

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 dijital dönüşümüyle 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.

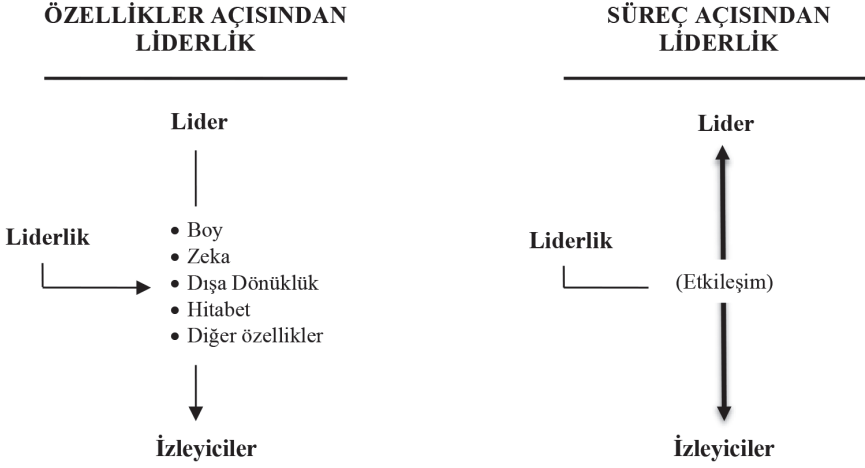
1.1. Liderlik ve Dijitalleşme Kavramları

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 Açıları

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: Kitlesele 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 uygulamalardan 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 sistemsele 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, kitlesele 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

Günümüz örgütleri, dijital dönüşüm için sadece teknolojik iyileştirmeler yapmanın yeterli olmadığı konusunda ortak bir düşüncüyü paylaşmaktadır. Dijital dönüşüm için insan kaynağından operasyona, finanstan lojistik departmanına kadar tüm örgüt fonksiyon ve süreçlerinde teknolojik kapasitenin artırılması ve örgüt kültürü ile desteklenmesi gerekmektedir (Turan, 2022). Başarılı bir dijital dönüşüm yeni gelir kaynaklarına erişimin yolunu açarak örgütlerin güncel iş modelleriyle müşterilerine hizmet sunmasına ve maliyet optimizasyonu sağlamalarına destek olmaktadır. Dolayısıyla dijital dönüşüm rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefleyen tüm örgütler için kaçınılmaz bir gereklilik niteliğindedir (Demirel ve Çetin, 2022). Bu kapsamda yeni iş modelleri geliştirme, yeni kaynaklar yaratmak üzere çalışanlara ilham verme ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi birçok etkinlik dijital dönüşüm odaklı liderlik tanımını ön plana çıkarmaktadır.

1.2. Dijital Liderlik Kavramının Tanımlanması

Günümüz örgütlerinin büyük bir çoğunluğu artık dijitalleşme sürecindedir. Yukarıda açıklanan dijitalleşme ve dijital dönüşüm öncesinde ortaya konan liderlik olgusu klasik liderlik tanımlarını ve bakış açısını içermektedir. Dijitalleşme ile birlikte ise dijital liderlik hem dijital dönüşüm sürecini hem de örgütü dijital bir ortamda yönetmeyi gerektirmiştir (Klein, 2020: 886). Örgütlerin dijital dönüşümü düzeyleri ilerledikçe, dijital liderlik daha çok dijital bir örgüte liderlik etmek anlamına gelecektir. Bu nedenle, dijital liderlik kapsamında aşağıdaki şekilde gösterilen her iki yöne de dikkat edilmesi büyük bir önem taşımaktadır (Büyükbese vd., 2022: 743).

Aşağıdaki Şekil 3 söz konusu bu ilişkiyi açıklamaktadır.

Dijital olmayan bir örgüte liderlik etmek	Dijital ortamda örgüte liderlik etmek
	Dijital dönüşüme liderlik etmek
KLASİK LİDERLİK	DİJİTAL LİDERLİK

Kaynak: Klein, 2020: 886.

Diğer taraftan dijital liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, dijital liderliğin neyi ifade ettiği ve nasıl tanımlanması gerektiği hususunda ortak bir konsensüs bulunmamasından dolayı ilgili kavrama ilişkin tek ve net bir tanımlama yapabilmek mümkün gözükmemektedir (Ordu ve Nayır, 2021: 71). Örneğin dijital liderlik bazı yazarlar için bilgi iletişim teknolojilerine bağlı bir hedefi gerçekleştirmek, bazı yazarlar için dijital dönüşüm aşamasına öncülük etmek ve diğer bazı yazarlar için ise dijital ortama uygun bir liderlik

tarzı sergilemek olarak değerlendirilmiştir (Sağbaşı ve Erdoğan, 2022: 20). Bu kapsamda sınırlı sayıdaki araştırmayı içeren ve yeni gelişen diğer birçok kavramda görüldüğü üzere dijital liderlik ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır (Özmen, Eriş ve Özer, 2020: 60). Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

Ordu ve Nayır (2021: 78) dijital liderliği örgütte sürdürülebilir bir değişim kültürü oluşturmak için yönetsel süreçlerde teknolojiyi etkili kullanarak yenilikçi bir vizyon oluşturmak şeklinde tanımlamaktadır.

Scheninger (2019: 9)'a göre dijital liderlik teknolojinin stratejik kullanımı yoluyla kültürü değiştirmek ve geliştirmek için kullanılan dinamik bir zihniyet, davranış ve beceri kombinasyonundan oluşmaktadır.

Tanniru (2018: 93) dijital liderlik teknolojiyi kullanarak müşteri merkezli ve hizmet odaklı bir kültürü mümkün kılan liderlik tipi olarak tanımlamaktadır.

Narbona (2016: 93)'ya göre dijital liderlik sanal dünyada dijital araçlar yoluyla uygulanan liderlik türünü ifade etmektedir.

Bennis (2009: 42)'in klasikleşmiş yönetici ve lider ayırımını belirten “yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar” görüşünden hareketle El Sawy vd. (2016: 142) dijital liderliği örgüt ve iş ekosistemi için gerekli olan dijitalleşme sürecinde stratejik başarı elde edebilmek üzere doğru işleri yapmak olarak tanımlamaktadır.

Dijital liderlik belli bir alandaki yeterlilik ve becerilerle sınırlandırılabilir bir liderlik tarzı olarak görülmemektedir. Bir yandan yöneticilik, işletmecilik ve stratejik düşünme gibi beceriler, diğer yandan dijital çağın araçlarını öğrenme ve kullanma gibi becerilerle harmanlanarak bir araya gelen ve bu kapsamda çok yönlü yapısıyla birden çok disiplinden oluşarak olgunlaşan dijitalleşen dünyada ortaya çıkan bir liderlik türüdür (Şahin, Avcı ve Anık, 2020: 272). Diğer taraftan dijital liderlik çeşitli yönleri ile diğer bazı liderlik tarzları ile benzerlik göstermektedir. Vizyoner liderlik, girişimci liderlik, işlemci liderlik, dönüştürücü liderlik ve demokratik liderlik tarzlarının yapı ve özellikleri göz önünde alındığında dijital liderlik için örnek liderlik tarzları göz önüne gelebilir (Sağbaşı ve Erdoğan, 2022: 31).

Dijital dönüşümü sağlayacak liderlik yetenekleri, liderin dijital bir dünyada örgütünün nasıl farklı olacağına dair dönüştürücü bir vizyon yaratması ile başlar ve astlarına bu vizyonu gerçekleştirmek üzere katılımlarını sağlama yoluyla ilham vermesiyle devam eder. Ardından dijital girişimleri doğru yola yönlendirmek üzere dijital bir yönetim modeli oluşturmak büyük bir önem taşır. Son olarak, ise tüm sürece yol gösterecek teknolojik liderlik

(bilgi teknolojileri, örgüt yöneticileri ve doğru dijital beceriler arasında), iyi tasarlanmış bir dijital platform oluşturulmasına ve sürekli olarak başarı ve fayda sağlanmasına yardımcı olacaktır (Weterman, Bonnet ve McAfee. 2014: 95).

İş dünyasının liderleri şu soruyu kendilerine sormalıdır: “eğer değişmezsem ne olur?”. Böyle bir soru dijitalleşen dünyaya uyum gösterme gerekliliği için kaçınılmaz olarak cevaplanması gereken bir soru olarak değerlendirilmelidir. Değişen ve dijitalleşen dünya günümüz örgütlerinin kapısını büyük bir gürültü ve istekle çalmaktadır. Yeni çağın beklentilerine uyan ve muhtemel sorunlarına cevap bulabilecek yeni bir liderlik modeli olarak dijital liderlik yenilikçi, uzun vadeli ve net çözümlere odaklanan, tüm paydaşlar arası ilişki ve etkileşiminin farkında gözeten ve sınırları olmayan bir anlayışı gerektirmektedir. Hem toplumun hem de iş dünyasının, daha iyi bir gelecek yaratan ve şekillendiren, kendi hayal güçlerini zorlayan ve başkalarının hayal güçleri için de rol model olan liderleri büyük bir dikkatle izlemektedir (Reffo ve Wark, 2016: 274-275). Bu koşul ve anlayış kapsamında dijital liderlik iyi bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerde değişimi yönetebilecek temel unsur örgütün lideridir. İş yaşamı bundan dolayı yeni liderlik rolü üstlenecek pozisyonlara ihtiyaç duymaktadır. Dijitalleşme ve liderlik bir arada yönetilmesinde gerekli olan pozisyon artık Dijitalleşmeden Sorumlu En Üst Düzey Yönetici (CDO) olarak adlandırılmak üzere iş yaşamında hızla yerini almaktadır. Örneğin Starbucks, Mart 2012’de Adam Brotman’ı CDO olarak pozisyonuna atamış ve doğrudan örgütün CEO’suna bağlı olarak çalışmasını sağlamıştır. Brotman, sosyal medyayı da kapsayan web ve mobil araçlar üzerinden iletişim sağlama, kafe içlerinde Wi-Fi yayılımı ve dijital eğlendirme takımları yaratma ve dijital Starbucks ağı kurma gibi faaliyetler yürütmüştür. Birleştirici bir dijital vizyon yaratmak, bu vizyon çerçevesinde dijital faaliyet ve süreçleri koordine etmek, dijital çağın gerektirdiği ürün ve hizmetlerin yeniden düşünülmesini sağlamak gibi görevler yine dijital liderlik kapsamında ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda CDO pozisyonundaki liderlerin temel görevi dijitalleşmeden dolayı oluşabilecek ahenksiz çalışma ortamını bir senfoni edasında ortak bir etkileşim atmosferine çevirmektir. (Weterman, Bonnet ve McAfee. 2014: 144-145). Ayrıca dijitalleşme yönünde disiplinli bir anlayış benimseyen diğer bazı örnek şirketler ve yöneticileri olarak P&G’den A. G. Lafley, Netflix’ten Reed Hastings, GE’den Jeff Immelt, Burberry’den Angela Ahrendts ve Christopher Bailey, Nike’tan Mark Parker verilebilir (Weinman, 2015: 337).

1.3. Dijital Liderlerin Özellikleri

Dijitalleşme günümüz örgütleri için birçok bilinmezliği ve soruyu da beraberinde getirmektedir. Örneğin örgütün dijitalleşmesine kimin öncülük etmesi gerekmekte, ya da dijital liderlik için hangi beceriler gereklidir gibi sorular giderek daha sık gündeme gelmektedir. Dolayısıyla dijital lider ve dijital liderlik kavramları gün geçtikçe daha sık konuşulmaktadır. Bu bağlamda dijital liderliği tanımlayan özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Teichmann ve Hüning, 2018: 27-28):

- Örgütün dijital dönüşümüne aktif katılım gösterme,
- Dijital teknolojileri öğrenme ve uzmanlık kazanma konusunda istekli olma,
- Hata kültürünün yaşamasına izin verme,
- Yeni koşullara esnek bir şekilde uyumlanma ve gerektiğinde reaksiyon gösterebilme,
- Daima yeniliklere açık olma ve teknolojiye merak duyma,
- Dijital gelişmelere yönelik bilgi ve enformasyonu elde etmeye önem verme,
- Dijital dönüşüm süreci boyunca empati göstererek ve sosyal etkileşimde bulunarak çalışanlara liderlik etme,
- Dijital bir lider olarak her şeyi bilemese de, neyin nasıl yapılacağına yönelik gereken bilgiyi sağlayabilme,
- Hiyerarşik bir yapılanmadan ziyade birlikte çalışmayı teşvik etmelidir.

Tutku ve öğrenme, dijital liderliğin tam merkezinde yer almaktadır (Casa-Todd, 2017: 41). Dijital liderlerin temel hedefi, dijital dönüşümü hayata geçirmek ve işletmelerin dijital ortamda potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlamak olarak belirtilebilir (Sağbaş ve Erdoğan, 2022: 29). Bu kapsamda örgütün stratejisi, iş modelleri, bilgi işleme süreci, girişim odaklı planları, zihinsel yapıları ve beceri setleri ile mevcut iş ortamı hakkında dijital dönüşümü oluşturan yaratıcı ve farklı düşünceler üretmek dijital liderlerin görevleri arasındadır (El Sawy vd., 2016: 141). Ayrıca etik yönerge ve politikalar ile bunlara uygun davranışlar, dijital davranışın merkezinde yer almakta ve dolayısıyla geleceğin dijital liderleri için büyük bir önem niteliğindedir (Young, 2022: 16).

Promsri (2019: 5-6) ise yaptığı çalışma sonucunda dijital dönüşüm sürecinde başarılı olmak isteyen dijital liderlerin aşağıdaki altı temel karakteristik özelliğe sahip olmasını belirlemiştir:

1. **Dijital bilgi ve okuryazarlık:** Dijital liderin, bir örgütteki dijital dönüşümü etkileyen dijital teknolojilerle ilişkili değişen çevresel ortamı anlaması gerekir.
2. **Vizyon:** Dijital liderin, dijital dönüşümle ilgili açık ve net bir vizyon ve amaca sahip olması ve bu vizyon ile amacı örgütteki tüm çalışanlara iletmesi gerekir.
3. **Müşteriler odaklı olma:** Dijital liderin, dijital dönüşümü gerçekleştirirken müşterilerin ihtiyaçlarını ve değişikliklerini dikkate alması gerekir.
4. **Çeviklik:** Dijital dönüşümün başarısı için örgütte çeviklik oluşturması gereken dijital liderin, hızla değişen böylesi bir ortamla başa çıkabilmesinin koşulu çevik, esnek ve uyarlanabilir olmasıdır.
5. **Risk alma:** Dijital liderin yeni fırsatlar araması ve örgütteki çalışanların yeni denemeleri sırasında meydana gelen hataları benimsemesi gerekir. Bu kapsamda dijital liderin deneysel bir atmosfer yaratması ve sonunda başarısızlıkla sonuçlanacak olsalar bile tüm çalışanları yeni araç ve yöntemler denemeleri için desteklemesi büyük önem arz etmektedir.
6. **İşbirliği:** Dijital liderin, herkesin dijital dönüşüm başarısı için birlikte çalışmaya çabalamasını sağlaması ve ekipleri sınırların ötesinde işbirliklerini teşvik etmesi gerekir.

Yukarıda belirtilen özellikler bağlamında kendini değiştirmeden, sadece örgütünü dijital hale getirmeye çalışan liderlerin başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Bir yandan dijital örgüt kültürü beslenmeli ve desteklenmeli diğer yandan da tutum ve davranış değişikliklerinin öncelikle dijital liderler tarafından gösterilmesi beklenmelidir. Bu gelişmeler kapsamında birçok lider içgüdüsel olarak vizyoner, ilgi çekici, fitili ateşleyen ve tüm bunları işbirliği içinde yapılmayı gerektiren dijital liderlik adlı yeni bir liderlik modeline doğru yönelme gerekliliği taşımaktadır (Frisk, 2002: 45).

1.4. İş Yaşamında Dijital Liderlik

Günümüz iş yaşamında dijital liderler bir yandan değişimi yaratan, öncülük eden ve tüm örgütsel süreç ve yapıları entegre eden bir görev üstlenmişken, diğer yandan söz konusu değişim sonucu ortaya çıkan dijitalleşme, internet teknolojileri ve dijital çağ gibi gelişmelerin etkin bir şekilde kullanımı ve dönüşümün beklenen nitelikte olabilmesi için dijital okuryazarlığı da sahip olması gerekmektedir (Telli, 2022: 311). Dijital dönüşüm, örgütleri ve operasyonları şekillendiren sürekli bir girişimi içermektedir. Bu nedenle, dijital dönüşüm stratejisinin uygulanması için örgüt liderlerine yeterli ve

net sorumluluklar verilmesi büyük önem taşımaktadır (Artüz ve Bayraktar, 2021: 103). Dijital liderler, sahip oldukları belirli düzeydeki dijital uzmanlık ve deneyimlerini görev yaptıkları örgütlerin dijital hedeflerine ulaşma vizyonunu belirleme ve fikirlerini değişen durumlara göre uyarlama yeteneğine sahiptir (Sağbaşı ve Erdoğan, 2022: 30). Dijital liderler örgütlerine yönelik dijital bir vizyonu belirlemeli, teknolojiyi etkin kullanabilmeli ve örgütün tüm fonksiyon ve departmanlarına yayılmış bir işbirliği ve iletişim sağlayabilmelidir. Bu sayede dijital bir lider bilgi ve teknoloji çağında gelişme ve yenilikleri örgütün başarısı ve gelecek pozisyonun için yönetebilen bir rol üstlenmektedir (Telli, 2022: 312).

Karmaşıklık ve belirsizlik giderek artan sayıda işletme yöneticisi için büyük bir gerçeklik olarak ortaya çıkmaktadır. Karmaşık iş sistemleri ve yapılar liderlerin kolayca sonuca gidebilmelerini zorlaştırmaktadır. Gerçekte, içinde faaliyette buldukları iş dünyası her zamankinden daha fazla birbirine bağlı hale gelmekte ve işleri yapılandırmak ve uygulamak yanında stratejik hareket etmek üzere vizyon belirlemek çok daha zor hale gelmiştir. Aynı zamanda liderler, kısa vadede sonuçlara ulaşma ve başarıyı sürdürebilmek açısından da artan bir baskıya maruz kalmaktadırlar (Frisk, 2002: 43). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın doğası, kuruluşların yapılanma, faaliyet gösterme ve yönetilme biçimlerini değiştirmiştir. Artık dijital girişimin başarısındaki en önemli faktörün liderlik olduğu söylenebilir. Dijital girişimin etkili liderliği, bu teknolojilerin potansiyelini fark etmek ve işletmeyi ileriye taşımak için sundukları fırsatlardan yararlanmak anlamına gelmektedir. Dijital liderler, liderliği değişen teknoloji dereceleri bağlamında uygulamaktadır. Bu liderlik, organizasyondaki dijital çalışma ve bilgi süreçlerini yönlendirir, kolaylaştırır ve koordine eder. Dijital liderlik, yalnızca bir işletmenin liderliğine yardımcı olmak için bilgi ve iletişim teknolojilerinin potansiyelinin takdir edilmesini değil, aynı zamanda bu teknolojilerin sınırlamalarının ve bunların kuruluş çapında liderlik projelendirmesinde nasıl kullanıldığının kabul edilmesini gerektirir (Yoong, 2010: 12).

Dijital bir dünyada örgütlerin dijitalleşmesinin gerektirdiği uygun bir organizasyon yapısını sağlayabilmesi için dijital zeka, vizyon ve örgüt stratejisi belirleme gibi belirli özelliklere sahip ve bunları etkin bir şekilde bütünleştirmesi beklenen dijital liderlere sahip olması gerekmektedir (Telli, 2022: 314). Bu gerekliliğin farklı yönetsel düzeylerdeki karşılığı teknolojik becerilere sahip olma düzeyleri açısından farklılıklar oluşturmaktadır. Bu bağlamda teknolojik becerilere olan ihtiyaç karşısında güncel kalarak dijital dönüşüm sürecinde aktif kalabilmek için farklı yönetsel düzeylere göre aşağıdaki öneriler yapılabilir (Cheng, Frangos ve Groyberg, 2021):

CEO düzeyindeki yönetsel pozisyonları temsil eden liderler hem üstün liderlik vasıflarına hem de dijital yeterliliğe birlikte beklenen düzeyde sahip olmayabilir. Aslında bu iki özelliğin birlikte doğrudan ortaya çıkabilmesi nadir görülen bir durumdur. Dolayısıyla kendilerini öncü bir uzman olarak düşünmekten ziyade örgütsel değişimi yönetebilmek için gerekli alan bilgisi edinme, yönetim ekibini dijital strateji etrafında bütünleştirebilme ve operasyonel alanlar ile çalışma grupları arasında bağı güçlü tutmayı sağlamaları gerekmektedir. CEO'ların böylesi bir değişim sürecinde ihmal etmemeleri gereken en önemli unsur kültür olmalıdır. Dijital dönüşüme dayalı stratejik değişimleri güçlendirebilecek yaratıcı ve yenilikçi bir kültürün inşası, korunması ve desteklenerek sürdürülmesinde CEO'ların rolü yadsınamaz. Dijital dönüşüm tam olarak başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için örgütsel yapının yeniden inşası gerekmektedir. Bu süreci etkin bir şekilde yönetebilmede doğru ekipleri kurulması, sonuç odaklı ve bütünsel hareket edilmesi yanında aralarındaki iletişimin de etkinliğinin sağlanmış olması büyük bir önem taşımaktadır. Son olarak dijital dönüşüm çabalarının yaklaşık yüzde 70'inin beklenen hedeflere ulaşmadığı yönündeki araştırma sonuçlarını dikkate alarak değişime direnç olacağı ve rol değişimlerinin sıkıntılı bir geçişi gerektirdiği süreçlere hazırlıklı olunmalıdır. Bu süreçte sancılı ve net kararlar almak gerekebileceğinden, dijital dönüşüm trenine binmek istemeyenler ile yolların ayrılması gerekebilir.

Konuyu yönetim kurulları ve deneyimli yöneticiler yönünden ele alacak olursak, bu düzeydeki yöneticilerin dijital dönüşüm süreci ile ilgili öğrenme, uyum, destek ve ilgili olma gibi yönlerden kendilerini sürekli geliştirme odaklı tutmaları oldukça önemlidir. Dijital dönüşüm sürecinde yeni fikirler ve düşüncelere açık olmak, işlerin yeni ve farklı yollardan yapılabileceğini kabul etmek, yapılan tüm işler ve süreçlerde veriye dayalı bir bakış açısını benimsemek gerekmektedir. Bunun yanında “tersine mentorluk” kapsamında arkanızdaki ve önünüzdeki ekip arkadaşlarından öğrenme, özellikle teknolojiye ve müşterilere daha yakın olan çalışanlar yoluyla doğrudan öğrenme imkanı sağlayacaktır. Ayrıca dijital dönüşüm odaklı trendleri yakından takip ederek güncel kalmak ekip arkadaşlarınızın güvenini ve saygısını kazanma açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu düzeydeki yönetsel pozisyonlardaki liderlerin de söz konusu çabalarının karşısında muhtemel değişime dirençlerin olacağı göz ardı edilmemelidir. (Cheng, Frangos ve Groyberg, 2021)

Sonuç

Dünyanın, insanların, sistemlerin ve neticede örgütlerin belli bir düzeye kadar dijitalleşmesi artık kaçınılmaz bir gerçekliktir. Dijital dönüşüm dijital

teknolojilerin getirdiği değişim ve fırsatlardan yararlanmak üzere mevcut faaliyetlerin, süreçlerin ve yetkinliklerin kapsamlı ve sağlıklı bir şekilde dönüşümü gerektirir. Söz konusu dijital dönüşüm için teknoloji, yapı, süreçler ve yetenekler yanında uygun bir örgütsel kültürün varlığı ile tüm bunları birleştirerek hayat bulmasını sağlayacak liderliğin yer alması söz konusu olmalıdır. Dijital lider içinde bulunduğumuz dijital çağın gereklerine göre değişim ve dönüşüm odaklı hareket etmek durumundadır. Dolayısıyla dijital dönüşüm ile birlikte günümüz liderliğin yapısı ve içeriği de değişmiştir. Dijital iş dünyasının gerçekleri sonucunda ortaya çıkan rekabet koşulları sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi liderlik yetkinlik ve becerilerine bağlıdır. Söz konusu süreçte liderlik edebilmek için örgütün stratejisi, iş modelleri, bilgi işleme süreci ve kültür ile mevcut iş ortamı hakkında dijital dönüşümü oluşturan yaratıcı ve farklı düşünceler üretmek dijital liderlerin görevleri arasındadır. Gelecek iş yaşamı, müşteri beklenti ve istekleri dikkate alındığında yapay zeka, artırılmış gerçeklik, sanal ofisler ve çalışma koşulları vb. bir çok değişim dijital liderliğin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Böylesi bir ortamda başarılı olmak için dijital liderlerin dijital değişim odaklı vizyon belirledikten sonra bu yönde alınacak kararlar ve belirlenen stratejiler doğrultusunda ekibin yönlendirmesi ve uygun bir şekilde liderlik etmesi beklenmektedir.

Dijital liderler dijital dönüşüm vizyonuna sahip, esnek ve uyarlanabilir politikalar geliştirebilen, çalışanlarını bu vizyon çerçevesinde motive ederken empatik ve uzlaşmacı davranışlar sergileyen yapıdadırlar (Sağbaşı ve Erdoğan, 2022: 31). Örgütlerinin dijital dönüşümünü başaran liderler, bu sürecin önündeki engeller ve zorluklarla ilgili temelde farklı bir algıya sahiptir. Dijital liderler engel ve zorlukları başarının temel şartı olarak nitelendirmektedir (Afandi, 2017: 21). Bu nedenle dijital liderlik, kişisel, organizasyonel ve pazar dönüşümünün bir birleşimidir. Karmaşık ve dinamik pazarlarda, bu tür bir yetenek ve uygulama, bir liderin kişisel ve ticari başarısı için esas teşkil etmektedir (Frisk, 2002: 50). Günümüzde dijital teknolojilerin yaygın olarak kullanılmasının sonucu olarak ortaya çıkan veriye erişim, sınırsız bağlantı ve muazzam işlem gücü becerileri, rekabette avantaj elde etmek ve güçlü bir şekilde büyümek isteyen örgütlerin çalışma modellerini değiştirmelerini kaçınılmaz kılmaktadır (Öney, 2021). Bu kapsamda dijital liderleri zorlu bir sürecin beklediği söylenebilir. Dijital liderlerin, örgütlerinin dijitalleşmesini sağlamak üzere genellikle birçok kurumsal sürecin işleyiş yollarını radikal bir şekilde gözden geçirilmesini gerektirdiğini anlamaları ve bu karmaşık dönüşüme de fiilen liderlik etmenin gerekliliğini kabul etmeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak içinde bulunduğumuz bu yeni çağın dinamikleri ve gelecek zamanlardaki iş dünyası koşulları ve süreçleri göz önüne alındığında dijital liderlik ön plana çıkan liderlik tarzlarından biri olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda dijital dönüşüm odaklı yenilikçi bir vizyon oluşturmak, bu vizyon etrafında çalışanları toplayabilmek ve desteklemek üzere vizyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak ve vizyonun yayılması için yetkilendirme, sorumluluk, inisiyatif alma gibi yönetsel pratikler ile dijital dönüşümün farkındalığı sağlamak ve bunların yanında gerekli teknolojik altyapıyla donatılmış dijital bir uygulama modelini hayata geçirmek için tüm süreç boyunca bizzat bulunarak başarı ve fayda yaratmak dijital liderliğin temelini oluşturmaktadır.

Kaynakça

- Abbasov, A. ve Tolay, E. (2020). “Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi-Azerbaycan’da Endüstri 4.0 Teknolojilerini Uygulayan Bir Firmada Araştırma”. *İzmir Yönetim Dergisi*, 2(1), 59-74.
- Afandi, W. (2017). “The role of strategic leadership in digital transformation process”. *International Journal of Recent Research and Applied Studies (IJR-RAS)*, 33(2), 19-22.
- Artüz, S. D. ve Bayraktar, O. (2021). “The effect of Relation Between Digital Leadership Practice and Learning Organization on the Perception of Individual Performance”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming A Leader – The Leadership Classic, Revised and Updated, 20th Anniversary Edition*, New York: Basic Books.
- Berman, S.J., (2012). “Digital transformation: opportunities to create new business models”. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
- Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M. ve Batuk, Ü. S. (2022). “A Study on Digital Leadership Scale (DLS) Development”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 740-760.
- Casa-Todd, J. (2017). *Social LEADia*, San Diego: Dave Burgess Consulting Publishing.
- Cheng, J. Y., Frangos, C. ve Groyberg, B. (2021). “Üst Düzey Yöneticileriniz Dijital Dönüşüme Liderlik Etmek İçin Yetkin mi?”, *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Mart.
- Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J. J., Halen, M., Itälä, T., & Helenius, M. (2015). *IT Leadership in transition - the impact of digitalization on Finnish organizations*. (7/2015 ed.) (Aalto University publication series SCIENCE + TECHNOLOGY; Vol. 2015, No. 7). Aalto University. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6243-3>
- Daft, L. R. (2015). Örgütsel Yenilik. Ö. N. T. Özmen (Çev. Ed.) ve E. Mayatürk Akyol (Çev.). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. (10.Baskı, ss. 368-415) içinde, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Demirel, E. ve Çelik, S. (2022). “Dijital Dönüşüm Hakkında Yanlış Bilinen 7 Unsur”, *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Nisan.
- Demirkan, H., Spohrer, J. ve Welser, J. (2016). “Digital innovation and strategic transformation”. *IT Pro*, 11, 14- 18.
- Dörner, K. ve Edelman, D. (2015). “What ‘digital’ really means,” McKinsey & Company, July 2015, available at <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>.

- 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.
- Eren, E. ve Özdemirci, A. (2018). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 10.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*, 2.nd Edition, New York: Routledge Publishing.
- Frisk, P. (2002). "The Making of a Digital Leader", *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.
- Graves, D. (2021). "Günümüz CEO'ları Dijital Becerilerde Pratik Kazanmalı", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Aralık.
- Great Place to Work (2022). *Yeni İş Modelleri ve Trend Araştırması*, www.greatplacetowork.com.tr. Erişim Tarihi: 01 Mart 2023.
- Hay, C. D., Redman, T. C., Yonke, L. C. ve Zachman, A. J. (2022). "Etkili Bir Dijital Dönüşüm Ortak Bir Dil Gerektiriyor", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Aralık.
- Howard, W.C. (2005). "Leadership: Four Styles", *Education*, 126(2), 384-391.
- Howell Jane M. ve Boas Shamir, "The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences", *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Klein, M. (2020). "Leadership Characteristics in The Era Of Digital Transformation", *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1): 883-902.
- Narbona, J. (2016). "Digital leadership, twitter and Pope Francis". *Church, Communication and Culture*, 1(1), 90-109.
- Northouse, G. P. (2018). Leadership: *Theory and Practice. 8th Edition, USA: Sage Publications.*
- Ordu, A., & Nayır, F. (2021). "Dijital Liderlik Nedir? Bir Tanım Önerisi", *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3), ss. 68-81.
- Öney, Ş. (2021). "Başarılı Dijital Dönüşüm İçin Doğru Dijital Tasarım", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Şubat.
- Özmen, N.T.Ö., Eriş, E.D. ve Özer, P.S. (2020). "Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Promsri, C. (2019). "Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation", *Business Management - Gph International Journal*, 2(8), 1-8.
- Reffo, G. ve Wark, V. (2016). *Liderlik ve Politik Zeka*, (A. Aksoy, Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Riggio, E. R. (2014). Liderlik. B. Özkara (Çev. Ed.) ve K. Özcan (Çev.) *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. (6. Baskı, ss.340-372) içinde, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rost, C. J. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*. USA: Praeger Publishers.
- Sağbaşı, M. ve Erdoğan, F. A. (2022). "Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review", *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-36.
- Sheninger, E. (2019). *Digital Leadership – Changing Paradigms for Changing Times*. 2nd Edition, California: Corwin Publications.
- Subramaniam, M. (2021). "Dijital Dönüşümü Güçlendirmek için Doğru Veriyi Kullanıyor musunuz?", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Aralık.
- Şahin, Ç. Ç., Avcı, Y. E. ve Anık, S. (2020). "Dijital Liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 271-286.
- Tanniru, R. M. (2018). "Digital Leadership", M. Pomffyova (Ed.), *Management and Information Systems* (ss. 93-109)'in İçinde, USA: IntechOpen.
- Teichmann, S. ve Hüning, C. (2018). "Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht?", F. Keuper, M. Schomann, L. I. Sikora ve R. Wassef (Ed.), *Disruption und Transformation Management* (ss. 23-42)'in İçinde, Weisbaden: Springer Gabler.
- Telli, E. (2022). "İşletmelerin Dijital Dönüşüm Yolculuğunda Liderlik: Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikten Dijital Liderliğe", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 307-318.
- Tunç, B. (2022). "Sentez: Dijital Dönüşüm", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Nisan.
- Turan, S. (2022). "Dijital Dönüşümle Fark Yaratmak", *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Mayıs.
- Uludağ, C. (2021). "Attitude and Behavior of the Coaches towards their Professions in the Context of Being Fair". *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(3) 562-578.
- Verbree, J. R. (2021). *Leadership in the Digital Age – How to Inspire your Team*, New Ork: Morgan James Publishing.
- Walker, R. ve Aritz, J. (2014). *Leadership Talk – A Discourse Approach to Leader Emergence*, New York: Business Expert Press.
- Weinman, J. (2015). *Digital Disciplines – Attaining Market Leadership via the Cloud, Big Data, Social, Mobile, And the Internet of Things*, New Jersey: John Wiley & Sons.

- Westerman, G., Bonnet, D. ve McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Yıkılmaz, İ. ve Sürücü, L. (2021). “Dijital Çağda Liderliğin Yeni Yüzü: Dijital Liderlik”, İ. E. Tarakçı ve B. Göktaş (Ed.), *Dijital Gelecek – Dijital Dönüşüm 2* (ss.301-317)’in İçinde, İstanbul: Efe Akademi Yayınevi.
- Yoong, P. (2010). *Leadership in the Digital Enterprise: Issues and Challenging*, New York: Business Science Reference Publishing.
- Young, J. (2022). *Leadership Resilience in a Digital Age*, New York: Routledge Publishing.

İş Yaşamında Minnettarlık (Şükran) Duygusu

Mehmet Yıldırım¹

Özet

Bu kitap bölümünde ilk olarak insanın düşünce ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir yere sahip olan duygu kavramı ve duyguların yapıları açıklanmaya çalışılmaktadır. Daha sonra duyguların örgütsel yaşam içerisindeki önemine değinilmekte ve iş yaşamında duyguların hangi muhtemel sonuçları etkilediği üzerinde durulmaktadır. Sonrasında ise örgütsel davranış alanında nispeten yeni bir araştırma konusu olarak tanımlanabilecek minnettarlık duygusu, öncülleri ve örgütler açısından muhtemel sonuçları ile birlikte incelenmeye çalışılmaktadır. Böylesine önemli sonuçları olan bu duygunun örgütsel yaşamda teşvik edilmesi ve böylelikle örgütlerin kendi amaçlarına daha kolay ulaşmasının sağlanması önemle üzerinde durulması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bu bölümde örgütlerin insan kaynakları bakış açısı ile minnettarlık duygusunu teşvik edebilecekleri minnettarlık programları da ele alınmaktadır.

Giriş

Örgütlerin varoluş nedeni önceden belirledikleri amaçlarına mümkün olan en verimli ve etkili bir biçimde ulaşmaktır. Bu amaçlar örgütün dış çevresi ile etkileşiminden ve kuruluş değerlerinin etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Ancak günümüzdeki örgütsel yaşam açısından bakıldığında insan unsurundan bağımsız bir yapının düşünülmesi olanaksızdır. Çünkü örgütün misyonu, vizyonu, stratejileri, politikaları ve planlamaları insan kaynakları vasıtasıyla oluşturulmakta ve bütün bu süreçler yürütülmektedir. Bu nedenle örgütler kendi amaçları için insan kaynağına bağımlı yapılar olarak tanımlanabilir. Aynı şekilde insanlar da birçok ihtiyacını ancak bazı örgütsel yapılar aracılığı ile karşılayabilmektedir. Bu da insanı çoğu durumda bir gruba, bir takıma, bir topluma veya bir örgüte bağımlı hale getirmektedir.

1 Adıyaman Üniversitesi Besni Ali Erdemoğlu Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000-0001-7627-0945, m.mehmetyildirim@adiyaman.edu.tr

Örgütler ile insan unsuru arasındaki bu karşılıklı bağlılık, örgütsel yaşam içerisinde insan kaynağının davranışlarını ve bu davranışlarının nedenlerini araştırılması gereken bir unsur haline getirmiştir. Örgütsel yaşam alanında insan davranışlarını anlamak için zaman içerisinde birçok teori geliştirilmiştir. Bu konudaki ilk teoriler insanın rasyonel karar veren bir varlık olduğu varsayımı üzerine geliştirilmiştir. Ancak sonraki süreçlerde insanın aslında duygusal bir varlık olduğu ve duygularının etkisi ile hareket ettiği varsayımı örgütsel davranış alanında kabul görmüştür.

Duygular insanın karar verme süreçlerine etki etmenin yanında hem bireysel hem de paylaşılmış kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü duygular bilgileri algılama, işleme ve sunma biçimini etkiler. Bu da duyguların kararlara bilgi sunma açısından önemli bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir (Treffers ve Putota, 2020: 430). Bu çalışmada da ilk olarak insanın düşünce ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir yere sahip olan duygu kavramı özellikle örgütsel yaşam düzleminde ele alınmaktadır. Daha sonra örgütsel davranış alanında nispeten yeni bir araştırma konusu olarak tanımlanabilecek minnettarlık duygusu incelenmeye çalışılmaktadır.

1. Duyguların Yapısı

Duygular genellikle bireyin kendisi ile ilişkili algılarından ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar o anda ortaya çıkan, hayal edilen veya hatırlanan durumlar olarak ifade edilebilir. Ayrıca duygu ve düşünme bir birinden bağımsız değildir. Dolayısıyla çoğu düşünce duygularla ilişkilidir ve duygular düşünceleri etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir (Ellsworth ve Scherer, 2003: 572). Ayrıca duygular bireylerin yargılarına etkide bulunurlar. Üstelik bu tür yargıların duygunun orijinal kaynağıyla ilgisiz olması halinde bile bu etki ortaya çıkabilmektedir. Ancak, duygusal durumun asıl nedeni bireylerin zihninde belirginleştiğinde, bireyler duygusal durumun ilgisiz kararlar veya davranışlar üzerindeki şüphelenilen etkisini düzeltmektedir (Barlett ve DeSteno, 2006: 322).

Duygusal süreçte, odak bir birey ortaya çıkaran bir uyarana maruz kalır, uyarani anlamı için kaydeder ve tutumlar, davranışlar ve bilişlerin yanı sıra yüz ifadeleri ve diğer duygusal olarak ifade edici sinyaller için aşağı yönlü sonuçları olan duyguları ve fizyolojik değişiklikleri yaşar. Bu aşağı akış sonuçları etkileşimin tarafları için dışarıdan görülebilen davranışlara ve ipuçlarına neden olabilir. Bu davranışlar ve ipuçları ise etkileşimin tarafları için bazı uyarıları ortaya çıkarmaktadır. Duygu sürecinin bütün aşamalarında bireysel farklılıkları ve grup normlarını kapsayan ve pratikle

otomatik hale gelebilecek farklı duygu düzenleme süreçleri bulunmaktadır (Elfenbein, 2007: 315).

Duygular birincil ve ikincil değerlendirme olmak üzere iki tür değerlendirme aşamasına sahiptir. Birincil değerlendirme, karşılaşılan olayın kişi ile ilişkili olup olmadığına, kişi ile ilgiliyse, olayın amacının iyi ya da kötü olup olmadığına dair hızlı bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. İkincil değerlendirme belirli bir ayrık duygu deneyimiyle gerçekleşir. Böylelikle ikincil değerlendirme olayın temel nedeninin, tehdit veya fayda sağlama derecesinin, kesinliğin ya da olayla başa çıkma potansiyelinin daha ayrıntılı bir değerlendirmesini kapsamaktadır (Fisher, 2019: 2).

Bilişsel değerlendirme teorisine göre duygular bilişsel bir değerlendirme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dört boyuttan oluşan bu değerlendirmeler farklı duygusal durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Ellsworth ve Scherer, 2003: 576).

a) Odak olayın özellikleri: Bu boyut, olayın yeniliği veya hoşluğunu ifade etmektedir. Bu boyut uyaran olayın en temel özelliğini ifade etmektedir ve çok düşük seviyede bir bilişsel işlem gerektirmektedir.

b) Motivasyonel özellikler: Motivasyonel değerlendirme bir olay ya da durumun bir bireyin ihtiyaçlarını karşılaması ile amaçlarına ulaşmasını nasıl kolaylaştırdığını ya da nasıl tehlikeye attığını belirlemektedir.

c) Güç ve başa çıkma: Bu boyutun ana işlevi, olayın doğasını ve kişinin sahip olduğu kaynakları hesaba katarak söz konusu olaya uygun tepkiyi belirlemektir. Örneğin, vahşi bir hayvanın saldırısı ile karşı karşıya kalındığında güç veya başa çıkma değerlendirmesi yapılmaktadır. Eğer organizma zayıf veya güçsüzse kaçmayı veya kazanma olasılığı varsa savaşmayı çağırır.

d) Sosyal boyutlar: Sosyal bir organizmanın etkileşim halinde olduğu diğer grup üyelerinin tepkilerini dikkate alması önemlidir. Sosyal organizasyon hiyerarşiye bağlı statü, ayrıcalıklar ve normlara bağlıdır. Bu normlar, normları ihlal eden davranışların yanında uygun davranışlara karşı uygun duygusal tepkiler aracılığı ile varlığını sürdürür.

Bir başka bakış açısına göre ise duygular değerlik (valence) ve uyarılma olmak üzere iki boyuttan oluşan bir yapı olarak ifade edilmektedir. Değerlik (Valence) kavramı haz ve hoşnutsuzluğun sürekliliğini ifade ederken uyarılma bedensel uyarılma seviyesini ifade etmektedir. Duygulara ilişkin bir başka yaklaşım ise ayrık ve temel duygular düzlemde ele alınmaktadır. Temel duyguların doğuştan var olduğu, düzenli olarak deneyimlendiği ve bütün kültürlerle yayıldığı ancak benzersiz durumların deneyimlenmesi nedeniyle farklı durumlar için ayrık duyguların olduğu varsayılmaktadır. Bu ayrık

duygulara ilgi, tiksinti, sevinç, şaşkınlık, üzüntü, hor görme, iğrenme gibi duygular örnek olarak gösterilebilir (Treffers ve Putota, 2020: 432). Temel duyguların sınıflandırılması üzerinde bir görüş birliği bulunmamaktadır. Ancak son zamanlarda gurur, suçluluk ve şefkat gibi duygular temel duygular arasında sayılsa da beş tane temel duygu olduğu varsayılmaktadır. Bunlar mutluluk, üzüntü, öfke, korku ve tiksinti olarak ifade edilmektedir (Kapucu vd., 2021: 190).



Şekil 1: Bazı Temel Duyguların Değerlik ve Uyarılma Boyutlarına İlişkin Model (Treffers ve Putota, 2020'den Uyarlanmıştır.)

Modele göre sinirlilik ve üzüntü değerlik boyutunda negatif konumda yer almasına rağmen uyarılma boyutunda sinirlilik nispeten daha yüksek bir konumda yer almaktadır. Aynı uyarılma boyutunda aynı seviyede bulunan mutluluk ve korku duyguları değerlik boyutu açısından değerlendirildiğinde mutluluğun pozitif konumda yer aldığı korkunun ise negatif konumda yer aldığı görülmektedir (Kapucu vd., 2021: 189). Dolayısıyla birey için aynı değerliğe sahip olan ancak farklı uyarılma seviyeleri ile harekete geçen duygular olduğu gibi, uyarılma seviyeleri benzer olan farklı duygular bireyler açısından farklı değerliğe sahip olabilir.

Son yıllarda stres, hastalık ve olumsuz duyguların azaltılmasından ziyade olumlu duygulara, gelişmeye ve enerjik iyi olmaya haline yönelik kayda değer bir önem verildiği görülmektedir. Duygular net ve acil eylem eğilimlerine sahip olmamasına göre olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilir. Dahası genel olarak duyguların kategorik listelerine bakıldığında olumsuz duyguların olumlu duygulardan daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak olumlu duyguların deneyimlenmesi olumsuz duygulardan daha fazla

olmaktadır. Bu nedenle de daha az yaygın deneyimlendikleri için akılda kalıcılıkları, etkilerinin uzun sürmesi, yoğunluğunun fazlalığı ve sorunlu olma bakımından olumlu duyguları geride bırakmaktadır. Bunun nedeninin ise olumsuz duyguların ve bu olumsuz duyguların ortaya çıkmasını tetikleyen nedenlerin nispeten daha az beklenmesi, önemli hedefleri tehdit etmesi, değer ve normların ihlal edilmesi anlamını taşıması ve daha çok belirli bir tepki gerektirmesi olarak ifade edilmektedir (Fisher, 2019: 2).

1.1. Örgütsel Yaşam Açısından Duygu Kavramı

Duygu kavramı 1800'lü yıllardan bu yana bir çalışma konusu olmasına rağmen duyguların iş yaşamındaki önemi, duyguların dışa vuruş biçimleri, örgütsel roller üzerindeki etkisi 1980'li yıllardan itibaren araştırma konusu haline gelmiştir (Seçer, 2005: 814). Duygu, bireyi ilgilendiren mevcut durumun anlık bir değerlendirmesinden ortaya çıkan organize hisler, fizyolojik tepkiler, bedensel ifadeler ve eylem eğilimleri sistemi olarak ifade edilmektedir (Fisher, 2019: 2). Bir başka tanıma göre ise duygu, iç ve dış çevreden gelen uyaranlar karşısında içsel olarak beliren ardından bireyin beden ifadesini, duruşunu ya da davranışını etkileyen yapılandırılmış hisleri ifade etmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012: 5). Tanımlardan anlaşılacağı üzere duygular bireylerde biyolojik ve fizyolojik bazı değişimleri tetikleyici veya düşünceleri ya da davranışları düzenleyici bir işleve sahip unsurlar olarak görülebilir. Dolayısıyla duygular gündelik yaşamın yanında örgütsel yaşam içerisinde de önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütler insan ilişkilerinin yoğun olarak gerçekleştiği yapılar oldukları için canlı varlıklar olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgütlerdeki insan-insan, insan-hayvan veya insan-cansız varlık etkileşimleri duygusal bazı süreçlerin başlamasına, devam ettirilmesine veya sonlandırılmasına da neden olabilir. Zaten örgütler de canlı duyguların yoğun aktivitesi nedeniyle duygusal arenalar olarak ifade edilmektedir. Duygusal arenadan dolayı da örgütler çalışanlarını bir birilerine bağlamakta veya bir birilerinden ayırmaktadır. Çünkü iş yaşamındaki hayal kırıklıkları ve tutkular olarak ifade edilebilecek olan duygular, iş yerindeki rollerin öğrenilmesinden bu rollerin yerine getirilmesine, gücün kullanılmasından, iş yerindeki güvenin sürdürülmesine, örgütsel bağlılığın oluşturulmasından alınan kararlara kadar birçok örgütsel unsurun içine derinlemesine işlemiştir (Fineman, 2000: 1).

Duyguların örgütsel yaşamdaki etkileri, sonuçları açısından incelendiğinde duyguların örgütsel davranışları iki farklı şekilde etkilediği görülmektedir. Birincisi duygular bazı davranışları tetikleyerek davranışı doğrudan etkilemektedir. İkincisi ise motivasyon veya biliş gibi aracılık mekanizmaları

yoluyla davranışa dolaylı bir etkide bulunmaktadır. Ayrıca bu duyguların yoğunluğu davranışın ortaya çıkmasında önemli bir işlev üstlenmektedir. Yoğun duygular daha hızlı bir şekilde davranışlara dönüştürülen duyguların yoğunluğunun azalması daha değişken ve gecikmiş davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Lord ve Kanter, 2002: 7).

Bilişsel değerlendirme teorisine göre örgütsel yaşamda bireyin ihtiyaçlarının karşılanması engellendiğine yönelik algısının öfkeyi tetikleme eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, art niyetli bir denetime maruz kalan bireyler bu durumla başa çıkacaklarını algılayamazlarsa bu durumda korku duygusunun ortaya çıkması tetiklenebilir. Ek olarak bireyler yönetici istismarlarının kendi değerleri veya sosyal kimlikleri üzerinde olumsuz etkileri olduğunu değerlendirdiğinde bu değerlendirme utanç duygusunu ortaya çıkarabilir (Peng vd., 2019: 7).

2. Minnettarlık (Şükran) Duygusu

Minnettarlık duygusu, kişide çoğunlukla rahatsızlık uyandıran ve istenmeyen bir duygu olarak ifade edilen minnet etme duygusu ile karıştırılmakla birlikte farklı bir duygu olarak yorumlanmaktadır. Çünkü minnettarlık söz konusu olduğunda bireylerde bir hoşnutluk söz konusudur. Dahası minnettarlık duygusu pozitif psikolojik sermayeyi artıran ve daha çok pozitif duygularla ilişkili bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Özsoylar ve Türker, 2021: 772).

Minnettarlık duygusu yaşamdaki küçük şeyleri takdir etme, yeterlilik duygusu ve başkalarının kendi hayatınızdaki katkılarına ilişkin bilinçli bir farkındalık ile karakterize edilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Boef, 2020: 5). Böylelikle minnettarlık duygusu ortaya çıktığında hayattaki küçük şeylerin takdir edilmesinin, bunların yeterli görülmesinin ve kişinin kendi yaşamına ilişkin başkalarının katkıları hakkında bir farkındalığın söz konusu olduğu belirtilebilir.

McCullough ve arkadaşları (2001) minnettarlığı farklı işlevlere sahip ahlaki bir duygu olarak ele almaktadır. Bunlardan birincisi ahlaki barometre işlevidir. Bu işlevde bir kişinin başka bir kişinin ahlaki eylemlerinden yararlandığı algısına bir yanıt söz konusudur. İkinci işlev ahlaki güdü işlevidir. Bu işlev sayesinde faydalancı hem diğer insanlara hem de fayda sağlayan kişiye karşı toplum yanlısı olarak davranma yönünde motive olmaktadır. Son işlev ise ahlaki pekiştirme işlevidir. Bu işlev ise minnettarlığın ifade edilmesi durumunda fayda sağlayan kişilerin gelecekte de ahlaki davranmalarının teşvik edileceğini ifade etmektedir.

Minnettarlık duygusu bilinç düzeyinde ortaya çıkması nedeniyle genel bir duygusal durumdan farklı olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle minnettarlık duygusu genel bir olumlu duygusal durumdan farklı olarak yardım eden kişiye yardım etme çabalarını artırmaktadır. Üstelik ortaya konacak bu çabanın maliyetli olması durumu değiştirmemektedir. Ayrıca minnettarlık duygusu tesadüfi olarak pro-sosyal davranışlara aracılık ederek olayın dışındaki diğer kişilere de yardımcı olmayı artırmaktadır. Ancak duygusal durumun gerçek nedeni anlaşıldığında bu tesadüfi etki ortadan kaybolmaktadır (Barlett ve DeSteno, 2006: 319).

Jans-Beken (2018: 10) Minnettarlık duygusunu hiyerarşik duygulanım seviyeleri teorisi üzerinden kavramsallaştırmaktadır. Buna göre minnettarlık duygusu, durumsal minnettarlık ve özellik (mizaci, eğilimsel) minnettarlığı olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Mizaci minnettarlık, duygusal durumların ortaya çıkmasında kişinin sahip olduğu yatkınlık olarak değerlendirilmektedir. Durumsal minnettarlık ise durumun hızlı bir şekilde değerlendirilmesinden ortaya çıkan ve genellikle bireyler için faydalı olanı seçmek için bir etkiye sahip olan ve bilinçli bir şekilde deneyimlenen bir duygu olarak ifade edilmektedir.

Bazı araştırmacılar minnettarlık duygusunu eğilimsel (özelliksel, mizaci), durumsal ve örgütsel minnettarlık olarak kategorize etmektedir. Eğilimsel (mizaci) minnettarlık, durumsal koşullar ortaya çıktığında kişinin minnettarlığa yönelik sahip olduğu eğilimi ifade ederken durumsal minnettarlık, durumun hızlı bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda daha çok kişiye fayda sağlamayı kolaylaştıran bilinçli bir duyguyu ifade etmektedir (Jans-Beken (2018: 10). Örgütsel minnettarlık ise örgütsel temelli minnettarlık müdahaleleri ile minnettarlık duygusunu iş yeri kültürünün bir parçası haline getirmeyi ifade etmektedir. Örgütsel minnettarlık örgüt içerisinde örgüt tarafından hayata geçirilmekte ve çalışanların örgütsel yaşamda bir birilerine teşekkür etmesi ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel minnettarlık sadece çalışanların bir birilerine teşekkür etmelerinin toplamından oluşmamaktadır. Örgütsel anlamda minnettarlık, minnettarlığı teşvik eden ve kalıcı hale getiren bir özellik olarak ele alınmaktadır (Waters, 2012: 1174).

Fayda sağlayan kişiye karşı duyulan minnettarlık duygusunun yanında bu duygunun karşı tarafa yansıtılması da önemlidir. Çünkü böyle bir durumda fayda sağlayan kişinin gelecekte odak kişiye karşı olumlu sosyal davranışlarda bulunma olasılığı yükselmektedir. Fayda sağlayanın algılanan duyarlılığı odak kişide minnettarlığın tetiklenmesine yol açtığı gibi minnettarlığın ifade edilmesi de odak kişinin duyarlı olduğu algısının oluşmasına neden

olmaktadır (Algoe, 2012: 459-462). Minnettarlığın ifade edilmesi için birkaç neden bulunmaktadır. Bunlardan birincisi hedef kişilerin kendini geliştirme ihtiyacının karşılanması için olumlu niteliklerin ve davranışların onaylanması gerekir. İkincisi ise minnettarlığın ifade edilmesi hedef kişinin kabul gördüğünü ve hedef kişiye değer verildiğini göstermektedir. Minnettarlığını ifade eden samimi kişiler, partnerlerini otomatik olarak daha olumlu değerlendirerek bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır; Bununla birlikte, samimi kişiler bu minnettarlığa karşılık vermediğinde, kasıtlı olarak kendilerini partnerlerinden daha olumlu değerlendirmektedir ve bu da bağlılıkta bir azalmaya yol açmaktadır (Baker, 2021: 1402-1403).

Minnettarlığın, çalışanların işyerindeki etkinliği, performansı ve üretkenliği için önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir. Buna ek olarak minnettarlığın örgütsel vatandaşlık davranışlarını, toplum yanlısı örgütsel davranışı ve işyerinin iklimini geliştirdiği ifade edilmektedir. Uyumlu ilişkileri, sosyal desteği ve çalışanların refahını geliştirmesi, olumsuz işyeri duygularını azaltması ve örgütsel başarıyı teşvik etmesi minnettarlığın dikkate değer bir kavram olduğunu göstermektedir (Fabio, Palazzeschi ve Bucci, 2017: 1). Ayrıca öz-değerlendirmeleri yüksek çalışanların beklenen minnettarlık deneyimlerine sahip olması durumunda yüksek performans elde etme olasılıkları da artmaktadır (Grant ve Wrzesniewski, 2010: 116).

2.1. Örgütsel Minnettarlığın Öncülleri

Minnettarlık duygusu bir kişi odak kişiye fayda sağladığında ortaya çıkan bir duygu olarak değerlendirilmektedir. Ancak minnettarlık duygusu sadece nesnel fayda karşılığında ortaya çıkmaz. Çünkü insan iyiliğe karşı iyilik yapan bir birine bağımlı olan bir türdür. Bu nedenle minnettarlık duygusunun ortaya çıkmasında etkili olan birçok durumsal koşulun olduğu belirtilmektedir (Algoe, 2012: 458).

Minnettarlık duygusu iş tatminin, çalışan dayanıklılığı, işle bütünleşme, sosyal sorumluluk algısı, iş yerindeki kötü muamelenin azalması, çalışanların öz denetim kaynaklarının artırılması, prososyal davranış gibi birçok örgütsel çıktı ile ilişkili bir duygudur. Böylelikle örgütlerin minnettarlık duygusunu teşvik edecek bazı uygulamaları önemsemesi örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından önemlidir.

Örneğin çeşitli örgütsel uygulamalar ya da liderlik yaklaşımlarının iş yeri minnettarlığı üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Wang ve arkadaşları (2020) yaptıkları çalışmada iş yerinde bir hata yönetim kültürünün oluşturulmasının çalışanların minnettarlık duygusunu harekete geçirdiğine yönelik kanıtlar bulmuşlardır. Böylelikle bu çalışanların