

Dijital Liderlik

Elif Çelik¹

Özet

Dijital liderlik en genel tanımıyla dijital çağa uygun liderlik yaklaşımlarının uygulanması ve kullanılması anlamına gelmektedir. Dijital dönüşümün ön plana çıktığı günümüzde dijital beceri ve yetkinliklere sahip liderler ön plana çıkmaktadır. Dijital liderler teknolojinin sunduğu imkanları kullanan, değişime ve yeniliklere direnç göstermeyen, gelişen zihin yapısına sahip, yaratıcı fikirler geliştiren ve bu fikirleri işletme ile bütünleştiren kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında bugünün işletmeleri dijital dönüşümü gerçekleştirebilen, dijital teknolojiye hakim liderlere ihtiyaç duyacaktır. Bu kapsamda yapılan çalışmanın amacı dijital liderlik konusunda literatür taraması yaparak, konu ile ilgili geniş bir perspektif sunmaktır.

GİRİŞ

Sürekli değişen teknoloji ortamında teknolojiye uyum sağlayabilmek işletmeler için önemlidir. Günümüz işletmeleri sadece belli bir bina, sınır veya ülke olmayıp sanal ve fiziksel dünyanın tamamına hitap etmektedir. Bu nedenle dünya üzerinde gerçekleşen bütün olaylar dolaylı da olsa işletmeleri etkilemektedir. Yaşanan etkinin en temel unsurunu rekabet oluşturmaktadır. Rekabet nedeniyle işletmeler farklılaşmaya, inovatif ürünler üreterek müşteri memnuniyetini artırmaya çalışmaktadır. Kısaca rekabet, yeni teknolojilerin, yeni süreçlerin işletme içerisinde uygulanmasını ve dijital bir dönüşümü zorunluluk haline getirmektedir. Dijital dönüşümün etkili ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kilit unsur dijital liderliktir. Dijital liderlik, modern teknoloji platformlarına güvenmek de dahil olmak üzere dijital çağa uygun liderlik yaklaşımlarının uygulanması ve kullanılması anlamına gelmektedir (AlAjmi, M. K., 2022).

Dijital dönüşümün ön plana çıktığı güçlü ve etkili bir liderlik anlayışı içerisinde vizyon sahibi, stratejik planlamalar yapan, dijital yetkinlikleri

1 Dr., Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, elif.celik@csgb.gov.tr,
Orcid ID: 0000-0001-5803-5183

olan, astları tarafından takip edilen ve dönüştürücü özelliklere sahip bir lider olarak dijital liderlik ön plana çıkmaktadır (Benitez vd., 2022; Husing vd., 2015; Khaw vd., 2022; Mihardjo vd., 2019). Dijital liderliğin nesnelerin interneti (IoT), bulut depolama, yapay zeka, siber fiziksel sistemler, blockchain teknoloji gibi teknolojik uygulama ve yöntemler ile yürütülmesi beklenmektedir (Karippur & Balaramachandran, 2022). Benzer yöntemler Endüstri 4.0'ın temelini oluşturmaktadır (Abbu vd., 2022; Oberer & Erkollar, 2018; Zhu vd., 2022). Buradan hareket ile dijital liderliğin ortaya çıkış nedenin Endüstri 4.0 ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Mihardjo vd., 2019; Oberer & Erkollar, 2018). Endüstri 4.0'ın 2011 yılında bir fuarda tanıtılması ile birlikte teknolojik yatırımlar sanayi alanına daha fazla nüfuz etmeye başlamıştır. Almanya'da nüfusun yaşlanması ve üretim faktörünün uzak doğuya kaymasıyla beraber Almanya'nın üretim üstünlüğü sarsılmaya başlamıştır. Yaşanan bu olumsuzluklara ilişkin olarak Endüstri 4.0, Almanya'nın bir çözüm süreci olarak görülmektedir. Sanayide yaşanan değişim yeni bir liderlik anlayışını da beraberinde getirmiş ve dijital liderlik böylece doğmuştur. Almanya'da yaşanan ve gelişen dijital liderlik anlayışının bütün Dünya'ya yayılmasının ana nedenini Endüstri 4.0'a benzer projelerin başka ülkelerce de uygulamaya konulması olarak görülebilmektedir. Örneğin Çin Halk Cumhuriyeti'nde "Made in China 2025", Birleşik Krallık'ta "UK Industry 2025", Japonya'da "Society 5.0", Türkiye'de "Dördüncü Sanayi Devrimi" ilk akla gelen örneklerden bazılarını oluşturmaktadır.

Dijital liderler günümüz işletmelerinin dijital dönüşüme geçerek işletmelere yön verici olacaktır. Dijital dönüşüm olduğu sürece dijital liderlere olan ihtiyaç da artacaktır. Dijital liderlerin değişen teknoloji ortamında var olabilmeleri için esnek, çevik, iletişime açık olmalıdır. Dijital liderlerin dijital yetkinlik ve becerilere sahip olması değişimi ve dönüşümü kolaylaştıracaktır. Bu kapsamda yapılan çalışmanın amacı literatür taraması yaparak, konunun kapsamlı olarak ele alınması ve okuyucunun kolaylıkla dijital liderlik anlayışını anlamasını sağlamaktır.

Dijital Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Dijital liderlik kavramı ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- Endüstri 4.0, dijital teknolojilerin hakim olduğu iş uygulamaları ve iş modelindeki paradigma değişimine büyük ivme kazandırdı (Mihardjo vd. 2019).
- Liderlik, dijital teknolojinin başarılı bir şekilde benimsenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dijital teknoloji sınırları değiştirdi. (Li vd.,2016).

- Dijital Liderlik, (iş) liderlerinin, Dijital Teknolojilerin (BT) etkili, verimli ve kabul edilebilir kullanımı yoluyla (iş) büyümesi ve değeri için fırsatları belirleme ve gerçekleştirme yeteneğidir (De Waal vd. 2016).
- Dijital liderliği, kurum ve iş ekosistemi için dijitalleşmenin stratejik başarısı için doğru şeyleri yapmak olarak tanımlanabilir. Dijital liderlik, iş stratejisi, iş modelleri, BT işlevi, ödül platformlarına giriş, zihniyetler ve beceriler ve iş yeri hakkında farklı düşünmek anlamına gelir (El Sawy,2016).
- Dijital Liderlik, dijital kültür ile dijital yeterliliğin birleşimidir (Mihardjo vd.,2019).
- Dijital Liderlik, firmalara değer yaratmak için dijital teknolojinin kullanımını optimize etme konusunda liderin kültür ve yeterliliğinin birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Rudito ve Sinaga, 2017).
- Zhu'ya (2015) göre Dijital liderlik şu şekilde tanımlanmaktadır: yaratıcı, fikir sahibi, bilge, küresel vizyon sahibi ve meraklı liderliği içeren beş farklı liderlik anlayışının birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Mihardjo vd.,2019).
- Sheninger (2014) dijital liderlere ilişkin tüm özellik ve rolleri birbirini tamamlayan yedi sütun temelinde incelemektedir. Her bir sütun dijital liderlerin teknolojiyi entegre ederken kullanabilecekleri uygun yolu temsil etmektedir.

Yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere dijital liderlik, teknolojinin sunduğu imkanları kullanan, işletmenin etkili ve verimli çalışmasını sağlayan, yaratıcı fikirler geliştiren, dönüşümcü özelliklere sahip, vizyon sahibi, örgüt kültürü yaratabilen ve en önemlisi liderlik vasıflarına sahip kişiler oldukları nitelenmektedir. Yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere dijital lider örgütleri dijital olarak dönüştüren ve uygun iş modelleri yaratabilmek için teknolojiyi kullanan bir anlayışa sahip olduğu görülmektedir.

Ordu ve Nayır (2021) yapmış oldukları çalışmada dijital liderlik kavramını incelemek amacıyla nitel araştırma ile 13 çalışmayı incelemişlerdir. Dijital liderlik ile ilgili yapılan tanımlar değişim, teknolojiyi kullanabilme ve yenilikçilik temaları altında toplanmıştır. Değişim teması altında yer alan tanımlarda değişim, dönüşüm ve vizyon oluşturma kodları ön plana çıkmıştır. Teknolojiyi kullanabilme teması altında dijital araçları kullanma, teknolojiyi kullanma, teknolojiyi yönetebilme kodları; yenilikçilik teması altında ise farklı düşünme, yenilik kültürü ve yeniliğe odaklanma kodları öne çıkmıştır.

Promsri (2019) tarafından yapılan çalışmada başarılı bir dijital dönüşüm için dijital liderin altı özelliği olduğu belirlenmiştir. Bunlar:

- Dijital bilgi ve okuryazarlık – Bir dijital liderin, dijital dönüşüm organizasyonunu etkileyen dijital teknolojileri etkileyen değişen ortamını anlaması gerekir.
- Vizyon – Bir dijital liderin, dijital dönüşümle ilgili net bir vizyona ve amaca sahip olması ve bu vizyonu tüm düzeydeki çalışanlara iletmesi gerekir.
- Müşterileri anlamak – Dijital bir liderin, dijital dönüşümü gerçekleştirirken müşterilerin ihtiyaçlarını ve değişikliklerini dikkate alması gerekir. Liderin, dijital dönüşümün müşteriler üzerindeki etkisini anlayarak hareket etmesi gerekir.
- Çeviklik – Bir dijital liderin, dijital dünyada hızla değişen bir ortamla başa çıkabilmek için çevik, esnek ve uyarlanabilir olması gerekir. Ayrıca, bir dijital liderin dijital dönüşümün başarısı için işyerinde çeviklik oluşturması gerekir.
- Risk alma – Bir dijital liderin yeni fırsatlar araması ve organizasyondaki çalışanların yeni deneyimleri sırasında ortaya çıkan hataları benimsemesi gerekir. Dijital bir liderin deneysel bir atmosfer yaratması ve çalışanların sonunda başarısızlıkla sonuçlansalar bile yeni şeyler denemelerini desteklemesi gerekir.
- İşbirliği – Dijital bir liderin, herkesin dijital dönüşümde başarı için birlikte çalışmaya çaba göstermesini sağlamak amacıyla çalışanları ve takımları sınırların ötesinde işbirliklerine teşvik etmesi gerekir.

Sheninger (2014) dijital liderlere ilişkin tüm özellik ve rolleri birbirini tamamlayan yedi sütun temelinde incelemektedir. Her bir sütun dijital liderlerin teknolojiyi entegre ederken kullanabilecekleri uygun yolu temsil etmektedir. Bu adımlar:

- İletişim
- Halkla ilişkiler
- Marka oluşturma
- Öğrenmeyi Kolaylaştırma
- Profesyonel Öğrenme&Gelişme
- Öğrenme Ortamı&Çevresi
- Fırsat olarak adlandırılır.

Hensellek (2020) dijital liderin, dijital bir gelecek için anlamlı bir stratejik vizyon (yani dijital bir vizyon) ve bu vizyonu başarılı bir şekilde uygulamak için hem uygun tutuma (örneğin dijital zihniyet) hem de gerekli becerilere (örneğin dijital beceri setine) sahip olduğunu belirtmiştir. Bir liderin dijital lider olarak adlandırılabilmesi için üç özelliğin tamamına yani dijital zihniyete ve beceriye sahip olmak ve dijital uygulamayı gerçekleştirmek aynı anda sahip olması gerekir.

Dijital Liderliğin Teorik Altyapısı

Dijital liderliğin kuramsal temeli bir yandan Bass ve Avolio (1993) tarafından dönüştürücü liderlik kuramına dayandırılmaktadır. Dönüştürücü liderlik kuramı, liderin istikrarlı bir çevrede takipçilerini etkileme çabası içerisinde dijital liderliğin dayandığı “vizyon” ve “etki” kavramlarına odaklanmaktadır (Özmen vd, 2020). Örgüt çevresindeki rekabet ve belirsizliklerin bulunduğu durumlarda ise yeni duruma göre hareket edilerek örgütün dönüşümünün sağlanması bu liderlerin önemli özelliğini oluşturmaktadır. Dönüştürücü liderlik, lider üye etkileşimini ön plana çıkararak liderin duygusal olarak kurduğu bağ sayesinde, takipçilerin beklenenden daha fazla performans göstermelerini sağlayan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında iletişim, yaratıcılık ve yenilikçilik ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde dijital liderliğin dönüştürücü liderlik ile benzer yönlerinin olduğu belirtilebilmektedir. Ancak iki liderlik türü teknolojik altyapıyı kullanma, yönlendirme şekli ve dijital çözümlerin etkinliği nedeniyle birbirinden ayrılmaktadır.

Dijital liderin, dijital dönüşümü sağlamasını açıklayan bir diğer teori Stratejik Eylem Alanı (SAF) teorisinden yararlanılmaktadır. Stratejik Eylem Alanı teorisine göre çalışanlar ve liderlerin oluşturduğu birçok grup, takım ve örgüt bulunmaktadır. Bir lider hem bir takımın parçası iken başka bir örgütte de yer alabilmektedir. Bu nedenle kolektif olarak bir stratejik eylem planı hazırlanması ve bütün paydaşları kapsayacak şekilde olması ile birlikte bir bütün olarak dijitalleşmenin uygulanması beklenmektedir. Bu teoride müşteri odaklılık, kültürel etkiler, yeni teknolojiler, iş geliştirme yöntemleri belirlenecek stratejik eylem alanlarının bazılarını oluşturmaktadır (Peter vd., 2020).

Kaynak Tabanlı Görüş teorisi, değerli ve taklit edilemez insan kaynağının ve bilginin korunması için gerekli önlemlerin alınmasını desteklemektedir. Dijital liderlik anlayışı da yetenekli çalışanların örgüt içerisinde yer almasını ve onların bilgileri ile dijitalleşmenin daha yaygın hale gelmesini savunmaktadır. Teknolojik gelişim ve dönüşümün sıradan kişiler tarafından

yerine getirilemeyeceğini, dijital liderlerin bazı üstün niteliklere sahip olması gerekliliği bu teori ile ortaya konulmaktadır. Özellikle bu üstünlüklerin yaratıcı fikir, yenilikçilik, teknoloji yönetimi ve kullanımı, iletişim, liderlik özellikleri gibi hususlar ile açıklamak mümkündür (Wang vd., 2022; Zhu vd., 2015).

Dijital liderliğin temelini açıkladığı diğer teori üst kademe teorisine (Hambrick & Mason, 1984) dayandığını belirten çalışmalarda bulunmaktadır (Erhan vd., 2022; Mihardjo vd., 2019). Üst kademe teorisine göre liderin geçmiş tecrübeleri ve mevcut yeteneklerinin işletme ve çalışanlar üzerinde yoğun bir etkisi bulunmaktadır (Wang vd., 2022). Bu etkinin dijital dönüşüm açısından örgütü ve kişileri etkileyerek harekete geçireceği, işletmenin belirlenen vizyona uygun olarak hareket edeceği değerlendirilmektedir (Wasono & Furinto, 2018).

Topçuoğlu vd. (2022) tarafından yapılan çalışmada dijital liderlik teknoloji kabul modeli ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda dijital liderlik anlayışının çalışanlar tarafından kabul edilebilmesi için öncelikle uygulamaların çalışanlara kullanım kolaylığı ve fayda sağlaması gerekliliği ön plana çıkarılmıştır. Yapılan çalışmada, dijital liderlik anlayışı teknoloji kabul modeline göre sadece çalışanlara bir fayda sağlayacaksa kabul edilip başarı sağlayabilecek bir anlayış olarak ortaya konulmaktadır. Dijital liderliğin temelinde de dönüşüm olması sebebiyle çalışanların kabul etmediği ve uygulamadığı hiçbir dönüşümün örgüte fayda getirdiğini söylemek mümkün değildir. Ayrıca çalışanların dönüşüme ilişkin işsiz kalma gibi bazı ön yargıları olduğu da göz önüne alındığında dijital liderliğin lider üye etkileşimi yüksek örgütlerde uygulanmasının kolay olabileceği değerlendirilmektedir.

Bir kuruluş dijital bir firmaya dönüşmek istediğinde güçlü ve etkili bir liderlik gerekir. Kuruluşların, değişime etkili bir şekilde uyum sağlayabilen, çeşitliliğe sahip bir organizasyon kültürünü destekleyebilen ve uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek aksaklıklara ve diğer zorluklara dayanabilecek sabra ve kaynaklara sahip liderlere sahip olması zorunludur. Liderlerin esnek olmaları, dijital dönüşüm sırasında ve sonrasında fark yaratabilecek çalışanlarını desteklemeleri, sunduklarının farkında olmaları ve uzun vadede organizasyonda fark yaratabilmeleri gerekiyor. (Sow ve Aborbie, 2018)

Dijital Liderlik Roller

VUCA, ilk olarak 1987'de kullanılan ve Warren Bennis ve Burt Nanus'un liderlik teorilerine dayanan bir kısaltmadır. VUCA, son zamanlarda literatüre giren bir kısaltmadır. Bahsettiği bileşenler değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambiguous) ortam koşulları

olarak açıklanmaktadır. Değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık anlamına gelen kavramların İngilizce kısaltmaları ile ortaya çıkmıştır (Bennett, Lemoine, 2014). Böyle bir VUCA ortamında gelişmeler tahmin edilemez. Böyle ortamlarda liderin rolü ve yetkinlikleri ön plana çıkmaktadır. Dijital bir liderin de esnek, çeviklik gibi dijital yetkinlik ve becerilere sahip olması beklenmektedir.

VUCA ortamı aynı zamanda liderler için yeni zorluklara da yol açıyor. Liderliğin daha ağ bağlantılı, açık, katılımcı, çevik ve güvene dayalı olması gerekiyor. Bu, bilgi ve bilginin dağıtıldığı bir dönemde liderliğin de dağıtılması ve paylaşılması gerektiği anlamına gelir. Kararların daha merkezi olmayan bir şekilde alınması, merkezi kararların alınması durumunda şirket içindeki kolektif zekanın kullanılması gerekiyor. Böyle bir ortamda liderler çeşitli araçları kullanabilir. Örneğin; ağ oluşturma araçları, açık iletişim formları, katılımcı atölyeler, çevik yönetim yaklaşımları gibi... Başarılı bir liderlik genellikle bir tür iki yönlü beceri gerektirir; verimli iş yürütme ve çevik iş adaptasyonu (Petry, 2018).

İşletmelerde yaşanan dijitalleşme organizasyonel bir değişimi temsil ettiğinden dijitalleşme sürecinde liderin rolü dikkate alınmalıdır. Dijital liderliği “liderlerin dijitalleşme süreci için açık ve anlamlı bir vizyon yaratma yeteneği ve bunu gerçekleştirmek için stratejiler uygulama yeteneği” olarak tanımlamıştır (Larjovuori vd. 2016).

2017 yılında Deloitte Küresel İnsan Kaynakları Trendleri Raporunda tarafından yapılan araştırmaya göre dijital liderlerin nasıl düşünmesi gerektiği, liderin nasıl davranması gerektiği ve liderin nasıl tepki vermesi gerektiği durumlara göre; bilişsel, davranışsal ve duygusal dönüşüm olmak üzere üç alanda liderlik yetenekleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu yetenekler aşağıdaki tablo 1’de detaylı olarak yer almaktadır.

Tablo 1. Dijital Dünyada Başarılı Olmak İçin Gereken Liderlik Yetenekleri

| Bilişsel Dönüşüm (Farklı Düşün) | Davranışsal Dönüşüm (Farklı Davran) | Duygusal Dönüşüm (Farklı Tepki Ver) |
|---|---|---|
| Sanal dünyada olasılıkları kavramsallaştırmak | Şürekli olarak değişen güç ve etkiye uyum sağlamak | Risk ve belirsizlik ortamına tolerans göstermek |
| Sürekli artan bilgiler ile uğraşmak | Birçok farklı ekip arasında kolaylıkla işbirliği yapmak | Sürekli değişim karşısında esnek olmak |
| Bir şeyleri yapmanın yolları hakkında farklı düşünmek | Yeni iş ortaklarının ve farklı paydaşların katılmalarına değer vermek | İşlerin yeni bir yöntem ile yapılması hususunda cesur olmak |

| | | |
|---|---|--|
| Bütün bilgiler olmadan hızlı kararlar almak | İşleri doğru yapmak için çok büyük miktarda farklı enerji yatırımı; deneme, başarısız olduğunda yeniden denemek | Değişimi yönlendirmede liderliği üstlenecek özgüvene sahip olmak |
|---|---|--|

Kaynak: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends

Dijital liderlerin bilişim teknolojilerini her platformda son derece etkili bir şekilde kullanabildiğini çalışanlarına göstermesinin, onların dijital liderlik algılamalarını çok güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların bireysel performansları üzerinde belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin tüm kurum çalışanlarını ve diğer tüm paydaşları, örgütsel ve örgütler arası süreçleri iyileştirecek teknolojik araçlar, bilişim teknolojilerinin kullanımı konusunda riskleri ve bilişim uygulamaları için gerekli etik davranışlar gibi konularda “bilgilendirmesinin” de dijital liderlik algının oluşmasında ve bireysel performansı artırmada benzer bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Abbasov & Tolay, 2021: 71) Bu durum aynı zamanda lidere duyulan güveni de artırmaktadır.

Dijital Liderliğin Ölçüm Araçları ve Yapılan Çalışmalar

Dijital liderliğin ölçümü için birçok ölçüm aracı ön plana çıkarılmaktadır. Türkiye özelinde oluşturulan ölçekler olduğu gibi uluslararası ölçeklerin Türkçe uyarlamaları da bulunmaktadır.

- Dijital liderliğin ölçümü için en yaygın aracın Zeike (2019) tarafından oluşturulan tek boyutlu ve 6 soruluk Dijital Liderlik Ölçeği olduğu söylenebilir. Söz konusu ölçek iki farklı çalışma ile Türkçeleştirilmiş olup, Sürücü vd. (2022) ve Oktaysoy vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda benzer sonuçların olduğu görülmektedir. Söz konusu ölçekte “Dijital araçları kullanmanın eğlenceli olduğunu düşünüyorum.”; “Dijital cihazlar ve uygulamalar konusunda uzman olduğumu söyleyebilirim.” şeklinde ifadeler yer almaktadır.
- Büyükbeşe (2022) tarafından oluşturulan iki boyutlu ve 9 soruluk ölçekte güçlü kuramsal yapısı ve yöntemi ile ön plana çıkmaktadır. Ölçeğin bir boyutunu yenilikçi diğer boyutunu ise destekleyici olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu ölçekte “Yenilikçi bir vizyona sahiptir.”; “Hızlı ekip kurarak organize etme becerisine sahiptir.” şeklinde ifadeler yer almaktadır.

- Abbu vd. (2022) tarafından yapılan çalışmada liderin sahip olması gereken dürüstlük, tevazu, cesaret gibi 15 farklı boyut tespit edilmiş ve her boyut için 3 soru belirlenerek 45 soruluk bir ölçek hazırlanmıştır. Söz konusu ölçekte “Dijital girişimlerin lideri olarak ben çalışanların dijital stratejiyle ilgili endişelerini kamuya açık bir şekilde ele alırım.”; “Dijital girişimlerin lideri olarak ben çalışanlara kritik sorulara bile net yanıtlar veririm.” şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Literatürde dijital liderlik ile ilgili öne çıkan çalışmalarla ilgili bulgular aşağıda yer almaktadır.

- Bolte (2018) yapmış oldukları çalışmada dijital liderliğin hayata geçirilmesinde özellikle iletişim, beklenti ve yönlendirme ile yöntem ve standartlar kategorilerinde iyileştirmelerin gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.
- Zeike vd. (2019) yılında yapmış oldukları çalışmada dijital liderliğin üst düzey yöneticilerin psikolojik iyi oluşuyla ilişkili olup olmadığını araştıran bir çalışmadır. Çalışmada, daha düşük dijital liderlik becerisine sahip üst düzey yöneticilerin düşük psikolojik iyi oluşa sahip olma ihtimalinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Sagung ve Darma (2020) dijital liderlikte, açıklık ve işbirliğinin yanı sıra, yalnızca sahip olunan dijital yeteneklerden değil, kurallara uygun hareket etme becerisine de ihtiyaç olduğunu tespit etmişlerdir.
- Araujo vd. (2021) yılında yapmış oldukları çalışmada dijital liderlik ile kurumsal başarı ve üretkenlik arasında güçlü bir bağlantı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Zhu vd. (2022) dijital liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür.
- Wang vd. (2022) dijital liderliğin keşifsel inovasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan çalışmada dijital liderlikten keşfedici yeniliğe giden yola ilişkin uygulayıcılar için yönetsel çıkarımlar bulunmaktadır.

Sonuç

Değişen taleplere paralel olarak artan müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için işletmeler bir değişim ve dönüşüm yaşamaktadır. Hızla ilerleyen bu değişim dönüşüm sürecinde işletmelerin yaşanan süreçlere uyum sağlayabilmesi için yeniliklere açık olması beklenmektedir. Dijital liderler, dijital yetkinlik

ve becerilerini kullanarak işletmenin vizyonunu, stratejisini, faaliyetlerini bütünleştirirler.

Dijital liderlik dijital çağın gerektirdiği yeni bir liderlik anlayışıdır. Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde dönüştürücü liderliği de içine alan çok boyutlu bir liderliği temsil ettiği görülmektedir. Dijital liderler, değişimi dijital beceri ve yetkinlikleriyle yürütürler. Son olarak küresel ölçekte yaşanan değişimler, organizasyonlarda yaşanan dijital dönüşüm ve değişen çalışma biçimleri dijital liderlere olan ihtiyacın arttığı söylenebilir. Bu anlamda dijital liderlerin beceri ve yetkinlikleri ön plana çıkmaktadır.

2017 yılı Küresel İnsan Kaynakları Trendleri Raporunda belirtilen araştırmaya katılanlara göre, bugün şirketlerin yalnızca yüzde 5'i güçlü dijital liderlere sahip olduklarını düşünüyor. Ancak olumlu bir değişim işareti olarak katılımcıların yüzde 72'si dijital yönetime odaklanan yeni liderlik programları geliştiriyor veya geliştirmeye başladığı belirtilmektedir. Avrupa Birliği tarafından 2015 yılında hazırlanan raporda yeni her yıl 40.000 ile 50.000 arasında dijital lidere ihtiyaç olacağı belirlenmiştir (Husing vd., 2015). Bazı yazarlar tarafından özellikle dijital liderliğin teknoloji kullanım boyutuna (Benitez vd., 2022) atfı yapılırsa da dijital liderlik klasik liderlik anlayışından da fazlaca etkilenmektedir (Klein, 2020). İşletmelerin sadece teknolojik birimlerden oluşmaması ve insan faktörünün de ilerleyen yıllara rağmen üretim ve hizmet sektöründe bulunacağı ön görüldüğünden klasik liderlik algısının devam edeceği değerlendirilmektedir (Anak Agung Sagung & Sri Darma, 2020). İnsan ve inovasyonu bir arada içeren dijital bir dönüşümü öngören bir liderlik matrisinin dijital liderliğin açıklanması açısından önemli olduğu görülmektedir (Oberer & Erkollar, 2018). Liderler dönüşümü destekleyerek, anlık müdahale ve kararları ile de stratejik dönüşüm planlarının uygulanmasında en büyük faktördür (Erhan vd., 2022).

İş süreçlerini daha hızlı organize ederek iş süreçlerini hızlandırmak tüm işletmelerin öncelikli hedeflerinden biridir. Bu süreci en doğru şekilde yürütmek dijital liderlerin sorumluluğundadır. Liderlerin yenilikçi ve stratejik eylemleri sayesinde dijital dönüşüm süreci sorunsuz bir şekilde tamamlanabilir. Bu anlamda dijital liderlerin sahip olması gereken özellikleri yaratıcı fikir, yenilikçilik, teknoloji yönetimi ve kullanımı, iletişim, liderlik gibi hususlar ile açıklamak mümkündür.

Kaynakça

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G. & Kwiatkowski, A. (2022) Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation, *Research-Technology Management*, 65:3, 39-49, <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2048588>
- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Anak Agung Sagung, M. A., & Sri Darma, G. (2020). Revealing the Digital Leadership Spurs in 4.0 Industrial Revolution (SSRN Scholarly Paper Sy 3591160). <https://papers.ssrn.com/abstract=3591160>
- Araujo, L. M, Priadana, S., Paramarta, V., ve Sunarsi, D. (2021). Digital Leadership in Business Organizatörse: an Overview. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45-56.
- Bass, B., Ve Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>
- 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.
- Bolte, S., Dehmer, J. & Niemann, J. (2018). Digital leadership 4.0. *Acta Technica Napocensis-Series: Applied Mathematics, Mechanics, And Engineering*, 61(4), 637-646.
- Büyükebeşe, T. , Dikbaş, T. , Klein, M. & Batuk Ünlü, S. (2022). A Study On Digital Leadership Scale (Dls) Development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (2), 740-760. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1135540>
- De Waal, B., Van Outvorst, F., & Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: The objective - subjective dichotomy of technology revisited, (November), 52-61.
- Deloitte Global Human Capital Trends (2017)
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. ve Vinther, A. L. (2016). How lego built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*. 15(2), 141-166
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydın, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work

- behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: a framework for successful leadership in the digital age, *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69.
- Husing, T., Dashja, E., Gareis, K., Korte, W., Stabenow, T., & Markus, P. (2015). E-leadership skills for small and medium sized enterprises project. European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry.
- Karippur, N. K., & Balaramachandran, P. R. (2022). Antecedents of Effective Digital Leadership of Enterprises in Asia Pacific. *Australasian Journal of Information Systems*, 26. <https://doi.org/10.3127/ajis.v26i0.2525>
- Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Management Development*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0070>
- Klein, M. (2020). LEADERSHIP CHARACTERISTICS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), Art. 1. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Larjovuori R. L., Bordi L., Mäkineniemi J. P., Heikkilä-Tammi K. (2016). “The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization,” in *Proceedings of the 26th Annual RESER (The European Association for Research on Services) Conference*, Naples.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). e-Leadership through strategic alignment: an empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185–206. doi:10.1057/jit.2016.10
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., & Kaygin, E. (2022). A study on digital leadership scale adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 407-425. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60342>

- Özmen, Ö. N. , Eriş, E. & Özer, P. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25 (1) , 57-69. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/53017/705039>
- Peter, M. K., Kraft, C., & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160-180. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070>
- Petry, T. (2018). Digital leadership. In K. North, R. Majer, & O. Haas (Eds.) *Knowledge management in digital change: New findings and practical cases* (pp. 209-218). Cham: Springer.
- Promsri, C. (2019). Developing Model Of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation, *Business Management - International Journal*, 2(8), 1-8.
- Sheninger, E. (2014). Pillars of digital leadership. International Center for Leadership İn Education.[<https://saanys.org/wp-content/uploads/2020/10/the-main-idea-Digital-Leadership-April-2020.pdf>]
- Sow, M. and Aborbie, S. (2018), "Impact of leadership on digital transformation", *Business and Economic Research*, Vol. 8 No. 3, pp. 139-148.
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ. & Maşlakçı, A. (2022). Dijital Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (3), 1038-1050. <https://doi.org/10.11616/asbi.1099012>
- Topçuoğlu, E., Kavak, O. & Yenikaya, M.A. (2022). İnovatif Bir Strateji Olarak Dijital Liderliğin Teknoloji Kabul Modeli ile Analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24 (42), 569-585.
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.902693>
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.29), Art. 2.29. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13142>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L. ve Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628.
- Zhu, P. (2015). *Digital master: Debunk the myths of enterprise digital maturity*. Lulu Press, Inc
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Orga-

nization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.827057>