

Dijital Liderlik: Dijital Bir Gelecekte Liderliği Yeniden Tanımlamak

Mehmet Muratoğlu¹

Özet

Günümüz uluslararası ilişkilerinde ticaret ve kültürler arası iletişim önemli hale gelirken buna karşın iş dünyası, ülkeler arasında teknoloji ve dijitalleşme alanında yatırıma daha fazla odaklanmaktadır. Üstelik teknoloji ve dijitalleşmenin hızla yaygınlaşması, bilgilerin işlenmesi ve bu hizmetlerin farklı alanlarda kullanılması, ülkeler arasında toplumsal değişimi hızlandıran iki uyumlu kavram olarak görülmektedir. Böylece her iki kavram da, ülkeler arasındaki kültürel iletişimi güçlendiren, ekonomik sınırları kaldıran hem toplumsal gelişimi hem de iş dünyasında internet tabanlı iş yapma şeklini geliştiren önemli gelişmeler olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, iş dünyasındaki şirketlerin rekabet gücünü artırmak ve toplumların gelişimini sağlamak için yenilikçi yöntemler kullanan dijital liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Öte yandan dijital liderlik olarak adlandırılan yeni bir liderlik tarzı ile dijital liderlerin, çalıştıkları organizasyonları yenilikçi projelere yönlendirmeleri ve çağın ihtiyaçlarına uygun hale getirmeleri beklenir. Çünkü, dijital liderliği sadece teknolojinin ne kadar iyi kullanıldığıyla değil, yenilenme çerçevesinde değişimi yönetme, stratejik vizyon ve hedeflerini oluşturma yaklaşımı olarak da açıklamak mümkündür. Aynı zamanda dijital liderler, dijitalleşmenin gereği olarak yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olacak bir çalışma ortamı yaratmak ve değer katan bir yönetim anlayışını geliştirmekle sorumludurlar. Benzer şekilde dijital liderler, görevleri gereği çalıştıkları yerlerde çalışanların gelişimini destekleyecek bir öğrenme kültürü oluşturmayı hedefler. Sonuç olarak dijital liderler, dijital dönüşüme uygun ortamlarda çalışanların iletişimlerinin kolaylaştırıldığı, işlerinin hızlıca yapıldığı ve hedeflerin beklentilere göre gerçekleştirildiği bir yönetsel süreci gerçekleştirmeye odaklanırlar

1 İstanbul Okan Üniversitesi MYO, mehmet.muratoglu@okan.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-1520-9507

Bu çalışmada, teknolojik yapının ve dijitalleşmenin sürekli yenilendiği bir süreç içerisinde dijital liderlik değerinin ne olduğu, niteliklerinin nereye kadar geliştirilmesi gerektiği ve bulundukları ortamlardaki öneminin nasıl açıklanması gerektiğine vurgu yapılacaktır. Ayrıca, dijital liderlik uygulamalarının etkilerinin birey ve kuramsal yapılarıdaki liderlik yapısında ne gibi değişimlere neden olacağının değerlendirilmesi yapılacaktır. Ek olarak, bu bölümde dijital liderliğin temel yetkinlik alanları ve sorumlulukları değerlendirilecektir. Dahası bu çalışmayla, dijital liderliğin derinlemesine incelenmesi ve bu sayede yeni çalışmalara katkı sunulması amaçlanmıştır.

1. Giriş

Teknolojideki dönüşüm hızı, iş süreçlerinde değişime neden olmakla kalmamış; liderlik uygulamalarının temellerini de yeniden şekillendirmiştir. İlk olarak, geleneksel liderlik türleri, hiyerarşiye dayanan iş yapış zincirlerine ve önceden planlanan eylemsel uygulamalarla ilişkilendirilirken, dijital dönüşümle birlikte liderlik, çeviklik, değişim yönetimi ve uyum becerileri yetenekleriyle tanımlanmaya başlanmıştır (Kane vd., 2019). Böylece, liderlerin veri okuryazarlığı daha gelişmiş olarak analitik düşüncelerini derinlemesine kavrayabilme, karar verme ve teknolojik araçları stratejik bir avantaja dönüştürebilme becerileri olarak ortaya çıkmaya başlamıştır.

Dijitalleşme, liderlerin karar alma süreçlerine kolaylık ve hız kazandırarak, verilerin entegrasyonuna doğrudan etki etmiştir. Böylece kararlar içgüdülere dayandırılarak değil, gerçek zamana dayalı ölçümlere ve ileri analiz tekniklerine refere edilerek alınmaya başlanmıştır (Horlacher ve Hess, 2016). Ayrıca liderler, durumları etkileme ve kontrol etme amacıyla önceden belirlenmiş veya planlanmış eylemlerle davranışlarını sergilemeye yönelmişlerdir. Bununla birlikte zaman içinde liderlerin, riskleri önceden sezme ve stratejilerini daha esnek biçimde yeniden düzenleme konusunda çok daha becerikli hale geldikleri söylenebilir. Diğer taraftan dijital ortamların sunduğu kolaylık, liderlerin ekipleriyle olan iletişimini de dönüştürdü; artık liderler, sanal ya da hibrit ortamlarda karşılıklı olarak daha hızlı ve daha açık iletişim kurabilmektedirler (Westerman vd., 2014). Böylece liderlik, sadece yön gösteren bir özellik değil; aynı zamanda köprü kuran, dönüşümü kolaylaştıran bir rehberliğe dönüşmüştür.

Eskiden emir-komuta zincirine dayalı yapılar, dönüşüm süreciyle birlikte yerini daha yatay ilişkilerin kurulduğu ve çalışanlara yetki veren sistemlere bırakmıştır. Bu yeni anlayışta çalışanlar, sadece görevleri tamamlayan kişiler değil, aynı zamanda yenilikçi fikirler üreten bireyler olarak görülmektedir (Suryadi vd., 2024). Bugüne gelindiğinde ise, dijital liderin oluşturacağı örgütsel kültürün, değişime karşı oluşturulan bariyerlerin aşılmasına

çok daha fazla katkı sunacağı ve aynı zamanda değişime karşı dirençleri zayıflatarak, öğrenen organizasyon olma vizyonunu daha da geliştireceği ifade edilmektedir (Shah ve Patki, 2020).

Çalışma hayatımızın bir parçası haline gelen rekabet ortamı teknolojik hamlelerle daha da hızlanmıştır. Buna bağlı olarak liderlerin bu sürece uyum sağlaması ve çalışanları böylesine bir ortama hazırlaması gerekmektedir. Çünkü konu üzerinde yapılan çalışmalar, dijital liderlik becerilerinin dönüşüm projelerinin geliştirilmesinde ve başarılı sonuçlara ulaşılmasında çok önemli bir rol üstlendiği belirtilmektedir (Sacavém vd., 2025). Örneğin, dijital liderlerin öngörüler ve geleceğe yönelik stratejik eylem planları, dijital dönüşüm firmalarının finansal performansları üzerindeki dolaylı etkisini güçlü hale getirmektedir (Bican ve Brem, 2020). Bunun yanı sıra, araştırmalar dijital dönüşüm liderliğinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bağlamda dönüşümü etkili biçimde yöneten liderler, örgütün çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Jonathan ve Kuika Watat, 2020).

Dijital çağın liderliği, mevcut normları korumaktan çok, değişimi birlikte inşa edebilecek bir yapı kurmayı gerektirir. Dolayısıyla dijital çağda liderlik, yalnızca mevcut düzeni korumak değil; aynı zamanda dönüşümü birlikte gerçekleştirecek yapıyı inşa etme sorumluluğunu da taşımaktadır (Sacavém vd.,2025). Böylece liderlerden beklenen, teknolojik düşünme ve uygulama hakimiyetinin olmasının yanında çalışanı odağa alan, yenilikçi ve vizyoner yaklaşımlarla örgütlerini geleceğe taşıma yeteneği olan güçlü kişiler olarak önemini hissettiren davranışları sergilemişlerdir.

2. Dijital Liderliğin Tanımı ve Temel Özellikleri

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için, günümüzün en önemli gereklerinden olan dijitalleşme, gün geçtikçe iş dünyasının içinde daha fazla yer almaktadır. Bu da bize artık şirket hedeflerini başarmanın yolunun geleneksel liderlik yapılarıyla değil; dijital dönüşümü önceleyen, iş koşullarını farklı bir bakış açısıyla ele alan, sürdürülebilir yenilikleri araştıran ve çağın gereksinimlerine uyum sağlayan liderler tarafından gerçekleştirileceğini göstermektedir. Belirtilen bu özellikler sayesinde dijital liderler, dijital dönüşüm hedefleri doğrultusunda stratejileri oluşturmak ve uygulamak amacıyla etkili yönetim becerilerini gösteren ve bu rolün sürdürülmesinde kararlı olan kişi olarak tanımlanır (Westerman vd., 2014). Bu bağlamda geleneksel liderle farklılaşan dijital lider, yalnızca karar verici olarak değil; aynı zamanda rehber, vizyoner ve teknolojik dönüşüm için değişimi gerçekleştirme rolünü üstlenir.

Dijital liderin sahip olması gereken beceri seti, günümüz şartlarına uygun olarak çeşitlenmektedir. Her şeyden önce teknolojik dönüşüm için gereken bilgiye ve veri okuryazarlığına sahip olması, dijital liderin en önemli özelliği olacaktır. Çünkü günümüzde gerçekleştirilen başarılı iş süreçlerinde alınacak stratejik kararlar, sezgiden çok verisel değerlendirmelere dayalı olmalıdır (Horlacher ve Hess, 2016). Aynı zamanda dijital liderin gelecekte nelere sahip olunması gerektiğini tahmin etme becerisiyle, geleceğin yönelimlerini, olası riskleri ve fırsatları öngörerek örgütlerini bu hedefler doğrultusunda yönlendirmesi açısından kritik önemi vardır (Kane vd., 2019). Bunun yanı sıra, dijital dönüşüm yalnızca teknolojik altyapı yatırımı değil, aynı zamanda ortak bir kültürün ve zihniyetin değişimi demektir. Dijital liderin teknolojideki bu değişimi yönetme becerisiyle, çalışanları sürece dahil etmesi ve değişime karşı oluşabilecek dirençleri azaltması beklenir (Malik vd., 2024). Bununla birlikte dijital lider, inovatif düşüncenin ve yaratıcılığın ortaya çıkarılmasında çalışanlarına ilham verir ve önderlik eder. Böylece yenilikçi yapının oluşturulmasında çalışanlarını dijital dönüşümü benimsemeleri yönünde güçlendirerek onların yenilikçi gücünü, yaratıcılık cesaretini ve katılımını artırmış olur (Musid vd., 2023). Diğer yandan, dijital liderliğin sadece teknolojik yönetimle ilişkili olduğu değil, onun insan odaklı, ona değer veren katılımcı bir liderlik anlayışında olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, klasik yönetim ilkelerini daha fazla benimseyen liderler ile dijital liderler arasındaki en belirgin farkın, geleneksel liderlerin faaliyetlerini genellikle hiyerarşik düzen içinde, emir-komuta zincirine bağlı olarak yürütmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu tür liderler, yönetim süreçlerinde talimatlarının yerine getirilmesi amacıyla ortamı yakından izler ve denetler. Ancak dijital liderlik özelliklerinde durum geleneksel liderliğin çok ötesinde, daha çevik ve iş birliğine dayalıdır. Emir-komuta yerine rehberlik ve esneklik öne çıkar. Dahası, dijital lider çalışanlarla birlikte çözümler üretir, onların potansiyellerini açığa çıkarmalarına destek olur ve örgüte yenilik katacak fikirleri teşvik eder. Ayrıca dijital liderler, koşulların oluşmasına bağlı olarak daha hızlı, verilere dayalı karar alma ve uyum göstermeye çalışırlar (Jonathan ve Kuika Watat, 2020). Böylece bu esneklik sayesinde, dijital liderlik örgütsel rekabet alanında avantaj sağlamış olur.

Sonuç olarak, dijital liderlik teknolojiyi sadece araçsal bir bakış açısıyla değerlendirmeyen aynı zamanda stratejik öngörüyle şirketine vizyoner üstünlük sağlayan, dönüşüm süreçlerini yöneten ve insana değer veren bir liderlik anlayışdır. Geleneksel liderlikten farklı olarak, dijital liderler yol gösterici olan, birlikteliği teşvik eden ve hızlı uyum sağlayan vizyoner aktörlerdir. Bu nedenle, dijital çağda örgütlerin başarı düzeyi büyük ölçüde dijital liderlerin etkinliğine bağlıdır.

3. Dijital Liderin, Örgütsel Değişim ve Teknoloji Entegrasyonundaki Rolü

Dijital liderler, dönüşüm süreçlerinde sadece oluşturulan teknolojiye dayalı sistemlerin yönetiminden sorumlu değil, aynı zamanda örgütün dijital vizyonu doğrultusunda bu vizyonun çalışanlarca kabul edilmesini ve ayrıca örgütsel değişimin etkili bir şekilde yönetilmesini de sağlayan çok yönlü bir liderlik yaklaşımını temsil etmektedir (El sawy vd., 2020). Bunun yanı sıra, dijital liderin; teknolojiyi etkin kullanan, stratejik planlama yeteneğine sahip ve süreci hedeflerle uyumlu şekilde yöneten bir kişi olduğu söylenebilir (Westerman, ve McAfee, 2014). Dolayısıyla lider, çalışanların gelişimini öncelikle; onların teknolojik yenilikleri hızla benimsemelerini ve değişim süreçlerine katılımlarını cesaretlendirerek bağlılık ve motivasyonlarını artırmayı sağlamalıdır.

Örgütün değişim süreçlerinde lider, değişim yönetimi ve çalışan bağlılığının devamlılığını sağlaması bakımında kilit bir rol üstlenir. Bu nedenle liderler, değişim sürecinde çalışanları için taşıdığı rehberlik etme görevinde onları bilgilendirerek, değişimin önemli bir dinamiği olduklarına ikna eder ve sürece etkin bir şekilde katılımlarını sağlayacak şekilde cesaretlendirir (Kotter, 1996). Bununla birlikte lider, değişimin gerekliliği üzerine seminerler düzenler, süreçlerin iyice anlaşılması için eğitimler düzenler ve faydalarını somut örneklerle açıklar. Böylece çalışanlarca da benimsenen bu yaklaşım, değişime karşı oluşan direnci azaltır ve onların böylesine önemli bir sürece etkin katılımını teşvik eder (Armenakis ve Bedeian, 1999).

Teknolojiyi kurumlara entegre etme süreçlerinde sergilenen liderlik, dijital bir bakış vizyonunun ve ikna gücünün karallıklarla yönetildiği bir çabayı gerektirir. Benzer şekilde çalışanlarda oluşacak endişeleri anlamak, analiz etmek ve çözüm yollarını üreterek stratejik uygulamaları hayata geçirmek, aynı zamanda değişimin stratejik değerini ortaya çıkarmaktır (Horlacher ve Hess, 2016). Örneğin, bir sigorta kuruluşu blockchain tabanlı bir ödeme sistemini uygulamaya geçirmek için çalışmaları başlattığında, dijital lider hız ve güvenlik avantajlarının sistem için ne kadar önemli olduğunu açıklamak amacıyla, eğitimler düzenler ve yetkinliklerini artırır. Böylece teknolojik dönüşüm, sadece teknik bir süreç değil kültürel bir dönüşüme rehberlik eden önemli bir süreç haline gelir.

Tüm bunların yanı sıra, dijital liderin başarılı olmasına katkı sağlayan özelliklerinden biri de çeviklik ve uyum yeteneğidir. Böylesine bir durum, dijital dönüşüme dayalı proje çalışmalarında karşılaşılan en büyük zorluklarından birine i şaret eder. Bundan dolayı liderler, esnek ve hızla uyum sağlama yeteneğinin kaybolmasına neden olan durumlarla karşılaşmamak

için hızlı çözümler üretir, stratejiyi gözden geçirir ve organizasyonun uyum yeteneğini artırır (Jonathan ve Kuika Watat, 2020).

Sonuç olarak, çağımızda liderlik anlayışı, örgütsel değişim ve teknolojik bütünleşmeyi birbirinden ayrı değil, birbirini tamamlayan bir bütün olarak ele alır. Buna ek olarak, dijital liderler, değişimin gerçekleştirilmesi süreçlerinde teknolojiyi stratejik bir araç olarak yönetim hedefleri içinde tutar. Bunun sonucunda, çalışanların sürece aktif katılımı, örgütte hem bağlılığı artırır hem de vizyoner bir rehberlik ortamı yaratır. Nihayetinde, örgütün inovasyon yeteneği geliştirilir ve çevik davranışlarını artarak, uyum süreçleri hızlanarak, rekabete karşı daha dirençli hale getirilmiş olur.

4. Dijital Liderlik Yetkinlikleri

Dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan liderlik tipi, bilinen liderlik becerilerinin ötesinde, teknolojik öngörülere sahip, dijital uygulamalara odaklı ve aynı zamanda dijital dönüşümün gerektirdiği kültürel ve yapısal yenilenmeye bağlı süreçleri etkili bir şekilde yönetirler. Bu bağlamda, dijital lider tanımı yapılırken, sahip olduğu yetkinliklerinin öne çıkan başlıca özelliklerinden sayılan, stratejik düşünme ve öngörü, teknolojik okuryazarlık, veriye dayalı karar alma, güçlü iletişim ve kolektif çalışma becerileri ile öğrenmeyi önceleyen kavramlara vurgu yapılmaktadır (Thani vd., 2021). Öte yandan, dijitalleşme hedefleri doğrultusunda başarılı olabilmek, liderin sahip olduğu niteliklerle doğrudan ilgilidir. Bu yüzden liderden beklenen özellikler, örgütsel dönüşümün başarısını belirleyen temel unsurlar haline gelir.

Lider için stratejik bakış açısı ve değerlendirme süreci en önemli yetkinliklerinden kabul edilmektedir. Bununla birlikte, teknolojik yenilenmenin ve buna bağlı olarak dijitalleşmenin sürekli gelişmesi, bu alanda kendini hissettiren değişim hızı ve belirsizliği de yükseltmektedir. Bu nedenle, liderin geleceğe dönük bir vizyon geliştirmesi, riskleri önceden fark edebilmesi ve stratejik hedeflerle uyumlu yönlendirmeler yapabilmesi gerekir (Kane vd., 2019). Bunlar, dijital çağın liderinden beklenen olmazsa olmaz yetkinliklerdendir. Bu amaçla lider, stratejik düşünceyle geleceğe ilişkin yaptığı planların yanı sıra, aynı zamanda gelişen teknolojik ve pazar koşullarına da hızla uyum sağlayacak esnek stratejiler geliştirmelidir.

Dijital liderler için teknolojik okuryazarlığın özelliği ve önemi; dijital dönüşüm süreçlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve yönetilmesidir (Akpınar, 2025). Bu beceri, liderin dijital bakış açısıyla hedefleri gerçekleştirmesine ve çalışanlar için ortak vizyon oluşturtmasına hatta bu çerçevede yapılan çalışmalara katkı sunmasına olanak sağlar. Bu nedenle dijital

lider; yeni teknolojik eğilimleri takip eden, güncel dijital araçları tanıyan ve bunları organizasyonel süreçlerle uyumlu biçimde bütünleştirebilen bir kişi olarak kabul edilir (Horlacher ve Hess, 2016). Ayrıca iletişim ve iş birliğine dayalı becerilerini geliştiren bir lider hem örgüt içi hem de dış paydaşlarla daha güçlü bir etkileşim kurar. Böylece bölümler arası bilgi paylaşımı, açık iletişim ve kolektif çalışma kültürü sayesinde, durağan yapılar daha çevik hale gelir (Motwani ve Katatria, 2024). Dijital dönüşüm, doğası gereği sürekli yenilenmeyi ve uyum göstermeyi gerektirir. Bu nedenle liderlerin değişime hızlı yanıt verebilmeleri ve sürekli öğrenmeyi desteklemeleri oldukça önemlidir. Bu özellik sayesinde, lider hem kendisinin hem de ekibinin gelişimini destekler ve organizasyonun uyum yeteneğini artırır (Jonathan ve Kuika Watat, 2020).

Bu açıklamalar çerçevesinde dijital liderde bulunması gerekli yetkinliklerin, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerinde elde etmek istedikleri başarılı sonucun bir belirleyicisi olarak öne çıkan unsurlardır. Stratejik öngörü, teknolojik okuryazarlık, veri temelli karar verme, iletişim ve iş birliği becerileri ile esneklik ve öğrenmeye istekliliği, liderlerin değişim süreçlerinde etkili rol almasını ve organizasyonu sürdürülebilir bir şekilde dönüştürmesini sağlamış olur.

5. Kurumsal Kültür ve Dijital Liderlik

5.1. Başarılı Bir Dijital Dönüşüm Kültürü Nasıl Oluşturulur?

Dijital dönüşüm yalnızca yeni teknolojileri benimsemekle ilgili değildir. Bunun yanında bir kuruluşun işleyişi, müşteri ve çalışanlarına değer sunması ve pazarda rekabet avantajına sahip olunması şeklinde köklü bir değişimi içerir. Bu değişim, çevikliği, iş birliğini ve değişime açıklığı destekleyen bir kültür gerektirir. Bu nedenle gelişmiş teknolojik dönüşüm potansiyelini ortaya koyma, doğru kültürel dönüşüm temelinde oluşturulmalıdır. Dijital dönüşümün uygulanabilirliğini güçlendiren bir kültür yapısı, her seviyedeki çalışanı inovatif düşünmeye, yeni ve yaratıcı fikirlerini denemeye teşvik eder. Dahası, çalışanları risk almaya ve yeni çözümler üretme konusunda cesaretlendirir. Bu bağlamda dijital dönüşüm kültürü, örgüt üyelerinin dijital değişimi kabullenmesi ve sürdürmesini sağlayan kurumsal bakış açısı, davranışlar ve inançları ifade eder (Rowles, 2017). Başka bir deyişle, inşa edilen bir dijital dönüşüm kültürü, değişimi bir fırsat olarak benimser, sürekli iyileştirme ve deneme odaklı bir zihniyeti teşvik eder. Aynı şekilde açıklık, esneklik ve iş birliği temellerinde; çalışanların yeni teknolojileri benimsemesi, dijital araçları etkili kullanması ve değişim süreçlerinde etkin bir şekilde yer alması, güçlü bir dijital kültür ile mümkün olur (Horlacher ve

Hess, 2016). Bu süreçte liderin rolü ise çalışan davranışlarını belirli normlar üzerinden oluşturmak ve onları sürecin bir parçası olduklarının inançlarını güçlendirerek, kurumsal değerleri dijitalleşme stratejisi ile uyumlu hale getirmektir (Kane vd., 2019).

Kurum içi dijital kültürü yaygınlaştırmak öncelikle kurumun genelinde sahip olunan şirket kültürünün iyice anlaşılmasından kaynaklanır. Bu bakımdan öncelikli hedef, temel bir zihniyet değişimi ve eski çalışma şekliyle, dönüşüm için gerekli yeni yaklaşım arasındaki kültürel uçurumun kapatılması ve bu süreçte değişime karşı oluşan direncin kaybolmasını sağlamaktır (Bozkus, 2023).

Yenilikçi ve çeviklik odaklı yaklaşımlar, dijital liderliğin diğer kritik unsurlarıdır. Çünkü, dijital liderler, deneyime açık bir organizasyon yaratır ve çalışanların hata yapmaktan korkmadan yeni fikirler üretmesini teşvik eder (Omachi ve Ajewumi, 2024). Bu yaklaşım, çevik organizasyon yapılarının kurulmasını kolaylaştırır; ekipler daha hızlı karar alır, değişime uyum sağlar ve projeleri kısa sürelerde hayata geçirir. Ayrıca, dijital liderler kurumsal kültürün şekillenmesinde önemli roller üstlenirler. Bu da çalışanların bağlılığının artması ve motivasyonların güçlendirilmesi sonucunu doğurur.

Liderlerden beklenen en güçlü özelliklerden biri de dijital dönüşümün stratejik öneminin çalışanlara açıklanması ve sürece katılmasının sağlanmasıdır (Klein, 2020). Bu amaç doğrultusunda lider, kurum içinde belirlenen organizasyonel hedeflerle kişisel hedefler arasında keskin bağlantı kurar ve çalışanlara bunu sahlendirir. Böylece kurumsal kültürün kurumun dijital stratejileriyle uyum sağlaması ve organizasyonel bir değişime gitmesi amacıyla dijital liderin, rekabet avantajını sürdürülebilir bir biçimde korumasını bekler (Shin ve Choi, 2023). Sonuç olarak, dijital liderlik ve kurumsal kültür, birbirini tamamlayan ve dijital dönüşümün başarısında kritik rol oynayan unsurlardır. Dijital liderler, kurum içinde dijital değerleri ve davranışları yerleştirir, yenilikçiliği ve çevik yaklaşımı destekler ve böylece organizasyonu hızla değişen teknoloji ortamına uyumlu bir şekilde dönüştürür (Sacavém vd., 2025).

5.2. Dijitalleşen Kültür İçinde Liderin Rolü

Lider, dijitalleşen uygulamalara uygun davranışların dijital kültürü şekillendirmesinde önemli bir rol üstlenir. Bunun gereği olarak, dijital süreçlerin kurum genelinde çalışanlar tarafından benimsenmesini teşvik eder (Omachi ve Ajewumi, 2024). Özellikle, inovatif uygulamalara geçilerek, denemeye değer verilen bir kültür oluşturulmasına çalışılır. Böylece lider, kalıcı

dijital değişim için gerekli olan güvenin, bu süreç içerisinde tamamlanması için aşığıdaki konu başlıkları içerisinde ele alır.

- **İşlevler Arası İş Birliği**

İşlevler arası iş birliği, kurumsal çevikliğin oluşturulmasında sahiplenilen en önemli özelliktir. Bunun için, atıl işlemlerin ortadan kaldırılması, geleneksel hiyerarşilere meydan okunması ve ekiplerin birlikte çalışma biçiminin yeniden tasarlanması gerekmektedir. Bunun teşvik edilmesi, kuruluşlar için daha hızlı bilgi akışı, daha doğru karar verme ve değişen pazar dinamiklerinin izlenmesi ve dijital dönüşüm eğilimlerinin uygulanması amacıyla ihtiyaç duyulan gerçek zamanlı uyum sağlama becerilerinin kilidinin açılmasını sağlar (Subramaniam, 2023).

- **Veri Odaklı Karar Alma**

Pazara girişlerin önemini gösteren tahmini analitik teknolojiler; operasyonlar, müşteri beklentileri ve pazar trendleri hakkında eyleme geçirilebilir önem ve biçiminin anlaşılır duruma gelmesini sağlar (Kurat, 2024). Böylece bu veri odaklı içgörüler, liderlerin stratejik planlamayı, operasyonel etkinliği ve çalışan deneyimini iyileştirmek için bilinçli ve gerçek zamanlı kararlar almalarına olanak sağlamış olur. Bunun yanı sıra, dijital kültürün içinde yer alan çalışanların, yüksek kaliteli müşteri desteğini sağlamak ve iş akışlarında beklenen sonuçlara ulaşmak için veri odaklı karar alma yaklaşımlardan yararlanmayı tercih etmeleri beklenir (Rajagopal vd., 2022).

- **Sürekli Öğrenme ve Uyum**

Sürekli öğrenme ve mesleki gelişim kültürünün teşvik edilmesi, değişimin olumlu bir güç olarak pekiştirildiğini ifade eder (Hord, 1997). Çünkü, dijital dönüşümün neden olduğu değişimin çalışanlarca kabul görmesi, onların iş hedeflerine uygun bilgi ve becerilere sahip olmasına bağlıdır. Bu nedenle, çalışanlar iş hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda değişen ortamlara uyum sağlamaları ve daha etkili hale getirilmeleri için sürekli araştırma ve öğrenme istekliliği içinde olmalıdırlar (Almahamid vd., 2010).

- **Çalışan Zihniyeti ve Katılımının Rolü**

Dijital dönüşüm sürecinde psikolojik güvenliğin sağlanmasında en kritik unsurlardan biri, çalışanların zihinsel tutumları ve sürece katılım düzeyleridir. Çünkü, dijital dönüşümde psikolojik güvenliğin tesis edilmesindeki en kritik unsur, çalışanların zihinsel yaklaşımı ve sürece aktif katılımıdır. Dolayısıyla, çalışanlar kendilerini güvenli bir ortamda hissettiklerinde, kaygılarını ifade etmekten çekinmez ve değişime direnç göstermek yerine çözüm arayışına

yönelirler (Kegan, ve Lahey, 2001). Ayrıca, sürekli öğrenme ve yetkinlik geliştirme olanaklarının sunulması, çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine korkuyla değil, gelişim fırsatı olarak bakmalarını destekler (Ewim vd., 2021). Böylece kendilerini değerli ve hazırlıklı hisseden çalışanların, dijital dönüşüm çabalarını destekleme ve sürdürme eğilimlerinin çok daha yüksek olacağı beklenir.

6. Dijital Liderlikte Karşılaşılan Zorluklar

Günümüzde dijital dönüşüm, değişimin ön koşulu haline gelmiş ve kurumsal büyüme için önemli bir unsuru olmuştur. Başlangıçta, liderler ekiplerini bu dönüşüm yolculuğuna hazırlarken bazı zorluklarla karşı karşıya gelmiş ve bunların ortadan kaldırılması amacıyla çok fazla çaba içinde bulunmuşlardır. Dolayısıyla, bu zorlukları anlamak ve ele almak, başarılı dijital dönüşüm için kritik bir süreçtir. Dahası, dijital çağın hızla gelişimi ve ortaya çıkan karışıklara karşın; liderler uyum sağlama, öngörü ve sürekli öğrenmeyle iç içe bir davranış içine girmeleri beklenir. Çünkü, liderlerin yaşadığı, kültürel direnç, beceri eksiklikleri, değişim yönetimi, teknolojilerin entegrasyonu veri gizliliği ve uyumluluk gibi bir dizi zorluğun aşılması amacıyla yukarıdaki sıralanan önleyici tedbirlerin hayata geçirilmesi gerekir (Christensen, 2024). Benzer şekilde, herhangi bir organizasyonu dijital olarak güçlendirilmiş bir varlığa dönüştürme yolculuğu her ne kadar engellerle dolu olsa da aynı zamanda büyüme ve inovasyon fırsatlarıyla doludur. İşte böylesine dönüşümsel zamanlarda liderlerin teknolojik gelişmelere karşın olabilecek karmaşıklıkları anlaması, başarılı uygulamalar için kritik önem taşır.

Sürekli Değişimle Başa Çıkmak

Dijital liderliğin belki de en belirleyici zorluğu, sürekli değişimle başa çıkma gerekliliğidir. Dolayısıyla, sahip olunan mevcut düzenden yeni dijital teknolojiye geçişi yönetmek olumsuz sonuçlara neden olabilir. Hatta çalışanlar arasındaki direnç ve kafa karışıklığı, dijital dönüşüm girişimlerinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini engelleyebilir (Gupta, 2018). Bu bağlamda liderlerin; net iletişim, çalışan katılımı ve kısıtları en aza indiren aşamalı bir uygulama yaklaşımı içeren güçlü bir değişim yönetimi stratejisine ihtiyacı vardır.

• Dirençle Başa Çıkma

Başlıca zorluklardan biri, kurumsal kültür içindeki değişime karşı dirençtir. Her ne kadar çalışanlar geleneksel yöntemlere alışkın olsalar da, dijital dönüşümü benimsemek kültürel bir değişim gerektirir. İşte bu nedenle ki, etkili dijital liderler direnci yalnızca bir engel olarak değil,

aynı zamanda katılım ve iletişim fırsatı olarak görürler. Bu nedenle şeffaf iletişimin yaygınlaşmasını teşvik eder, hedeflenen değişimlerin niçin olması gerektiğini anlaşılabilir bir kolaylıkla açıklar ve dönüşüm sürecinde çalışanların katılımını sağlar. (Kane vd., 2019). Bu yüzden, tüm süreçler için liderler, inovasyon kültürünü teşvik ederek, çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlamalarına yardımcı olacak becerilerin kazandırılması amacıyla ilgili eğitimlerin kazandırılmasını sağlamalıdır.

- **Beceri Eksiklikleri:**

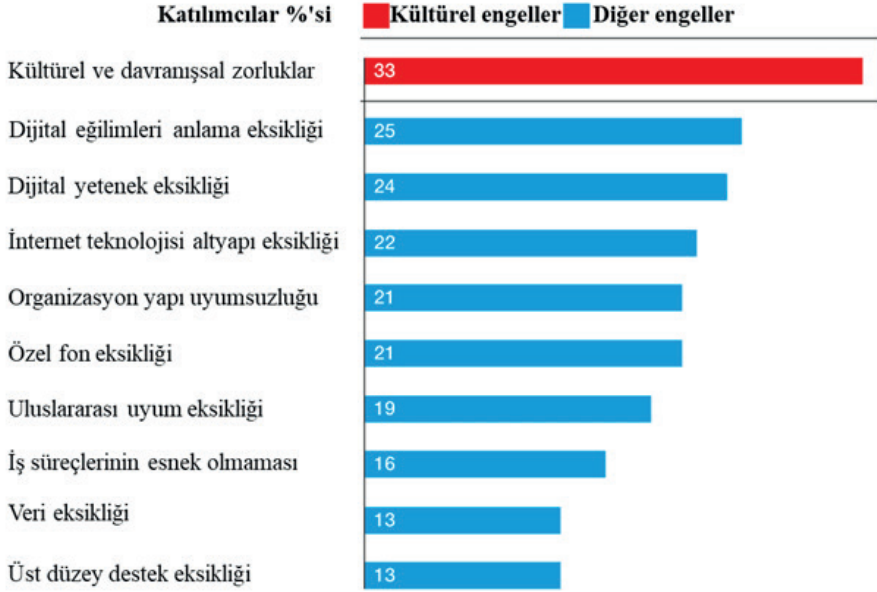
Kurum içi dönüşüm süreçlerinde hızla oluşan teknolojik gelişmeler genellikle iş gücünde beceri eksikliklerine yol açar. Bundan dolayı çalışanlar uyum sorunlarına bağlı olarak, dijital araçlar ve süreçler için gerekli becerilere ihtiyaç duyabilirler (Ewim vd.,2021). Bunu karşılamak amacıyla, kurumlar bu tür engellere karşı bazı önlemler alabilir. Bunlar içinde, eğitim programlarına yatırım yapmak, beceri geliştirmek ve ilgili uzmanlığa sahip kişileri işe almak gibi oluşturulan süreçler vardır. Bunlar, özellikle beceri eksikliklerini gidermeye ve dijital çağa hazır bir iş gücü sağlamaya yardımcı olan faaliyetlerdir.

- **Teknolojilerin Entegrasyonu:**

Kurumların operasyonel işlemlerinde genellikle yeni ve eski sistemler bir arada kullanılır. Bu nedenle, çeşitli teknolojileri sorunsuz çalışacak şekilde entegre etmek hem karmaşık hem de uzun zaman alabilir (Michael ve Sophia, 2021). Bunu önceden öngören liderler, birlikte çalışabilir teknolojilere, güvenilir ve sorunsuz entegrasyonu kolaylaştıran platformlara yatırım yapabilirler. Çünkü, iyi bir şekilde düşünülmüş ve planlanmış bir entegrasyon stratejisinin belirlenmesi, başarı için çok önemlidir.

- **Veri Gizliliği ve Uyumluluk:**

Dijital dönüşümde artan veri kullanımının uyum konusunda endişelere yol açmaması amacıyla, liderlerin uyumu sağlamak ve güven oluşturmak için veri yönetimine öncelik vermeleri, güçlü gizlilik politikaları uygulamaları ve değişen düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olmaları beklenir. Örneğin; McKinsey tarafından yapılan bir çalışmada, 2.135 iş lideriyle anket çalışması yapılmış ve kültürel ve davranışsal zorlukların, liderlerin dijital çağın önceliklerini karşılamalarında ne gibi tıkanma alanlarıyla meşgul oldukları aşağıda şekil' 1 de göstermiştir (Goran vd., 2017).



Şekil 1: Dijital öncelikleri karşılamamanın önündeki en önemli zorluklar

Kaynak: Source: 2016 McKinsey Digital survey of 2,135 respondents

7. Sonuç

Dijital dönüşüm, kurumların mevcut konumlarından daha ileriye taşınabilmesi için sadece gerekli bir teknolojik yenilenme çabası değildir. Dahası bu, hedefler doğrultusunda faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla düzenlenen iş yapış modellerini, uygulanan yönetim anlayışındaki liderlik uygulamalarını ve örgütsel davranışlarını etkileyen birden fazla değişimi içeren bir süreçtir. Bu kapsamda, günümüzde işletmelerin çoğu, teknolojik yenilenmeyi kendi bünyelerine entegre edebilmek için gerekli dijital dönüşüm modellerini benimsemek zorunda kalmaktadır. Liderlik tanımlarının yeniden yapıldığı günümüzde, koşulların hızla değişimi, işlerin artık klasik liderlik görünümünün çok ötesinde ve operasyonel çalışmalardan çok teknolojik çabalarla birlikte değişimin yönetilmesi doğrultusunda gerçekleşen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Üstelik, dijital teknoloji ve yenilenen iş modellerinin, kurum içi faaliyetlerde hızla bir değişkenliğe neden olduğu da söylenebilir. Bu bağlamda yenilenen bu yapısal değişikliklerin yönetilebilmesi için çok daha keskin bir vizyoner görüşün ve katılımın gerektiği, uyum sağlama yeteneğinin geliştiği, bilinçli karar alma ve hızlı uygulamaya geçirme gibi belirli iş davranışlarının sergilendiği dijital liderlere ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden dijital gelecekteki liderlerin, örgütlerinin

gelişiminde neyin uygun olduğunu belirlemek için çok daha gayret etmeleri gerekecektir. Özellikle, dijital dönüşüm süreçlerinde yaşanan değişim zorluklarına karşı gerçekleştirilen şeffaf ve esnek tutum gelişimi etkilediği ve inovatif davranışların örgüt tarafından sahiplenilmesini kolaylaştırdığı söylenebilir. Dolayısıyla, inovatif dijital çözümlerin sürdürülebilirliği başarılı hale gelmektedir. Bu süreçte liderlerin, bir adım önde olmak ve örnek teşkil etmek için sürekli olarak kendilerini zorlamaları ve güven oluşturmaya daha öncelik haline getirmeleri gerekir. Çünkü, güven duygusu, liderliğin temel bileşeni olmaya devam etse de artan dijital değişim dünyasında daha da önemli hale gelmektedir. Bu nedenle dijital liderlerden, farklı liderlik becerileri edinmelerinin yanı sıra, davranışlarında insan faktörüne odaklanarak onlarla iletişim, değişimle başa çıkma ve inovasyonda kendini sürekli geliştirme gibi temel konulara eğilmeleri beklenmektedir. Ayrıca, önceki araştırmalara dayanarak dijital dönüşüm süreçlerinin başarıyla tamamlanmasında teknolojik alt yapının oluşturulmasının yanı sıra, çalışanlardaki tutum ve davranışlarının daha ön plana çıktığı söylenebilir. Çünkü, değişim ve dönüşüm süreçlerindeki uyum süreçlerinin yanı sıra çalışanların yeniliklere karşı olan tutumlarındaki farklılıklar, iletişim ve geri bildirim döngüleri, sahip oldukları beceri setlerini kullanma isteklikleri daha da önemli hale gelecektir.

Dijital dönüşümün kabul edilebilirliğini etkileyen en önemli unsurlardan biri de örgütsel uyum ve esnekliktir. Ancak dijital dönüşüm, hızla değişen teknolojik dinamiğin etkisinde zorluklarla da karşılaşabilir. Bu yüzden süreç içerisinde kaynakların etkin yönetimi, yeni becerilerin kazandırılması ve dijital yeterliliklerin artırılması, liderlerin öncelikli sorumlulukları arasında yer almalıdır. Ayrıca, kurumların sadece teknolojiye yatırım yapmasının yeterli olmayacağını düşünürsek, öğrenen örgütlerin önemi gereği olarak dijital farkındalığı artıran ve öğrenmeyi sürekli hale getiren bir organizasyonel yapının da kurulması gerektiği söylenebilir. Başka bir deyişle, dijital dönüşümün sadece teknik boyutuna odaklanarak sonuç alınamayacağını, bununla birlikte insanı merkeze alan bir yaklaşımın öneminin dikkate alınacağı bir yenilenme süreçlerinin bütünlüğü olarak ifade edilmesi gerekir. Tüm bunların yanı sıra, çalışanın gelişimini destekleyen eğitim programlarının düzenlendiği, iletişimin ve katılımcılığın güçlü kılındığı uygulamaların olduğu bir ortamın hazırlanması dijital dönüşüme önemli bir süreklilik kazandıracaktır. Bu bağlamda tüm alanların yönetimini gerçekleştiren vizyoner, stratejik düşünen ve yenilikçi yaklaşıma sahip liderlerin geleceğin dijitalleşmesinde önemli katkıları olacaktır. Sonuç olarak dijital liderlik, yalnızca bir yönetim tarzı olmasının ötesinde, değişen dünyada kurumların ayakta kalabilmesi için hayati bir stratejik beceridir. Bu nedenle hem liderlerin hem de çalışanların sürekli öğrenmeye açık, değişime uyum sağlayan ve değer

üretmeye odaklı bir zihniyet geliştirmeleri, dijital dönüşümün başarısında kilit rol oynamaktadır. Üstelik dijital liderlerin, değişen dünyada kurumların varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan stratejik yetkinliği kazanması, zihniyet değişimi göstermesi ve aynı zamanda uyumu sağlamasıyla dijital dönüşümün başarısında belirleyici rol üstlenmeleri beklenmektedir.

Kaynakça

- Akpınar, H. (2025). İşletmelerin dijital dönüşüm düzeyleriyle yöneticilerin dijital okuryazarlık ve dijital liderlik seviyelerinin çok kriterli karar verme yöntemleri ile değerlendirilmesi
- Almahamid, S., Mcadams, A. C., & Kalaldehy, T. (2010). The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability, and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 5. <https://doi.org/10.28945/1225>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Bozkus, K. (2023). Organizational culture change and technology: Navigating the digital transformation. In *Organizational Culture-Cultural Change and Technology*. IntechOpen.
- <https://doi.org/10.5772/intechopen.112903>
- Christensen, M. (2024). Leadership competencies for emerging technology integration in the UAE.
- Ewim, C. M., Omokhoa, H. E., Ogundej, I. A., & Ibeh, A. I. (2021). Future of work in banking: Adapting workforce skills to digital transformation challenges. *Future*, 2(1), 45-56.
- <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2021.2.1.663-676>
- G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics*. MIT Sloan Management Review.
- Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017). Culture for a digital age. *McKinsey Quarterly*, 3(1), 56-67.
- Gupta, S. (2018). Organizational barriers to digital transformation.
- Hord, S. M. (1997). Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement.
- Horlacher, A., & Hess, T. (2016). What does a Chief Digital Officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation. *Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences*, 5126–5135.
- <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.634>
- Jonathan, G. M., & Kuika Watat, J. (2020, November). Strategic alignment during digital transformation. In *European, Mediterranean, and Middle*

- le Eastern Conference on Information Systems (pp. 657-670). Cham: Springer International Publishing.
- https://doi.org/10.1007/978-3-030-63396-7_44
- Jonathan, T., & Kuika Watat, J. (2020). *Digital transformation in business and society: Theory and cases*. Springer
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics*. MIT Sloan Management Review.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). *The real reason people won't change* (p. 75). Boston: Harvard Business Review.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902.
- <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kurat, J. (2024). Enhancing Market Insights with Advanced Machine Learning and Predictive Analytics Techniques.of Financial Transformation, 58, 90-97.
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1632-1662.
- <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283>
- Michael, S., & Sophia, M. (2021). The role of iPaaS in future enterprise integrations: simplifying complex workflows with scalable solutions. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(6), 1999-2014.
- Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: a literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709-2754. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0383>
- Musid, N. A., Matore, M. E. E. M., Hamid, A. H. A., Musid, N. A., Matore, M. E. E. M., & Hamid, A. H. A. (2023). Communication Significance in Digital Leadership: Does it Matter? *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 13(5).
- <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i5/16923>
- Omachi, V. O., & Ajewumi, O. E. (2024). The influence of agile organizational design on employee engagement and performance in the digital age. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(10), 25-39.
- <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.1024.2702>

- Rajagopal, N. K., Qureshi, N. I., Durga, S., Ramirez Asis, E. H., Huerta Soto, R. M., Gupta, S. K., & Deepak, S. (2022). Future of business culture: An artificial intelligence-driven digital framework for organization decision-making process. *Complexity*, 2022(1), 7796507.
<https://doi.org/10.1155/2022/7796507>
- Rowles, D., & Brown, T. (2017). Building digital culture: A practical guide to successful digital transformation. Kogan Page Publishers. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 43.
<https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Shah, S. S., & Patki, S. M. (2020). Getting traditionally rooted Indian leadership to embrace digital leadership: challenges and way forward with reference to LMX. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 2(1), 29-40. <https://doi.org/10.1365/s42681-020-00013-2>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Subramaniam, N. (2023). Digital transformation and artificial intelligence in organizations. *Journal of Financial Transformation*, 58, 90-97.
- Thani, F. N., Mousavi, S. H., & Azizi, M. (2021). Iranian Distance Education Journal Open Access. *Distance Education Journal*, 7(1), 131-147.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.