve çok kutuplu dünya düzenini tanımlamak için ABD ordusu tarafından kullanılmaya başlanmış ve zamanla iş çevrelerinde de kabul görerek

literatürde yerini almıştır. Her ne kadar literatürde KOMB konusunda ampirik araştırmalar olmasa da KOMB kısaltması teorik çalışmalarda sıklıkla kullanılır hale gelmiştir. Literatürde KOMB, oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklıkla çevrelenmiş ve geçmişten çok farklı özellikler gösteren bir ortamı ifade etmektedir. Pek çok yazar, özellikle KOMB'un geçici bir dönem değil kalıcı bir durum olduğuna vurgu yapmaktadır. KOMB artık "yeni normal" olarak kabul edilmekte ve KOMB'un şiddetinin her geçen gün daha da artması beklenmektedir. KOMB'un bileşenlerinden ilki olan oynaklık, hızlı ve beklenmedik değişimler nedeniyle öngörülebilirliği zayıflatarak istikrarsızlığa sebep olmaktadır. İkinci bileşen olan belirsizlik ise sürprizlerin ortaya çıkma ihtimalinin yüksekliğine ve gelecekte neyin ortaya çıkacağı konusundaki bilinmezliğe atıf yapmaktadır. Karmaşıklık, birbirine bağlı çok sayıda faktör nedeniyle sebep ile sonuç arasındaki ilişkinin kurulmasını zorlaştırmaktadır. Muğlaklık ise "ne zaman, nasıl, niçin" gibi sorularının yanıtlarının bulanık olduğu ve gerçekleri yanlış değerlendirme ihtimalinin yüksek olduğu ortamları ifade etmektedir.

KOMB'un bileşenleri her zaman tek başına tehdit unsuru olmayabilir. Ancak bileşenlerin bir arada ortaya çıkması ve şiddetinin artması onu tehdit haline dönüştürebilmektedir. KOMB'un bu tehditlerinin bir çeşit panzehiri olarak ise Johansen'in KOMB Prime yaklaşımı kabul görmektedir. Bu yaklaşıma göre karmaşıklığa karşı netlik, oynaklığa karşı vizyon, muğlaklığa karşı çeviklik, belirsizliğe karşı ise anlama yoluyla KOMB'un tehditleri fırsatlara dönüştürülebilir. Johansen'e göre günümüz liderlerinin bunu başarabilmesi için, geleneksel liderlik özelliklerinden çok daha farklı becerilere sahip olması gerekmektedir. Johansen, KOMB dünyasında liderlerin başarılı olabilmesi için sahip olması gereken on yeni beceri olduğu görüşünü savunmaktadır. Johansen'e göre KOMB liderlerinin sahip olması gereken bu on beceri; sezgisel motivasyon, netleştirme, krizden fırsat çıkarma, simülatif öğrenme, dirimsel empati, uzlaştırma, mütevazi şeffaflık, hızlı modelleme, sanal takımlar örgütleme ve pastayı büyütme becerileridir.

Metodoloji

Bu araştırmada, KOMB ve KOMB dünyasında liderlerin sahip olması gereken beceriler ile ilgili literatür taraması yapılarak elde edilen bilgiler sistematik olarak açıklanmıştır. Bu yöntemle, ele alınan konuların hem literatüre kazandırılması hem de liderlere yol gösterici bir rehber işlevi görmesi amaçlanmıştır.

Sonuç ve Değerlendirmeler

KOMB dünyası kavramı, içinde yaşadığımız ve geçmişin nispeten istikrarlı iş ortamlarından çok farklı özellikler gösteren bir ortamı tanımlamaktadır. KOMB'un geçmişten farklı koşulları, üst düzey yöneticilerin geleneksel liderlik becerileri ile başarılı olmalarını ve zorluklarla başa çıkmalarını güçleştirmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, yöneticilerin KOMB dünyasının zorlukları ile başa çıkabilmek için, Johansen tarafından önerilen on yeni liderlik

becerisine sahip olması gerektiği ileri sürülmüştür. Sonuç olarak daha bütüncül bir yaklaşımla denilebilir ki; KOMB dünyasında, geçmişte işe yaramış ve halen kabul gören liderlik becerileri eleştirel bir yaklaşımla sorgulanmalı, geçerliliğini yitirmemiş olan beceriler KOMB koşullarına uyarlanmalı ve Johansen tarafından önerilen on yeni liderlik becerisi, literatüre ve yönetici geliştirme programlarına dahil edilerek yeni bir lider profili oluşturulmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Karmaşıklık, Oynaklık, Muğlaklık, Belirsizlik, KOMB, Yeni Liderlik Becerileri.

KOMB (VUCA) World and New Leadership Skills

Abstract

The fast changing, complex, volatile, ambiguous and uncertain environment surrounding us, is called VUCA in the USA. VUCA is an abbreviation consisting of the initials of the words volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. In this study, VUCA is adapted to the Turkish language as KOMB (karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık, belirsizlik). The fact that the VUCA world has very different features from the relatively stable business world of the past has revealed the necessity of developing new skills to the managers who have to deal with this new situation. In this theoretical study, firstly, the components and features of this new business world, which is called as VUCA, are discussed. Next are explained the new leadership skills developed by Bob Johansen that must be gained by today's senior executives and leaders in order to be successful in the VUCA World.

Summary

Research problem

Today, the composition of business environments is changing rapidly. In these new conditions, which are expressed as VUCA in the USA and where volatility, uncertainty, complexity and ambiguity prevail, the experiences gained in the past will not be sufficient for success. Similarly, under VUCA conditions, it has become difficult for company managers to succeed with their traditional leadership skills. The purpose of this research is to explain the VUCA environment where traditional leadership skills are insufficient for the success of the managers, and add KOMB to the literature as an adaption of the term VUCA to Turkish. The secondary purpose of the research is to explain the new leadership skills proposed by Johansen that managers will need to succeed in these new VUCA conditions and to add them to the literature.

Research Questions

What do the concepts of VUCA and VUCA world mean? What are the components of VUCA and what business environment does it describe?

What are the most prominent features of VUCA? How does VUCA differ from the past business environments? How can we deal with the threats of VUCA? What are the leadership skills that senior executives will need in the VUCA world?

Literature Review

After the end of the Cold War, the abbreviation of VUCA began to be used by the USA Army to describe changing power balances and the multipolar world order, and has been accepted in business life by time and has taken its place in the literature. Although there are no empirical research on VUCA in the literature, the abbreviation of VUCA has become an abbreviation frequently used in theoretical studies. In the literature, VUCA refers to an environment surrounded by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity and exhibiting very different characteristics from the past. Many authors emphasize that VUCA is not a temporary situation, but a permanent one. VUCA is now accepted as the "new normal" and the severity of VUCA is expected to increase day by day. Volatility which is the first component of VUCA, weakens predictability due to the rapid and unexpected changes and causes instability. The second component which is uncertainty, refers to the high probability that surprises will arise and the uncertainty about what will occur in the future. Complexity makes it difficult to establish the relationship between the causes and the effects, due to the many interconnected factors. On the other hand, ambiguity refers to the environments where the answers to questions such as "when, how, why" are blurred and the possibility of misjudging the facts is high.

The sole components of VUCA are not always threats, but the composition and the intensity of the components make it a threat. Johansen's VUCA Prime approach is accepted as an antidote to these threats of VUCA. According to the VUCA Prime approach, the threats of VUCA can be turned into opportunities through clarity against complexity, vision against volatility, agility against ambiguity and comprehension against uncertainty. According to Johansen, in order for today's leaders to achieve this, they need to have different skills than traditional leadership characteristics. Johansen reveals ten new skills that leaders must have in order to succeed in the VUCA World. These are, maker instinct, clarity, dilemma flipping, immersive learning, bio-empathy, constructive depolarization, quiet transparency, rapid prototyping, smart-mob organizing and commons creating.

Methodology

In this study, the information obtained by making a literature review about the skills that leaders should have in VUCA and VUCA World is systematically disclosed. With this method, it is aimed to introduce the topics discussed in the literature and serve as a guide for the leaders.

Results and Conclusions

The concept of the VUCA World defines an environment in which we live and exhibit very different characteristics from the relatively stable business environments of the past. The VUCA conditions which are different from the past, make it difficult for senior managers to be successful with traditional leadership skills and to cope with the difficulties. Therefore, in this study, it has been suggested that the managers must have ten new leadership skills proposed by Johansen to cope with the challenges of the VUCA world. As a result, it can be said with a more holistic approach; In the VUCA world, leadership skills that have helped in the past and are still accepted should be questioned with a critical approach, skills that have not expired should be adapted to the conditions of VUCA and ten new leadership skills proposed by Johansen should be included in the literature and manager development programs and a new leader profile should be created.

Keywords: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, VUCA, New Leadership Skills.

Giriş

VUCA, İngilizce'deki volatility, uncertainty, complexity ve ambiguity kavramlarının baş harflerinden oluşan ve anlam olarak günümüz dünyasında mevcut olan karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz ortamları ifade eden bir kısaltmadır. Başlarda askeri kökenli bir kısaltma olarak ortaya çıksa da günümüzde artık işletmelerin içinde bulunduğu kaotik ortamı tanımlamak için her geçen gün daha çok kişi tarafından kullanılmaktadır. Bu çalışmada VUCA kısaltması, dilimize KOMB olarak uyarlanmıştır.

Günümüzde birçok lider karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlikten etkilenmektedir. Çünkü örgüt içinde ve çevresinde, ihtimali ve zamanlaması bilinmeyen pek çok değişim yaşanmaktadır. Günümüz iş ortamlarının KOMB olarak tanımlanması, özellikle karar alma pozisyonunda bulunan çalışanlar için son derece radikal bir zihinsel dönüşümü gerektirmektedir. Artık koşulların kökten değiştiği bir iş ortamında, eski yöntemlerin, tekniklerin ve deneyimlerin yeterli olmayacağı kabul edilmektedir. Dolayısıyla günümüzde yöneticiler için KOMB koşullarına uygun yeni becerilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla, ABD'de faaliyet gösteren bir düşünce kuruluşu olan Institute for the Future'da uzun yıllar üst düzey yöneticilik yapan Bob Johansen, yöneticilerin gelecekte ihtiyaç duyacağı ve KOMB ortamlarında başarılı olabilmeleri için sahip olmaları gereken on yeni liderlik becerisi belirlemiştir. Bilinen liderlik teori ve becerilerinden farklı olarak KOMB ortamına hazır olması beklenen günümüz yöneticileri için tanımlanmış bu yeni liderlik becerileri, bilinmesi ve sahip olunması gereken temel yetkinlikleri vizyoner bir bakış açısıyla göstermektedir.

Bu çalışmada, literatür taraması ile elde edilen bilgiler ışığında, iş dünyasının KOMB olarak ifade edilen bu yeni parametrelerini ortaya koymak ve KOMB dünyasında başarılı olması beklenen liderlerin sahip olması gereken yeni becerileri açıklayarak, mevcut ve potansiyel liderlere fayda sağlamak amaçlanmıştır.

1. KOMB (Karmaşıklık, Oynaklık, Muğlaklık, Belirsizlik)

KOMB kısaltması, ilk olarak Bennis ve Nanus'un (1985) liderlik teorisinden yararlanarak ABD ordusu tarafından, soğuk savaş döneminin bitiminden sonra, gittikçe dinamik, birbiriyle ilişkili ve "çok kutuplu yeni dünya düzeni"ni tanımlamak için kullanılmıştır (Automatic Data Processing, 2016; Casey, 2014, s. 75). KOMB kısaltması, günümüzde olduğu gibi radikal liderlik değişikliklerinin yaşandığı ve geleneksel liderlik becerilerinin yeterli olmayacağı bir ortamı anlatmaktadır (Areete, 2011). KOMB kısaltması başlangıçta askeri çevrelerde kullanılmış olsa da daha sonra, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan eğitim alanına, finans piyasalarından siyasi oluşum ve ortamlara kadar, çok çeşitli kuruluşlarda uygulanan stratejik liderlik fikirlerinde kendisine yer bulmuştur (Wolf, 2007). Bu kısaltma özellikle iş dünyası

bağlamında, 2008 ve 2009 yıllarındaki küresel mali kriz sonrasında daha fazla kullanılmaya başlanmıştır (Tovar, 2016).

KOMB, günümüzde göz ardı edilemeyecek, standart bir işletme dönemi haline gelmiştir (Sullivan, 2013). Aynı zamanda, teknolojik değişimler, geçici avantajlar, parçalı pazarlar, çok yönlü rakipler, küresel ekonomik koşullar, istikrarsız hükümetler, siyasi kargaşa, oynak finansal piyasalar ve kararsız tüketicileri kapsayan, gerçekten dinamik bir terimdir. Bu faktörlerin her biri kendi özelinde bir karmaşıklık ve belirsizlik ortaya çıkarır. Ancak, bu gibi olaylar aynı anda gerçekleştiğinde, etkileri komplike ve derin olur (Turner ve Margolis, 2012). İşte günümüz iş dünyasında, bu bileşenlerin birçoğu bir arada yaşanmakta ve beraberinde kaotik bir yapı oluşturmaktadır. Bununla birlikte KOMB, kendisini her geçen gün daha da fazla hissettirmektedir.

KOMB öncesi dönem, uzun yıllar boyunca, göreli istikrar ve öngörülebilir ekonomik büyüme ile nitelendirilmiştir. Günümüz liderlerinin çoğu, kesinliğin değer kazanmış olduğu, belirsizliğin ve sürprizlerin günümüze nazaran daha az olduğu bir ortamda büyümüştür. Günümüzde iyi bir lider, sürprizleri beklemeli, bunları öngörme ve bunlara uyum sağlama konusunda uzman olmalıdır (Brittain, 2012). Bu durumun bir zihniyet değişimini gerektirdiği aşikârdır. Bu yüzden günümüz liderleri KOMB dünyasında başarılı olmak için, geçmiş alışkanlıklardan sıyrılıp, daha çevik ve adaptif bir liderlik stili geliştirmelidirler.

Geçmişte de KOMB'un görüldüğü tarihi zamanlar olmuştur. Ancak Johansen, gelecek on yılın ölçek, yoğunluk ve hız açısından, KOMB'un zirveye çıkacağı dönem olacağını öne sürmektedir. Örneğin, daha önce karşılaşılmamış boyutta bir küresel iklim bozukluğu, internetle güçlenen ve muhtemelen daha da güçlenecek olan terörizm ve siber savaş tehdidi, daha önce sahip olunmayan seviyelerdeki aşırı veri/bilgi yoğunluğu, bu beklentiyi artıran sebeplerden bazılarıdır (Johansen ve Euchner, 2013, s. 11).

KOMB kısaltmasını daha iyi anlamak ve KOMB ortamına hazırlanabilmek için, onu karakterize eden bileşenlerin incelenmesi uygun olacaktır. Aşağıda bu temel bileşenler ele alınmıştır.

1.1. KOMB Bileşenleri

KOMB, daha önce de belirtildiği gibi karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz koşulların hâkim olduğu bir çevre için türetilmiş bir kısaltmadır. KOMB'un dört bileşeninden her biri, günümüz liderinin zorluklarla karşılaşmasına sebep olan bir "değişim gelgit dalgası" oluşturmaktadır. Ayrıca bu bileşenler, işletmelerin mevcut ve gelecekteki durumlarını görme açısından bir çerçeve sağlamaktadır (Fails Management Institute, 2012).

1.1.1. Karmaşıklık (Complexity)

Karmaşıklık, çok yönlü koşullar ve konuların kafa karıştırıcılığı ile ilgilidir. Karmaşık ortamlar, sebep ve sonuç arasında kesin bir bağlantının bulunmadığı ve bir problemde birçok anlaşılması zor nedenlerin bulunduğu yerlerdir (Sullivan, 2012b). Bu yüzden karmaşıklık, pek çok işletme için, onunla baş

edebilmek için yoğun çaba harcanmasına sebep olan maliyetli ve yorucu bir süreci ifade etmektedir.

Karmaşık bir durum, birçok birbirine bağlı parça ile karakterize edilmiştir. Örneğin, günümüz işletmeleri, düzenlemeler, mevzuatlar, vergi tarifeleri ve benzeri konularda, çok fazla bilgiye sahip olmakla birlikte, bu bilgilerin tümünü işleme ve sürdürme ihtiyacı karşısında adeta boğulmaktadır. Bu gibi karmaşık durumlarda, ilgili bilgiyi toplamak, özümsemek ve anlamak için çok çaba gerekmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014, s. 315). Ancak bir ortamın karmaşık olarak nitelendirilebilmesi için oynaklığın ve belirsizliğin olması şart değildir.

Peter Hinssen, karmaşık ortamların bazı özelliklerini öne çıkarmaktadır. Hinssen'e göre, karmaşık ortamlarda "bağlantısallık" söz konusudur. Bu, tabaktaki bir çubuk makarnanın çekilmesi ile diğer makarnaların da hareket etmesi ve etkilenmesine benzemektedir (Broeckx, 2015). Karmaşık ortamlarda birbirine bağlı pek çok faktör bulunmakta ve bunlardan bir ya da birkaçında meydana gelen değişim, ilgili ortamın bütününe sirayet etmektedir. Bu durum ise mevcut karmaşıklık düzeyinin daha da artmasına sebep olan bir kartopu etkisi ortaya çıkarmaktadır.

İşletmelerin günümüzde karşı karşıya kaldığı iş problemlerinin her zamankinden daha büyük, daha geniş ve daha çeşitli olduğu düşünüldüğünde (Fischer, 2017), etkili bir liderin karmaşık ortamlarda öncelikle, zihninde olaylara netlik kazandırması gerekmektedir. Karmaşıklığa karşı netlik sağlama, astların harekete geçirilmesinde öncelikli adımdır (Casey, 2014). Karmaşıklık, liderlerin daha yenilikçi ve doğrusal olmayan şekilde düşünmesini de gerektirir (Cooke, 2013a). Ancak burada temel beceri karmaşıklığı sadeleştirmedir ve zihinsel bir sadeleştirmeyi, bunu destekleyici adımlar ve uygulamalar takip etmelidir.

Bugün dünyada geçmişe göre çok daha karmaşık projeler bulunmaktadır. Uzay görevleri, arazi biçimlendirme, beyin haritalama bunlardan bazılarıdır (Prensky, 2014). Kredi temerrüt swapları, teminatlı borç yükümlülükleri, entegre proje teslimatları (IPD), bugünün işletme ortamının karmaşıklığını artıran birçok dış faktörden yalnızca birkaçıdır. Bu faktörlerden her biri, birçok müdahil faktör, çeşitli girdi ve çıktılar ile derin, kapsamlı, sosyal, ekonomik ve teknolojik etkileri olan karmaşık birer çalışmadır (Fails Management Institute, 2012). Dolayısıyla karmaşıklığın bir sonucu olarak bu artan bağlantısallık karşısında günümüz liderlerinin çok daha kapsamlı yeni beceriler geliştirmesi gerekmektedir.

1.1.2. Oynaklık (Volatility)

Oynaklık, sürekli artan bir değişimi ve değişim hızının yol açtığı karışıklığı ifade etmektedir (Michel, 2016). Bir başka ifadeyle oynaklık, ne kadar süre devam edeceği belli olmayan hızlı ve beklenmedik değişikliklerdir (Forward Intelligence Group, 2017). Oynak bir durum, stabil olmayan veya öngörüle-

meyen bir durum olarak tanımlanabilir. Oynaklık, iş dünyasında kullanılan KOMB kısaltmasının genel tanımına en yakın bileşendir. Oynaklığı kısaca, "nispeten dengeli olmayan değişim" olarak ifade etmek mümkündür (Bennett ve Lemoine, 2014, s. 313).

Oynak ortamlar, birçok şeyin hızla değiştiği, ancak öngörülebilir bir eğilim veya tekrarlanabilir bir modelin olmadığı yerlerdir (Sullivan, 2012b). Oynaklık aynı zamanda, bir durumdan diğerine geçme eğilimini ifade etmektedir. Oynaklığın özelliklerinden birisi de tehlikeyi temsil edebileceği gibi, fırsatı da temsil edebilmesidir. Bu yüzden, eğer fırsatlar aranıyorsa, oynaklığın olumlu olduğunu, ancak öngörülebilirlik aranıyorsa, olumsuz olduğunu söylemek mümkündür (Githens, 2015).

Günümüzde yaşanan şiddetli ve hızlı değişimler örgütler ve liderler için istikrarsızlığı da beraberinde getirmektedir (Cooke, 2013a). Dünyada, eskisinden çok daha fazla değişkenlik vardır. Boston Consulting Group'a göre, son 30 yıldaki en çalkantılı mali çeyreklerin yarısı, 2002 yılından sonra görülmüştür (Prensky, 2014). Ancak oynaklık bir belirsizlik durumu değildir. Oynaklık halinde, durum ve koşullar hakkında bilgi sahibi olunabilmekte ve eylemlerin sonuçları öngörülebilmektedir. Oynaklık halinde sorun, yalnızca hızlı değişim oranıdır (Loyd, 2015). Bu yüzden diğer bileşenler için izlenecek stratejiler oynaklık durumunda işe yaramayacaktır. Oynaklığın yoğun olarak yaşandığı ortamlarda, hızlı değişimin getirdiği riskleri bertaraf edecek farklı stratejilerin izlenmesine ihtiyaç vardır.

Gelecekte hemen hemen her sektörde, sarsıcı ve öngörülemeyen değişimler beklenmektedir. Dünya, daha iç içe geçmiş ve birbirine bağlı hale geldiğinde, oynaklığın etkileri, işletmeler üzerinde daha da yoğunlaşacaktır. Oynaklığa hazırlanmanın anahtarı, kritik değişimlerin nerede olacağını, endüstriyi (özellikle şirketleri) nasıl etkileyeceğini, çeşitli senaryoları test ederek tahmin etmektir (Fails Management Institute, 2012). Bunun yanında değişimin şiddetine bakılmaksızın, işletmeleri savrulmalara karşı ayakta tutacak paylaşılan bir vizyon ortaya koymak da oynaklığın olumsuz etkilerini azaltacaktır.

1.1.3. Muğlaklık (Ambiguity)

Muğlaklık, gerçeklerin bulanıklığını, olay ve durumları yanlış okuma potansiyelini ve neden-sonuç karmaşasını ifade etmektedir (Guterman ve King, 2014). Muğlaklık aynı zamanda bilgi, durum ve olayların yanlış şekillerde yorumlanabilme riskini de ifade etmektedir. Muğlaklık, kuşkuyu artırır, strese yol açar, karar vermeyi yavaşlatır ve çoğunlukla kaçırılmış fırsatlar ile sonuçlanır (Cooke, 2013a).

Muğlak ortamlar, nedenlerin ve olayların ardındaki "kim, ne, nerede, ne zaman, nasıl ve niçin"in belirsiz ve tespit edilmesi güç olduğu yerlerdir (Sullivan, 2012b). Muğlak bir ortamda hem durumsal farkındalık hem de eylemlerin sonucunun öngörülebilirliği oldukça düşüktür. Bu, pazara tamamen yeni bir iş modelinin getirildiği veya daha önce hiç denenmemiş bir teknoloji kombinasyonunun başlatıldığı bir duruma benzemektedir (Loyd, 2015). Böyle bir girişimde mevcut durum hakkında yeterli bilginin olmama-

sının yanında bu girişimin geleceği hakkında tahminde bulunmak da son derece güçtür.

Muğlaklık, oynaklık değildir. Ayrıca karmaşıklıktan da farklıdır. Burada sözü edilen, sadece bir sonraki aşamada ne olacağı konusunda bir eksikliktir. Belirsiz bir durumda, yeterli bilgi toplandığında sonuç kestirilebilirken, muğlaklıkta neden-sonuç ilişkisi kurmak için geçmişte yaşanmış çok az örnek vardır (Bennett ve Lemoine, 2014, s. 316). Dolayısıyla muğlaklık durumunda, daha fazla bilgi toplama ya da geçmiş deneyimlerden yararlanarak öngörüde bulunma imkânı son derece sınırlı olmakla birlikte, çeşitli faktörler arasında neden-sonuç ilişkisi kurmak da bir o kadar güçtür.

Günümüzde muğlaklık sebebiyle artık pek çok şey, nadiren sadece göründükleri gibidir. Artık dünyada var olan muğlaklığı tanımlamak için "frenemy" ve "co-opetition" gibi yeni kelimeler ve yeni bir dil kullanılmak zorunda kalınmıştır (Prensky, 2014). Frenemy kelimesi İngilizce'deki friend (arkadaş/dost) ile enemy (düşman) kelimelerinin karışımından türetilmiştir ve dost gibi görünen düşman anlamına gelmektedir. Bu kelimeyi dilimize "sözde dost" olarak uyarlamak mümkündür. Co-opetition kelimesi ise İngilizce'deki cooperation (işbirliği) ile competition (rekabet) kelimelerinin karışımından türetilmiştir ve işbirliği içinde rekabet anlamına gelmektedir. Bu kelimeyi dilimize "rekabetçi işbirliği" olarak uyarlamak mümkündür.

Görüldüğü gibi muğlaklık, birey ve işletmelerin seçimlerinin ve eylemlerinin sonuçlarını belirsizleştiren, seçenekler ve potansiyel çıktılarla dolu bir dünyayı yansıtmaktadır (Michel, 2016). Bu sebeple muğlaklığın hâkim olduğu bir ortamda çoğunlukla yapılması gereken en doğru şey, sonuçları görmek için mevcut durumu deneyimlemektir. Bir başka deyişle maliyetli de olsa "yaşayarak görmek" muğlaklığın ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır.

1.1.4. Belirsizlik (Uncertainty)

Belirsizlik, karar alma aşamasında, bireylerin ve işletmelerin öngörülebilirlik düzeylerinin azalması anlamına gelmektedir (Michel, 2016). Bir başka ifade ile belirsizlik, öngörülebilirliğin az olması, sürprizlerin ortaya çıkma ihtimali ve spesifik bilgi eksikliğidir (Guterman ve King, 2014). Örneğin, "bugün yağmur yağma ihtimali nedir" sorusu, belirsizliği simgelemeye çalışan bir sorudur (Githens, 2015).

Belirsizlik, geçmiş deneyimlere aşırı derecede başvurmaya neden olabilmektedir (Cooke, 2013a). Ancak belirsiz ortamlarda geçmiş, geleceğin doğru bir öngörücüsü değildir ve "gelecekte ne gelecek" sorusunun yanıtını bulmak ve geleceğe hazırlanmak son derece zordur (Sullivan, 2012b). Belirsiz durumlarda, durum hakkında epeyce bilgi sahibi olunabilir, ancak nasıl ilerleneceği konusunda tam bir netlik söz konusu değildir. Buna, askeri alanda "savaş sisi (the fog of war)" denilmektedir (Loyd, 2015).

Günümüz insanlarının, tehditleri ve zorlukları değerlendiren zihinsel modelleri ve paradigmaları, onları bugünün KOMB ortamında var olan belirsizliklere karşı korumak için, genellikle çok basit ve yetersiz kalmaktadır (Fails Management Institute, 2012). Bu yüzden günümüzde hızla artan potansiyel belirsizlik alanlarına karşı liderlerin geçmişten farklı olarak çok daha yeni ve etkili beceriler ve stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

1.2. KOMB Bileşenlerinin Kombinasyonu

KOMB'u oluşturan bileşenler çoğunlukla eş anlamlı kabul edilse de bazı araştırmacılar, bu dört durumun her birini birbirinden ayırmanın ve buna göre örgüt stratejisi seçmenin son derece önemli olduğunu iddia etmektedir (Loyd, 2015). Dolayısıyla, bu bileşenler yardımıyla bir matris oluşturmak ve bu matris yardımıyla içinde bulunulan koşulların kombinasyonuna göre ayrı ayrı stratejiler belirlemek, KOMB ortamlarında bir lider için faydalı bir araç olacaktır.

KOMB bileşenlerinin her biri, kendi başına her zaman bozucu ve kusurlu değildir. Ancak, dört KOMB bileşeninde birlikte ortaya çıkabilecek keskin artışlar, bu durumu tehdit haline dönüştürebilmektedir (Prensky, 2014). KOMB bileşenleri, genellikle bazı kombinasyonlar halinde bulunur. Örneğin, yeni bir ürün pazarı hem oynak hem de muğlak olabileceği gibi, bir hükümet değişikliğinin ortasında yer alan yeni bir bölgeye yayılmak hem karmaşık hem de belirsiz olabilir (Bennett ve Lemoine, 2014, s. 312). Dolayısıyla, oynak, belirsiz, karmaşık ve muğlak iş ortamları arasındaki ayrımlar, kesin bir çizgi ile ayrılmamıştır (Loyd, 2015). Bileşenler arasında kesin çizgilerin olmaması, KOMB ile başa çıkmayı bir o kadar zorlaştırmaktadır.

1.3. KOMB Dünyası

KOMB dünyası, 21. yüzyıl için kavramsal bir çerçeve ve içeriktir. KOMB dünyası, değişimin her zamankinden daha büyük olduğu, geleceğin öngörülebilir olmadığı, seçeneklerin katlanarak arttığı ve bu seçenekler hakkında düşünme şekillerinin şüphesiz değiştiği bir yerdir (Tovar, 2016). Günümüzdeki insanlar, karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik ile nitelenen ve sürekli değişen bir KOMB dünyasında yaşamaktadır (Johansen, 2007; Stiehm, 2002) ve KOMB dünyası geçici bir konaklama yeri olmaktan çok kalıcı bir ikametgâhtır.

KOMB dünyasında değişim acımasız, karışıklık ise yaygındır. İnsanlar artık kendilerini "meşgul çağda" yaşıyor bulmaktadır. Yapacak çok iş olmasına rağmen, bunlar için çok az zaman vardır. Stres sözcüğünün, çoğu yönetim düşüncesi yoluyla ana akım haline geldiği ve pek çok organizasyonda yaygınlaştığı bir çağdır. İnsanlar değişen koşullara uyum sağladığında, koşullar tekrar değişmektedir (Webb, 2016). Bu yüzden KOMB dünyası kavramı, bir sorunu çözmekte kullanılan bir çözüm yolunun her zaman işe yarayacağının garantisinin bulunmadığı veya pek çok sorunun çözümsüz kaldığı bir dünyayı tasvir etmektedir.

Günümüzde, hız, analiz ve çözüm için belirsizliğin ortadan kaldırılması gereken "sorunlar" dünyasından, sabretme, mantıklı olma ve belirsizlikle çarpışmayı gerektiren "ikilemler" dünyasına doğru ilerlenmektedir (Guterman ve King, 2014). Özellikle 2016 yılı, dünyada KOMB'un en çok hissedildiği yıl olmuştur. Söz konusu yılda KOMB'u oluşturan bazı olaylar arasında; iklim değişikliği, Irak ve Suriye savaşları, Trump'ın ABD Başkanı olması, siber savaşlar, Brexit, terörizm, mülteci krizi, yapay zekâ, Mars misyonu, yeniden kullanılabilir roketler, Türkiye'deki darbe teşebbüsü, Zika virüsü, Matthew kasırgası sayılabilir (Fischer, 2017).

Bugün giderek büyüyen bir liderlik düşüncesi hareketine göre, artık işletmelerde stratejik planlama çalışmaları, boşa çıkmaktadır. Çünkü böyle bir dünyada birşeyler planlamak pek mümkün değildir. Bu düşünceye göre, KOMB dünyasının sebep olduğu kaos ve kontrol edilemezlik nedeniyle, strateji ve pazarlama gibi "modası geçmiş" fikirler, artık ömrünü tamamlamaya başlamıştır (Draycott, 2012). KOMB dünyasında, gelecekte ne olacağını tahmin etmeye ve etkili bir şekilde tepki vermeye çalışmak için mevcut araçları ve yöntemleri kullanmak da etkili bir çözüm değildir (Sullivan, 2012a). Dolayısıyla örgütler ve liderler, yeni sorunların üstesinden eski çözüm yolları ile gelemeyeceğini kabul etmek ve daha etkili silahlar geliştirmek zorundadırlar.

KOMB dünyasının yeni normal olarak kabul edildiği günümüzde, bu ortama ilişkin ortak bir takım özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a. Hız, her zamankinden daha yaygın ve önemlidir. İçinde yaşadığımız, endüstrileşme, küreselleşme ve dijitalleşme sonrası dünyada, işletmeler daha hızlı doğar ve daha hızlı ölür hale gelmiştir. Yeni fikirlerin yayılma hızı artmıştır. Örneğin, "benimseme gecikmesi (adoption lag)" adı verilen, yani, dünyanın geri kalanının, öncü ülkelerin teknoloji kullanımına yetişmesi için gereken ortalama süre, 18. yüzyılda yaklaşık 100 yıl iken, günümüzde cep telefonları için 13 yıla kadar düşmüştür (Fischer, 2017). Bu yüzden KOMB dünyasında işletmelerin iç saati, dış saatten (çalışılan çevre, sektör veya dünyadan) daha yavaş olmamalıdır. Dışarıdaki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için, iç dinamiklerin de buna uygun tasarlanması ve harekete geçirilmesi gerekmektedir (Broeckx, 2015). Yoksa işletmeler açısından, hızla değişen çevreye ayak uydurabilmek her geçen gün daha da zorlaşacaktır.

b. Ağların önemi artmıştır. Bir işletmenin birden fazla alanda bilgi birikimine sahip olması ve bu alanlar arasında ilişki kurabilmesi ağ kavramı ile açıklanmaktadır. Bugünün iş dünyasına bakıldığında, klasik mağazaların güç kaybettiğini ve onların yerini internet mağazalarının aldığını görmek mümkündür. Ancak kazananlar, her iki satış ve dağıtım biçimi arasında "ağ oluşturan" şirketler olacaktır. Örneğin Apple hem benzersiz bir internet platformunu hem de bir mağaza ağını yönetmeyi çok iyi bilmekte ve buna yatırım yapmaktadır (Broeckx, 2015). Bu sayede organizasyonların hâkimiyet alanlarını giderek genişletmesi de mümkün olmaktadır.

c. Doğrusallık sona ermiştir. Bir işletmenin stratejisi oldukça öngörülebilirdir. Ancak, bir ağdaki farklı yeteneklere sahip birkaç işletme birleştirilirse, etkileşimler ve karma dinamikler, hızla öngörülemez hale gelecektir. Bunun yanında, farklı oyuncuların bulunduğu bir ağ, piyasada hiçbir işletmenin tek başına elde edemeyeceği hamleleri başarabilir. Bu yüzden doğrusal organizasyon tasarımları, giderek geçerliliğini yitirmekte (Broeckx, 2015) yerini matris veya sanal organizasyonlara bırakmaktadır. Bu tarzın en önemli yönü, birbirlerine sinerji sağlayan alanlardan oluşmasıdır.

d. Sürekli bir karışıklık etkisi vardır. Dünyada yakın gelecekte, hızlı değişim, belirsizlik, kriz ve karmaşıklık sorunlarının, işletmeler için devam edeceği beklenmektedir (Konczak ve Molloy, 2010, s. 5). Aslında karışıklık, oynaklık ve sürekli hızlı değişim artık normal hale gelmektedir. Son zamanlarda, önde gelen danışmanlık firması BCG tarafından yapılan bir araştırma, bu yüksek seviyedeki karışıklığı etkili bir şekilde tespit etmiştir (Sullivan, 2012a). Ancak karışıklığın ne kadar süreceği, yoğunluğu ve sonuçları hakkında öngörüde bulunmak mümkün değildir.

e. Bilgi miktarının sınırı yoktur. Günümüzde, pek çok farklı bilgi kaynağı arasında hızlı bir şekilde seçim yapılmaktadır ve hangisinin güvenilir olduğu belirsizdir. Dünyadaki bilgi hacmi katlanarak artmaktadır ve şu ana kadar üstesinden gelinebilecekten çok daha fazlasını sunmaktadır. Bugün dünya üzerinde akan bilgilerin miktarı, insanların dikkatini çekebileceğinden çok daha fazladır. Kısacası bugün, kaynağı belli olmayan büyük miktarda bilgi bulunmaktadır ve bunların çoğu hızla değişmektedir. Bunların sayıları ise giderek artacaktır (Ohanian, 2012). Bilgi miktarının sınırsız olması ve sürekli artmaya devam etmesi, bir ikilem olarak güvenilir bilgiye ulaşmayı daha da zorlaştıracaktır. Bu da geçmişten farklı olarak yeni bir KOMB tehdidinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

1.4. KOMB Prime Yaklaşımı

KOMB'un algılanması, tanımlanması ve açıklanması, pek çok işletme için köklü bir zihinsel değişime sebep olmaktadır. Ancak başarı sadece KOMB'u tanımak ya da anlamakla değil aynı zamanda KOMB'a hazır olmakla ve onunla başa çıkacak stratejiler oluşturmakla elde edilecektir. KOMB'a hazır olma ya da onunla başa çıkabilmek için pek çok lider ya da araştırmacı çaba göstermektedir. Bunlar arasında en bilineni Bob Johansen ve onun savunduğu "KOMB Prime" yaklaşımıdır (O'Shea, 2017). Bu yaklaşıma göre; oynaklık tehdidi vizyon ile, belirsizlik tehdidi anlama ile, karmaşıklık tehdidi netlik ile muğlaklık tehdidi çeviklik ile fırsata dönüştürülebilmektedir. (Mangahas, 2016) Bir başka deyişle KOMB prime yaklaşımı, KOMB'un kilidini açmak için geliştirilmiş bir anahtar niteliği taşımaktadır. Bu yaklaşıma göre, KOMB'un varlığı birçok riski beraberinde getirdiği gibi aslında birçok fırsatı da barındırmaktadır. KOMB koşullarında güçlü liderler, oynaklığı vizyona, belirsizliği anlamaya, karmaşıklığı netliğe ve muğlaklığı çevikliğe dönüştürerek KOMB'un tehditleri arasından fırsatları yakalayabilecektir (Automatic Data Processing, 2016).

1.4.1. Karmaşıklığa Karşı Netlik

Netlik, oldukça yoğun, baskıcı ve kalabalık dünyada, karmaşıklığı dağıtmak ve işleri basitleştirmek için gerçek bir yetenektir (Webb, 2016). KOMB dünyasının en önemli gerçeklerinden biri, yanlış bile olsa netliğin ödüllendirilmesidir. Çünkü karmaşıklığı kesmek için buna ihtiyaç vardır. Birçok kişi şu anki karmaşıklık düzeyinde yaşamakta zorlanmaktadır. Bu nedenle, basit çözümleri cazip bulmaktadırlar (Johansen ve Euchner, 2013, s. 10). Günümüzde, en büyük güçlüklerden birisi de çoğu insanın dikkat süresinin azalmasıdır. Bu nedenle bilgilerin daha "kısa ve öz" bir biçimde sunulması gerekmektedir. Bu çerçevede, günümüzde, en başarılı işletmelerden bazıları, basitliklerini temel değerlerinden biri olarak benimsemektedirler (Webb, 2016). Ancak basitlik ve netliğin önemini henüz kavrayamamış pek çok işletme, karmaşık süreç ve koşullar arasında her geçen gün daha fazla baskı hissetmektedir.

1.4.2. Oynaklığa Karşı Vizyon

KOMB dünyasında oynaklığa karşı yapılması gereken şey, tüm kararlar için ölçüt görevi gören ve insanları, kaynakları, yatırımları ve çabaları her seviyede ve her alanda uyumlu hale getiren ortak ve yaygın olarak anlaşılmış bir vizyon sağlayarak, her seviyeye yaymaktır (Cooke, 2013b). Vizyon, insanların çabalarının doğru alanlarda kesişmesini sağlamaktadır. Bu, tüm enerji ve emeğin, en yapıcı ve üretken biçimde kullanılmasını sağlayacaktır (Webb, 2016). Böylece oynaklığın hissettirdiği tedirginlik, vizyon sayesinde yerini belirlenen hedeflere doğru güvenle ve kararlı bir şekilde yol alma duygusuna bırakacaktır. Burada en önemli görev de vizyoner liderlere düşmektedir. Ortak bir vizyona bağlanmış bir grup insan korku verici bir güçtür ve imkânsız görünenin üstesinden gelebilir (Fidan, 1999) Lidere düşen, vizyonu bir çözüm olarak görmek ve tüm örgüt genelinde vizyona katılımı destekleyecek etkinlikleri öne almaktır.

1.4.3. Muğlaklığa Karşı Çeviklik

Çeviklik, fikirlerin ve eylemlerin hızlıca prototipini oluşturma ve çözümleri hayata geçirmek için hızlı bir şekilde harekete geçme yeteneğidir (Cooke, 2013b). KOMB dünyasında liderler muğlaklıktan kurtulamazlar. Bu yüzden, kurtulmaya çalışmaktan ziyade, çevik ve esnek olmayı öğrenmelidirler. Çünkü KOMB dünyası, hiyerarşilerin katılık ve kırılganlığını cezalandırır, ağları ise çevik oldukları için ödüllendirir (Areete, 2011). Ayrıca muğlak durumlarda, geçmişte yaşanmış çok az örnek olduğundan, liderin çevik olması muğlak durumun hızla deneyimlenmesi ve daha öngörülebilir hale dönüştürülmesini sağlayacaktır.

1.4.4. Belirsizliğe Karşı Anlama

KOMB dünyasında liderin belirsizliğe karşı ne olup bittiğini anlaması için, zamanı durdurarak, işlerinin ve uzmanlığının da ötesine bakması ve dinlemesi gerekmektedir. Liderlerin, "gürültünün" ötesini görmeleri için örgütün

her kademesi ile iletişim kurması, ekip çalışması ve işbirliği becerilerini geliştirmesi gerekmektedir (Cooke, 2013b). Çünkü farklı bakış açılarının dinlenmesi ve bunların sentezlenmesi, liderin anlama başarısını artırmaktadır.

KOMB dünyasında belirsizlik anlamaya boyun eğmektedir. Bu, pazarı anlama, bilimsel anlama ya da rekabeti veya müşteriyi anlama şeklinde olabilmektedir (Johansen ve Euchner, 2013, s. 10). Anlama, durulduğunda, bakıldığında, dinlenildiğinde ve iş ortakları ile iletişim kurulduğunda kazanılır (Mangahas, 2016). Dolayısıyla iş çevresi ve paydaşların anlaşılması, belirsizlik tehdidini azaltacaktır.

2. KOMB Dünyasında Yeni Liderlik Becerileri

Günümüzde pek çok araştırmacı, liderlerin KOMB dünyasında başarılı olabilmeleri için yeni becerilere sahip olması gerektiği fikrini sıkça dile getirmektedir. Bu görüşün öncülerinden birisi de Bob Johansen'dir. Johansen, misyonu, geleceğe bakmanın değerini savunmak olan bağımsız bir araştırma grubu Institute for the Future'da, 30 yılı aşkın bir süredir gelecek öngörüleri yapmaktadır (Johansen ve Euchner, 2013, s. 10). Johansen'in temel felsefesi, liderin geleceğe bakması, geleceği dinlemesi ve erkenden orada olması üzerine kurulmuştur.

Johansen'e (2012) göre, günümüzde birçok lider karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik (KOMB) tarafından boğulmuş durumdadır. Bu yüzden liderlerin hem KOMB fırsatlarını avantaja çevirmek hem de KOMB tehlikelerini atlatmak için artık çok daha gelişmiş liderlik becerilerine ihtiyacı vardır. Gelecekte değişimlerin çok hızlı ve yıkıcı olacağı öngörüldüğünden, liderlerin çok daha çevik ve esnek olması gerekmektedir (Battey, 2012). Oysa IBM tarafından yürütülen ve dünya çapında 1.500'den fazla CEO ile yapılan "Capitalizing on complexity" adlı çalışmaya göre, günümüzde birçok yönetici, sahip olduğu becerilerin KOMB koşulları ile başa çıkmada yetersiz olduğunu kabul etmektedir.

Johansen, pek çok çalışmasında bir liderin KOMB dünyasında başarılı olabilmesi için, temelde farklı liderlik becerilerine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu amaçla, Johansen öncülüğündeki Institute for the Future tarafından, yeni bir lider türü profili oluşturmak amacıyla, on yeni liderlik beceri seti tasarlanmıştır. Bu becerilerin temel varsayımları, KOMB'un gelecekte daha da artacağı, KOMB dünyasının sadece tehlikeli değil, aynı zamanda fırsatlarla dolu olması ve liderlerin teknolojik bağlanılabilirlik ile güçlendirilecek yeni beceriler öğrenmeleri gerektiğidir.

Bu becerilerin hepsi, birbiri üzerine inşa edilmekte ve birlikte çalışmaktadır. Her liderlik becerisi, bir diğer beceri ile bağlantılıdır. Her bir becerinin sağlayacağı katkı, liderin diğer becerilere ne oranda sahip olduğuna bağlı olarak değişmektedir. Johansen tarafından tanımlanan ve KOMB dünyasında etkili bir şekilde liderlik etmek için gerekli olan bu on yeni liderlik becerisi aşağıda açıklanmıştır (Johansen, 2012):

2.1. Sezgisel Motivasyon Becerisi (Maker Instinct)

Sezgisel motivasyon, bir şeyler yapmak veya geliştirmek için, iç etkenlerden yararlanma yeteneğidir. Bu beceri, aynı zamanda içsel bir tetikleyicidir. Sezgisel motivasyona sahip olan liderlerin, her zaman çevrelerindeki organizasyonları iyileştirme arzusu vardır. Çünkü sezgisel motivasyon, liderin sadece kendisi ya da organizasyonu için değil tüm paydaşlar için harekete geçmesini sağlayan bir dürtüdür (Kohl, 2017). Bu dürtü, lideri harekete geçiren ve hareket halinde tutan en önemli güçtür. Bu yüzden liderde bulunması gereken temel beceri olarak kabul edilmektedir.

Sezgisel motivasyon, temel niteliktedir ve gelecekteki liderlik için ihtiyaç duyulan diğer tüm becerilerden önde gelmektedir. Bu yüzden her liderde bulunmalı ve bağlanılabilirlik yoluyla güçlendirilmelidir (Johansen, 2012, s. 29).

Sezgisel motivasyona sahip liderler, sadece verilen emirlere uymak ya da gerçekleşmiş olaylara ve koşullara tepki vermek yerine, proaktif davranarak, muhtemel geleceği şekillendirme potansiyeline sahiptirler. Böylece herhangi bir belirsizlikle karşılaştıklarında hem kendilerinde hem de başkalarında var olan enerjiyi ortaya çıkarabilirler (Beebe, 2016). Bu enerji, liderin örgütü geleceğe taşımak için ihtiyaç duyduğu itici gücü oluşturmaktadır.

2.2. Netleştirme Becerisi (Clarity)

KOMB dünyasındaki en önemli yönetsel becerilerden birisi de netleştirmedir. Liderlikte netleştirme, karışıklıklar ve çelişkiler içinden görebilme, her şeyi olabildiğince açık hale getirme, başkalarının henüz göremediği geleceği görme, karışıklığın ortasında uygulanabilir bir yön bulma ve sorunlara başka tarafından umutla bakma yeteneği olarak açıklanmaktadır (Anamoutou, 2018). İş bağlamında netleştirme ise, işletme stratejisinin kesin bir ifadesi veya bazen stratejik amaç olarak adlandırılır. İşletmenin nereye gittiğini ve oraya nasıl gideceğini ortaya koymaktadır. Pek çok endüstri lideri işletmenin, net bir şekilde ifade edilmiş güçlü bir vizyonu vardır (Johansen, 2012). Çünkü netlik, pek çok işletmenin geleceğe, kararlı ve istikrarlı bir şekilde ilerlemesinin anahtarıdır.

Netleştirmenin en önemli unsuru, başkalarının henüz göremediği bir geleceği, karışıklık ve çelişkiler içinden görebilme yeteneğidir. KOMB dünyasında bir lider, nereye gittiği konusunda çok net, ancak oraya nasıl gideceği konusunda da bir o kadar esnek olmalıdır (Johansen ve Euchner, 2013, s. 11). Dolayısıyla netleştirme, liderin çok uzak ya da engellerle dolu olsa da hedefi görebilmesini ve ona ulaşmak için gerektiğinde farklı yollar denemesini gerektiren bir beceridir.

Netleştirmenin geleceğin en önemli becerilerinden biri olmasının sebebi, KOMB dünyasının netliği gerektiren, karışıklıklar, çelişkiler ve ikilemlerle dolu olmasıdır. Liderlik netliği yeni bir kavram olmamasına rağmen, KOMB dünyası, belirsizliğin etkisini azaltmak ve geleceği inşa etmek için, daha yüksek bir netleştirme becerisi gerektirmektedir (Bernstein, 2014). Dolayısıy-

la netleştirmenin önemi artmıştır ve liderin başarısı bu beceriye sahip olma düzeyi ile yakından ilişkilidir.

2.3. Krizden Fırsat Çıkarma Becerisi (Dilemma Flipping)

Bu beceri, çözülebilen ve daha sonra ortadan kalkan sorunların aksine, ortadan kaldırılamayan (çözülemeyen) ikilem ve çelişkileri, avantajlara ve fırsatlara dönüştürebilme becerisidir. Liderler KOMB dünyasında krizlerin ardına saklanmış gizli fırsatları bulabilmelidirler. Bu beceri, sorunların tamamen ortadan kalkmadığı bir dünyada, liderin başarılı olmak için ihtiyaç duyacağı önemli bir beceridir (Pyle, 2015). Var olan çelişki ve ikilemler KOMB dünyasının bir gerçeğidir ve liderin yapacağı en iyi şey, bu tehditleri tersine çevirmek ve fırsatlara dönüştürmektir.

Bir ikilemin başlıca özellikleri, tekrarlayan, tam olarak çözülemeyen, karmaşık ve dağınık, şaşırtıcı, kafa karıştırıcı ve zaman zaman tehdit edici olmasıdır. KOMB dünyasında bu tür ikilemleri fırsatlara dönüştürebilmek için olaylara ve durumlara farklı açılardan bakabilmek, güçlü sorular sorabilmek, yeni bilgiler geliştirebilmek ve dikkat hızını artırabilmek gerekmektedir (Mittelsdorf, 2016).

İş dünyasında en sık karşılaşılan ikilem, küresel ölçek ile kişiselleşmiş beklentileri dengelemektir. Günümüz dünyasında ortak bir aile ikilemi ise, iş dünyası ve özel hayatın dengelenmesinin imkânsızlığıdır (Johansen, 2012). Bu yönüyle krizleri fırsatlara dönüştürme, siyah ve beyazdan gri elde etmeye benzemektedir. Yapılması gereken en önemli şey, en doğru karışım ile en iyi sonucu elde etmeye çalışmaktır.

Bangladeş'te her yıl yaşanan su taşkınları nedeniyle çocukların okuldan ayrılma oranlarının artması şeklinde ortaya çıkan ikilemi, yüzen okullar kurarak fırsata dönüştüren bir mimarın girişimi, krizden fırsat çıkarmaya bir örnek teşkil etmektedir (Ravuri, 2012a). Görüldüğü üzere bu beceri, KOMB dünyasında bir tercihten ziyade zorunluluktur ve lider başarısını doğrudan etkilemektedir.

2.4. Simülatif Öğrenme Becerisi (Immersive Learning)

Bu beceri, kişinin kendisine yabancı, alışık olmadığı ortamlara katılarak, bizzat öğrenmesini sağlayan beceridir. Katılma, liderin düşük riskli sanal bir ortama dâhil olması anlamında da kullanılmaktadır. Daha büyük eğilim ve zorlukları taklit eden küçük ölçekli senaryolara dâhil olmak, burada yeni davranışlar denemek ve deneyerek öğrenmek, günümüzde biraz farklı bir öğrenme becerisi gibi görünse de bu yolla sağlanan deneyimlerin gerçekçi ve unutulmaz olduğu kabul edilmektedir (Center for Creative Leadership, 2013). Çünkü bu tür öğrenme, sanal ve risksiz bir ortamda bizzat yaparak ve yaşayarak öğrenme prensibine dayanır ve liderin geleceğe daha iyi hazırlanmasına yardımcı olur.

Simülatif öğrenme, günümüzde giderek daha fazla tercih edilmeye başlanan bir öğrenme ortamıdır. Örneğin, bu tür öğrenme ile liderlerin potansiyel dünyalara katılımını sağlayacak senaryolar oluşturulabilmekte ve farklı

yaklaşımları denemeleri sağlanabilmektedir (Johansen ve Euchner, 2013, s. 13). Gerçek hayattaki olay ve durumların bir kopyası olan bu senaryolar, liderlerin gerçek yaşamda karşılaşabileceği her türlü koşulu içermekle birlikte, liderlerin uzun yıllar içerisinde edinebileceği deneyimi, çok kısa sürelerde, zarar görmeden ve herhangi bir kayba uğramadan yaşamasına imkân sağlamaktadır.

Gelişmiş ordularda, aday askerlerin yeni rolleri için hazır olmaları da temeli oyuna dayanan ve "simülatif öğrenme yeteneği" adı verilen bu liderlik becerisiyle sağlanmaktadır. Gerçek koşulların bir simülasyonu olan bu tür oyunlarda, eksik yönlerin görülmesi ve düzeltilmesi için önlem alınması mümkün hale gelmektedir. Bu sebeple KOMB dünyasında oyunlar, bazı becerileri ortaya çıkarabildiği için bir seçim aracı olarak da kullanılmaktadır (Johansen ve Euchner, 2013, s. 12). Gerçeklik simülasyonları, alternatif gerçeklik oyunları, üç boyutlu çevrimiçi ortamlar, rol oynama simülasyon oyunları, katılma senaryoları, mentorluk, ters mentorluk, tiyatral doğaçlama ve vaka analizleri, bu tür öğrenmenin en sık kullanılan araçlarıdır (Bernstein, 2014, s. 50). Bu araçların ortak özelliği, katılımcıların aşina olmadığı ortamlarda en iyi hareket tarzını öğrenmesine ve bunu yaparken zarar görmemesine imkân vermesidir. Her ne kadar gerçek dünyanın tam bir simülasyonuna ulaşmak mümkün olmasa da gerçeğe benzer bir senaryo bile lidere çok değerli bir deneyim kazandıracaktır. İçeriğinde gerçek yaşama ne kadar yaklaşılırsa, simülasyonların liderlere sağlayacağı katkı da o kadar artacaktır.

2.5. Dirimsel Empati Becerisi (Bio-Empathy)

Dirimsel empati, bir çok olay ve durumu, çevredeki doğal döngüden öğrenmek için, doğanın bakış açısından görme, anlama ve öğrenme becerisidir. Dirimsel empati, doğa ile empati kurma ve onun yollarını, bağlantısallığını ve esnekliğini anlama yeteneğine dayanmaktadır. Dirimsel empati, liderlerin organizasyonel çevrenin büyük resmini (çoklu ilişkili parçaları, doğrusal ve doğrusal olmayan ilişkileri ve değişim döngülerini) görmesini gerektirir. Doğada her şey birbirine bağlıdır ve 21. yüzyıl liderinin, sistemlerin, işlevlerin, insanların ve süreçlerin birbiri ile bağlantısını anlaması ve buna saygı duymasının yanı sıra, doğanın öngörülemeyen güçlere karşı olan dayanıklılığını da öğrenmesi gerekir. Dirimsel empati becerisini geliştirmek, insanların doğal eğilimlerini ve sistemlerle nasıl etkileşime girdiklerini dinleyen, gözlemleyen ve kavrayan bir liderlik yapısı gerektirir (Bernstein, 2014, s. 51).

Dirimsel empati geliştirmenin birçok yolu vardır. Ancak bunun ilk adımı, çevrede daima sürüp giden doğal süreçleri dinlemek, gözlemlemek ve değerini bilmektir. Her organizasyonun temel prensipleri, dirimsel empatiyi yansıtmalı ve onu mekanik değil organik bir dille ifade etmelidir. Dirimsel empati, değişim döngülerinin yanı sıra, çok sayıda birbiriyle ilişkili parçalara ve doğrusal olmayan ilişkilere saygı gösteren bir büyük resim düşüncesidir (Johansen, 2012). Bu becerinin temeli, doğayla empati kurma, onu anlama ve ondan öğrenmeye dayanmaktadır. Burada liderin ihtiyaç duyacağı şey, or-

ganizasyonu yaşayan bir organizma ve hatta bir ekosistem olarak gören bir bakış açısıdır.

2.6. Uzlaştırma Becerisi (Constructive Depolarization)

Bu beceri türündeki uzlaştırma kavramı, bir ortamdaki kutuplaşmaları nötrleştiren, bir başka deyişle ortadan kaldıran eylem ve süreçleri ifade etmektedir. Uzlaştırma, farklılıkların hâkim olduğu ve iletişimin kesildiği gergin durumları sakinleştirebilme, kutuplaşmayı kaldırma, farklı kültürden insanları olumlu etkileşim içine sokabilme becerisidir. Bu beceri, kutuplaşmayı diyaloğa dönüştürmeye ve diyalogla yok etmeye yönelik bir girişimdir (Johansen, 2012, s. 113).

Kutuplaşmış durumlarda, bireylerarası iletişim bozulmakta ve farklılıklar ön plana çıkmaktadır. Geleceğin lideri giderek daha çeşitli hale gelen işgücünü ustalıkla yönetmek konusunda yetenekli olmalıdır. Burada çeşitlilik ile yaş, cinsiyet, öğrenme ve düşünce tarzları, kültürel ve etnik kimliklerle ilgili farklılıklar kastedilmektedir. Liderler, bu çeşitlilik düzeyini ve çatışmaları yönlendirmek, paydaşları yapıcı katılıma ve diyaloğa ikna edebilmek için, yapıcı olma ve uzlaştırma becerisine sahip olmalıdırlar (Kohl, 2017).

Kutuplaşmanın arttığı durumlarda lider, taraf tutmadığından emin olmalı, ilgili taraflarla empati kurmalı ve sakince yapıcı bir diyalog geliştirmeye çalışmalıdır. Lider bunu bazen mentorluk sistemini hayata geçirerek yapmaktadır. Hatta tersine mentorluk, pek çok kişi tarafından kutuplar arasında bir köprü vazifesi görmesi sebebiyle, basit ama güçlü bir strateji olarak kabul edilmektedir (Ravuri, 2012b). Rol değişimi de bir konuya diğer tarafından bakmayı sağladığı için faydalıdır. Bu yüzden liderin farklı kutupların birbirinden farklı bakış açılarını anlayabilmesi, çatışmaların uzlaşıya dönüşmesi için önemli ve gereklidir.

2.7. Mütevazi Şeffaflık Becerisi (Quiet Transparency)

Mütevazi şeffaflık, kendi reklamını yapmadan, kendisi için önemli olan şey hakkında açık ve özgün olma becerisidir. Bir başka ifade ile önem arz eden işleri, açık, samimi, alçakgönüllü ve özgün olarak yapma becerisidir (Lefebvre, 2009). Liderlikte mütevazi şeffaflık, tevazu ve alçakgönüllülükle başlar ve gelecekteki bir yeri öngörebilmek için dinlemeyi gerektirir. Mütevazi şeffaflık, yüksek derecede açıklık anlamına gelir ve "eğer fikirleri paylaşırsanız, size daha iyi fikirler olarak geri gelecektir" inancına sahip bir "güven ilkesine" dayanır. Açık kaynaklı mantık, liderlerin sahip olduklarını paylaşmalarını ve inançlarının şeffaf olması gerektiğini öğretmektedir (Bernstein, 2014, s. 53). Günümüzde şeffaflık bir tercihten ziyade zorunluluk haline gelmektedir ve liderler yeni bilgilere sahip olmanın, sahip olduğu bilgileri paylaşmaktan geçtiğini anlamaya başlamışlardır. Bu sebeple bu beceri, yaptığı işleri duyurma konusunda isteksiz ancak bilgi ve tecrübesini paylaşma konusunda istekli bir lider profili tanımlamaktadır.

2.8. Hızlı Modelleme Becerisi (Rapid Prototyping)

Hızlı modelleme, liderlerin yeni ürünlerin, süreçlerin veya sistemlerin erken sürümlerini hızlı bir şekilde oluşturma yeteneğidir. Bu yaklaşım aynı zamanda, gelecekteki başarıların, birkaç başarısızlık gerektireceğine de inanmaktır. Dolayısıyla bu beceri, gelecekteki başarılar için, ilk etaptaki başarısızlığın gerektiği inancıyla, yeniliklerin, hızlı bir şekilde ilk uyarlamasını yapma ve uygulama becerisidir. Modelleme yeni değildir, ancak hızlı modelleme becerisi, KOMB dünyasında liderler için çok önemli bir konuma gelmiştir. Hızlı modelleme, başarısızlıktan hızlı bir şekilde ve tekrar tekrar öğrenmeyi sağlamaktadır. Bu aslında, yenilikçiler için her zaman önem taşıyan deneme yanılma yöntemine benzer ancak ondan daha hızlı bir döngüdür. Hızlı modellemenin sloganı; "daha iyi bir gelecek için, erkenden, mümkün olduğunca hızlı ve düşük maliyetli başarısızlıklar yaşamak"tır (Johansen, 2012). En iyi deneyimlerin geçmişte yaşanmış başarısızlıklar yoluyla elde edildiği düşünüldüğünde, daha en başından başarısızlıkla yüzleşmek, sonraki girişimlerde başarı oranını artırmakta ve çok daha erken deneyim kazanmayı sağlamaktadır.

Geleneksel liderlik, hareket etmeden önce düşünmeyi desteklerken, hızlı modelleme için temel kural, daha az planlama, daha çok denemedir (Mittelsdorf, 2016). Bu sebeple hızlı modelleme becerisi, liderin her zaman rakiplerinden bir adım önde olmasını sağlayacaktır. Çünkü durup düşünmek ve planlama yapmak yerine, hemen harekete geçerek erkenden pozisyon almayı sağlamaktadır.

2.9. Sanal Takımlar Örgütleme Becerisi (Smart-Mob Organizing)

Bu beceri, liderin, elektronik ve internet tabanlı araçları ustaca kullanarak, belirli bir amacı olan takımlar oluşturma, yetiştirme ve onlarla etkileşim kurma becerisidir. Bu beceri geleceğin liderleri için çok önemlidir. Bu takımların davranışları, sürekli geliştiği, öngörülemediği ve bazen saldırgan ya da ele avuca sığmaz olduğu için batıda bunlara "akıllı çeteler" de denilmektedir (Pyle, 2015). Çete kavramı, grubun davranışının nasıl ortaya çıktığına ve öngörülemeyen veya asi/zapt edilemeyen olabileceğine atıf yapar. Akıllı kavramı ise, işbirlikçi düşünceyi organize etmek ve ilişkili bağlantılar kurmak için, kaynakları, süreci ve medyayı planlı (bir amaca hizmet etmek için) bir şekilde kullanmaya atıf yapmaktadır (Bernstein, 2014, s. 54).

Wikipedia, sanal takımlar örgütlenmesinin güzel bir örneğidir. Wikipedia'nın kurucusu olan Jimmy Wales, dünyadaki herkes için kapsamlı ve ücretsiz bir ansiklopedi sağlamak için, herkesin bilgi tabanına katkıda bulunabileceği ve bilginin doğruluğunun izlenebileceği, sanal bir takım oluşturmuştur. Wikipedia bilgisinin doğruluğu tartışılabilir olsa da bu bilginin kullanımı ve bağımlılığı, etkin sanal takımlar örgütleme için bir örnek teşkil etmektedir (Bernstein, 2014, s. 55). Çünkü bu örnekte web tabanlı bir takım oluşturulmakta ve bu takım içinde yer alan herkesin sürekli olarak etkileşim halinde kalması ve amaca yönelik hareket etmesi sağlanmaktadır.

Sanal takımların gelecekte daha da yaygınlaşması beklenmektedir. Bu yüzden liderlerin sanal takımların nasıl örgütlenebileceğini öğrenmeleri gerekecektir. Çünkü günümüzdeki bu yeni takımlar, daha önce hiç olmayan yollarla işbirliği yapmayı ve birlikteliği mümkün kılmaktadır (Lefebvre, 2009). İçinde bulunduğumuz çağın bilgi ve internet çağı olduğu ve internetin hayatın her alanında yol açtığı radikal değişiklikler düşünüldüğünde, bu becerinin gelecekte en önemli liderlik becerilerinden biri olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

2.10. Pastayı Büyütme Becerisi (Commons Creating)

İş dünyasında pastayı büyütme, liderin, rekabeti artıran, başkalarına fayda sağlayan ve paylaşılan ortan alanlar organize etmesini ifade etmektedir. Bir ortak alan, sadece geniş çaplı topluluklara değil aynı zamanda bireysel oluşumlara fayda sağlayacak bir şeyler üretmek için de bir platformdur. Örneğin, bir perakendeci, ücretsiz olarak çikolata tatma etkinliği sunduğunda ve katılımcılar bu çikolataları beğendiğinde, bu topluluktaki pek çok çikolata perakendecisi, gelecekteki satışlardan fayda sağlayacaktır. Bu durumda, etkinliği başlatan işletme, pozitif etkilenme ile tüm sektörün yani pastanın büyümesinden faydalanabilecektir (Bernstein, 2014, s. 55). Birincil talep oluşturma adını verdiğimiz bu örnek, pastayı büyütmenin hem örgüte hem de diğer paydaşlara katkısını göstermekle birlikte aynı zamanda kazan-kazan stratejisinin bir ürünüdür.

Pastayı büyütme becerisi, geleceğin on yeni liderlik becerisinin en gelişmiş, en önemli ancak en zor olanıdır. Diğer dokuz gelecek liderlik becerisinin doruk noktasıdır ve diğer becerilerin tamamından yararlanır. Karmaşık bir beceridir ve pek çok paydaşı vardır (Ravuri, 2012b). Pastayı büyütme konusunda güçlü olan liderler, paylaşılan kaynakları harekete geçirebilir, sürdürülebilir katılım stratejileri geliştirebilir ve geleceği inşa etmek için yeni çevre ve ortamlar oluşturabilir. Pastayı büyütme becerisinin özü, karşılıklılık (mütekabiliyet) kavramıdır. Kendini düşünme önemli olsa da mütekabiliyetin odağı, paydaşların büyük bir kısmının potansiyel değeridir (Bernstein, 2014, s. 56). Bu yüzden bu beceri, mütevazi şeffaflık becerisi ile de ilişkilidir. Çünkü ortak alanların oluşturulması, tarafların şeffaf olmasını ve ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmelerini gerektirir.

Bu beceri liderin, hedeflerine ancak iş birliği ile ulaşabileceğini anlamasının bir sonucudur ve "bütün, onu oluşturan parçaların toplamından daha fazlasıdır" prensibine atıf yapar (Kohl, 2017). Sinerji olarak ifade ettiğimiz bu kavram, "hiçbirimiz hepimiz kadar iyi olamayız" anlayışına dayanmaktadır.

Sonuç olarak, Johansen'in öne sürdüğü on yeni liderlik becerisi, bireysel içgüdülerden toplu eylemlere ve oluşumlara kadar uzanmaktadır. Bu on beceri, birçok zorluğa rağmen etkin liderlik için temel teşkil ederek, yöneticilerin KOMB dünyasında başarı şansını artırmaktadır.

Sonuç

Yaşayan tüm canlı organizmalarda olduğu gibi işletmelerin de ilk amacı hayatta kalmaktır. Hayatta kalmanın koşulu ise yaşamsal gereklilikleri yerine getirmek ve çevreye uyum sağlamaktır. Ancak günümüzde işletmeler, geçmişten çok farklı dış çevre koşullarında faaliyet göstermektedir. İşletmeler daha önce deneyimlemediği, bugüne kadarki tecrübeleri ile yönetmekte güçlük çektiği bir KOMB dünyasında yaşamaktadırlar. Karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik ile yoğurulmuş bu KOMB dünyasının en çarpıcı özelliği ise geçici değil "kalıcı" olmasıdır. Hatta KOMB'un etkisi, üretim teknolojilerinin dijitalleşmesi, yeni iş modellerinin ortaya çıkışı, mobil iletişimin önlenemez yükselişi, müşteri talep ve beklentilerinin hızla artması, çalışan kesimin beklentilerindeki değişimler, Y jenerasyonunun iş dünyasına girişi, sosyal medyanın yükselen gücü ve küresel siyasi belirsizlikler gibi sebeplerle her geçen gün daha da fazla hissedilmeye başlanmıştır. Endüstri 4.0, big data, yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi kavramlar ve araçlar, içinde yaşadığımız KOMB dünyasının yepyeni gerçekleridir.

Her geçen gün daha da güçlenen ve etkisini daha fazla hissettiren KOMB, pek çok açıdan bünyesinde birçok riski barındırsa da beraberinde yeni fırsatlar da getirmektedir. Gerek KOMB dünyasının risklerinden korunmak gerekse fırsatları yakalamak için en büyük görev ise karar alma pozisyonunda bulunan "yöneticilere" düşmektedir. Her dönemin koşulları, kendine has liderlik tiplerini oluşturmaktadır. İşte KOMB dünyasında da bu döneme özgü ve değişen koşullara uygun yeni liderlik becerileri geliştirmek gerekmektedir. Artan karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik, KOMB'un farkına varmayı, KOMB'a uygun stratejiler geliştirmeyi, yeni yönetim modelleri kullanmayı, yeni yönelimleri aramayı ve en önemlisi de geleneksel liderlik becerilerinin çok ötesinde yeni beceriler geliştirmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir. Günümüzde geleneksel beceriler, iş modelleri, yönetim tarzları ve stratejiler ile sürdürülebilir bir başarı sağlamak giderek güçleşmektedir. Liderlerin konfor alanlarının dışına çıkacak cesareti göstermeleri gerekmektedir. İşte tüm bu gerekliliklerden hareketle Johansen, KOMB dünyasının kilit aktörleri olan liderlerin sahip olması gereken on yeni liderlik becerisi tanımlamıştır.

Johansen'e göre, sezgisel motivasyon, netleştirme, krizden fırsat çıkarma, simülatif öğrenme, dirimsel empati, uzlaştırma, mütevazi şeffaflık, hızlı modelleme, sanal takımlar örgütleme ile pastayı büyütme becerilerinden oluşan bu yeni liderlik beceri seti sayesinde, liderlerin KOMB dünyasının hem tehditlerini daha doğru teşhis edebilmesi ve önlem alabilmesi, hem de fırsatlarını daha doğru okuyabilmesi ve değerlendirebilmesi mümkün olacaktır. Aynı zamanda bu yeni becerilerin etkili bir şekilde kullanılması yoluyla, karmaşıklığın, oynaklığın, muğlaklığın ve belirsizliğin etkilerinin en aza indirgenmesi ve bu sayede liderlerin daha doğru ve isabetli kararlar verebilmesi de mümkün olacaktır.

Sonuç olarak KOMB kalıcıdır ve etkileri her geçen gün daha da artmaktadır. Bu gerçeği kabul etmek KOMB ile başa çıkmanın ön koşuludur. Ancak daha önce benzeri görülmemiş bu yeni dünyada, klasik yöntemler ve beceriler ile hayatta kalmak mümkün olmayacaktır. Bu yüzden liderler açısından, Johansen tarafından önerilen ve liderlerin KOMB dünyasında başarılı olmasını sağlayacak bu on yeni liderlik becerisinin geliştirilmesi ve benimsenmesi kaçınılmazdır. Bu sayede liderlerin ve başında bulunduğu organizasyonların hayatta kalması ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlaması mümkün olacaktır.

Bu sebeple günümüz işletmelerine düşen görevlerin başında, yöneticilerin KOMB farkındalıklarını artırmak ve bu yeni becerilere sahip olabilmeleri için onlara ön ayak olarak, çeşitli etkinlikler, programlar, eğitimler, kurslar vb. gelişim olanakları sağlamak gelmektedir. Yöneticilerin ise geleneksel liderlik becerilerinin KOMB dünyasında yeterli olmayacağı gerçeğinden hareketle değişime açık ve istekli olmaları gerekmektedir. Ayrıca KOMB dünyası ve KOMB liderlerinin sahip olması gereken beceriler ile ilgili bilimsel araştırma sayılarının artması, bu karmaşık, oynak, muğlak ve belirsiz dönemlerde hem işletmelerin, hem yöneticilerin hem de konuya ilgi duyan araştırmacıların önünü aydınlatacaktır.

Kaynakça

Anamoutou, K. (2018). Leaders design the future. Erişim adresi: https://www.slideshare.net/KristyAnamoutou/leaders-design-the-future. ET: 05.07.2019

Areete. (2011). Next practices/technologies tools and methodologies: strategic foresights in vuca world. Erişim adresi: https://areete.wordpress.com/2011/12/20/vuca-and-leadership-skills-for-future/. ET: 13.01.2017

Automatic Data Processing. (2016). Dealing with a vuca world: hr's investment opportunity. Erişim adresi: http://www.adp.com.hk/assets/vfs/Family-33/Hong-Kong/White-Paper-Download/adp-vuca-report-final.pdf. ET: 24.03.2017

Battey, J. (2012). The future is already here. Erişim adresi: http://miramarfarms.com/the-future-is-already-here/. ET: 05.07.2019

Beebe, A. (2016). Leaders are unprepared for the immediate future. Erişim adresi: https://www.linkedin.com/pulse/leaders-unprepared-immediate-future-akiva-beebe/. ET: 05.07.2019

Bennett, N. ve Lemoine, J. G. (2014). What a difference a word makes: understanding threats to performance in a vuca world. *Business Horizons Journal*, 57(3), 311-317.

Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge.* New York: Harper ve Row.

Bernstein, L. (2014). *The perceived importance of vuca-driven skills for 21st century leader success and the extent of integration of those skills into leadership*

development programs (Yayınlanmamış doktora tezi). Drake University, Des Moines, Iowa.

Brittain, B. (2012). Leadership perfected: leading from the whole you. Erişim adresi: http://iveybusinessjournal.com/publication/leadership-perfected-leading-from-the-whole-you. ET: 11.01.2017

Broeckx, D. (2015). The network always win. Erişim adresi: http://www.de7de.be/DE7DE/_PREDEFINED/index.asp?structure_record=20821veweb_language=nlveweb_sitename=de7deveNEWSITEMS_DETAIL=1veNEWSITEMS_RECORD=5333. ET: 04.04.2017

Casey, G. W. (2014). Leading in a vuca world. *Fortune Journal*, 169(5), 75.

Center For Creative Leadership. (2013). Leadership skills for an uncertain world. Erişim adresi: https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/leadership-skills-for-an-uncertain-world/. ET: 06.07.2019

Cooke, A. (2013a). How to manage volatility, uncertainty, complexity and ambiguity – part 1. Erişim adresi: https://growthandprofit.me/category/vuca. ET: 07.04.2017

Cooke, A. (2013b). How to manage volatility, uncertainty, complexity and ambiguity – part 2. Erişim adresi: https://growthandprofit.me/2013/07/04/how-to-manage-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity-part-2/. ET: 13.06.2017

Draycott, R. (2012). Marketing is dead says saatchi ve saatchi ceo. Erişim adresi: http://www.thedrum.com/news/2012/04/25/marketing-dead-says-saatchi-saatchi-ceo. ET: 08.12.2017

Fails Management Institute. (2012). Redefining leadership: strategic thinking in today's vuca world. Erişim adresi: https://www.fminet.com/wp-content/uploads/2017/03/Strategic-Thinking-in-VUCA-World.pdf. ET: 02.08. 2017

Fidan, Y. (1999). Bir etkinlik aracı olarak örgüt vizyonu. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5(1), 199-224.

Fischer, J. (2017). The year ahead 2017 planning. Erişim adresi: http://campaignme.com/2017/01/15/112053/year-ahead-2017-planning. ET: 04.10.2017

Forward Intelligence Group. (2017). Vuca. Erişim adresi: http://www.forward-intelligence.com/index.php/resources/glossary/vuca/. ET: 07.04.2017

Githens, G. (2015). Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (vuca). Erişim adresi: https://leadingstrategicinitiatives.com/2015/02/27/volatility-uncertainty-complexity-ambiguity-vuca/. ET: 13.01.2011

Guterman, M. ve King, D. (2014). Working la vida vuca. Erişim adresi: http://www.meaningfulcareers.com/working-la-vida-vuca/. ET: 24.03.2017

Johansen, B. (2007). *Get there early: sensing the future to compete in the present.* San Francisco: CA: Berrett-Koehler.

Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: ten new leadership skills for an uncertain world.* San Francisco: CA: Berrett-Koehler.

Johansen, B. ve Euchner, J. (2013). Navigating the vuca world. *Research-Technology Management,* 56(1), 10-15.

Kohl, K. (2017). Building future fit teams: what skills will leaders need in the future?. Erişim adresi: https://www.talenttalks.net/bfft-skills-leaders-need-future/. ET: 06.07.2019

Konczak, L. J. ve Molloy, K. (2010). Leading in a time of uncertainty: the next decade. *People and Strategy Journal,* 33(4), 5.

Lefebvre, M. (2009). Ten new leadership skills for an uncertain world. Erişim adresi: http://dlacreative.blogspot.com/2009/11/ten-new-leadership-skills-for-uncertain.html. ET: 06.07.2019

Loyd, T. (2015). Stories and strategies from the vuca world. Erişim adresi: http://vucabook.com/stories-and-strategies-from-the-vuca-world/. ET: 27.03. 2017

Mangahas, M. (2016), Vuca and vuca-prime. Erişim adresi: http://opinion. inquirer.net/99900/vuca-vuca-prime. ET: 12.04.2017

Michel, J. (2016). The what, how and now of effectively leading change. Erişim adresi: http://www.brandquarterly.com/what-how-now-of-effectively-leading-change. ET: 11.01.2017

Mittelsdorf, B. (2016). Dealing with projects in a vuca world. Erişim adresi: https://pmi.org.sg/index.php/component/rsfiles/download-file/files?path= Symposium%202016/PresentationDeck/BobMittelsdorf.pdf. ET: 07.07.2019

Ohanian, A. (2012). Leading in a vuca world. Erişim adresi: https://www. trainingjournal.com/articles/feature/leading-vuca-world. ET: 13.02.2017

O'Shea, T. (2017). Ready to shift your vuca to vuca prime?. Erişim adresi: http://agilityconsulting.com/your-agility-advantage/ready-to-shift-your-vuca-to-vuca-prime. ET: 12.04.2017

Prensky, M. (2014). Variability, uncertainty, complexity and ambiguity (vuca). Erişim adresi: http://blogs.edweek.org/edweek/provocative-ed-tech-thinking/2014/09/Post_0006-variability_uncertainty_complexity_ambiguity_ vuca.html. ET: 13.01.2017

Pyle, B. (2015). 10 leadership skills for an uncertain world continued. Erişim adresi: http://www.outofthisworldleadership.com/blog-posts/10-leadership-skills-for-an-uncertain-world-continued/. ET: 07.07.2019

Ravuri, B. (2012a). Tomorrows leader - part 1. Erişim adresi: http://bharat-ravuri.blogspot.com/2012/08/?m=0. ET: 08.07.2019

Ravuri, B. (2012b). Tomorrows leader - part 2. Erişim adresi: http://bharat-ravuri.blogspot.com/2012/09/?m=0. ET: 08.07.2019

Shaffer, L. S. ve Zalewski, J. M. (2011). Career advising in a VUCA environment. *The Journal of the National Academic Advising Association,* 31(1), 13-20.

Stiehm, J. H. (2002). *The U.S. army war college: military education in a democracy*. Philadephia: PA: Temple University Press.

Sullivan, J. (2012a). Talent strategies for a turbulent vuca world - shifting to an adaptive approach. Erişim adresi: https://www.eremedia.com/ere/talent-strategies-for-a-turbulent-vuca-world-shifting-to-an-adaptive-approach/. ET: 11.01.2017

Sullivan, J. (2012b). Vuca: the new normal for talent management and workforce planning. Erişim adresi: https://www.eremedia.com/ere/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/.ET: 15.02.2017

Sullivan, J. (2013). How the talent management function can thrive in a vuca world. Erişim adresi: https://drjohnsullivan.com/uncategorized/how-the-talent-management-function-can-thrive-in-a-vuca-world/. ET: 11.07.2017

Tovar, P. (2016). Leadership challenges in the v.u.c.a. world. Erişim adresi: http://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world/. ET: 27.05.2017

Turner, C. ve Margolis, G. (2012). Volatility: threat or opportunity?. Erişim adresi: http://info.steelwedge.com/rs/steelwedge/images/sw_industryweek_oct_2012. pdf. ET: 24.03.2017

Webb, L. (2016). Living in a vuca world. Erişim adresi: https://www. training journal.com/articles/magazine/january-2016. ET: 13.02.2017

Wolf, D. (2007). *Prepared and resolved: the strategic agenda for growth.* Northampton: dsb Publishing.