



Research Article

e-ISSN: 2687-4695

Journal of Economics, Business & Political Studies

Volume: 8, Issue: 1

<http://dergipark.gov.tr/equinox>

Digital Leadership, Leadership Paradigm of the Digital Age: A Conceptual Framework

Kemaleddin Eryeşil

k.eryesil@sirnak.edu.tr

Sirnak University

orcid.org/0000-0002-4678-8249

JEL Code: M10, M19, D23

Received: 23.02.2021

Revised: 02.03.2021

Accepted: 03.03.2021

Available Online: 21.03.2021

Abstract

Under the impact of the digital age, companies and organizational structures are increasingly digitalised and digital transformation becomes the driving force for the future success of companies. In the digital transformation mentioned, it is seen that classical leadership styles do not adequately address the opportunities and challenges arising from digitalization. The leadership style that emerges at that point is digital leadership. In the digital age, effective decisions, which will increase the success of digitalization strategies for companies and business ecosystems, can be made thanks to digital leadership. In this study, a conceptual framework has been put forward by examining the literature on digital leadership, which is the leadership style that will realise the digitalization of companies in the digital age. In this context, it is aimed to provide resources for researches on the subject by including the concept and importance of digital leadership, which is considered as a new leadership style in the literature, and the characteristics that digital leaders should have.

Keywords: Digital Age, Digital Transformation, Digital Leadership.

To cite this document

Eryesil, K. (2021). Digital Leadership, Leadership Paradigm of the Digital Age: A Conceptual Framework. *Equinox, Journal of Economics, Business & Political Studies*, 8 (1), 98-112. doi:10.48064/equinox.885320

Dijital Çağın Liderlik Paradigması Dijital Liderlik: Kavramsal Bir Çerçeve

Öz

Dijital çağın etkisiyle şirketler ve organizasyon yapıları giderek dijitalleşmekte ve şirketlerin gelecekteki başarısı için dijital dönüşüm itici güç olmaktadır. Bahse konu dijital dönüşümde klasik liderlik tarzlarının dijitalleşmeden kaynaklanan fırsat ve zorlukları yeterince ele almadığı görülmektedir. Bu noktada ortaya çıkan liderlik tarzı dijital liderliktir. Dijital çağda, şirketler ve iş ekosistemleri için dijitalleşme stratejilerinin başarısını artıracak etkin kararlar dijital liderlik sayesinde verilebilmektedir. Bu çalışmada dijital çağda şirketlerin dijitalleşmesini gerçekleştirecek liderlik tarzı olan dijital liderlikle ilgili literatür incelenerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu kapsamda literatürde yeni bir liderlik tarzı olarak ele alınan dijital liderlik kavramı ve önemi ile dijital liderlerin sahip olması gereken özelliklere yer verilerek konuyla ilgili yapılacak araştırmalara kaynak sağlanması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Çağ, Dijital Dönüşüm, Dijital Liderlik.

1. Giriş

Dijital dönüşümün dünya çapında tartışılacak güncel bir konu olduğu ve dünyanın dört bir yanındaki şirketlerin iş gündemine karar vermek için çok uygun olan dijital bir çağda yaşamaktayız (Sainger, 2018: 1). Bu çağda, tüm endüstriyel alanlardaki şirketler giderek daha fazla dijitalleşmekte ve yeni dijital organizasyon biçimleri halinde yeniden organize olmaktadır. Dijital dönüşüm, mevcut işletmeleri hızla ve temelden değiştirmekte ve bugün dijitalleşme eğilimini kaçırarak şirketlerin gelecekte dijital öncülerden daha yavaş, daha az esnek ve daha az rekabetçi olacağı yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Bu bağlamda dijitalleşme işin niteliğini, iş taleplerini ve kaynaklarını değiştirebilmektedir (Zeike vd., 2019: 1).

Genel olarak, “dijitalleşme” terimi iki açıdan ele alınabilir. Bunlardan biri, tamamen teknik olarak analog verilerin dijital bilgiye dönüştürülmesidir. Diğeri ise bütünsel açıdan elektronik veri işlemedeki teknolojik gelişmeler tarafından yönlendirilen bir bütün olarak toplumun gelişimini ifade etmektedir. Dijitalleşme, ekonominin ve toplumun her düzeyinde geniş kapsamlı değişiklikler ürettiği için hem yeni zorluklara hem de fırsatlara yol açmakta, insanların birbirleriyle iletişim kurma ve etkileşimde bulunma biçimlerini ve şirketlerin pazardaki faaliyetlerini temelden değiştirmektedir (Hensellek, 2020: 56).

Dijitalleşme, şirketlerin iletişim kurma, üretim ve örgütlenme yöntemlerini değiştirmiştir. Dijitalleşmenin ilk aşamasında şirketler; cihazlar, makineler ve platformlar gibi dijital araçları, dijitalleştirilmiş dağıtım kanallarını ve hatta dijital iş modellerini bağlamak için yeni teknolojinin entegrasyonu yoluyla üretkenliğin, verimliliğin ve kârlılığın artırılmasına odaklanmıştır. Daha sonraki aşamada ise dijitalleşmeden kaynaklanan değişikliklere sadece makinelerin ve yöntemlerin değil, aynı zamanda şirket içindeki ve kültüründeki liderlik şekillerinin de uyum sağlanması gerektiğine odaklanılmıştır. Bu durum iletişim, düzenleme ve çalışma yöntemlerinin de değiştiği, yeni yolların ve standartların belirlenmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Değişen müşteri taleplerine ve çevik üretim döngülerine cevap vermek ve bir şirketin başarısını belirlemek için yeterli bir liderlik tarzı gerekmektedir (Bolte vd., 2018: 637).

Liderler için dijital teknolojiler, yeni iletişim ve organizasyon biçimleri anlamına gelmektedir. Bu çerçevede, dijitalleşmenin organizasyonların gelecekteki başarısı için itici güç olduğu, ancak klasik liderlik tarzlarının dijitalleşmeden kaynaklanan fırsat ve zorlukları yeterince ele almadığı görülmektedir (Hensellek, 2020: 56). Bu bağlamda dijital liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Dijital liderlik “liderlerin dijitalleşme süreci için açık ve anlamlı bir vizyon oluşturma ve bunu gerçekleştirmek için stratejiler yürütme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Larjovuori vd., 2016: 1144; Zeike vd., 2019: 1). Başka bir ifadeyle, dijital liderlerin geleceğe dair kapsamlı bir dijital vizyon

yaratması ve bu vizyonun insan merkezli bir şekilde uygulanmasını sağlamak için gerekli becerilere ve zihniyete sahip olması gerekmektedir (Hensellek, 2020: 56).

Bu çalışmada dijital çağda şirketlerin dijitalleşmesi için gerekli olan liderlik tarzı olan dijital liderlikle ilgili yazın incelenerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu kapsamda dijitalleşme-dijital dönüşüm ve literatürde yeni bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkan dijital liderlik kavramı ve önemi ile dijital liderlerin sahip olması gereken özelliklere yer verilerek konuyla ilgili yapılacak araştırmalara kaynak sağlanması amaçlanmaktadır.

2. Dijitalleşme- Dijital Dönüşüm

Yaşadığımız zaman 4.0 sanayi devrimi, bilgisayarların yaygınlaşması ve tüm alanlarda kayıt tutmanın otomasyonu nedeniyle dijital devrim olarak adlandırılmaktadır (Ghufron, 2018). Bu otomasyonun ve bağlantının varlığı endüstriyel dünyayı hareket ettirmekte ve iş rekabeti doğrusal olmayan hale gelmektedir. Bu durumun somut yansımalarından biri de robotların insan ikamesi olarak kullanılmasıdır. Ulfa (2019), 4.0 sanayi devrimi döneminde dijitalleşme ve otomasyon nedeniyle birçok değişikliğin ortaya çıktığını açıklamaktadır. 4.0 sanayi devrimi, yaşamın her alanında birbirleriyle bağlantı kurabilen akıllı bir teknolojiyi aşılacaktır (Asri ve Darma, 2020: 94).

"Dijital yerliler" olarak adlandırılan yani dijital teknolojilerle büyüyen nesil, dijitalleşmeyi içselleştirmiş görünmektedir. Dijital yerlilerin dijital becerileri ve zihniyetleri, yerleşik yöneticilerin çoğu için içsel faktörler olarak görülebilir. Bunun nedeni ise yerleşik yöneticilerin çoğu için dijitalleşmenin; şirketleri, çalışanlarını ve iş modellerini etkileyen dışsal bir güç gibi görünmesidir. Genç ve çevik girişimler, dijital iş dünyasını yenilikçi ürün ve hizmetleriyle tanımlamakta ve yerleşik şirketler genellikle dijitalleşme potansiyelinden yararlanmakta zorlanmaktadır. Bu durum Facebook, Alibaba ve Uber gibi şirketlerin ortaya çıkmasına ve sadece birkaç yıl içinde dünyanın en yüksek puan alan şirketlerine dönüşmesine neden olmuştur (Hensellek, 2020: 57).

Chew (2015), dijital dönüşüm ya da dijitalleşme terimlerinin çoğunlukla teknolojik değişimler nedeniyle toplumda meydana gelen değişiklikler olarak anlaşıldığını belirtmektedir. Dijital dönüşüm, "dijital teknolojilerin getirdiği değişiklikleri, fırsatları ve toplum üzerindeki etkilerini stratejik ve öncelikli bir şekilde tam olarak kullanmak için iş faaliyetlerinin, süreçlerin, yetkinliklerin ve modellerin derin ve hızlanan dönüşümü" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma dayanarak dijital dönüşüm, önemli organizasyonel değişikliklerin gerçekleşmesini, organizasyon kültüründe ve süreçlerinde dramatik bir değişiklik olmadan başarılması zor olabilecek bir strateji değişikliğini gerektirmektedir (Demirkan vd., 2016: 14; Sow ve Aborbie, 2018: 141).

Şirketler düzeyinde, dijitalleşmenin itici güçleri genel olarak iç ve dış etkenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Dijitalleşmenin en önemli dış etkenleri arasında mobil internet, bulut bilişim, nesnelere interneti, 3B baskı, artırılmış ve sanal gerçeklik, Blockchain veya büyük veri ve yapay zekâ gibi teknolojik gelişmeler yer almaktadır. Bir yandan bu yeni teknolojiler tamamen yeni olanaklar ve iş alanları açarken, diğer yandan mevcut teknolojileri ve iş modellerini yenilgiye uğratma tehdidinde bulunmaktadır. Buna örnek olarak Netflix'in kablolu televizyon için bir tehdit unsuru haline gelmesini göstermek mümkündür. Ayrıca LTE veya 5G gibi mobil veri aktarım yöntemleriyle birlikte bugün konum, zaman ve cihazdan bağımsız olarak birçok hizmeti kullanmanıza izin veren internet üzerinden insanların artan etkileşimini dikkate almak da önemlidir. Kalıcı erişilebilirlik için bu potansiyel, yalnızca bireyler arasındaki iletişim biçimini (hem özel hem de kurumsal bağlamlarda) değil, aynı zamanda bireyler ve şirketler arasındaki iletişimi her iki yönde de etkilemektedir. Yanıt verme veya bilgi sağlama hızı ve iletişimin bireyselleşmesi gibi faktörler, özellikle bireyler ve şirketler arasındaki iletişimde giderek daha önemli hale gelmektedir.

Dijitalleşmenin iç etkenleri ise şirketlerin dijitalleşmeden yararlanmasını veya aktif olarak şekillendirmesini sağlayan faktörleri içermektedir. Bu bağlamda dijitalleşme, şirketlerin yeni teknolojik fırsatlarla başa çıkma çevikliğini teşvik ederek, ürün geliştirmelerini ve bunları pazara daha hızlı sunmalarını sağlamaktadır. Bu alandaki trendler ise yönetilebilir bir zaman ve kaynak harcamasıyla piyasada uygulanabilir bir ürün geliştirmeyi amaçlayan yalın başlangıç yöntemini ve dijital prototiplemeyi içermektedir. Özellikle dijital prototipleme, yalnızca bir prototipin örneğin, pazarlama videoları veya kitle fonlaması kampanyaları yoluyla, nakliye için hazır herhangi bir ürün stoğu olmadan pazarlanmasını ifade etmektedir. Şirketlerin çevikliği ve yaratıcılığı genellikle "İş 4.0" ve "yeni çalışma" terimleri altında yer alan yeni, yenilikçi çalışma biçimleriyle desteklenmektedir. İş 4.0 dijital araçlar, yazılımlar veya uzak işyerleri gibi işyerinde mevcut teknolojik olanakları ifade ederken, yeni çalışma ise insanların belirli bir zaman ve yerden bağımsızlığı ve genel olarak değişen iş gereksinimleri ile karakterize edilen dijital çağda çalışma şeklini tanımlamaktadır. Örgütsel açıdan bu durum, tele çalışma ve sanal ekipler gibi fenomenlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Genel olarak, insanlar arasındaki dijital iletişimin çalışanlar arasında özerkliği, esnekliği ve yeniliği teşvik edebileceği söylenebilir (Hensellek, 2020: 57).

Dijital dönüşüm temelde liderlik gerektiren bir değişimdir, çünkü liderlik istikrardan ziyade değişimle ilgilidir. Değişmek ise yeni bir sistem yaratmayı ve ardından yeni yaklaşımları kurumsallaştırmayı gerektirmektedir. Bütün bu değişiklikleri organizasyona getirmek ve uygulamak için önemli bir rol oynayan faktör, organizasyonel liderdir. Aynı zamanda paydaşlar da liderlerden örgütsel dönüşüm için sorumluluk almalarını beklemektedirler. Bu dijital çağda bir organizasyonun başarılı dönüşümü, büyük ölçüde

organizasyon liderlerinin, dijital teknolojinin yalnızca teknolojiye bağımlı olmaktan ziyade gerçek zamanlı olarak bilgiyi sentezlemek için bir araç olarak kullanıldığı iş kültürünü nasıl kabul ettiğine ve aşladığına bağlı olmaktadır (Sainger, 2018: 2).

Berman (2012), dijital dönüşüm uygulamalarında esnekliğin, müşteri duyarlılığının, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve bir organizasyonu iyileştirmek için kritik olduğunu belirtmektedir. Bir dijital dönüşüm aşağıdaki unsurları içermektedir (Sow ve Aborbie, 2018: 141);

- İşin gelecekteki yönünün belirlenmesi,
- Dönüşümü yönlendirecek liderlerin belirlenmesi,
- Paydaşların dönüşümün iyi bir fikir olduğuna ikna edilmesi,
- Organizasyonun dijital çağda nasıl rekabetçi bir konumda olabileceğinin belirlenmesi,
- Dönüşüm sırasında kararların nasıl alınması gerektiğinin belirlenmesi,
- Dönüşümün hedeflerine ulaşmak için finansman elde edilmesi ve
- Örgütün bu çabayla başarılı olabileceği ve hedeflerini etkin bir şekilde gerçekleştirebileceği alanların belirlenmesi.

Dijitalleşme terimi, dijital platformlardan yararlanan bir organizasyonun ötesine geçerek dijital medya ve platformların ekonomiyi, toplumu ve kültürün yeniden yapılandırılmasını nasıl etkilediğini yansıtmaktadır. Dijitalleşme, kurumsal bağlamda dijital bir işletmeye geçme sürecini, iş modellerini ve değer üreten fırsatları değiştirmek için dijital teknolojilerin kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca dijitalleşme, iş inovasyonunun ve bilişim teknolojisi inovasyonunun daha entegre olduğu ve kurumsal bilişim teknolojisinin eski bir perspektiften dijital bir perspektife geçtiği kurumsal bilişim teknolojileri için yeni bir dönem olarak görülmekte ve bunun da dijital liderlik için kritik bir ihtiyaç olduğu öne sürülmektedir (El Sawy vd., 2016: 141).

Kane vd. (2016) tarafından yapılan ve 3700 kurumsal karar vericinin katıldığı bir araştırmada, katılımcıların %90' ı dijitalleşmenin sektörlerini çarpıcı hatta yıkıcı bir şekilde değiştireceğini belirtmiştir. Ayrıca, katılımcıların %56'sı şirketlerinin dijitalleşmeye yeterince hazırlıklı olmadığını düşünmektedir. Bu doğrultuda, dijital liderlik yöneticilerin şirketlerini dijital dönüşüm yoluyla başarılı bir şekilde yönetmelerine veya ideal olarak kendilerinin buna aktif olarak katılmalarına olanak sağlama konusundaki önemini göstermektedir (Hensellek, 2020: 57).

3. Dijital Liderlik Kavramı ve Önemi

Günümüzde, teknolojik dönüşüm bağlamında bir değişim faktörü olarak "dijitalleşme ve dijital dönüşüm" örgütsel verimliliğin iyileştirilmesinde ve

dijital teknolojinin yeni uygulama alanlarının belirlenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Dijitalleşme, herhangi bir organizasyonun çalışma yöntemlerinin değişmesinde etkili bir faktör olsa da organizasyonu hiçbir zaman kendi başına dönüştürmemiştir. Bir organizasyonun böyle bir dönüşüm veya değişimi gerçekleştirmesine yardımcı olan diğer unsur liderlerinin dijitalleşmeyi ortaya çıkaran, bir örgütsel ihtiyaca bağlayan vizyon ve karar verme sürecidir (Sainger, 2018: 2).

Wulandari vd. (2019), dijital çağda ideal liderliğin 4.0 sanayi devrimi taleplerini takip eden liderlik olduğunu belirtmektedir. Liderlik teknolojisi gelişimini takip eden liderler, 4.0 sanayi devrimi çağında başkalarını etkileme, teşvik etme, yönlendirme, yönetme ve harekete geçirme becerilerine sahip olmalıdır. Günümüzde takipçilerini bir araya getirip bilgi teknolojisini kullanarak ilerlemek için adımlar atabilecek liderlik ihtiyacını ise “Dijital Liderlik” yaklaşımı karşılamaktadır (Asri ve Darma, 2020: 95).

Şirketler, dijital dönüşümle ilgili başarılı stratejik değişimi teşvik etmek ve değişim sürecinde çok ihtiyaç duyulan bir istikrar düzeyini sağlamak için bir dijital liderlik modeline sahip olmalıdır. Dijital liderlik, herhangi bir dijital dönüşümün başarısı için çok önemlidir ve müşteri katılımına, gelişmiş teknik araçlara ve yüksek depolama kapasitesine ihtiyaç duymakta ve çeşitli biçimlerde dijitalleşmeyi desteklemek için kültürün çerçevelenmesine odaklanmayı gerektirmektedir (El Sawy vd., 2016: 142; Sow ve Aborbie, 2018: 142; Lubis vd., 2019: 3).

Teknolojinin kişisel kullanımı olarak başlayan şey, liderliğin her yönü için sistematik hale gelmiştir. Dolayısıyla dijital liderlik, yön belirleme, başkalarını etkileme ve bilgiye erişim yoluyla sürdürülebilir değişimi başlatmak ve gelecekte işletme başarısı için çok önemli olan değişiklikleri öngörmek için ilişkiler kurulmasıdır (Sheninger, 2014: 2). Başka bir ifadeyle dijital liderlik, “kurumsal ve iş ekosistemi için dijitalleşmenin stratejik başarısını etkileyecek doğru şeylerin yapılması” olarak ifade edilebilir (El Sawy vd., 2016: 142). Bununla birlikte, dijital liderlik hiçbir şekilde statik bir kavram olarak değerlendirilemez. Toplum giderek daha fazla dijitalleştiğiçe dijital liderlik de zamanla gelişecektir (Hensellek, 2020: 65).

Alan yazında, dijital liderlik ile ilgili az çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle, dijital liderliğin operasyonel yönlerinin teoride veya pratikte ortak bir fikir birliği veya kapsamlı bir tanımı bulunmamaktadır (Larjovuori vd., 2016: 1144). Sandel (2013) dijital liderliği, teknolojiyi ve dijital yeteneği optimize ederek yaratıcılık ortamını sağlayabilecek yetenekler ve kapasiteler olarak tanımlamaktadır (Wasono ve Furinto, 2018: 126). Larjovuori vd., (2016) dijital liderliğin, üst yönetimin ve bilişim teknolojisi departmanının iş birliği içinde çalışmasını ve dijitalleşme projelerinde görev ve sorumlulukları yeterince net bir şekilde tanımlanmasını gerektirdiğine dikkat çekmektedir.

Castells (2012), günümüzde liderlerin yeni teknolojileri ne kadar çok kullanırlarsa, etkilerini o kadar fazla genişletebilecekleri durumunu “etki ilişkisi” olarak adlandırmaktadır. Her şeyden önce farklı nesilleri bir araya getirmesi beklenen teknoloji bu alandaki üstünlüğü güçlendirip başarıyı artırmak için gerekli bir araç haline gelmiştir. Liderlik ve dijital yetkinliğin birbiriyle yakından ilişkili iki kavram olmasının nedeni budur. Bir kişi belirli bir alanda bir otorite olabilir, ancak dijital ortamlardaki gücünü genişletmek için, kullanıcıların sadece çevrimiçi varlıklarını değil, aynı zamanda müdahalelerini de kolayca geliştirmelerini sağlayan dijital araçların kullanımında da yetkinlik kazanması çok önemlidir (Narbona, 2016: 93).

Dijital liderlik, yeniliğe güçlü bir şekilde odaklanan hızlı, hiyerarşik, takım odaklı ve iş birliğine dayalı bir yaklaşımdır. Liderin kişisel yeterliliği, zihniyeti ve tasarım odaklı düşünme gibi yeni yöntem ve araçları uygulama yetenekleri, dijital liderler için kritik boyutlardır. Endüstri 4.0, şirketlerin yeni şekillerde düşünmesini gerektirmektedir (Oberer ve Erkollar, 2018: 6). Liderin rolü, Endüstri 4.0'daki değişimi teşvik etmek, dönüşümü sağlamak ve yürütmek için önemlidir. Dijital liderlik, dönüşümcü liderlik tarzının ve dijital teknolojinin kullanımının bir kombinasyonudur. Başka bir ifadeyle dijital liderlik, değişimi yönlendirmek ve dijital teknolojinin fırsatlarından yararlanmak için dijital yetkinlik ve dijital kültürün bir arada kullanımınıdır (Mihardjo vd., 2019: 1752).

Bu bağlamda dijital lider, açıkça ifade edilen, dolayısıyla çalışanlar için anlaşılabilir ve kabul edilebilir bir dijital vizyon oluşturmalıdır. Dahası dijital vizyon, çevik ve yenilikçi start-up'ların yanı sıra ABD'deki (Uber ve Airbnb vb.) ve Asya'daki (Alibaba ve Tencent vb.) büyük dijital şirketlere karşı uluslararası rekabette ayakta kalabilecek kadar iddialı olmalıdır. İlk iki gerekliliğin bir sonucu olarak vizyon, sadece bireysel alt alanlar veya süreçler değil, değer yaratma zinciri ve çalışanları da dahil olmak üzere bir şirketin tüm alanlarını ele alarak bütünsel olmalı ve bir şirketin diğer paydaşlarını da kapsamalıdır. Nihayetinde dijital bir vizyonun sürdürülebilir olması gerekmekte; ancak dijitalleşme başarılı bir şekilde bir şirketin hem stratejisine hem de operasyonlarına uygulanırsa şirket bundan rekabet avantajı elde edebilmektedir. Ayrıca anlamlı bir dijital vizyon, iyi bir dijital liderlik için bir ön şarttır (Hensellek, 2020: 61).

Dijital liderlik, liderin bilgi toplumuna geçişe katkısı ve teknoloji bilgisi ile tanımlanabilir. Dijital liderlerin süregiden küresel devrime ayak uydurma yükümlülüğü vardır. Teknolojiyi sadece bir kolaylaştırıcı olarak değil, aynı zamanda devrimci gücü için de anlamalıdır. Geleceğin lideri, otoriter olmaktan çok bir topluluk yöneticisi gibidir. Evrensel özelliklerin ve dijital liderlik özelliklerinin dengeli bir karışımı, iyimserlik ve idealizm ile yıllarca süren dönüşüm boyunca takipçilerine rehberlik etme potansiyeline sahiptir (Sahyaja ve Rao, 2018: 740).

Toomey (2016) dijital liderliğin, kurumsal liderlerin veya CEO'ların, (dijital) iş teknolojilerinin etkin, verimli ve kabul edilebilir kullanımı yoluyla iş büyümesi ve değeri için fırsatları belirleme ve gerçekleştirme yeteneği olduğunu öne sürmektedir (Prince, 2018: 3). Oberer ve Erkollar (2018) dijital liderliğin hızlı, hiyerarşik, takım odaklı ve inovasyona güçlü bir odaklanma ile iş birliğine dayalı olduğunu belirtmektedir (Asri ve Darma, 2020: 95). Sultan ve Suhail (2019) yönetim işlevlerinin dijital platformlar üzerinden sağlandığı kurumsal dünyada dijital liderliğin yeni bir kavram olduğunu belirtmiştir. Bir liderin dijital liderlik olarak tanımlanacak şeyi başarabilmesi için internet bilgi işleminin, iletişimin dijital yönlerini içermesi, ilgili içeriğe sahip olması, farklı düşünmesi, davranması ve tepki vermesi gerekmektedir. Bununla birlikte dijital çağda, dijital liderlerin daha geleneksel liderlik tarzlarının nitelikleri ve farklı bir zihniyete sahip olması gerekmektedir. Manpower Group raporuna göre, bugünün liderlerinin kuruluşlarda dijital dönüşümü başarılı bir şekilde yürütmek için geleneksel liderlik niteliklerinin yüzde 80'ini ve dijital liderlik niteliklerinin yüzde 20'sini kullanmaları gerekmektedir (Promsri, 2019: 2).

Dijital liderlik, iş hedeflerine ulaşmak için bir şirketin dijital varlıklarının stratejik kullanımınıdır. Dijital liderlik, hem organizasyonel hem de bireysel seviyelerde ele alınabilir. Bireysel düzeyde, dijital liderlik, bilgi işlem sorumlusu veya e-posta ve elektronik belgeler dahil olmak üzere dijital varlıkları denetlemekten sorumlu diğer kişiler tarafından yürütülebilir. Bireyin iş unvanı ne olursa olsun, etkili bir dijital lider her zaman kurumsal hedeflerin farkındadır ve kendi iş sorumluluklarının onları nasıl desteklediğini bilmektedir. Belirli bir pazardaki organizasyonel düzeyde dijital lider, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için kendi dijital varlıklarından başarılı bir şekilde yararlanan bir şirket olabilir. Dijital liderler, bir kuruluşun müşteri ihtiyaçlarına ve değişen iş gereksinimlerine daha duyarlı hale gelmesine yardımcı olmak için bilgi teknolojisinin nasıl kullanılabileceğini keşfetmeye isteklidir. Başarılı dijital liderler, gelen veriler ile onu destekleyen şirket içindeki süreçlerin ve şirketin katıldığı çeşitli ekosistemlerde ürettiği dijital bilgilerin önemini anlar ve sorumluluk alır (Ritter, 2015).

Kollmann (2019) dijital liderlerin yerine getirmesi gereken üç yapı taşı olduğunu ileri sürmektedir. Bu yapı taşları dijital liderlerin "dijital bir zihniyete ve bir dijital beceri setine sahip olması ve kapsayıcı dijital vizyonu gerçekleştirmek için bu iki unsuru dijital uygulama" için birleştirmesinden oluşmaktadır. Dijital zihniyet, bir liderin genel olarak dijital teknolojilere karşı tutumu ve özellikle kurumsal bağlamda kullanımınıdır. Dijital bir lider, günümüzün dinamik ortamındaki gelişmelere ayak uydurmak için mevcut durumu düzenli olarak sorgulamalı ve sürekli gelişme için çaba göstermelidir. Doğru tutum önemli bir ilk adım olsa da dijital bir liderin dijital teknolojileri anlamak, bunları mümkün olduğunca zahmetsizce ele almak ve bunları makul bir şekilde kullanmak için gerekli beceriler olarak tanımlanan bir dijital beceri setine sahip olması gerekir. Özellikle, dijital bir zihniyetle yakından bağlantılı

olan ve yinelemeli bir öğrenme süreci olarak anlaşılabilen bir beceri olan dijitalleşmeyle ilişkili fırsatları tanımak ve riskleri değerlendirebilmek liderler için çok önemlidir. Bir dijital lider, dijital bir zihniyet ve dijital beceri setiyle donatılmışsa, bunları dijital uygulamaya özellikle formüle ettiği vizyonun uygulanmasını ilerletmek için kullanılmalıdır. Dijital lider ayrıca iyi bir örnek oluşturmalı ve güçlü bağlılığını işaret etmek için dijitalleşme çabalarının sorumluluğunu üstlenmelidir (Hensellek, 2020: 61).

4. Dijital Liderlerin Özellikleri

Dijital liderlik kavramı yeni bir kavram olması nedeniyle literatürdeki çalışmalarda dijital liderliği tanımlama, özelliklerini belirleme ve değerlendirmeye yönelik çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir (Özmen vd., 2020: 61). Bu durum da dijital liderlik konusunda farklı araştırmacılar tarafından farklı özelliklere vurgu yapılmasına neden olmuştur.

Rudito (2017), dijital liderliğin özelliklerinin teknoloji liderliği, dijital vizyonlama ve dijital uygulamadan oluştuğunu belirtmektedir. Zhu (2015) ise dijital liderliğin “düşünce lideri, yaratıcı lider, küresel vizyoner lider, meraklı lider ve derin lider” şeklinde 5 özellikten oluştuğunu belirtmektedir. Pazar ve rekabet değişikliği ile yüzleşmede sert olma yeteneğine sahip düşünce lideri; gelecek fikrini iş dünyasının gerçekliğine dönüştürebilecek yaratıcılık ve yenilikçilik zihniyetine sahip yaratıcı lider; dijital iş dönüşümünü gerçekleştirmede yön verebilen ve yönetici olabilme yeteneğine sahip küresel vizyoner lider; oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık (VUCA) faktörleri nedeniyle karmaşık ve dinamik ekosistemle yüzleşmek için öğrenme yeteneğine sahip meraklı lider; karar vermede bilgiyi yorumlama, varsayma ve sentezleme konusunda derinlemesine bilgi ve anlayışa sahip derin lider aranan liderlik sentezinin unsurlarıdır (Wasono ve Furinto, 2018: 126; Mihardjo vd., 2019: 1750).

Gordon (2018)’ a göre dijital liderlerin sahip olması gereken özellikler:

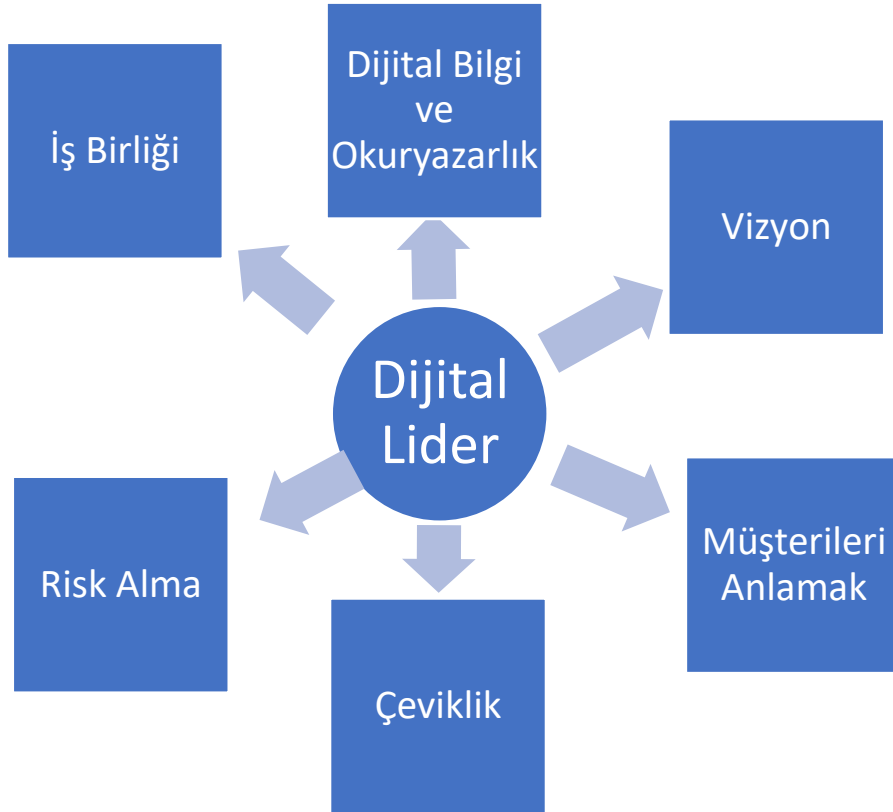
- 1- Dijitalin her zaman gösterişli projelerin ölçeği ile ilgili olmadığını kabul ederek, insanları ve çalışma biçimlerini dönüştürmekle,
- 2- Yalnızca ayrı bir departman içinde değil, kuruluş genelinde de dijital beceriler geliştirmekle,
- 3- Dijital bir strateji yerine, iş ve sanatsal stratejilere hizmet etmek ve şekillendirmek için dijital süreçleri ve teknolojileri entegre etmekle,
- 4- Liderlere dijital teknolojiyi ve çevik çalışma yöntemlerini test etmek ve yerleştirmek için bir yetki ve bütçe sağlamakla,

5- Araştırma ve kullanıcı ihtiyaçlarını kullanarak tüm programları ve projeleri başlatmak, geri bildirimlere yanıt olarak ne yaptığınızı ve nasıl yaptığınızı yinelemekle,

6- Başarılı deneyler küçük olsa bile, somut bir kavram kanıtı ile dijital dönüşümün yararları hakkında ekiplere ve yönetim kurullarına ilham vermekle ilgilidir.

Promsri (2019) ise başarılı bir dijital dönüşümü gerçekleştirmek için bir dijital liderin “dijital bilgi ve okuryazarlık, vizyon, müşterileri anlamak, çeviklik, risk alma ve iş birliği” gibi temel niteliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Dijital dönüşümün başarısı için dijital liderin sahip olması gereken altı özellik Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Dijital Dönüşüm Başarısı için Dijital Liderin Altı Özelliği



Kaynak: Promsri, 2019: 6.

1- Dijital Bilgi ve Okuryazarlık: Bir dijital liderin, dijital dönüşüm organizasyonunda yer alan dijital teknolojileri etkileyen değişen ortamı anlaması gerekir.

- 2- Vizyon: Dijital bir liderin, dijital dönüşümle ilgili net bir vizyona ve amaca sahip olması ve bu vizyonu organizasyondaki tüm çalışanlara iletmesi gerekir.
- 3- Müşterileri Anlamak: Dijital bir liderin, dijital dönüşümü gerçekleştirirken müşterilerin ihtiyaçlarını ve değişikliklerini dikkate alması, dijital dönüşümün müşteriler üzerindeki etkisini de anlaması gerekir.
- 4- Çeviklik: Dijital bir dünyada hızla değişen bir ortamla başa çıkmak için dijital liderin çevik, esnek ve uyarlanabilir olması gerekir. Ayrıca, dijital bir liderin dijital dönüşümün başarısı için işyerinde çeviklik kurması gerekir.
- 5- Risk Alma: Dijital bir lider yeni fırsatlar aramalı ve organizasyondaki çalışanların yeni deneyimleri sırasında meydana gelen hataları kucaklaması gerekir. Dijital bir liderin deneysel atmosferi yaratması ve çalışanların başarısızlıkla sonuçlansa bile yeni şeyler denemesini savunması gerekir.
- 6- İş Birliği: Dijital lider, herkesin dijital dönüşümün başarısı için birlikte çalışmasını sağlamak için çalışanların ve ekiplerin sınır ötesi iş birliğini teşvik etmesi gerekir.

4. Sonuç

Günümüz toplumu teknolojiye daha bağımlı hale geldikçe, kuruluşların rekabet avantajlarını yaratmak için dijital teknolojilerin gücünü kullanması ve geliştirmesi gerekmektedir. Dijital dönüşümü benimseyen kuruluşların rakiplerinden daha avantajlı ve daha kârlı olabileceği düşünülmektedir. Liderlik, dijital dönüşüm için örgütsel başarıyı artıran önemli bir faktördür. Günümüzde çoğu kuruluş, organizasyonu dijitalleşme dünyasında ilerletmek için yeterli bilgi ve beceriye sahip bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Liderlik anlamında dönüşüm, yeni lider zihniyetlerini gerektiren vazgeçilmez bir farklılık yaratmayı ifade etmektedir. Dijitalleşme ise dünya çapındaki organizasyonlarda günümüz liderlerinin farklı becerilere sahip olmalarını gerektiren büyük liderlik boşlukları yaratmaktadır (Promsri, 2019: 1). Bu bağlamda bu boşluğu doldurabilecek liderlik tipi olarak dijital liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Dijital liderlik, iş performansını artırmak ve dijital teknolojinin faydasını optimize etmek için liderlik becerisi ve dijital yeteneğin birleşmesiyle oluşmaktadır (Wasono ve Furinto, 2018: 126).

Dijital liderliğe değer veren kuruluşlar, genellikle iletişime, yaratıcılığa, teknolojinin ve dijital bilginin dışa dönük iş projelerini, dahili projeleri, operasyonları etkileyen projeleri ve planlanmamış işleri başarılı bir şekilde ele almak için kullanılabilirliği yeni yolları keşfetme istekliliğine değer vermektedir. Etkili dijital liderlikle bir kuruluş, yeni uygulamaların, ürünlerin ve hizmetlerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesine olanak tanıyan iş akışı ve iş süreçleri

oluşturabilir ve aynı zamanda eski uygulamaların ve bilişim teknolojileri işlemlerinin optimum seviyelerde tutulmasını sağlayabilir (Ritter, 2015).

Gerçek manada dijital olmaya direnen şirketlerin ise farklı çalışma şekilleri için dijital yetenekler geliştirmede başarısız olduğu ve bir vizyon belirleyip bunu takip etmek için gereken liderlik yeteneklerini geliştiremedikleri görülmektedir (Westerman vd., 2014: 3). Dijital olarak başarılı şirketlerin dönüşümü öngörmek ve yönlendirmek için güçlü liderlik yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir (Larjovuori vd., 2016: 1144; Zeike vd., 2019: 1).

Bir dijital lider, dijital bir zihniyet ve dijital beceri setiyle donatılmışsa, bunları dijital uygulamaya özellikle formüle ettiği vizyonun uygulanmasını ilerletmek için kullanılmalıdır. Dijital lider ayrıca iyi bir örnek oluşturmalı ve güçlü bağlılığını işaret etmek için dijitalleşme çabalarının sorumluluğunu üstlenmelidir. Girişimci liderler gibi dijital lider de riskli dijitalleştirme çabalarının doğasında var olan belirsizlikleri azaltmalıdır. Yöneticilerin dijitalleşmeye yalnızca kendi birimlerinde liderlik etmeleri, şirketin geri kalanını yeterince dijitalleştirmemeleri alışılmadık bir durum değildir. Bu durum şirkette dijital bir bölünmeye yol açabilir ve dijitalleşme konusunda çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyebilir ve hatta endişeleri artırabilir.

Sonuç olarak bir dijital lider dijital bir gelecek için anlamlı bir stratejik vizyon (dijital bir vizyon) ortaya koymalı ve vizyonu bir şirkette başarıyla uygulamak (dijital uygulama) için hem uygun tutuma (dijital bir zihniyet) hem de gerekli becerilere (bir dijital beceri seti) sahip olmalıdır. Bir lideri, dijital lider olarak nitelendirebilmek için “dijital bir zihniyete sahip olmak ve dijital beceriye sahip olmak ve dijital uygulama gerçekleştirmek olarak sayılabilen üç gereksinimi de aynı anda yerine getirmesi” gerekir. Bu durum, kendisinin dijital vizyonu güvenilir bir şekilde formüle etmesini ve buna göre gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Hensellek, 2020: 62-63).

Kaynakça

- Asri, Anak A. S. M. A. N., and Darma G. S. (2020). "Revealing the digital leadership spurs in 4.0 Industrial Revolution", *International Journal of Business, Economics and Management*, 3(1), 93-100, doi:10.31295/ijbem.v3n1.135.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models, *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>.
- Bolte, S., Dehmer, J., & Niemann, J. (2018). Digital leadership 4.0. *Acta Technica Napocensis-Series: Applied Mathematics, Mechanics, And Engineering*, 61(4), 637-646.
- Castells, M. (2012). *Networks of outrage and hope: social movements in the internet age*, Cambridge: Wiley.
- Chew, E.K. (2015). *Digital organizations of the Future*. Edt: Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J.J., Halén, M., Itälä, T., Helenius, M., *IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*, Aalto University Publication Series Science + Technology 7/2015.
- Demirkan, H., Spohrer, J. C., & Welser, J. J. (2016). Digital innovation and strategic transformation, *IT Professional*, 18(6), 14-18. <https://doi.org/10.1109/MITP.2016.115>.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How lego built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership, *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141-166.
- Ghufron, G. (2018). Revolusi Industri 4.0: Tantangan, Peluang, dan Solusi bagi Dunia Pendidikan. In *Seminar Nasional dan Diskusi Panel Multidisiplin Hasil Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 1(1).
- Gorton, C. (2018). 6 Characteristics of Digital Leadership, <https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership/>.
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: a framework for successful leadership in the digital age, *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future, *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 1-27.
- Kollmann, T. (2019). *E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft*, 7, Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-26143-6.

- Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkineniemi, J. P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization, *Tiziana Russo-Spena and Cristina Mele*, 1141-1154.
- Lubis, F. M., Rony, Z. T., & Santoso, B. (2019). Digital leadership in managing employee work motivation (Case Study: Oil and Gas Industry in Indonesia). ICSS 2019, November 05-06, Jakarta, Indonesia.
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0., *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Narbona, J. (2016). Digital leadership, Twitter and Pope Francis, *Church, Communication and Culture*, 1:1, 90-109, DOI: 10.1080/23753234.2016.1181307.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0., *International Journal of Organizational Leadership*.
- Özmen, Ö. N., Eriş, E. D., & Özer, P. S. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Prince, K. A. (2018). Digital leadership: Transitioning into the digital age. Doctoral dissertation, James Cook University Queensland.
- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation, *GPH-International Journal of Business Management (IJBM)*, 2(08), 01-08.
- Ritter, J. (2015). Digital Leadership. <https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-leadership>. Erişim Tarihi: 10.02.2021.
- Rudito, P. & Sinaga, M. (2017). Digital mastery: membangun kepemimpinan digital untuk memenangkan era disrupsi, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sahyaja, C., & Rao, S. (2018). New leadership in the digital eraa conceptual study on emotional dimensions in relation with intellectual dimensions, *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9 (1), 738-747.
- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation, *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6.
- Sandel, S. (2013). *Digital Leadership: how Creativity in Business can Propel Your Brand & Boots Your Result*, Allen House Publishing Company Limited.
- Sheninger, E. (2014). Pillars of digital leadership, *International Center for Leadership in Education*, 1-4.

- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation, *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148.
- Sultan, Y. H., & Suhail, K. S. (2019). The impact of significant factors of digital leadership on gamification marketing strategy, *International Journal for Advance Research and Development*, 4(5), 29-33.
- Toomey, M. (2016). *ACS Briefing Digital Transformation*, Melbourne, Australia: Infonomics Pty.
- Ulfa, M. (2019). Eksistensi Bahasa Daerah di Era Disrupsi. *Stilistika: Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra*, 12(2), 197-207. <http://dx.doi.org/10.30651/st.v12i2.2948>.
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era, *International Journal of Engineering and Technology*, 7, 125-130.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Press: Boston, MA, USA.
- Wulandari, F., Febriansyah, D., Salwa, S., & Sulaiman, R. M. (2019). Kepemimpinan kepala sekolah di era revolusi industri 4.0 dalam meningkatkan akreditasi sekolah. In *prosiding seminar nasional program pascasarjana universitas PGRI Palembang*, 12(1).
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628.
- Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*, Lulu Publishing services.