

DİJİTAL LİDERLİK ÇALIŞMALARINA BİR BAKIŞ¹ A REVIEW ON DIGITAL LEADERSHIP STUDIES

Ömür N.T. ÖZMEN*, Engin Deniz ERİŞ**, Pınar SÜRAL ÖZER***

* Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, omur.ozmen@edu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3379-317X>

** Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, İktisadi ve İdari Programlar Bölümü, engindeniz.eris@edu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0652-3975>

*** Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, pinar.ozer@edu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8297-2772>

ÖZ

Dördüncü Sanayi Devrimi'nin temel faktörü olan ve 5. Kondratieff Dalga olarak tanımlanan 'dijitalleşme', iş dünyasını yeni rekabetçi gerçeklerle karşı karşıya bırakarak, uygulamada ve akademik yazında tartışılan öncelikli konulardan biridir. Bu noktada dijital dönüşüme uyum sağlamada birinci rolün liderde olduğu kabul edilen bir gerçektir. 1990-2019 yıllarını kapsayan yazın taraması sonucunda liderlikte bir paradigma değişimi olduğu görülmektedir. Çalışma, dijital liderlik çalışmalarına ilişkin yazında yer alan çalışmaların tipolojisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Amaca yönelik olarak anahtar sözcükler ile İngilizce süreli yayınlar taranmış ve 111 çalışma inceleme için seçilmiştir. Nitel olarak tasarlanan bu çalışmada içerik analizinden yararlanılmıştır. İncelenen çalışmalarda dijitalleşmenin ne olduğu, dijitalleşmenin liderlik üzerindeki etkileri ve liderin sahip olması gereken beceri ve yetkinlikler tartışılmış olup bu çalışmaların çoğunun kavramsal olduğu dikkat çekmektedir. Uygulamada ve popüler yazında dikkat çeken 'dijital liderlik' konusunun akademik açıdan da farklı boyutları ile ele alınması ve dijital liderliğe ilişkin ölçülebilir modeller geliştirmek üzere tasarlanmış yeni görgül çalışmaların gerçekleştirilmesinin gerekliliği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Dijital Liderlik, Dijital Liderlik Becerileri, Dijital Liderlik Yetenekleri.

Jel Kodları: M10, M19.

ABSTRACT

Digitalization, defined as the 5th Kondratieff Wave, which is the main factor of the Fourth Industrial Revolution, is one of the priorities discussed in practice and academic literature, exposing the business world to new competitive realities. At this point, it is accepted that the first role in adapting to digital transformation is the leader. As a result of the literature review conducted between 1990-2019, it is understood that there is a paradigm shift in leadership. This study aims to reveal the typology of the studies in the literature on digital leadership studies. For this purpose, using key words, articles were scanned and 111 studies were selected for review. In this qualitative study, content analysis was utilized. In the studies examined, digitalization, the effects of digitalization on leadership and the skills and competencies that the leader should have are discussed and it is remarkable that most of these studies are conceptual. It has been concluded that the issue of digital leadership, which draws attention in practice and popular literature, should be dealt with in different academic aspects and new empirical studies designed to develop measurable models of digital leadership have been concluded.

Keywords: Digitalization, Digital Leadership, Digital Leadership Skills, Digital Leadership Competencies

Jel Codes: M10, M19.

¹ Bu çalışma 7. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

1. GİRİŞ

Günümüzde, dijital dönüşüm ve etkileri akademi ve uygulamada yoğun olarak tartışılan, şirketlerin iş gündemini oluşturan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. 2010 yılında, Vogelsang, dijitalleşmeyi uzun ekonomik dalga ya da örgütlerin üretim süreçlerini, olanaklarını, varlığını değiştirecek 5. Kondratieff Dalgası olarak tanımlamıştır. 5. Kondratieff Dalgası, “buhar, çelik, elektrik ve petrokimya devrimlerinden sonra ağ tabanlı dijitalleşmenin bugün iş ve özel yaşam sahnesinde itici güç” olduğu bilgi ve telekomünikasyon dönemidir. Chew (2013), dijital dönüşüm veya dijitalleşme kavramlarının çoğunlukla toplumda ‘teknolojik gelişimden kaynaklanan değişimler’ olarak anlaşıldığını açıkça ifade etmiştir.

Dijitalleşme 4. Endüstri devriminde temel bir faktör olarak görülmektedir (World Economic Forum, 2016). Böylesi temel bir faktörün var olan ve gelecekteki liderlik uygulamaları üzerinde etkilerinin yeterince güçlü olması kaçınılmazdır. Dijital devrim, çalışma ortamını bilgiyi bol, kullanılabilir ve daha az maliyetli hale getirdiği için değiştirmektedir. Clerkin (2015:175-187) bu değişimlerin; yaratıcı liderlik, başkalarıyla bağlantı kurma, sosyal zeka, yumuşak beceriler, empati, tutku, açık fikirlilik, yaratıcılık, yenilikçilik ile lider ve izleyenlerin eleştirel düşünmesine olan gereksinimi gündeme getirdiğine işaret etmektedir.

Tarihsel süreçte, liderlik ile ilgili çalışmalar, her zaman gelişerek artmıştır. Yeni bir dönemin başlangıcında olduğumuz bu günlerde konu daha da önem arz etmektedir (Dinh vd., 2014). Liderlik çalışmasındaki hızlı evrim, değişen dünya gerçeklerini ve özellikle de teknolojideki ilerlemeleri yansıtır (Kremer, 1993). Rekabetçi avantajın; öğrenme, yaratıcılık ve yenilikçilik üzerine kurulduğu ‘yaratıcı ekonomilerde’, içinde bulunduğumuz ‘dijital çağda’, liderliğin yanı sıra çalışma araçları da değişime uğramaktadır.

Güncel akademik yazında da (Jakubik ve Berazhny, 2017; Banksa vd., 2019; Bennis, 2013) dijitalleşmenin liderlik uygulamalarında yıkıcı değişikliklere neden olabileceği üzerinde durulmaktadır. Güven, işbirlikçi öğrenme, birlikte yaratma, ağ paylaşımı, iletişim ve insanları birbirine bağlamanın, emir verme ve kontrol etmekten çok baskın olduğu yeni bir liderlik paradigması ortaya çıkmaktadır: ”Dijital Liderlik”.

Bu yeni liderlik modeli; iletişimin, bilimin, düşüncenin yer aldığı dijital ortamda çalışacak, akıl yürütme, problem çözme ve öz disiplinin önemli olacağı bir yapıyı öngörmektedir (Mack, 2015:15-16). Dijital çağın liderleri; başkalarını teşvik etmeli, farklı bakış açılarına sahip olmalı, gelecek odaklı olmalı, yeni yaklaşımlar denemeli, yenilikçi olmalı, farklı davranmalı, sürekli olarak öğrenmeli, gerektiğinde kalıplaşmış uygulamalardan vazgeçebilmeli ve empati kurmalıdır. Bununla birlikte, yeni çağın liderleri; çok fazla konuşmadan işin yapılmasını sağlayan, büyük resmi ortaya koyan, başkalarının faaliyetlerini kolaylaştıran, kolektif eylemler için bağlam ve fırsatlar sağlayan bir hizmet tutumuna sahip olmalı, ilham vermeli, başkalarını motive edebilmeli ve işiyle ilgili tutkulu “sessiz bir lider” olarak hareket edebilmelidir (Prentice, 2013:179-185).

Liderlerin sahip olduğu ve karşı karşıya kaldığı bilginin yaygınlığı büyümeye devam edeceğinden şeffaflık giderek daha da kaçınılmaz hale gelecektir. Bu da örgütün her kademesindeki liderlerin 24 saatlik günün her dakikasında neler olup bittiğini bilmesi ve geride bilinmeyen hiçbir gerçek kalmaması anlamına gelir.

Bu bilgi odaklı şeffaflık, gücün elde edilme şeklini değiştirmiştir. Artık güç, esas olarak birden fazla paydaşla belirsizliğin ortadan kaldırılmasından türetilmektedir. Dijital dünyadaki bilgi yaygınlığı, her düzeyde liderin dikkate alması gereken farklı paydaş gruplarını bunun avantajından yararlanmak şartıyla daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Dijital çağda, liderlerin

örgütleriyle ilgili olarak sosyal ağlarda ne tartışılıyor olduğunu görmezden gelmesi, farkında olmaması çok zorlayıcı olur.

Bennis (2013), herhangi bir düzeydeki liderin, dijital dünyayı ve onun araçlarını, nasıl kullanılacağını, paydaşlarıyla ilişkilerinin önemini, müşterileri, çalışanları, ortakları ve tüm tedarik zincirini anlamazlarsa, ciddi bir şekilde geride kalacaklarına işaret etmektedir. Olumsuzluklardan hızlıca haberdar olmak ve olabildiğince hızlı eyleme geçebilmek, dijital çağın bir nimeti olarak görülmektedir. Dijitalleşme ile artan şeffaflık ile liderler yeni araçların gücünü ve bu araçların neye muktedir olduğunu anlamak durumundadırlar. Bununla birlikte, bazı araştırmalar; kuruluşların ancak % 40'ından azının dijital becerilerle donatıldığına işaret etmektedir. CIO'ların (Chief Information Officer) ancak %35'inden daha azı dijital dönüşümde öncülük etmek istemektedirler (Bhanap, 2015:18).

Dijitalleşme, kurumların faaliyet gösterme şeklini değiştirmiş ancak hiçbir zaman bir kuruluşu kendi başına dönüştürmemiştir. Bir örgütün böylesine bir dönüşüm veya değişim elde etmesine yardımcı olan şey liderlerinin dijitalleşmeye ilişkin vizyonudur. 2014 sonbaharında MIT Sloan Management Review, Deloitte ile birlikte 4800 üst düzey yönetici ile dördüncü defa yıllık değerlendirme anketini yapmış ve 2015 yılında sosyal ve dijital iş kullanımı ile ilişkilendirilen farklı fırsat ve tehditlerin bilinmesi ile ilgili bir rapor sunmuştur. Araştırmanın bulguları, liderin bir değişim kültürünü desteklemesi ve örgütün işini dijital olarak yeniden değerlendirmeye yönlendirmesi gerektiğini göstermektedir. Rapor ayrıca, dijital olarak olgun ve başarılı bir örgütte çalışanların 'liderlerinin dijital zekası' konusunda büyük bir güven duyduklarının altını çizmektedir. Yüksek 'dijital lider zekası' sadece teknolojiye değil aynı zamanda örgütlerin geleceği için dijital teknolojilerin yararlarını da kapsamaktadır (Kane vd., 2015).

Bilindiği üzere örgütsel değişim, genellikle üst yönetim tarafından başlatılır. Öncelikle kendileri ve sonrasında da örgütün tamamı için değişimin gerekliliğini kabul etmeleri ve bu değişimin sağlayacağı olumlu yönleri kendileri ile birlikte çalışanları da ikna etmeleri gerekir. Bahsedilen bu değişim perspektifi, örgütsel başarı ve büyümenin, liderin dönüşümü benimsemesinin bir sonucu olarak liderlik vizyonu ile gelebileceğini kanıtlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında liderler, eski alışkanlıklardan ve paradigmalardan kurtulmak ve rekabet edebilmek için dijital dönüşüm üzerinde durmalıdır. Bu nedenle platformu oluşturan ve paydaşları eyleme iten bir lider olmadan, dijital dönüşüm olanaklı değildir. Çünkü sürdürülebilir bir iş başarısını sağlayacak olan liderdir.

Lider, dijital dönüşümde var olan durumdan, arzulanacak geleceğe duruma hazırlığı sağlayan itici güçtür. Var olan ile arzu edilen arasındaki fark, gereksinim duyulan dönüşüm miktarını belirler. Bu fark arttıkça lidere düşen görev ve sorumluluk da artmaktadır.

Teknolojiyle birlikte liderler; iş modeli, yapı, insanlar, süreçler, teknolojik benimsenme, teklifler ve katılım modeli yaratma gibi farklı örgütsel boyutlar içinde faaliyet göstermektedirler. Bu boyutlar bir kuruluşun değer zincirinin önemli unsurlarıdır. Bu boyutlar olmadan her hangi bir dijital dönüşüm de gerçekleşemez.

İşletmenin teknolojiye odaklandığı bu çağda, liderlerin, yukarıda tartışılan dijital dönüşümün tüm örgütsel boyutlarından ayrı olarak işin tüm beşeri kısımlarına, özellikle de çalışanlarına ve onların becerilerine, yeteneklerine ilişkin farklı bir bakış açısına sahip olmaları gerekir. Accenture Strategy; Hindistan, Japonya, Avustralya, Brezilya, Çin, Avrupa Birliği ve ABD gibi ülkelerdeki 925 iş liderinin, iş dünyasının liderleri ve politika yapıcıların ticari büyümeyi ve rekabetçiliği hızlandırmak amacıyla dijital teknolojilerden nasıl yararlanabileceğini anlamalarını sağlamak için bir araştırma yapmıştır. Görüştüğü iş liderlerinin% 43'ü dijital beceri eksikliğinin

dönüşüm için kritik bir faktör olduğunu ve ankete katılanların yalnızca %51'inin dijital dünyada yetenek yönetimi için hazır olduklarını belirtmiştir. Bu sonuç, halihazırda dijital dönüşüm için işletmelerin yeterli düzeyde hazır olmadığını göstermektedir.

Kurt Lewin'in Örgütsel Değişim Güç Alanı Kuramı'nda tanımladığı gibi başlangıçta yalnızca her şeye direnen insandır ve bu direncin üstesinden gelmek temel bir sorundur. Dijital dönüşümün kendisi de bir değişimdir ve doğal olarak bu durumda da bir çeşit direnç ortaya çıkmaktadır. Bu dijitalleşme sürecinde tek başına teknolojinin örgütü amaçlanan hedeflere yönlendirecek bir şey olmadığı açıktır. İnsanları teknoloji ile güçlendirilerek değişime uyum sağlamasına uygun kültür ve çevreyi yaratan liderdir.

Dijital çağ, sadece iş yapış şekillerini değil, müşteri ilişkilerini, hizmet modellerini, ürün biçimlerini ve en çok da “yetenek” algısını değiştirmektedir. İş stratejilerindeki bu hızlı dönüşüm kısa vadede yeni ve farklı becerilere sahip dijital liderlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu liderler geleneksel liderlerden daha farklı noktalara odaklanmaktadır.

Özetle, bahsedildiği üzere, dijital dönüşüme uyum sağlayabilmek her şeyden önce bir değişim yönetimini gerektirmektedir ve bu değişimin başarı ile yönetilmesinde de esas rol olarak bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Dijitalleşme süreci liderlik açısından da yeni modellerin ortaya çıkmasına neden olan önemli bir dönüşüme işaret etmektedir. Bu çalışmanın amacı da dijital çağın liderlik kuramına etkilerini, yeni liderlik modelinin nasıl tanımlandığını ve boyutlarını ortaya koyabilmek amacıyla ilgili dönemde yapılan çalışmalarını incelemeye odaklanmıştır. Bu çalışma ile mevcut yazın taraması ışığında kuramın gelişmesine katkı verecek görgül araştırmaların tasarımına ilişkin içgörüler ortaya çıkması beklenmekte ve yazına bu anlamda katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bugüne kadar, çeşitli disiplinlerde bilim insanları tarafından yapılan araştırmalar, dijital çağda liderliğin anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Bu katkılar, kuramsal ve pratik olanlardan, liderliği inceleme araçlarındaki metodolojik ilerlemelere kadar değişmektedir (Shamir, 1995). Yönetim ve uygulamalı psikoloji alanında yapılan çalışmalarda liderliğin çeşitli biçimlerinin farklı dijital medya türleri açısından grup performansını nasıl kolaylaştırdığı (Raghuram vd., 2018), performans değerlendirmelerindeki hataların kadın liderlerin ilerlemelerini nasıl etkilediği (Martell vd., 1996), siyaset biliminde özgün araştırmaların politikacıların izleyenlerini nasıl etkilediği (Barbera vd., 2014) gibi farklı kapsamdaki konular detaylı olarak incelenmiştir. Ancak yapılan çalışmalarda liderliğin çeşitli yönlerinin bir olgu olarak daha iyi anlaşılmasını yeterince sağlayamadığı görülmektedir. Diğer taraftan Bolden ve O'Regan (2016:438), dijital teknolojinin liderlik kuramı, uygulama ve gelişimi üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmişlerdir.

Sınırlı sayıdaki araştırma içinde, dijital liderliğin, yeni gelişen bir çok kavramda olduğu gibi farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Örneğin liderlik konusunda önemli yayınları bulunan Sheninger (2014:2) dijital lideri “...yön tesis eden, diğerlerini etkileyen, bilgiye ulaşarak sürdürülebilir değişimi başlatan, gelecekte başarıya temel teşkil eden değişimleri öngörmek için ilişki kuran...” olarak tanımlamaktadır. Diğer yazarlar (örn. Bass, 1990; Bass ve Avolio, 1993; Walumbwa vd., 2008; Copeland, 2014 ve Du Toit vd., 2016) da liderliğin kritik itici gücü olarak birey ve liderlerin sahip olması gereken belirli özellikler üzerine yoğunlaşmışlardır.

El Sawy ve çalışma arkadaşları (2016:142), liderlerin bireysel etkisini vurgulamış ve dijital liderliği “işletme ve işletme ekosistemi, dijitalleşmenin stratejik başarısı için şeyleri doğru yapma” olarak tanımlamışlardır. Kane ve çalışma

arkadaşları (2018), dijital dönüşüm programlarını başarıyla yürüten şirketleri analiz etmişler ve dijital liderlerin karar verme yetkisinin birkaçının elinde yoğunlaşmayıp örgütler arasında dağıldığını bulmuşlardır. Gronn (2000), Bolden (2011), Jakubik ve Berazhny (2017) gibi araştırmacılar ise örgütlerin bireysel liderlikten daha büyük çıktı elde etmek için gruplar içinde liderlik becerilerini artırmada güçlendirilmiş ‘dağılmış liderliği’ nasıl kullanabileceklerini ve dijital dünyaya uyumu tartışmışlardır. Westerman ve çalışma arkadaşları (2014) da dijital dönüşümü gerçekleştirmede lider rolü üzerinde durmuş ve dijital lideri “dijital farkındalığı ve etkileme gücü aracılığı ile örgütü hareketlendiren birey” olarak tanımlamışlardır. Aynı zamanda dijital liderler tarafından yönetilebilecek davranışların örgütün dijital dönüşüm için gerekliliğinden bahsetmişlerdir.

Dijital liderliğin kuramsal temeli bir yandan dönüştürücü liderlik kuramına dayandırılabilir. Çünkü dönüştürücü liderlik kuramı, liderin istikrarlı bir çevrede izleyenlerini etkileme çabası çerçevesinde dijital liderliğin dayandığı “vizyon” ve “etki” kavramlarına odaklanmaktadır (Bas ve Avolio, 1993). Ancak, yapılan araştırmalarda yoğun rekabet baskısı ve belirsizlik ortamında izleyenlere ne şekilde öncülük edebileceklerine ilişkin vurgu yapılmamıştır.

Diğer yandan ise Mihardjo ve Sasmoko (2018:2) dijital liderliği dijital kültür ve dijital yetkinliğin bir bileşimi olarak ifade etmekte ve Dijital liderlik çalışmalarını Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen örgüt çıktısının yöneticinin karakteri ile öngörümlenebileceğini belirten “Üst Kademe Kuramı”na dayandırmaktadır. Pearl Zhu (2015) ise dijital liderliği beş özellik açısından tanımlamaktadır. Bu özellik sınıflamasına göre birinci tür liderlik “fikir liderliği”dir ve pazarda yaşanan değişime karşı güçlü olma yeteneğini ifade etmektedir. İkinci tür “yaratıcı lider” olarak ifade edilmekte ve bu liderler fikir üretmek yaratıcılık ve yenilik zihniyetine sahip bir özellikte tanımlanmaktadır. “Küresel

vizyoner lider” üçüncü tür olup yön verebilme ve dijital iş dönüşümünde bir orkestra şefi olabilme yeteneğine atıfta bulunmaktadır. Dördüncü olarak “meraklı lider”, karmaşık ve dinamik ekosistemde öğrenme yetkinliğine sahiptir. Beşinci ve son olarak “bilge lider”, karmaşık zamanlarda derin bilgi ve kavrama ile yönlendirmek, karar vermede bilgiyi yorumlama, varsayım ve sentezlenmede bilgilerini kullanmak için dijital liderlik yetkinliğine sahip olmayı ifade etmektedir.

Bu noktada yazında yer alan çalışmalarda genel olarak liderlerin dijital yaşamda var olabilmelerinin sahip oldukları geleneksel liderlik becerilerini dijital yaşamın gereklerine uyarlamaları ile mümkün olabileceği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda dijital liderliğe ilişkin olarak odaklanılması gereken noktalar göz önüne alındığında Kane ve çalışma arkadaşları (2019)’nın ifade ettiği gibi dönüştürücü vizyon, ileriye dönük bakış açısı ve dijital okuryazarlık unsurları öne çıkmaktadır. Ancak dijital liderliğe ilişkin yazın incelendiğinde akademik düzeyde yapılan çalışmaların dijital liderliği tanımlamaya, özelliklerini belirlemeye ve ölçmeye yönelik çalışmaların yeterli olmadığı ifade edilebilir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Dijital liderlik konusundaki çalışmaları incelemek amacıyla nitel olarak tasarlanan bu çalışmada içerik analizi kullanılmıştır.

İnceleme aralığı olarak Ocak 1990 – Ağustos 2019 yılları arası alınmıştır. Başlangıç olarak 1990 yılının alınmasının nedeni Bounfour (2016)’un da belirttiği üzere Stibitz’in ilk dijital bilgisayarını ya da 1990’da Tim Berners-Lee’nin Wide World Wide Web’i piyasaya sürdüğünde teknolojiye gelişmenin türü ve hızı nedeniyle ortaya çıkan dijitalleşme sürecidir.

Araştırma kapsamında incelenecek olan çalışmalar, İngilizce uluslararası süreli yayınlarda taranmıştır. Bu kapsamda yayınlara ulaşmak için Academic Search

Premier, Business Source Premier, Cochrane Database of Systematic Reviews, Communication & Mass Media Complete, Directory of Open Access Journals, EBSCOhost, Google Scholar, ScienceDirect ve Web of Science veri tabanları kullanılmıştır. Yazın taraması konuyla ilgili anahtar kelimeler kullanılarak yapılmıştır. Bu noktada, çalışmada kullanılacak makaleleri belirleyebilmek için seçim ölçütü olarak makale başlığı kısmında “digitalization”, “digital leadership”, “digital leadership competencies”, “digital leadership skills” anahtar kelimeleri kullanılmıştır.

Belirtilen ölçütlere uygun olarak bulunan her yayın araştırmacılar tarafından ayrı ayrı incelenmiştir. Makaleler karşılaştırılarak aynı makalelere ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmiştir. Bunun sonunda farklı olan makaleler tekrar kontrol edilerek çalışma kapsamına alınıp alınmayacağına ölçütler temel alınarak karar verilmiştir. Bu şekilde araştırmanın güvenilirliği ve iç geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Seçilen makalelerden daha alakalı sonuçlara ulaşmak için kartopu tekniği de kullanılmıştır. Tarama sonunda belirlenen ölçütlere uygun olarak 111 makaleye ulaşılmıştır.

4. BULGULAR

Belirlenen ölçütler doğrultusunda seçilen yayımlar tür açısından Tablo 1’de özetlendiği gibidir. Doküman türü açısından yayımların %38’i güncel, %35’i akademik, %21’i ticari dergilerde yayımlanmış olduğu görülmektedir.

Tablo 2’de ise yayımların dergilere göre dağılımları yer almaktadır. Çalışmanın ölçütlerine uygun olarak seçilen yayımların %10’u CIO (13284045), %5’i The Leadership Quarterly dergisinde yayımlanmıştır. Her biri %4 olmak üzere yedi dergide, her biri %3 olmak üzere beş dergide, her biri %2 olmak üzere 11 dergide ve %28 çalışmanın da 31 farklı dergide birer tane olmak üzere yayımlandığı belirlenmiştir.

Makalelerin yayımlanma yılına göre dağılımın verildiği Grafik 1 incelendiğinde 1999 – 2013 yılları arasında konu ile ilgili yayın sayısının her yıl için 4’ten az olduğu, 2013 yılından itibaren yayın sayısının arttığı ve 2015 yılında 18 makaleye ulaştığı dikkat çekmektedir. 2016 yılında bir önceki yıla göre bir düşüş olmasına rağmen ilerleyen yıllarda konu ile ilgili çalışma sayısının yine arttığı görülmektedir.

Çalışmalar incelendiğinde Tablo 3’te özetlendiği üzere, araştırmalarda en fazla kullanılan kavramların %49 oranı ile liderlik ve sırasıyla %22 dijital teknoloji, %9 sosyal medya, %8 teknolojik inovasyon olduğu saptanmıştır.

Konu ile ilgili olarak en fazla yayın yapılan ülkeler sırasıyla ABD, Avustralya ve Yeni Zelanda’dır.

Yayımların araştırma türüne göre dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğunun (%72) kavramsal olduğu görülmektedir. Görgül olan çalışmalarda ise ağırlıklı olarak örnek olay (%10), survey (%8), görüşme (%6) yöntemleri kullanılmıştır. Tablo 4’te araştırma türlerine ilişkin detay özetlenmektedir.

Veri toplama aracı olarak en fazla anket ile yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme teknikleri öne çıkmaktadır. Daha sonra sırasıyla 11 çalışmada portfolyo ve beş çalışmada gözlem tekniklerinin kullanıldığı belirlenmiştir.

Alan çalışması yapılan araştırmalarda örneklem grubunun kolayda örneklem ve amaçlı örneklem tekniklerine göre seçildikleri görülmektedir. Örneklem büyüklüğü çalışmaların genelinde 10’dan 4800’e kadar değişmektedir.

İncelenen çalışmalarda verileri analiz etmek için kullanılan yöntemler gözden geçirildiğinde, en fazla kullanılan analiz yönteminin betimsel istatistikler ve Korelasyon Analizi olduğu görülmektedir.

Hem kavramsal hem de araştırmaya dayalı çalışmalar incelendiğinde Tablo 5’te özetlenen dijital çağın liderlerinde aranan yetenek ve becerilerin üzerinde durulduğu

görülmüştür. Yayınlarda en fazla oranda genel bir tanımlama ile %94 oranında “Dönüşüm teknolojisi becerileri, dijital deneyim ve dijital iletişim” öne çıkmaktadır. Ardından ise “Kapsamlı tasarım zihniyeti ve gerçekleştirme” %85 oranında dikkat çekmektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmada ulaşılan 111 yayın belirtilen ölçütler doğrultusunda incelendiğinde, doküman türü açısından konunun öncelikle güncel yayınlarda ele alınması yapılan tartışmalara paralel olarak uygulamada popüler bir nitelik taşıdığını göstermektedir.

En fazla çalışılan araştırma konusunun dijitalleşme ve dijitalleşmenin liderlik tarzları üzerine etkisi ve dijital lider özellikleri olduğu görülmektedir.

Diğer bir ifadeyle, var olan durumu belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmaların sayısı fazla; dijital liderliği ölçmeye yönelik çalışmaların çok az olduğu görülmüştür. Ayrıca kütüphane yönetiminde ve eğitim alanında dijitalleşme, dijital liderlik ile ilgili çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Yazında dijital liderlik stillerinin şaşırtıcı bir şekilde sınırlı bilimsel bakış açısı ile ele alındığı görülmektedir. Oysa ki, son yıllarda bir çok lider teknolojinin yıkıcı doğası ile karşı karşıya kalmaktadır. Yayınlanan araştırmalar; akademik olmaktan çok danışmanlar, danışmanlık şirketleri ve kurumlar tarafından yapılan uygulama temelli çalışmalardan oluşmaktadır (Hesse, 2018).

İncelenen yayınlarda, işleri dijital olarak dönüştürmek için gereken liderlik biçimlerinin var olan liderlik kuramlarını temel aldığından bahsedilirken, liderlerin çalışanların kuşak farklılıkları, sahip oldukları sert ve yumuşak beceriler, dijital teknolojiye ilişkin hazır olma durumları gibi başka unsurları da dikkate almaları gerekliliği göze çarpmaktadır.

Liderlerin, stratejik yönelimleri belirlerken daha durumsal farkındalık ve bilişsel

becerilere gereksinimi olduğu ifade edilmektedir. Var olan iç ve dış koşullar değişirken, planlarını yeniden nasıl daha iyi düzenleyeceklerini belirlemede ‘duygusal dikkat’ gerektiği görülmektedir. Rekabetçi çevre ile başa çıkmada doğru ürün ve hizmetleri sunmada, doğru kültürü yaratmanın önemi vurgulanmıştır.

Dijital iş dönüşümü tamamıyla bir değişimdir ve lider bu değişimi örgütte uygulayabilmek için öncü olarak hareket eder ve var olan iş modelleri çerçevesinde gerekli düzenlemeleri önererek ve yaparak bu değişimler için örgütü hazır hale getirir. Dijital dönüşüm çağında, lider yalnızca yeni dijital platform değil, aynı zamanda yeni iş modellerine dayalı platform ve stratejiler geliştirerek dijital etkiyi çözümler ve işgücünün açığını kapatmaya çalışır. Bu, liderin örgütü dijital olarak dönüştürme vizyonu ve öngörülmemesidir.

İş dünyasının, liderlerin, dijital eğilimlerin, bu eğilimlerin iş üzerindeki etkilerinin ve yeni teknolojilerden nasıl yararlanılacağına açık ve net olması gerekir. Ancak bu, teknolojinin nasıl çalıştığını bilmek zorunda oldukları anlamına gelmez, bunun neden önemli olduğunu ve nasıl kullanılacağını bilmek önemlidir.

Lider, bir kuruluşun dijital vizyon ve strateji ile dijital olgunluğunu sağlayan ve daha sonra bu vizyonu gerçekleştirmek için insanları, süreçleri, teknoloji tekliflerini, katılım modelini, yapısını ve iş modelini yerleştirerek yönetime geçen bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda, şirketler dijital dönüşümün önündeki en büyük zorluğun kaynak kısıtlamaları, gerekli yeteneklerin eksikliği ve diğer önceliklerin acil olmasından kaynaklandığını anlamalıdır. Şirketler, işgücü beceri açığı sorununu karşılamak için hem biçimsel hem de biçimsel olmayan öğrenmeye yatırım yapmak zorundadır.

Dijital liderliğin özellikleri ve dijital liderlik tarzları ile ilgili alan araştırmalarının yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bazı liderlerin dijitalleşmenin önemini görebilirken bazılarının hala geri planda neden durduklarının incelenmesi kişilik

özellikleri, tutumları ve algılamalarının ele alınması gerekmektedir.

Dijital dönüşüm gerçekleştirilirken yöneticilerin ve özellikle de çalışanların sadece teknik becerilerin yükseltilmesi yeterli olmayacaktır. Bu çalışanların soft becerilerine odaklanılmalı ve aynı zamanda kuşak farklılığı nedeniyle oluşan farklı beklentiler ve motivasyon konularına da odaklanılması gerekmektedir. Örgütün değerlerinin uzun ömürlü olmasını sağlamak için, kültür, iletişim, liderlik, yumuşak beceriler ve operasyonel modelin birlikte gelişmesi gerekmektedir. Dijital dönüşümü başlatmak için hangi yeteneğin gerekli olduğunu anlamak üzere yenilikçi yeteneklerin, dijital süreç ve işletmenin gerekli gördüğü yetkinliklerin araştırılması gerekir. Diğer taraftan dijital liderin yeni bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ortaya çıkan riskleri de tanımlayabilmesi ve yönetebilmesi önem arz etmektedir.

Liderlik paradigması, bağımsızlıktan karşılıklı bağımlılığa, kontrolden bağlantıya, rekabetten işbirliğine, bireyden gruba ve sıkı bağlanmış jeopolitik ittifaklardan daha gevşek bağlı ağlara dönüşmektedir. Bu tür koşullara etkili bir şekilde yanıt verebilecek yeni liderlere gereksinim olduğu ortaya çıkmaktadır” (Jakubik ve Berazhny, 2017 içinde Lipman ve Blumen, 1996:226; Burn ve Houston, 2015:233-234).

Dijitalleşmenin iş süreçleri ve liderlik tarzlarındaki değişime ilişkin etkileri üzerinde daha fazla durulmalıdır. Dijital liderlik tarzları ve bu tür çalışmaların sonuçlarına daha fazla önem verilmelidir. Liderlik becerilerini geliştirme ile ilgili akademik ve uygulamaya dönük eğitimler yapılmalıdır. İnsan kaynakları uzmanları, adaylarının yetenek ve becerileri üzerinde durmalı ve personelin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

KAYNAKÇA

1. BANKSA, G.C., DIONNEB, S.D., SAYAMAB, H. ve SCHMID, M., (2019). Mast Leadership in the Digital Era: Social Media, Big Data, Virtual Reality, Computational Methods, and Deep Learning Special Issue: Call for Papers Mast. The Leadership Quarterly 30. I-II
2. BARBERÀ, O., RODRIGUEZ-TERUEL, J., BARRIO, A. ve BARAS, M. (2014) ‘The selection of party leaders in Spain’, in The Selection of Party Leaders in Contemporary Parliamentary Democracies. A Comparative Study, eds J. B. Pilet & W. P. Cross, Routledge, London, pp. 108–123.
3. BASS, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
4. BASS, B., ve AVOLIO, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
5. BENNIS, W. (2013). Leadership in a Digital World: Embracing Transparency and Adaptive Capacity, *MIS Quarterly* Vol. 37 No. 2/June 20. 635-637.
6. BHANAP, R. (2015). Who is Responsible for Digital Leadership in the Boardroom?. *Computer Weekly*. 7-13 July.18-20.
7. BOLDEN, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews* 13: 251–69.
8. BOLDEN, R. ve O’REGAN, N. (2016). Digital Disruption and the Future of Leadership: An Interview with Rick Haythornthwaite, Chairman of Centrica and MasterCard. *Journal of*

- Management Inquiry. Vol. 25(4) 438-446.
9. BOUNFOUR, A., (2016). Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. Springer International Publishing, Cham.
 10. BURN, S. ve HOUSTON, J. (2015). Social Artistry: A Whole System Approach to Sustainable Analysis and Leadership Practice. In Sowcik et al. (Eds.) 2015. Leadership 2050. Challenges, Key Contexts, and Emerging Trends. pp. 225-239.
 11. CLERKIN, C. (2015). Creative Leadership and Social Intelligence: The Keys to Leading in the Digital Age. In Sowcik et al. (Eds.) 2015. Leadership 2050. Challenges, Key Contexts, and Emerging Trends. pp. 175-187.
 12. CHEW, E.K. (2013). Value Co-creation in the Organizations of the Future. Published in: Collin, J., Hiekkänen, K., Korhonen, J.J., Halén, M., Itälä, T., Helenius, M., others, 2015. IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations.
 13. COPELAND, M.K. (2016). The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on Leader Effectiveness. Journal of Leadership, Accountability and Ethics 13.3, 79-97.
 14. DINH, J.E., LORD, R.G., GARDNER, W.L., MEUSER, J.D., LIDEN, R.C. ve HU, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. The Leadership Quarterly, 25(1), 36–62.
 15. DU TOIT, A.J., VIVIERS, R., VE MAYER, C.H. (2016). Emotional intelligence and leadership in a South African financial service institution. South African Journal of Labour Relations, 40(2).
 16. 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).
 17. GRONN, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership, Educational Management and Administration, 28(3), 317–338.
 18. HAMBRICK D.C. ve MASON P.A. (1984). Echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review Management. 9(2):193-206.
 19. HESSE, A. (2018). Digitalization and Leadership – How Experienced Leaders Interpret Daily Realities in a Digital World. Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1853-1864).
 20. JAKUBIK, M. ve BERAZHNY, I. (2017). Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era. Management International Conference. 24-27 Mayıs.471-483
 21. KANE, G.C., PALMER, D., NGUYEN PHILLIPS, A., KIRON, D. ve BUCKLEY, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14.
 22. KANE, G.C., PHILLIPS, A.N., COPULSKY, J. ve GARTH, A. (2019). How Digital Leadership Is(n't) Different, MIT Sloan Management Review, 60(3), 34-39.
 23. KREMER, M. (1993). Population growth and technological change: One million B.C. to 1990. The Quarterly Journal of Economics, 108:681–716.
 24. LIPMAN-BLUMEN, J. (1996). Connective Leadership: Managing in a changing world. New York: Oxford University Press.
 25. MACK, T.C. (2015). Leadership in the Future. Sowcik vd. içinde 2015. Leadership 2050. Challenges, Key

- Contexts, and Emerging Trends. pp. 9-22.
26. MARTELL, R.F., LANE, D.M. ve EMRICH, C. (1996). Male–female differences: A computer simulation. *American Psychologist*, 51:157–158.
27. MIHARDJO, L.W.W. ve SASMOKO, S. (2019), Digital Transformation: Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation Mediated by Co-Creation Strategy for Telecommunication Incumbent Firms, Strategy and Behaviors in the Digital Economy, *InTechopen*, 1-18.
28. PEARL, Z. (2015). *Digital master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Publishing Service.
29. PRENTICE, A.E. (2013). *Leadership for the 21st Century*. Libraries Unlimited
30. RAGHURAM, S., HILL, N.S., GIBBS, J.L. ve MARUPING, L.M. (2018). Virtual work: bridging research clusters. *Academy of Management Annals*.
31. SHAMIR, B. (1995). Social Distance and Charisma - Theoretical Notes and an Exploratory- Study. *The Leadership Quarterly*, 6(1):19–47.
32. SHENINGER, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Thousand Oaks: CA: Corwin Press.
33. VOGELSANG, M. (2010). *Digitalization in Open Economies: Theory and Policy Implications*, Springer.
34. WALUMBWA, F.O., AVOLIO, B.J., GARDNER, W.L., WERNING, T.S. ve PETERSON, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1):89–126.
35. WESTERMAN, G., BONNET, D. ve McAFEE, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3):1-6.
36. WORLD ECONOMIC FORUM. 2016. *The Fourth Industrial Revolution*.
37. www.weforum.org/focus/the-fourth-industrial-revolution Erişim: 27.01.2017

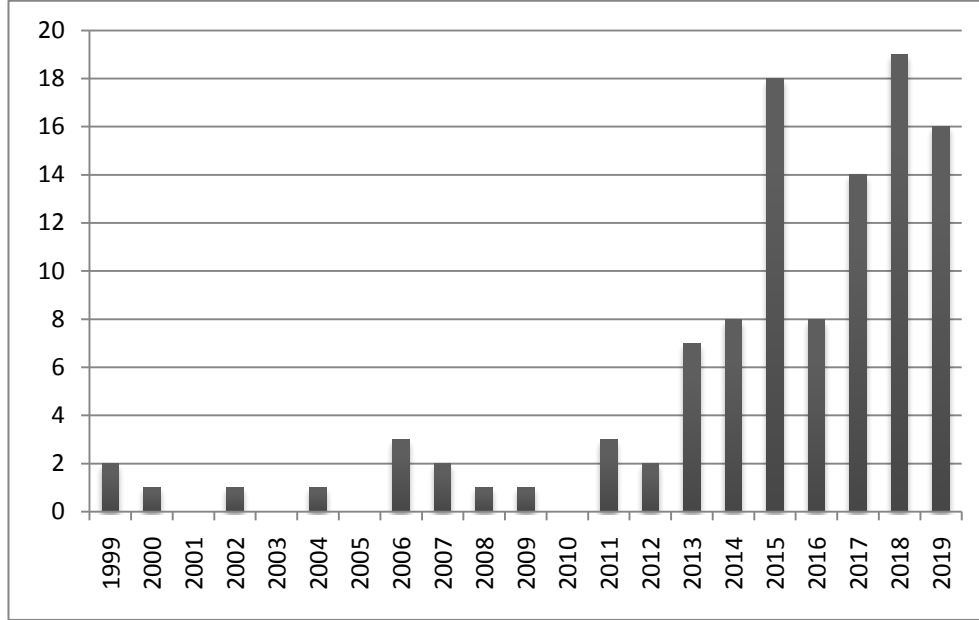
Tablo 1: Doküman Türü

Doküman Türü	Sayı	%
Güncel	42	38
Akademik Dergiler	39	35
Ticari Yayınlar	24	21
Değerlendirmeler	3	3
Raporlar	3	3
Toplam	111	100

Tablo 2: Yayınların Dergilere Göre Dağılımı

Dergiler	Sayı	%
CIO (13284045)	11	10
The Leadership Quarterly	5	5
Educational Management Administration & Leadership	4	4
Information, Communication & Society	4	4
Journal of Management Development	4	4
Leadership	4	4
Leadership Quarterly	4	4
MIS Quarterly	4	4
Proceedings of The European Conference on Management: Leadership & Governance	4	4
Strategic Human Resource Review	3	3
International Journal of Leadership	3	3
Journal of Leadership Studies	3	3
Library Management	3	3
MIS Quarterly Executive	3	3
Rotman Management	2	2
Journal of Business Strategy	2	2
Advertising Age	2	2
American Banker	2	2
Government Finance Review	2	2
Computer Weekly	2	2
Leader To Leader	2	2
Seybold Report On Publishing Systems	2	2
Strategic Finance	2	2
Lawyer	2	2
Harvard Business Review Digital Articles	2	2
Diğer (Accounting Today, African Business, Aha News, Bloomberg.Com, Broadcasting & Cable, Business People, Campaign, Capacity Magazine, Clearing House, Computer World, Corporate Board, Direct Marketing News, District Administration, Effective Executive, e-Scan Newsletter, Euromoney, Executive Excellence, Global Telecoms Business, Harvard Business Review, Home Business Magazine: The Home-Based Entrepreneur's Magazine, Human Capital, Hydrocarbon Processing, Journal of Management Inquiry, Journal of FCS, Leadership & Organization Development Journal, Leadership & Policy in Schools, Management in Education, Management International Conference, Tip: The Industrial-Organizational Psychologist, CIO)	31	28
Toplam	111	100

Grafik 1: İncelenen Çalışmaların Yayımlanma Yıllarına Göre Dağılımı



Tablo 3. Makalelerde İncelenen Araştırma Konuları

Kullanılan Kavramlar	Sayı	%
Leadership	52	49
Digital Technology	23	22
Social Media	9	9
Technological Innovations	8	8
Chief Information Officers	7	7
Nonfiction, Transformational Leadership	Her biri 6'şar	Her biri 6
Corporate Culture, Digitization, Educational Leadership, Industrial Management, Information Technology, Innovations In Business	Her biri 5'er	Her biri 5
Big Data, Business Enterprise, Leaders, Technology	Her biri 4'er	Her biri 4
Attitude, Banking Industry, Business Planning, Deep Learning, Executive Ability, Executives, Internet, Information & Communication Technologies, Internet Advertising, Internet in Education, Internet Marketing, Librarians Transparency in Organizations, Virtual Reality	Her biri 3'er	Her biri 3
Ability, Accountants, Activism, Adaptive Capacity, Advertising Agencies, Africa, Artificial Intelligence, Asia, Business Enterprise Digital Resources, Carat (Company), Career Development, Cat-Hob, Colocation, Corporate Growth, Corporate Turnarounds, Customer Services, Data Centre, Digital Communications, Digital Leadership	Her biri 2'şer	Her biri 2

Tablo 4: Araştırma Türleri

Araştırma Türü		Sayı	%
Kavramsal Çalışma		81	72
Görgül Çalışma	Örnek Olay %10 Survey %8 Görüşme %6 Görüşme ve Doküman İnceleme %1 Dergi Tarama %1 Kodlama %1 Sosyal Medya Hesabı İnceleme %1	30	28
Toplam		111	100

Tablo 5: Yayınlarda Dijital Liderlik ile ilgili Olarak Belirtilen Yetenek ve Beceriler

Yetenek ve Beceriler	Sayı	%
Dönüşüm teknolojisi becerileri, Dijital deneyim, Dijital iletişim,	100	94
Kapsamlı tasarım zihniyeti ve gerçekleştirme	91	85
Geleceği tahmin etme, Vizyon sağlama, Hedefler oluşturma	87	82
Açık fikirlilik, Eleştirel uyumlu düşünme, Çevik hareket etme	85	80
Sosyal zeka, Tutku, Empati	78	74
İletişim, Paylaşım, İşbirlikçi öğrenme	70	66
Sanal ekip çalışması, Birlikte oluşturma, İşbirliği	45	42
Yetki verme, Başkalarını güçlendirme, Sınırları zorlamak üzere motive etme	44	41
Güven inşa etme	40	38
Toplam	640	