

Yöneticilerin Korkulu Rüyası: Sessiz İstifa

Mustafa Atsan¹

Özet

Tüm dünyayı sarsan pandeminin olumsuz etkileri her alanda olduğu gibi çalışma hayatında da görülmektedir. Çalışanların değişen çalışma düzeni, sosyallikten uzak kalmaları, çalışma saatlerinde ki karmaşalar stresi, tükenmişliği artırmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada ele aldığımız sessiz istifa kavramının nedenleri arasında da bu durumları görmekteyiz. Henüz yeni bir akım ile ortaya çıkan sessiz istifa kavramı üzerine çok fazla çalışma yapılmamış olmasından dolayı sınırlı çalışmaların değerlendirildiği bu çalışmada iş hayatında çalışanların yaşadığı sorunlara değinilmiştir. Yapılan çalışmaların bulguları bu durumu kanıtlar niteliktedir. Kavramsal olarak anlatılmaya çalışılan bu çalışmada genel olarak sessiz istifa duygusunu yaşayan bireylerin sorunlarının tükenmişlik, stres düzeyi, kariyer engelleri, ücret sorunu, değer görememe vb. durumların olduğu görülmektedir.

Giriş

Sessiz istifa kavramı 2022 yılının çok konuşulan kavramlarından birisi olmuştur. Son günlerin trend kavramlarından olan sessiz istifa İngilizce olarak "Quite Quitting" anlamından gelmektedir. Amerika'da Zaid Khan isimli gencin yapmış olduğu paylaşımın küresel anlamda etkileşim almasıyla birlikte tüm dünyada ses getirmiştir. Zaid videosunda yoğun çalışma temposundan ötürü sadece işe odaklanılmış kültüre atıfta bulunmaktadır. Bu hashtag ile birlikte videosu 17 milyon kişi tarafından izlenerek tüm sosyal mecralarda bir akıma dönüşmüştür. (Önder,2022) Sessiz istifa kavramı çok yeni bir kavram olmasından ötürü literatürde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Kavram olarak yeni akım şeklinde ortaya çıkmış olsa da, geçmişten beri çalışanların yaşadığı durumun kavramsallaşmış olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Çalışanların, özellikle iş hayatında yaşamış oldukları sorunların bu olguyu yaşamalarına sebep olduğu bilinmektedir. Özellikle pandemi dönemiyle

1 Mersin Üniversitesi Anamur Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000 0001 6221 7342, mustafaatsan@mersin.edu.tr

birlikte çalışanların yaşamış olduğu baskı, tükenmişlik hissi daha da artış göstermiştir. Bu bağlamda yönetici-çalışan iletişiminin etkinliği daha önemli hale gelmiştir. Bu çalışmada, sessiz istifa kavramının tanımı, belirtileri, nedenleri, kavram üzerine yapılan araştırmalar ve yöneticiler açısından sessiz istifa yaşayan çalışanlarına yönelik neler yapılması gerektiğine dair öneriler kavramsal olarak anlatılmaya çalışılmıştır.

Sessiz İstifa Kavramı

Sessiz istifa daha yeni bir kavram olmasından ötürü net bir tanımlaması olmamakla birlikte bireyler arasında farklı anlam karmaşasına yol açabilmektedir. Kavramın içinde istifa kelimesinin bulunmasından dolayı hiçbir şey söylemeden işten ayrılmak gibi algılanabilmekte fakat sessiz istifa kavramı kısaca, çalışanların fazladan verilen görev ve sorumluluklar ile ilgilenmemesi, sadece görev tanımına odaklanması şeklinde tanımlanmaktadır. (Cumhuriyet,2022) Diğer bir deyişle, bu kavram bireyin kendi içinde yaşadığı vazgeçiş süreci olduğu şeklinde belirtilmektedir. (Önder,2022), Bir başka tanıma göre ise, çalışanın sorumluluğundaki işi sorumluluk içinde bulunduğu saatte yapmayı tercih etmesi şeklinde belirtilmektedir. (Youthall, 2022). Bu bağlamda sessiz istifa kavramını çalışan bireylerin iş yükleri dışında fazla inisiyatif almadan düşük çaba göstermeleri şeklinde de belirtebiliriz. Trend olan bu kavramın ilk ortaya çıkışı 2021 yılında Çin'de uzun çalışma saatlerine karşın ses duyurmak adına başlayan bir akım ile gerçekleştiği belirtilmektedir. (ixtalent.com/comprehensive-approach-what-does-quiet-quitting-mean-to-companies/#What-are-the-risks-of-quiet-quitting-for-the-employees?). Diğer yandan, 2009 yılında ABD'de bir sempozyumda bahsedilen bu kavramın ifade ettiği tanımın, 1999 yapımı Office Space isimli filmde görüldüğü de belirtilmektedir. Filmde işinden rahatsız olan çalışanın kovulmak için işini ciddiye almaması, çok fazla önemsememesi ele alınmakta olup günümüz Y ve Z kuşağının içinde bulunduğu durumu özetler nitelikte olduğu aşıkardır. Özellikle Z kuşağının çok çabuk memnuniyetsiz olması, pandemi dönemiyle birlikte esnek çalışma saatleri ve iş yaşam döngüsünde oluşan dengesizlik, ücret konusundaki sıkıntılar vb durumlar sessiz istifa olayını tetiklediği düşünülmektedir. (<https://www.haberturk.com/sessiz-istifa-tepki-miyeni-calisma-modeli-mi-3529009>). Bu durumu yaşayan bireyler bir nevi yaşadıkları sorunların adaletli olmadığı mesajını yöneticilerine iletmek istemektedirler. Bu durumun geçici olması için ise yöneticilerin empati ve sorun çözme yeteneklerini kullanmaları gerekmektedir. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

Sessiz İstifa Belirtileri

Sessiz istifa kavramı çok etkileşim almaya başladıktan sonra tüm dünyada ses getirdiği aşikardır. Aslında bu kavram ortaya çıkmadan önce de çoğu çalışanın yaşadığı ve yaptığı bir durum olmakla birlikte gündem olduktan sonra kavramsal olarak hayatımıza girmiştir. Bu kavramın ortaya çıkışının ardında birçok faktör bulunmaktadır. Bireyin psikolojisi, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ile yaşadığı sorunlar, yöneticisi ile iletişimsizliği gibi birçok faktör bu durumu yaşamaya sebep olabilmektedir. Bu bağlamda bir yönetici, çalışanın sessiz istifa olgusunu yaşadığını şu şekilde anlayabilir;

- Çalışma azmi ve performansının düşmesi
- Çalışanın çalışma hayatının en başındaki destekçi, iletişime açıklığının kaybolması
- Sorumluluk almaktan kaçınması
- Çalışma arkadaşlarına ve sorumluluklara mesafe koyması
- Takım çalışmasında yer alması fakat geri planda kalmak istemesi (Fintechistanbul, 2022)

Tüm bu belirtilerle birlikte sadece işyerinde değil sosyallik açısından da olumsuz etkileri olmaktadır. Şirketlerin sosyal etkinliklerinde yer almak istememeleri, sürekli bahaneler ile kaçış çabaları örnek olarak gösterilebilir. Bu durumlar çalışan bireyin sessiz istifa yaşadığını göstermektedir. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>). Böyle durumlarda yöneticilere büyük iş düşmektedir. Sessiz istifa ile birlikte çalışanların iletişim anlamında da kendilerini geri çektikleri görülmektedir. Örneğin çalışma arkadaşları ile olan iletişim eksikliğinin yanında toplantılarda ve organizasyonlarda görev almaktan ve fikirlerini beyan etmekten kaçınırlar. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

Sessiz İstifa Nedenleri

Sessiz istifaya, özellikle pandemi dönemiyle birlikte sosyallikten uzak kalmanın da etkili olduğu aşikardır. Sosyal mesafe, eve kapanmalar vb durumlardan ötürü bunalan, sosyal hayata zaman ayıramayan ve sadece iş yoğunluğu ile birlikte yaşayan bireylerin tükenmişlik hissini ve stresinin dışı vurması bu olguyu yaşamalarına sebep olabilmektedir. Her bireyin bu duyguyu yaşama sebebi farklılık göstermektedir. Genel olarak bireylerin sessiz istifa yaşama nedenlerini şu şekilde belirtebiliriz; (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

- Ücretlerin düşük olması. Bazı çalışan bireyler hakettiği maaşı alamadığını düşünürken bazıları ise prim ve fazla mesai konusunda ücret problemi ile karşı karşıya kaldığı
- Kazanılan bir başarı veya verilen bir emek karşısında yöneticileri tarafından takdir görememek
- Çalışan bireyler çalıştığı pozisyonda sürekli gelişmek ister. Bu bağlamda yöneticileri tarafından gelişime engel olunması bireylerin sessiz istifa duygusunu neden yaşadığını göstermektedir.
- Çalışanların yaşamış olduğu tükenmişlik hissi,
- Pozisyonlarında hakettiği terfiyi alamama veya aldirtmama
- Şirket hedeflerinin sürdürülebilir olmaması yer almaktadır.

Bunların dışında Kobal ve Batı(2022)'ya göre ise sessiz istifa nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Pandemi dönemiyle birlikte oluşan çalışma saatleri karmaşasının netlik kazanmadığı ve çalışanları olumsuz etkilediği. Esnek ve uzaktan çalışma saatleri konusunda çalışanlar belirsizlik içinde kalmaktadır.
- İş tanımlarının bireylerin yetkinlikleri ve yeteneklerine göre dağılımının yapılmaması
- Hizmet içi eğitim, gelişim ve kariyerleri konusunda yöneticilerden destek ve yönlendirme alınmaması.

Çalışan bireylerin sessiz istifa duygusunu yaşama nedenleri ile ilgili bazı yapılan araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmaların bulguları şu şekildedir;

- Talkspace çalışan stres kontrolü raporuna göre, 2022 yılında 18-34 yaş arası çalışanların endişe ve stres düzeylerinin yüksek çıktığı bunun da tükenmişlik hissi getirdiği ve çalışanların sessiz bir şekilde iş bıraktıkları sonucuna varılmıştır.
- McKinsey'in araştırmasına göre çalışanların daha değerli ve kendilerine daha anlamlı gelen bir şey bulabilmek adına sessiz istifa yaşadıkları bulgusuna varılmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere çalışan bireyler hem yöneticileri tarafından değerli hissettirilmeyi hem de çalıştıkları işin kendilerine anlam yüklemesi gerektiğini göstermektedir. (<https://www.entrepreneur.com/leadership/you-cant-stop-quiet-quitting-but-heres-how-you-can/437855>)
- Diğer bir çalışmada ise Gallup tarafından 160'dan fazla ülkede hazırladığı Global State of Workplace 2022 raporuna göre stresin

tüm dünyada çalışanlar üzerinde büyük etkiye sahip olduğu ve bu da çalışanların olumsuz etkilendiklerini belirtmektedir. Ayrıca çalışanların sadece %21'i işlerinde verimli ve iyi performans gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

- Youthall(2022) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre ise, çalışan kesimin %58.1'inin iş yaşam dengesi kuramadığı, %41.1'inin özel hayatına odaklanamadığı, %64.4'ünün iş tanımlarını anlamakta güçlük çektiği, %33.5'inin ise iş yerine kendini ait hissetmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bunun dışında katılımcılara sessiz istifa hakkında soru sorulduğunda ise, sessiz istifa sürecinde olanların oranı %24 olurken, bu yaklaşıma meyilli olanların oranı ise %46.6 olarak açıklanmaktadır. Bunun dışında sessiz istifa sürecine girme sebebi olarak ise %31.3 kariyer yollarının kapalı olması, %24.7 iş-özel yaşam dengesizliği, %18.7 oranında ise düşük maaş ve iş tanımının net olmaması bulgularının çıktığı belirtilmektedir.
- Asana'nın 2022 İş anatomisi raporuna göre ise 10 çalışandan 7'sinin tükenmişlik hissi yaşadığı ve sessiz istifa duygusuna sahip olduğu belirtilemektedir. (<https://hayatinritmi.com.tr/is-dunyasinda-yeni-kavram-sessiz-istifa/>)
- Valura şirketinin Quite Quitting makalesinde bahsedilen, Pew araştırma şirketinin Amerika'da yapmış olduğu anketin sonuçlarına göre; Düşük ücret, Takdir edilmeme ve Gelişime engel olmak bireylerin sessiz istifa yaşadığını göstermektedir.
- Aynı makalede diğer bir araştırmaya göre ise, Deloitte'nin tam zamanlı 1000 kişiye uyguladığı anket sonuçlarındaki bulgularda ise; tükenmişlik hissi, terfi alamama ve hedeflerin sürdürülebilir olmaması yer almaktadır. (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

Tüm bu araştırma sonuçlarına göre kolaylıkla söyleyebiliriz ki; sessiz istifa süreçlerinin başlangıcı ortası veya sonunda olan bireylerin ortak sorunu çalışma koşulları, çalışanına değer vermeyen yöneticiler, maaş, tükenmişlik hissi ve kariyer engelleri olarak ön plana çıkmaktadır. Bu durumda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çalışanının yaşadığı bu durumdan çıkması için yöneticilerin iletişim, empati ve davranış konusunda ekstra önem vermeleri ayrıca çalışan deneyimini geliştirmeleri gerekmektedir

Yöneticiler Açısından Sessiz İstifayı Önleme

Çalışan bireyler iş hayatı boyunca birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Kendi özel hayatlarıyla ilgili de olabilmekte, iş yaşamındaki durumlarla ilgili de olabilmektedir. Sosyal hayatta yaşanan sorunlar iş hayatını da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bazen birey kendi iç dünyasında bu sorunu çözümlenebilirken bazen ise dışarıdan destekler gerekebilmektedir. Özellikle iş yaşamında, iş ortamından kaynaklanan durumlarda yöneticilerin devreye girmesi kaçınılmazdır. Hayatımızın her alanında önemli olan iletişim unsuru iş hayatında da önemli bir faktördür. Yöneticiler etkili iletişim kurduğu takdirde çalışanlar da o yönde aksiyon alacaklardır. Aksi takdirde çalışanlar insiyatif almaktan kaçınacaklardır çünkü sessiz istifa çalışanların kötü olduğundan değil yöneticilerin kötü veya performansının düşüklüğünden kaynaklanmaktadır. Bu konuda yapılmış olan bir araştırmanın sonucuna göre çalışanın iş yaşam ihtiyacının dengesini kurabilen yöneticilerin daha fazla ilerlemek isteyen çalışan yüzdesine sahip olduğu belirtilmektedir. (<https://hbrturkiye.com/blog/sessiz-istifa-kotu-calisanlere-degil-kotu-patrons-alakali>) Çalışan kendisine değer verilmeyen bir ortamda sessiz istifa duygusunu yaşayabilmektedir. Sessiz istifa yaşayan çalışana önlem alınmadığı takdirde bir sonraki aşamanın işten ayrılma ihtimali olması muhtemeldir. Böyle durumlarda, ya çalışanın kendisi bu eylemi gerçekleştirir ya da işveren bu durumdan rahatsız olduğu için çalışanın işten çıkartabilir. Bundan dolayı, yöneticilerin bu durumda üstlenmesi gereken sorumluluklarının fazla olduğu söylenebilir. Bu bağlamda sessiz istifayı önlemek için yöneticilerin ne yapması gerektiğine dair önerileri şu şekilde belirtebiliriz;

- İletişimsiz kalmak yerine açık iletişimi tercih etmek gerekir. Çalışanlara duvar örmek kapıları sonuna kadar açmak önemlidir
- Geri bildirim konusunda yıkıcı değil yapıcı, şeffaf ve adaletli olmak. Hatalar her zaman yapılabilir bu bağlamda hata geri bildiriminde suçlayıcı tavır çalışan bağlılığına olumsuz etki edecektir.
- Çalışanı nelerin motive edeceğini bilmek. Bilinmiyorsa bu konuda görüşmeler gerçekleştirerek çalışanı daha iyi tanımak
- Çalışmaları ve delege edilen işler konusunda çalışana destek olmak, bu konuda süreci daha iyi yönetebilmek adına gerektiğinde birlikte çalışmak
- Çalışılan şirketin sadece amacının maddiyat olmadığını çalışanlara kanıtlamak. Özellikle günümüz Z kuşağı sadece para kazanma mantığıyla işe gelip gitmeye sıcak bakmıyor. Farklılık, yenilik ve gelişim şart. Örneğin kariyer fırsatları, terfi imkanları, sosyal sorumluluk,

topluma ve dünyaya daha faydalı olabilecek projeleri üretmek tarzı faaliyetler kurum kültürüne eklenmeli.

- Kurumsal iklim mutlaka sağlanmalı. Çalışanların değerleri ile kurum kültürü uyuşmalı. Böyle ortamlarda çalışan kendisini daha motive ve mutlu edecektir.

Adalet ve iyi performansı ödüllendirme, daha fazla çalışmaya teşvik edici faaliyetler kültüre mutlaka eklenmeli (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>)

- İş ve yaşam arasında dengeyi kurabilmek için çalışanlar ile açık iletişim kurulması. Bu konu ile ilgili Amerika'da yapılan bir araştırmada çalışanların yarısının tatilde bile çalıştığı ve bu yüzden sürekli iş düşünmekten işin ruh sağlığı boyutlarına değinilmiştir. (<https://www.qualtrics.com/blog/quiet-quitting/>)

Bunların dışında çalışanlarının yan haklarına önem vermek, izinlerine saygı göstermek ayrıca maaş ve prim konusunda revizeler yapmak önem arz etmektedir. Böylece çalışanların sessiz istifa yaşamasının önüne geçilebilir. (Youthall,2022) Diğer yandan bu önlemler alınmadığı takdirde sessiz istifa sonucunda işletmelerin performans ve verimliliğinin düşmesi yöneticiler açısından büyük tehlike arz etmektedir. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını iyi anlayarak ona göre hareket etmelidirler. (Klotz ve Bolino,2022'den akt, Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Yöneticilerin kuşakları çok iyi tanımaları gerekmektedir. Z kuşağı ile X kuşağının beklenti ve ihtiyaçları aynı olmamaktadır. Z kuşağı biraz daha özgürlüğüne düşkün ve sabırsız X kuşağı ise tam zıttı olabilmektedir. Bundan dolayı her kuşaktan çalışmanı olan bir yönetici iletişim stratejisini buna göre belirlemek zorundadır. Örneğin, Z kuşağına geri bildirim yanında ileri bildirim vererek kurulan iletişim o bireylerde olumlu intiba bırakması içten bile değildir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Tüm dünyayı sarsan pandeminin olumsuz etkileri hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da görülmektedir. Çalışanlar iş yerlerinde yaşamış oldukları sorunlardan ötürü sessiz istifa duygusunu yaşamaktadırlar. Bu sorunların temelini inildiği zaman çok çeşitli etkenlere rastlanmaktadır. Yapılan çalışmaların bulgularına bakıldığında genel olarak sorunlar, tükenmişlik, stres düzeyi, kariyer engelleri, ücret sorunu, değer görememe vb.gibi durumlardan oluşmaktadır. Bu durumlara karşın yöneticilerin iletişim ve davranışları büyük önem arz etmektedir. Yöneticiler çalışanlarını iyi tanıdıkları takdirde bu tarz sorunları kolaylıkla ele alabileceklerdir. Aksi takdirde bu olguyu yaşayan bireyler kuruma da zarar vereceklerdir.

Performans düşüklüğü, motivasyon eksikliği, verimsizlik bunların hepsi kurum performansını yakından ilgilendiren etkenlerdir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarına olan her türlü pozitif yaklaşımı hem kendilerini hem de kurumlarını rahatlatacaktır. Henüz yeni bir akım ile ortaya çıkan sessiz istifa kavramı üzerine çok fazla çalışma yapılmamış olmasından dolayı sınırlı bulguların değerlendirildiği bu çalışmada iş hayatında çalışanların bu duyguyu yaşama belirtilerine, nedenlerine ve bu sorunlar için yöneticilerin neler yapması gerektiğine kavramsal olarak değinilmiştir.

Kaynakça

- Ercan, E, (2022) İş Dünyasında Yeni Kavram: Sessiz İstifa
<https://hayatinritmi.com.tr/is-dunyasinda-yeni-kavram-sessiz-istifa/> (Erişim Tarihi: 10.11.2022)
- Granger, B, (2022) Quite Quitting; The Latest Workplace Trend To Combat Burnout <https://www.qualtrics.com/blog/quiet-quitting/> (Erişim Tarihi: 16.09.2022).
- Klotz, C. A. ve Bolino, C. M. (2022). “When quiet quitting is worse than the real thing”. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>, (Erişim Tarihi: 02.10.2022).
- Kobal, G. ve Batı, S. (2022). “Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: Sessiz istifa yaşayanlar anlatıyor, uzmanlar yorumluyor”. Hürriyet, <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/eski-bir-aliskanlikyeni-bir-akim-sessiz-istifa-yasayanlar-anlatiyor-uzmanlar-yorumluyor-42127939>, (Erişim Tarihi: 02.10.2022).
- Kont, B, (2022) What Is Quite Quitting? Reasons and Solutions For Companies <https://www.ixtalent.com/comprehensive-approach-what-does-quiet-quitting-mean-to-companies/#What-are-the-risks-of-quiet-quitting-for-the-employees?> (Erişim Tarihi: 28.10.2022)
- Orçun, B. (2022) Sessiz İstifa Tepki mi Yeni Çalışma Modeli mi? (<https://www.haberturk.com/sessiz-istifa-tepki-mi-yeni-calisma-modeli-mi-3529009>) (Erişim Tarihi: 16.10.2022)
- Önder, N. (2022). “Herkesin konuştuğu sessiz istifa”. Marketing Türkiye, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sessiz-istifa-nedir/>, (Erişim Tarihi: 01.10.2022).
- Yıldız, S. & Özmenekşe, Y. O. (2022). KAÇINILMAZ SON: SESSİZ İSTİFA. Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi , 7 (4) , 14-24 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/farabi/issue/74354/1199208>
- Youthall (2022). “Sessiz istifa nedir?”. Sessiz İstifa Araştırma Raporu, (<https://www.cumhuriyet.com.tr/yasam/galeri-farkinda-olmadan-isten-ayrilmis-olabilirsiniz-sessiz-istifa-nedir-ne-anlama-geliyor-1980125#photo-3>)
- (<https://fintechistanbul.org/2022/10/04/sessiz-istifa-belirtileri-ve-onleme-onerileri/>) (Erişim Tarihi: 04.10.2022)
- (<https://hbrturkiye.com/blog/sessiz-istifa-kotu-calisanlere-degil-kotu-patrons-alakali>)
- (<https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>) (Erişim Tarihi: 30.12.2022)

Dijital Liderlik

Gülşah Gençer Çelik¹

Erkan Taşkiran²

“Şirketlerin artık “bulut”u hava durumuyla karıştıracak bir yöneticiyi bünyelerinde barındırmaması gerek...”

Cheng, Frangos ve Groyberg, 2021

Özet

Değişim hızla gelmektedir. Söz konusu değişimi görebilmek, yönetebilmek ve sürdürülebilir başarı için kullanabilmek ise günümüz liderlerinin sorumluluğundadır. Değişim ve dönüşüm gerekliliği yönündeki baskılar günümüz örgütleri üzerinde giderek daha da artarken böylesi ortamlarda liderlerin temel görevi örgütlerinin rekabet üstünlüğünü korumak için gerekli olan bireysel yetenek, yetkinlik ve yöntemleri geliştirmektir. Bu kapsamda geleneksel endüstri kurallarını yıkmak, yeni pazarlarda güçlü bir şekilde var olabilmek ve yenilikçi bir anlayışla yeni ürün ve hizmetlere yönelmek için değişim ve dönüşüm kaçınılmazdır. Dijital liderlik tam bu süreç etkinliği için büyük bir önem arz etmektedir. Dijital liderlik örgütte sürdürülebilir bir değişim kültürü oluşturmak için yönetsel süreçlerde teknolojiyi etkili kullanarak yenilikçi bir vizyon oluşturmak şeklinde tanımlanabilir. Dijital liderlerin temel hedefi, dijital dönüşümü hayata geçirmek ve işletmelerin dijital ortamda potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlamak olarak belirtilebilir. Bu hedefi gerçekleştirmek üzere dijital liderlerin dijital okuryazarlık ve yenilikçi bir vizyon sahibi olma yanında işbirliğine yatkın, ve çevik bir anlayışı da benimsemeleri gerekmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-8610-3673, gulsahg@beykent.edu.tr

2 Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-9696-9358, erkantaskiran@duzce.edu.tr

Giriş

Değişim hızla gelmektedir. KPMG danışmanlık şirketinin 1500 CEO düzeyinde üst düzey yönetici ile küresel çapta yaptığı araştırma sonucunda, katılımcıların %71 gibi büyük bir çoğunluğu önündeki 3 yılın, şirketlerinin geleceği için geçmiş 50 yıldan çok daha fazla belirleyici olduğunu düşünmektedir. Yine araştırmaya katılan CEO'ların %41'lik bir kısmı ise çok yakın bir gelecekte şirketlerinin geniş kapsamlı bir yeniden yapılanma ile karşı karşıya kalacağını vurgulamıştır (Teichmann ve Hüning, 2018: 28). Yine yakın zamanda Great Place To Work'ün yaşanan değişimlerin örgütlere etkisini inceleyen 2022 Yeni İş Modelleri ve Trend Araştırması Anketi sonuçlarına göre de “Önümüzdeki birkaç yıl içinde işiniz açısından etkili olacak trendler nelerdir?” sorusuna verilen cevaba göre “teknoloji ve inovasyon” ön plana çıkmaktadır. Diğer sorulara bakıldığında yine örgütsel değişim ve dönüşümün odağında dijital dönüşüm stratejisi belirleme ve liderlik programları geliştirme yönündeki cevaplar dikkat çekmektedir (Great Place to Work, 2022). Bu kapsamda yeni dönemin gereklerine uygun liderlik yapabilme gerekliliği kaçınılmaz bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Nitekim her yeni çağ yeni ve farklı bir liderlik tarzı gerektirmektedir (Narbona, 2016: 93).

Değişim ve dönüşüm gerekliliği yönündeki baskılar günümüz örgütleri üzerinde giderek daha da artarken böylesi ortamlarda liderlerin temel görevi örgütlerinin rekabet üstünlüğünü korumak için gerekli olan bireysel yetenek, yetkinlik ve yöntemleri geliştirmektir. Bu kapsamda geleneksel endüstri kurallarını yıkmak, yeni pazarlarda güçlü bir şekilde var olabilmek ve yenilikçi bir anlayışla yeni ürün ve hizmetlere yönelmek için değişim ve dönüşüm kaçınılmazdır (Daft, 2015: 392). Dijital liderlik tam bu süreç etkinliği için büyük bir önem arz etmektedir. Dijital liderlik örgütleri dijital ortamda kişisel dijital geçmişe sahip liderler tarafından yönetmeyi içerir (Abbasov ve Tolay, 2021: 60). Diğer bir anlatımla dijital liderlik dijital yatkınlığı ve bilgiyi gerektirmektedir. Dijital dönüşüm hakkında bilgi sahibi olmak, dijital ortamları deneyimleme olanağı olmuş ve dijital bir dünyaya doğmuş bireyleri anlamak ve onlarla çalışabilme öngörüsüne içselleştirmek, dijital liderliğin etkin sonuçlar verebilmesi açısından oldukça önemlidir.

Dijital dönüşüm iş modeli, paydaşlar, insan kaynağı ve ağlar gibi örgütün tüm bileşenleri ile dijital teknolojinin sağladığı olanakları uyumlaştıran ve bu sayede hem etkinlik ve verimliliğini artıran hem de sürdürülebilir rekabeti kapsayan bir süreci ifade etmektedir (Yıkılmaz ve Sürücü, 2021: 304). Artık tüm işlerin ve verilerin dijitale dönüşmesiyle birlikte örgütlerdeki tüm üst yönetim pozisyonundaki yöneticilerin doğrudan dijital dönüşüme

liderlik etmesi gerekmektedir. Bu manada örgütün dijital bir işletme haline dönüşmesinde sadece Teknolojiden Sorumlu En Üst Düzey Yönetici (CTO) ya da Bilgi Sistemlerinden Sorumlu En Üst Düzey Yöneticinin (CIO) sorumlu olduğunu düşünmek ve buna göre aksiyon almak yapılacak en büyük hatalardan biri olarak değerlendirilmelidir (Graves, 2021).

Bu kapsamda hazırlanan bu bölümde dijital liderlik konusu kavramsal bir çerçevede ele alınmıştır. Bölümün ilk kısmında liderlik ve dijitalleşme başlığı altında öncelikle liderlik kavramının tanımı ve kapsamı incelendikten sonra dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramı ele alınmıştır. Devam eden kısımda dijital liderlik kavramı açıklanmış ve dijital liderlerin sahip olması gereken özellikler ortaya konmuştur. Bölümün son kısmında ise günümüz iş yaşamında dijital liderliğin yeri ve gerekliliği açıklanmıştır.

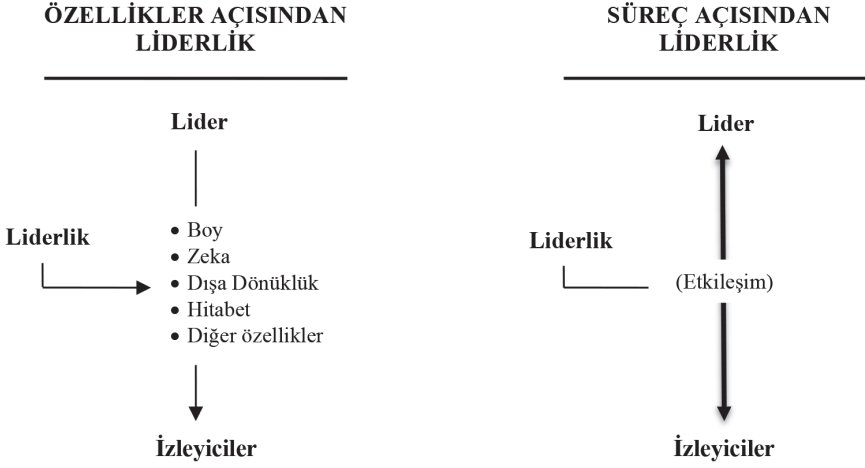
1.1. Liderlik ve Dijitalleşme Kavramları

Bu bölüm altında liderlik ve dijitalleşme kavramları incelenerek iki ayrı başlık olarak ele alınacaktır.

1.1.1. Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Dünyanın liderlik konusuna yönelik bitmek bilmeyen araştırma ihtiyacı yıllardır hızla devam etmektedir (Bennis, 2009: 2). Bu kapsamda Howard (2005), liderlik konusu üzerine çalışmalar yapan araştırmacı ve bilim insanı kadar fazla sayıda tanımlama yapılabileceğini vurgulamaktadır. Nitekim, yıllara göre liderlik tanımlamalarının evrimini inceleyen Rost, 1900 ile 1990 yılları arasında kaleme alınan kitap, kitap bölümü ve makalelerden oluşan 587 kaynağı incelemesi sonucunda birbirinden farklı 221 farklı liderlik tanımına ulaşmıştır (Rost, 1991: 5). Muhtemelen şu anda böyle bir çalışma yapılsa tanımlamaların en az iki katı arttığını tahmin etmek oldukça olasıdır.

Özellikle liderlik hakkında yazılanların çoğu, bir ilişki olarak liderliğin temel doğasından ziyade, onun çevresel unsurları ve içeriği ile ilgili olduğu için liderlik kavramı üzerine tek ve net bir tanımlama yapabilmek pek mümkün görünmemektedir (Rost, 1991: 5). Bu manada liderliğin bir özellik mi yoksa bir süreç mi olduğu tartışması yapılmaktadır. “Lider doğudur” görüşüne göre liderliğin bir özellik olduğuna karşılık “Lider olunur” ve görüşüne göre lider ve izleyicileri arasındaki etkileşimi içeren bir süreç olduğu bakış açısı durmaktadır. Aşağıdaki Şekil 1’de söz konusu bu bakış açıları özetlenmektedir.



Şekil 1: Liderliğe Yönelik Farklı Bakış Açuları

Kaynak: Northouse, 2018, 45.

Şekil 1'e göre özellikler açısından liderlik seçilen insanlarda bulunan ve doğuştan gelen bir takım özelliklerle taşıması beklenen kişilerle sınırlıdır. Süreç açısından liderlik ise lider ile takipçileri arasındaki etkileşim bağlamında oluşan ve liderliği herkes için erişilebilir kılan bir olgu olduğunu ileri sürmektedir. Bir süreç olarak liderlik öğrenilebilen ve liderin davranışlarında gözlemlenebilen bir olgudur.

Bennis (2009: 33-34), her ne kadar tüm liderlerde görülmesi de şu üç özelliğin, liderlik olgusu içinde kaçınılmaz olarak varlığını sürdüreceğini vurgulamıştır: vizyon, tutku ve dürüstlük. İlk olarak olası aksiliklere rağmen peşinden gidilen kişisel ve profesyonel manada yol gösterici açık ve net bir vizyon sahibi olmak ile liderlik başlamaktadır. İkinci olarak liderlik için yaptıklarını seven ve yapmaya devam eden, bitmek bilmeyen bir tutku sahibi olmak gereklidir. Bu sayede lider izleyicilerini etkiler, onlara ilham verir ve peşinden sürüklemektedir. Son olarak dürüstlük ise bir liderin kendini bilmesi ile başlayan olgun bir tavırla davranışlarını göstermesi ve bunun sayesinde izleyicilerini kendisine bağlayabilmesinin koşuludur.

Liderlik, bir grubun belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere yöneltme yeteneği olarak tanımlanabilir (Riggio, 2014: 341). Liderlikte disiplinli çalışmak, hiçbir şeyi şansa bırakmamak, gerçek ihtiyaçları karşılamaya çalışmak için çaba sarf etmek ve yaratılan faydanın çalışanlar vasıtasıyla kalıcı bir nitelik taşıması söz konusudur (Verbree, 2021: 90).

Northouse (2018: 43)'e göre liderlik, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak üzere başka bir grup bireyi etkilediği bir süreç olarak ifade edilebilir. Etkilemeyi içeren liderlik, bu yönüyle yönetimden ayrılmaktadır. Zira yönetici faaliyetleri koordine ve organize ederken, liderler insanları etkiler (Walker ve Ariztz, 2014: 1). Ayrıca liderlik yaparken koçluk desteği sağlanması da çalışanların hedeflerine ulaşmada önemli bir etken ve itici bir güç niteliği taşımaktadır (Uludağ, 2021: 563). Bu bilgiler ışığında liderliği kavramsallaştırmak üzere ilgili olgunun temel dört bileşeninden bahsetmek mümkündür (Northouse, 2018: 43):

- (a) Liderlik bir süreçtir,
- (b) Liderlik etkilemeyi içerir,
- (c) Liderlik gruplar halinde ortaya çıkar ve
- (d) Liderlik ortak hedefleri içerir.

Dolayısıyla liderlikten bahsedilmek için öncelikle izleyicilerden yani liderin takipçisi, onunla harekete eden ve ona bağlı kişi ya da kişilerden oluşan gruplardan bahsetmek gerekmektedir (Howell ve Shamir, 2005: 96). Bu kapsamda liderlikten söz edildiğinde (Evans, 2015: 501):

- Başkalarını etkilemek üzere sahip olunan pozisyon ya da kişisel karakteristik özellikler söz konusudur,
- Arkasından giden izleyicileri vardır,
- Bir kriz ya da özel bir sorunda öne çıkarlar ve yenilikçi bir yanıt aranmadığı sürece görünmezlerdir,
- Neyi neden başarmak istediği konusunda net fikirleri olan liderler ki bu durum vizyoner olmak ile açıklanmaktadır.

Yönetim kavramı daha çok planlama, kontrol etme ve örgüt içindeki yapı ve sistemleri uygun bir şekilde düzenleyip işletebilme ile ilgiliyken; liderlik ise daha çok değişimi öngörmek, değişimle başa çıkmak ve vizyoner bir duruşu benimsemekle ilgilidir. Liderlik, takip edilen bir vizyon belirlemek ve bu vizyonun öncüsü olmayı gerektirmektedir (Evans, 2015: 501). Yeni dünya düzeni ve gelişmeler dikkate alındığında dijitalleşen bir dünyanın yakın gelecekte çok belirgin olması, bu yönde bir vizyonun lider tarafından belirlenmesi ve izlenmesini gerektirmektedir. Artık dijitalleşen dünya bu yapıya uygun vizyona sahip liderlik bakış açısını beklemektedir.

Bu kapsamda başarılı ve etkin bir liderden bahsedilmek için kendisinden beklenen 3 temel görev söz konusudur (Eren ve Özdemirci, 2018: 134-137):

- **Yön Belirleme:** Karmaşık ve belirsiz çevre koşullarını dikkate alarak değişim ve dönüşüm odaklı planlama yapma ve vizyon belirleme,
- **Organizasyon Oluşturma:** Belirlenen planlar ve vizyon çerçevesinde hareket edebilmek için uygun organizasyonel yapıyı oluşturma,
- **Kültür Oluşturma:** Belirli iş, faaliyet ve davranışlara sistematik olarak dikkat çekmek üzere, kriz dönemlerinde ön plana çıkma, rol model olma, ödül ve statü dağılımında sağlıklı karar alma ve işe alımdan işten çıkarmaya kadar tüm süreçlerde geçerli ve paylaşılan bir kültür inşa etme.

Söz konusu maddeler bağlamında değerlendirme yapıldığında özellikle vizyoner bir duruş ve buna yönelik gelecek beklentilerini değişim ve dönüşüm odaklı karşılamak üzere dijital liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır.

1.1.2. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Kavramı

Günümüz örgütleri adeta gözleri kararmış bir şekilde hızla dijitalleşmeye çalışmaktadır. Peki dijitalleşmenin ne anlama geldiğini gerçekten biliyorlar mı? Muhtemelen bu soruya “hayır” cevabı verilebilecektir. Zira bazı yöneticiler için dijitalleşme sadece teknolojiyle ilgili bir kavramken, diğerleri için müşterilerle etkileşim kurmanın yeni bir yolunu ifade etmektedir. Diğer bazı yöneticiler için ise işleri tamamen yepyeni bir yol ve yöntemle yapabilmek anlamını taşımaktadır. Bu görüşlerden hiçbir mutlaka yanlış değildir, ancak bu tür farklı bakış açıları, konunun nereye gitmesi gerektiğine dair uyum ve ortak vizyon eksikliğini yansıttığı için genellikle liderlik süreçlerini yanıltır. Bunun sonucunda genellikle, kaçırılan fırsatlar, düşük performans veya yanlış başlangıçlara yol açan girişimler veya yanlış yönlendirilmiş çabalar ortaya çıkabilmektedir (Dörner ve Edelman, 2015).

Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin getirdiği değişim ve fırsatlardan ve bunların toplum üzerindeki etkilerinden stratejik ve öncelikli bir şekilde tam olarak yararlanmak için iş faaliyetlerinin, süreçlerinin, yetkinliklerinin ve modellerinin derin ve hızlanan bir dönüşümüdür (Demirkan, Spohrer ve Welser, 2016: 14). Önde gelen şirketler, dijital dönüşümde başarılı olmak için, müşteri değer önermelerini yeniden şekillendirmek ve daha fazla müşteri etkileşimi ve işbirliği için dijital teknolojileri kullanarak operasyonlarını dönüştürmek kapsamında birbirini tamamlayan iki temel faaliyete odaklanmaktadır (Berman, 2012: 17).

Dijital dönüşüm günümüzde artık en çok tartışılan ve örgütlerin üzerinde en çok bahsettiği konular arasında yer almaktadır. Son yıllarda birçok toplantı, konferans ve fuar gibi etkinlikler yapılarak hem akademinin hem

de kurum ve kuruluşların konuştuğu bir konu niteliği taşımaktadır. “Dijital Dönüşüm: Kitlel Yok Oluş Çağında Hayatta Kalmak ve Başarılı Olmak” adlı eserin yazarı Siebel, dijital dönüşümün yıkıcılığını göremeyen veya bütüncül bir değişime odaklanmayan örgütlerin, doğrudan yakın gelecekte faaliyetlerini durdurma riski ile karşı karşıya olduklarını vurgulamaktadır. Özellikle dijital dönüşümün temelindeki bulut bilişim, büyük veri, yapay zeka ve nesnelerin interneti teknolojilerinden nasıl yararlanılabileceği halen bir soru işareti taşımaktadır. Siebel ayrıca, söz konusu değişimi sorumluluk edinen üst yönetimin, çalışanlar ve diğer yöneticileri aksiyona geçirmeden dinleme düzeyinde kaldığını belirtmektedir. Oysaki dijital değişimin başarılı olabilmesi sadece üst yönetim bakış açısında değil, örgütün tümünü kapsayan bütüncül bir yaklaşımla, her iş kolunda birlikte harekete geçme ile mümkün olabilecektir (Tunç, 2022). Örneğin Domino’s birbiriyle entegre olmuş ve dijital konularda bilgi sahibi yetkin bir üst yönetim ekibiyle veriye dayalı uygulama ve kararlar olarak teslimat yönlendirme sistemlerini yeniden tasarlamış, sipariş sistemlerini aplikasyonlardan akıllı TV’lere kadar birçok farklı platforma entegre etmiş ve örgütü bütünsel olarak modernleştirecek bir stratejiyi benimsemiştir (Cheng, Frangos ve Groysberg, 2021). Bu noktada süreci yönetenlerin dijital liderlik yapma gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Dijital dönüşümün yaratacağı karmaşık ve sistemsiz yapı, dijital liderlik gibi bir öncülük ile yönetilebilecektir.

Dijital dönüşümün günümüz örgütleri açısından sağladığı yararlar aşağıdaki gibi belirtilebilir (Afandi, 2017: 20):

- Yeni hizmet teklifleri ve iş modelleri sunabilme: Örneğin, yeni çevrimiçi bankacılık biçimleri, kitlel fonlama, sosyal ağlar, Uber ve Airbnb gibi.
- Örgütlerin bazı ortak faaliyetlerin otomasyonunu yapabilmesi: Örneğin Apple, Siri, Google Now ve IBM Watson gibi yapay zeka prototipleri ile Amazon, Echo ve Google Home gibi donanım sağlayıcılar arasında ya da Zendeks, Linkit, ve Brandfolder gibi müşteri etkileşim araçları arasında bu tip ortak otomasyonun sağlanması dijital dönüşüm sayesinde gerçekleşebilir.
- Çalışan üretkenliğini ve yaratıcılığını geliştirebilmek: Bu tür iyileştirmeler, daha hızlı karar verme ve hizmet sunma, daha güçlü bağlantı ve daha yüksek düzeyde işbirliğini sağlayacaktır.
- Müşteri deneyimlerini artırma: Bu kapsamda dijital dönüşüm sayesinde yeni hizmet sistemi türlerinin yaratılması ve mevcut hizmetlerin değer önerilerinin geliştirilmesi sağlanabilir. Çevrimiçi ödeme sistemleri,

Google Play ve iTunes gibi uygulama pazarları bu kapsamda örnek olarak verilebilir.

- Geçekleştirilen işlemlerin verimliliğini ve başarı ile sonuçlandırılmasını artırma: Nakliye, lojistik, üretim süreçleri ve ürün/hizmet dağıtım sistemlerinin otomasyonu kaliteyi önemli ölçüde artırırken, teslimat süresini kısaltarak maliyetlerin düşürülmesi dijital dönüşüm sayesinde gerçekleşir.
- Hizmet ve ürünlerin kişiselleştirilmesini sağlama: Dijital teknolojiler, değişen müşteri ihtiyaç ve tercihlerine hızlı yanıt verilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, müşterilerin hizmet oluşturma ve sunma sürecine entegre edilmesine de izin vermektedir.

Dijital dönüşüm, özel ve kamu sektörleri genelinde mevcut değer zincirlerini temelden değiştiren küresel bir mega trend olarak değerlendirilebilir (Colin vd., 2015: 29). Dijital dönüşümü güçlendirmek için özellikle doğru veriyi elde etme ve kullanmanın önemine vurgu yapan Subramaniam (2021), değer zinciri odaklı iş modelleri ile çalışan örgütler için söz konusu gelişimi keşfedilmemiş bir alan olarak nitelendirmektedir. Dijital dönüşüm kapsamında planlama yaparken ihtiyaç duyulan yeni teknolojinin kullanımı için sahip olunan verilerle daha etkin olabilmek ve katkı yapabilmek için hem dijital liderin hem de çalışanların ortak bir dil kullanmaları gerekmektedir (Hay vd., 2022). Disiplinler arası bir anlayışı benimseyen ve yeni süreçler geliştirmeye odaklanan dijital dönüşüm, dikey ve yatay entegrasyonu gerektiren ve yeni pazarlara ve müşterilere ulaşmaya yönelik değer zinciri oluşturmaya yönelik bir bileşeni içermektedir (Demirel ve Çetin, 2022). Söz konusu örgüt kültürü, teknolojik kapasite ve operasyonel yetkinlikler gerektiren dijital dönüşüm aşağıdaki Şekil 2'deki gibi açıklanabilir.



Şekil 2: Dijital Dönüşüm

Kaynak: Demirel ve Çetin, 2022