

Vizyoner Liderlik ve Dijital Dönüşüm 8

İlkay Saltık Gür¹

Mehmet Güder²

Özet

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir başarısı, iyi yapılandırılmış, paylaşılan ve benimsenmiş bir vizyona sahip olmalarına bağlıdır. Vizyon; geleceği hayal etme, yaratıcı düşünme ve değerler doğrultusunda harekete geçme sürecidir. Özünde bir “ikna sözleşmesi” olarak değerlendirilebilecek vizyon, örgütsel yönelimi belirlerken çalışanları da ortak bir amaç etrafında birleştirir. Belirsizliklerin ve hızlı değişimlerin hâkim olduğu günümüz dünyasında işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için vizyoner liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Vizyoner lider; açık iletişim kurabilen, ekip ruhunu canlandıran ve çalışanlarına güven aşılayan bir profil sergiler. Bu özellikleri sayesinde örgütsel bağlılığı artırır ve işletmenin kriz dönemlerinden daha az hasarla çıkmasına katkı sağlar. Son 20 yılda vizyoner liderlik üzerine yapılan yerli ve yabancı araştırmalar, bu liderlik tarzının işletmelerde değişim ve kriz yönetimindeki belirleyici rolüne işaret etmektedir. İşletmelerde beklenmeyen krizleri önlemek, karşılaşılan krizlerin etkilerini en aza indirmek ve bu doğrultuda stratejik örgütsel ilişkiler geliştirmek için etkin bir şekilde stratejik planlama ve liderlik becerisi gerekmektedir. Bu bağlamda, stratejik yönetim planlarının başarıyla uygulanabilmesi, ancak vizyoner bir liderin rehberliğinde mümkündür. Çalışmada, dijital dönüşüm sürecinde işletmelerde ortaya çıkabilecek beklenmeyen krizlerin yönetiminde vizyoner liderliğin rolü ve önemi teorik olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, PESTEL analizi yöntemiyle çevresel faktörler değerlendirilerek vizyoner liderliğin önemine yönelik politika önerileri geliştirilmesi hedeflenmektedir.

- 1 Öğretim Görevlisi, Munzur Üniversitesi, ilkaysaltikgur@munzur.edu.tr, ORCID ID: : <https://orcid.org/0000-0002-3010-0286>
- 2 Mülkiye Müfettişi, T.C. İç İşleri Bakanlığı, gudermeahmet@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3481-0349>

1. VİZYONER LİDERLİK

1.1. Vizyon Kavramı

Vizyon kavramının tarihsel kökenine bakıldığında, ilk dönemlerde daha çok mistik ve sezgisel anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Kavramın yönetim bilimi literatürüne ne zaman girdiği tam olarak bilinmemekle birlikte, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren liderlik çalışmalarında önemli bir kavram olarak ele alınmış ve lider ile yönetici arasındaki temel farklardan biri olarak değerlendirilmeye başlamıştır (Akdemir ve Yılmaz, 2005:12). Vizyon kavramına ilişkin literatürde çok sayıda tanım yer almaktadır. Türk Dil Kurumu vizyon kavramını; “örünüm, ülkü, sağgörü, ileri görüş ve gelecekte olabilecekleri düşünebilme” biçiminde tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2024). Çelik (1995) ise vizyonu; “görme gücü, geleceği öngörme, hayal etme ve sezgisel düşünme yeteneği” olarak ifade etmektedir. Lissack ve Roost (2001) tarafından vizyon, bir örgütün ulaşmayı arzuladığı hedefler doğrultusunda belirlenen bir rota olarak tanımlarken; Awamleh ve Gardner (1999) tarafından vizyon, mevcut koşullardan daha iyi ve güvenilir bir geleceğe zihinsel bir yönelim olarak görmek şeklinde tanımlanmaktadır (Kılıç, 2010). Vizyon, temelde hayal gücünden beslenen ve bugünkü koşullardan hareketle geleceğe ulaşma yolunu şekillendiren bir süreçtir. Waitley (1993) vizyonu, “gelecekteki olumlu durumların ön göstergesi, bir rüya, azim ve adanmışlıkla harmanlanmış bir hedef” olarak nitelendirmektedir. Gül (1997) ise vizyonu, zihinde canlandırılan bir imajın gerçeğe dönüştürülmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Vizyon; bireylerin ya da örgütlerin geleceğe ilişkin yönünü belirleyen bir yol haritası niteliği taşımaktadır. Birey ya da kurumun, mevcut koşullardan daha iyi bir konuma ulaşabilmesi için yeni ufuklar açmasını sağlamaktadır. Türkkan'a (2003) göre vizyon, insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenen geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilir hedeflerin stratejik bir yaklaşımla hayata geçirilmesi sürecidir. Acar (2006:12) ise vizyonu, örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve ulaşmak istenen hedefleri belirleyen dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç, çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştirerek örgütü arzulanan geleceğe yönlendirir. Dolayısıyla vizyon, yönetsel açıdan oldukça kritik bir beceri olarak görülmektedir. Her işletme geleceğe yönelik plan ve idealler taşır; bu idealler vizyon aracılığıyla somutlaşır. Ancak vizyon, yalnızca geleceğe ilişkin bir tahmin değildir; aynı zamanda bir karar alma ve yön belirleme sürecidir. Bu bağlamda vizyon, işletmenin ulaşmak istediği hedeflere nasıl bir yol izleyerek erişeceğini açıklayan ve yol gösterici bir işlev üstlenen bir kavramdır (Gül, 2019:16). Vizyon, yalnızca ortak bir fikir birliği değil; bireyler ve örgütler için güçlü bir itici unsur niteliği

taşıır. Bu sayede örgüt içerisinde tatmin, aidiyet ve sorumluluk duygusu gelişir; üyeler, ortak bir kimlik ve kader duygusu etrafında toplanır (Bal, 2011). Ayrıca vizyon, çalışanlara ilham ve motivasyon sağlar, zamanın etkin kullanımını destekler ve hedeflere odaklanmayı kolaylaştırır. Aynı zamanda birey ve örgütlerin karşılaştıkları engelleri aşmalarında önemli bir motivasyon kaynağı oluşturur. Vizyon, örgütün hangi yöne yöneleceğini ve hangi amaçlara odaklanması gerektiğini açıklığa kavuşturan bir yön duygusu oluşturur. Bu yön duygusunun çalışanlar tarafından benimsenebilmesi için vizyonun aktarılabilir, uygulanabilir ve gerçekçi olması önem taşıır (Tsui vd., 2006:115). Literatürde vizyonun temel özellikleri; kolay anlaşılır, ilham verici, geleceğe dönük, ulaşılabilir, açık ve motive edici bir yapıya sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Vizyonun, kısa vadeli ve somut kazanımlardan çok uzun vadeli idealleri işaret etmesi; çalışanların vizyona dahil olarak azimle ve en yüksek performansla çaba göstermelerini desteklemesi beklenmektedir (Ruvio vd., 2010:144-145; Kantabutra ve Avery, 2010:43-44). Vizyon örgütün temel değerlerini ve varlık nedenini yansıtırken; tasarlanan gelecek, örgütün amaçlarına ulaştığında nasıl bir konumda olacağını tanımlayan canlı bir tasvirdir. Genel bir ifadeyle, vizyon; geleceğe ilişkin planlı bir süreç olup amaç, hedef ve sonuçların zihinsel imgesi olarak üç temel bileşenden oluşmaktadır. Amaçlar, bireylere ilham verip onları motive ederken; somut hedefler, açık ve ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.

1.2. Vizyonun Önemi ve Özellikleri

Vizyon, belirsizliklerin ve hızlı değişimlerin belirleyici olduğu günümüz dünyasında örgütler için yön gösterici bir rehber işlevi görmektedir. Mevcut yapı ve sistemlerin örgütsel sorunları çözmede yetersiz kaldığı durumlarda, yeni bir vizyonun geliştirilmesi gerekmektedir. Vizyon, örgütün zaman ve enerjisini önemsiz faaliyetlere harcamak yerine stratejik öneme sahip konulara yönlendirmesine yardımcı olmaktadır (Tanrıbil, 2015). Etkili biçimde oluşturulmuş bir vizyon, örgüt içinde heyecan yaratırken çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmakta ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. İşletmelerin büyümek, gelişmek ve değişime ayak uydurmak için geleceğe dair bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Vizyon, örgütlerin “Gelecekte nerede ve nasıl bir konumda olacağız?” sorularına yanıt veren stratejik bir araçtır. Bu bakımdan vizyon, başarı kavramını içeren ve örgüt içinde tüm kademelerin benimsemesi gereken bir değer niteliği taşıır (Kılıç, 2010). Örgütler çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için vizyonlarını güncellemek durumundadır. Ancak vizyonun, küçük ölçekli değişimlerde sürekli yeniden belirlenmemesi; istikrarlı, yön gösterici ve sürdürülebilir bir yapıda olması gerekmektedir. Güçlü bir vizyon, örgütün

zorluklarla baş etmesine, direnç geliştirmesine ve moralini korumasına yardımcı olmaktadır. Literatürde vizyonun temel özellikleri; kolay anlaşılır, ilham verici, geleceğe dönük, ulaşılabilir, açık ve motive edici bir yapıya sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Vizyonun, kısa vadeli ve somut kazanımlardan çok uzun vadeli idealleri işaret etmesi; çalışanların vizyona dahil olarak azimle ve en yüksek performansla çaba göstermelerini desteklemesi beklenmektedir (Ruvio vd., 2010:144-145; Kantabutra ve Avery, 2010:43-44). Stratejik yönetim açısından vizyon, işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsurdur. Yoğun rekabet ortamında vizyon; hem örgüt, hem de çalışanlar açısından yön gösterici bir pusula işlevi görmektedir. Örgütün vizyonunu ve misyonunu benimseyen çalışanlarda motivasyon, yaratıcılık ve verimlilik düzeyleri artmaktadır. Vizyonun etkili bir biçimde çalışanlara iletilmesi; kurumsal bağlılık, iş tatmini, sadakat, üretkenlik ve yapılan işten gurur duyma gibi unsurları güçlendirmektedir (Tatlı & Üstün, 2018). Etkili bir vizyon; geleceği doğru analiz eden, örgütsel ihtiyaçları belirleyen, çalışanlar tarafından paylaşılan ve içselleştirilen bir özellik taşıır. Anlaşılmayan ya da paylaşılmayan bir vizyon, fiilen vizyonsuzluk anlamına gelmektedir. Vizyon eksikliği kurum içinde belirsizlik, yönsüzlük ve karmaşaya neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel başarı için vizyonun açık, gerçekçi, motive edici ve ilham verici olması gerekir. Vizyon, örgütlerin geleceğini şekillendirmenin yanı sıra çalışanlara ilham verir, örgütsel bağlılığı artırır ve kurumsal verimliliği olumlu yönde etkiler. Vizyon, organizasyon üyelerinin uğrunda çaba gösterecekleri, ilham verici, açık, istikrarlı bir gelecek resmidir. Çalışanların örgüt içindeki başarı düzeyleri, vizyona olan bağlılıklarıyla yakından ilişkilidir. Vizyon sahibi bireyler hedeflerine ulaşma sürecinde bu vizyonun çekim gücünden beslenmektedir. Yenilikçi ve vizyoner liderler, örnek davranışları ve başarılarıyla çalışanlarda hayranlık uyandırır; bu durum da örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır (Seyidoğlu, 2020). Sonuç olarak, vizyon; örgüt içinde çalışanların yönlendirilmesini, hedeflerin tüm aşamalarda kaliteyi önceleyen bir anlayışla gerçekleştirilmesini ve böylece kurumsal başarıya sürdürülebilir katkı sağlanmasını amaçlar.

1.3. Vizyonun Paylaşılması

Vizyon, bir örgütün sürdürülebilir başarısı için yalnızca yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda tüm paydaşlarca benimsenmesi, desteklenmesi ve onaylanması gereken bir olgudur. Paydaşların yalnızca bir kısmının sahiplendiği bir vizyon, örgütün hedeflerine ulaşmasında yeterli olmayacaktır. Vizyonun paydaşlarla etkili biçimde paylaşılabilmesi ve kabul görmesi için; basit, açık, anlaşılır, uygulanabilir, gerçekçi ve sürdürülebilir özellikler taşıması gerekmektedir. Vizyonun kalıcı bir etki yaratabilmesi için akılda kalıcı

olması da önemlidir. Paylaşılan vizyonun temel amacı, örgüt çalışanlarının zihninde ortak bir imaj oluşturarak onları motive etmek, belirli bir yöne yönlendirmek ve örgüte olan aidiyet ve bağlılık duygusunu güçlendirmektir (Kışlalı, Şimşek & Özen, 1998). Liderlik açısından bakıldığında, çalışanların vizyona bağlanması ve örgüte adanmışlık gösterebilmesi için liderin vizyonu etkili biçimde ifade edebilmesi, paylaşabilmesi ve içselleştirebilmesi büyük önem taşır (Baltaş, 2000). Eranıl (2014) vizyonu, bir örgüt veya bireyin gelecekte ulaşmak istediği konumun önce genel hatlarıyla tasarlanması, ardından bu çerçevenin planlı bir biçimde detaylandırılması sonucu ortaya çıkan sistematik bir program olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda vizyon, bir anda ortaya çıkan bir fikir değil, zaman içinde olgunlaşan bir yönelimdir. Vizyon ile amaç arasında da belirgin farklar bulunmaktadır. Amaç, genel bir yönelim veya niyeti ifade ederken; vizyon, bu yönelimin somut bir biçimde hayal edilmesi ve geleceğe ilişkin bir tasvir haline getirilmesidir. Bu kapsamda, amacın daha soyut, vizyonun ise daha somut ve yön gösterici bir nitelik taşıdığı söylenebilir (Çelik, 2011). Vizyonun her zaman umutla başlamakla birlikte, kimi zaman hayal kırıklığıyla sonuçlanabileceği de ifade edilebilir (Durukan, 2006). Bu nedenle etkili bir vizyon, yalnızca geleceğe dair bir tasarım sunmakla kalmamalı, aynı zamanda örgüt için motivasyon sağlayan, hedeflerle uyumlu ve sürdürülebilir bir yön ortaya koymalıdır. Örgüt içerisinde paylaşılan ve çalışanların benimsediği vizyonlar, dönüşüm süreçlerinde yol gösterici bir güç haline gelerek kurumsal başarıyı doğrudan etkiler. Dolayısıyla vizyonun oluşturulması kadar, onun örgüt genelinde anlaşılması, sahiplenilmesi ve kararlılıkla uygulanması da hayati önem taşımaktadır.

1.4. Vizyoner Liderlik

Son yirmi yılda hem yerli hem de yabancı araştırmacılar tarafından vizyoner liderlik konusuna yönelik çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Günümüzün belirsizliklerle dolu, değişim temposu yüksek iş dünyasında örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve çevresel değişimlere hızla uyum sağlayabilmesi için vizyoner liderliğe olan gereksinim artmıştır. Vizyoner lider öncelikli olarak içgörü, öngörü, hayal gücü, yaratıcılık, zekâ sahibi olmak, dürüstlük, samimiyet, güven, sebat, sabır, güçlülük, hesaplı risk alma, başarı tutkunu, iyimser gibi kişilik özelliklerine dayanır. İkinci olarak vizyoner lider, iyi dinlemek, koçluk yapmak, tutarlı davranmak, takipçilerine geribildirim vermek, hislerini paylaşmak, destek vermek, işleri delege etmek gibi davranış kalıplarına sahiptir. Üçüncü olarak vizyoner lider, kurumsal bağlamdan yola çıkarak hedefleri ve vizyonu belirler, büyük resmi görür (Pathardikar, Sahu, 2014:105-106; Nwankwo, Richardson, 1996:44).

Liderlik, doğası gereği geleceğe odaklı bir kavramdır. Bir liderin en temel görevi, örgütün ulaşmak istediği hedefleri belirlemek, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejileri geliştirmek ve örgüt içinde tüm paydaşların benimseyeceği ortak bir vizyon oluşturmaktır. Bu bağlamda vizyona sahip olmak, etkili liderliğin ayrılmaz bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir.

Vizyon, örgüt içinde birlik ve bütünlük duygusunun oluşmasına katkı sağlayarak örgütsel kimliğin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Vizyoner liderlik ise, yalnızca örgüt çalışanlarını değil, aynı zamanda müşterileri, rakipleri ve diğer dış paydaşları da etkileyen ve yönlendiren stratejiler geliştirme sürecidir. Başarılı bir vizyoner liderin, yüksek düzeyde iletişim, ikna ve empati becerilerine sahip olması beklenmektedir.

Etkili bir vizyoner lider, çalışanlar için bir ilham kaynağı, diğer paydaşlar için ise bağlantı noktası işlevi görmektedir. Böyle bir lider, örgütün tüm üyelerini memnun edecek kararlar alarak dış çevredeki eğilimleri analiz ederek değişimi yönetir ve kurumsal dönüşüm sürecine rehberlik edebilir. Bu yönüyle vizyoner lider, örgütü başarıya yönlendiren bir orkestra şefi konumundadır. Yerli ve yabancı literatürde vizyoner liderliğe ilişkin farklı tanımlara aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 2.1. Vizyoner liderliğe ilişkin bazı tanımlar

Lissack ve Roos, 2001.	Vizyoner lider; hem bireysel hem de örgütü için vizyonu oluşturanıdır
Rowe, 2001	Geleceğe dair, riskleri üstlenmekle ilgili bir liderlik sergiler.
Bridge, 2003	Bireysel vizyona sahip, geleceği tahmin edebilen, yönlendirebilenidir.
Brown ve Anpara, 2003	Mevcut ile gelecek arasında arastın da bağ kurar.
Elenkov vd., 2005	Örgütün geleceği için gerçekçi, ilham verici, cezbeden bir vizyonu oluşturma yeteneğine sahiptir.
Yilmaki, 2006	Amaçların oluşturulması düşlerin hayata geçirilmesinde, sezgi, algı, anlayış ve bütünsel bir görüş açısı olan kimsedir
Maxwel, 2007	Geçmiş, şimdi ve gelecek arasında bağlantı kurabilen bu şekilde geleceği planlayabilme düşüncesine sahip olındır.
D'intino vd., 2008	Yaratıcılık odaklı dinamik bir vizyon oluşturanıdır.
Ateş vd., 2018	Vizyonun oluşması için her türlü desteği harekete geçiren, takipçilerinin vizyon içerisindeki rollerini algılamalarını sağlayan ve vizyona ulaşılması konusunda onları motive eden kişidir,
Kearneya vd., 2019	Bütüncül ir gelecek algısı yaratan olan etkili bir vizyonu paylaşıandır.
Kalyoncu, 2008	Örgütte gerçekçi, güvenilir, etkileyici bir gelecek yaratma, herkesi etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturma yeteneğine sahiptir

Kaynak: Derin, N. (2019). *Vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesi ve işletmeler için önemi. Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(2), 114–125.

Vizyoner lider, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde geleceğe ilişkin bir yön belirleme ve bu doğrultuda kapsamlı bir vizyon geliştirme yetkinliğine sahip kişidir. Bu liderlik anlayışında vizyon, yalnızca geleceği tasarlayan bir rehber niteliği taşımakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini harekete geçiren güçlü bir araç olarak işlev görür. Etkili bir vizyoner lider, oluşturduğu vizyonun gerektirdiği dönüşümü gerçekleştirebilmek için örgütün tüm kaynaklarını seferber ederek çevresel koşullardaki değişimlere bağlı olarak vizyonunu sürekli günceller. Vizyonun örgüt üyelerine anlaşılır biçimde aktarılması, paylaşılması ve içselleştirilmesi de liderin temel sorumlulukları arasındadır. Bu nedenle vizyoner lider, hem gidilecek yönü hem de bu yöne ulaşmak için gerekli amaç ve hedefleri tüm paydaşlarla açık ve doğru iletişim yöntemleri kullanarak paylaşabilmelidir. Bunun yanı sıra, liderin kendi tutum ve davranışlarıyla vizyonun somut bir temsilcisi olması beklenir.

Vizyon, öncelikle liderin kendi düşünsel süreçlerini yönlendiren bir pusula görevi görmektedir. Lider, ulaşmak istediği noktayı ve bu doğrultuda neden hareket ettiğini net biçimde kavramalıdır; aksi takdirde oluşturulan vizyonun hayata geçirilmesi mümkün değildir. Vizyonun yanında liderlik; tutku, kararlılık, öz-farkındalık, içtenlik ve olgunluk gibi unsurları da gerektirmektedir. Vizyoner lider, örgütün geleceğine ilişkin tasarımı yalnızca kendi bakış açısıyla şekillendirmemelidir; çalışanların duygu, düşünce, beklenti ve taleplerini sürece dahil ederek ortak bir vizyon oluşturmalıdır. Bu katılımcı yaklaşım, çalışanların örgütsel hedeflere gönüllü olarak katkı sunmalarını kolaylaştırır. Açık iletişim politikası benimsemek, çalışanların karar süreçlerine katılımına değer vermek ve yetki devrine açık olmak vizyoner liderliğin kilit bileşenlerindendir. Çalışanları planlama süreçlerine dahil etmek, onların sorumluluk üstlenmelerini destekleyerek beklenenin üzerinde performans göstermelerini mümkün kılmaktadır. Bu tür bir ortamda liderin sıkı bir kontrol mekanizması işletmesine gerek kalmayarak vizyon, çalışan bağlılığını ve yönelimi doğal olarak sağlar.

Başarılı bir vizyoner liderde zeka, hayal gücü, yaratıcılık, güvenilirlik, etkili iletişim kurma becerisi, sabır, azim, risk alabilme ve geleceğe yönelik öngörü gibi kişilik özelliklerinin bulunması beklenir. Davranışsal olarak ise iyi bir dinleyici olmak, mentörlük yapabilmek, destekleyici ve katılımcı bir tutum sergilemek ve insan odaklı bir yaklaşım benimsemek önemlidir. Vizyoner liderler, diğer bireylerden farklı olarak geleceği çok boyutlu bir bakış açısıyla değerlendirebilir. Vizyonun kurumsallaşması, liderin sadece yetkiye dayalı gücünü kullanmasıyla değil; karizması, etkileme kapasitesi ve iletişim becerileriyle paydaşların sürece dahil edilmesiyle mümkün olur. Etkin iletişim, vizyonun örgüt kültüründe yer edinmesi için temel koşuldur.

Çalışanların örgüt vizyonuna bağlılık göstermeleri, onların inandıkları değerlere ve amaçlara sahip çıkmalarını da beraberinde getirir. Bu nedenle liderin, örgüt misyon ve vizyonunu açık, anlaşılır ve hafızada yer edecek biçimde ifade etmesi önemlidir. Vizyonun stratejik hedeflere dönüştürülmesi ise örgütün odak noktasını netleştirir ve yönünü belirginleştirir. Paylaşılan bir vizyon doğrultusunda liderler, çalışanlarda ortak bir imge oluşturabilir; bu da örgütsel bağlılığı artırarak çabaların aynı hedef doğrultusunda birleşmesini sağlar.

2.6.Vizyoner Liderin Özellikleri

Vizyoner liderlerin sahip olması beklenen temel nitelikler; stratejik ve etkili düşünme becerisi, analitik muhakeme yeteneği, farklı olasılıkları öngörebilme, mevcut zamanı verimli biçimde organize edebilme, sezgisel yaklaşım geliştirme, adalet ve dürüstlük ilkelerine bağlılık, zaman yönetimini başarıyla uygulayarak hızlı ve etkin çalışma, mücadeleci ve kararlı bir tutum sergileme, yenilik üretme ve fikir geliştirme kapasitesi şeklinde sıralanmaktadır (Yeyrek, 2018:60). Literatürde vizyoner liderliğin beş temel boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Aksu, 2009:104 akt. Sever, 2020):

- Vizyona ilişkin iletişim boyutu,
- Düşünce çeşitliliği boyutu,
- Çeşitli konular boyutu (iletişim ağının etkinliği, takım çalışmasının niteliği ve mükemmellik kültürünün oluşturulması)
- Kişiler arası süreçler boyutu ve
- Kişisel özellikler boyutudur.

Vizyoner liderlik, muhakeme becerisi, stratejik düşünme, olası gelişmeleri önceden fark edebilme, süreçleri yapılandırma, sezgisel karar verebilme, adaletli tutum sergileme, zamanı etkin kullanma, yeniliğe ve gelişime açıklık, olaylara çok yönlü bakış geliştirme, risk üstlenilebilme ve sürekli öğrenmeye açık olma gibi geniş bir özellikler setini kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, hırslı, motive edici ve mücadeleci bir liderlik anlayışı da bu yaklaşımın temel unsurları arasında yer almaktadır (Bulut ve Uygun, 2010 akt. Sever, 2020).

1.4.Vizyoner Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Günümüzde örgütlerin hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleri, etkinliklerini sürdürebilmeleri ve çalışan bağlılığını güçlendirebilmeleri, büyük ölçüde liderlerin güçlü ve sürdürülebilir bir vizyona sahip olmalarına bağlıdır (Akdemir, 2005). Liderin açık ve anlaşılır bir vizyon ortaya koyması, örgüte ilişkin değer ve hedefleri netleştirilmesi

ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi, çalışanların örgüte yönelik bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda vizyoner liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir (İşcan ve Tanrıbil, 2016:1024). Paylaşılan bir vizyonun örgüt içerisinde ortak bir zihinsel imge oluşturduğu, çalışanların çabalarını aynı hedef doğrultusunda topladığı ve bağlılığı artırdığı da literatürde vurgulanmaktadır (Yeyrek, 2018:66). Benzer şekilde, liderin vizyoner perspektifinin ve kurum içi iletişimdeki etkinliğinin örgütsel bağlılığı güçlendirdiği; liderlik davranışları ile çalışan bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Karahana, 2008). Liderler tek başlarına vizyonlarını gerçeğe dönüştüremeyeceklerini bilirler bu yüzden vizyonu paylaşılar hale getirmek için ellerinden geleni yaparlar. Paylaşılan vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi için, takipçilere gereken şekilde yardım edilir ve destek verilir, onlara karşı kolaylaştırıcı olunur, karar alma süreçlerinde inisiyatif kullanmaları sağlanır. Vizyoner liderin sahip olması gereken niteliklerin ve sergilemesi beklenen davranışların çalışanlara ne ölçüde yansıtıldığı, örgütsel bağlılığın düzeyini belirleyen önemli bir diğer unsurdur. Örgütte açık iletişim kanallarının bulunması ve katılımcı liderlik anlayışının benimsenmesi, çalışanlar arasındaki bağları güçlendirerek bağlılığı artırmaktadır. Bunun yanında liderin rol model niteliği taşıması, mentörlük yapması, çalışanları motive eden ve harekete geçiren bir tutum sergilemesi, çalışanların hem örgütsel, hem de mesleki bağlılıklarının gelişmesine katkı sağlamaktadır.

2.DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE DİJİTAL LİDERLİK

2.1. Dijital Dönüşümün Kavramsal Çerçevesi ve İşletmeler Açısından Önemi

Dijital dönüşüm, işletmelerin dijital teknolojileri yalnızca operasyonel süreçlerini destekleyen bir araç olarak değil, stratejik bir unsur olarak değerlendirdikleri bütünsel bir değişim sürecini ifade etmektedir. Bu dönüşüm süreci; ürün, süreç, iş modeli ve örgüt kültürünün dijital teknolojiler ışığında yeniden tasarlanmasını içermektedir. Westerman, Calmêjane, Bonnet, Ferraris ve McAfee (2011), dijital dönüşümü “teknolojinin işletmelerin performansını ve faaliyet yapısını kökten değiştirecek biçimde stratejik kullanım becerisi” olarak tanımlamakta ve bunun yalnızca teknik bir dönüşüm değil, aynı zamanda davranışsal ve kültürel bir dönüşüm olduğunu belirtmektedir.

Dijital dönüşüm; bulut bilişim, nesnelerin interneti, yapay zekâ, büyük veri analitiği, mobil teknolojiler ve siber-fiziksel sistemler gibi teknolojilerin

işletme süreçlerine entegrasyonu ile şekillenmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm, işletmeler için bir gelişim aşaması değil, rekabet avantajını belirleyen stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015).

Dijitalleşme süreci, işletmelerin geleneksel hiyerarşik yapılanmalarını, iletişim biçimlerini ve değer yaratma yöntemlerini yeniden değerlendirmelerini gerektirmektedir. Bu durum, dijital dönüşümün yalnızca bilgi teknolojileri biriminin değil, tüm örgütün sorumluluğu olduğunu göstermektedir. Dijitalleşmenin bu kapsamlı yapısı, işletmelerin stratejik yönelimleri ile liderlik biçimlerinin yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Dijital dönüşümün işletmeler açısından önemi değerlendirildiğinde;

- **Rekabet avantajı ve stratejik yenilenme açısından:** Dijital dönüşüm, işletmelere stratejik yenilenme kapasitesi kazandırarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Teece (2018), dijitalleşmenin dinamik yetenekleri güçlendirdiğini, pazar değişimlerine hızlı tepki verme kapasitesini artırdığını ve işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kıldığını ifade etmektedir. Bu bağlamda dijital dönüşüm, işletmelerin stratejik esneklik kazanmalarında kritik bir rol üstlenmektedir
- **Operasyonel verimlilik ve maliyet etkinliği açısından:** Otomasyon sistemleri ve yapay zekâ destekli karar mekanizmaları, işletmelerin operasyonel süreçlerinde önemli iyileşmeler sağlamaktadır. Büyük veri analitiği sayesinde işletmeler daha isabetli tahminler yapabilmekte; müşteri taleplerini, tedarik zinciri değişimlerini ve piyasa dalgalanmalarını daha etkin yönetebilmektedir (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013).
- **Müşteri deneyiminin geliştirilmesi açısından:** Günümüzde müşteri beklentileri hız, kişiselleştirilmiş hizmet ve dijital erişilebilirlik üzerine şekillenmektedir. Dijital dönüşüm, müşteri merkezli işletme yaklaşımını güçlendirmekte ve müşterilerin davranışlarını anlamak için veri analitiği kullanılmasına imkân tanımaktadır. Böylece işletmeler pazarlama stratejilerini daha etkili planlayarak müşteri sadakatini artırabilmektedir.
- **Örgütsel esneklik ve kriz yönetimi kapasitesi açısından:** Dijital altyapısı güçlü işletmelerin, öngörülemeyen kriz dönemlerinde daha hızlı aksiyon aldığı ve süreçlerini daha kolay yeniden düzenlediği görülmektedir. Covid-19 döneminde yapılan araştırmalar, dijitalleşmiş işletmelerin kesintisiz çalışma kapasitesinin daha yüksek olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur (UNCTAD, 2021).

2.2. Kavramsal Açıdan Dijital Liderlik ve Özellikleri

Dijital liderlik, dijital dönüşümü yönlendiren, teknolojik yenilikleri stratejik amaçlarla bütünleştiren ve dijital çağın gerektirdiği esnek, analitik ve işbirlikçi yönetim biçimini benimseyen bir liderlik yaklaşımıdır. Geleneksel liderlik anlayışı daha çok kişilerarası ilişkiler ve motivasyon temelli iken dijital liderlik, teknolojiyi örgütsel vizyonun ayrılmaz bir bileşeni olarak ele almaktadır. Dijital liderliğin temel bileşenleri; dijital vizyon oluşturma, inovasyonu teşvik etme, teknolojik gelişmeleri organizasyon kültürüne entegre etme ve örgütü dijital olgunluk seviyesine taşıma olarak ifade edilmektedir (El Sawy, Kræmmergaard, Amsinck & Vinther, 2016). Bir başka ifadeyle dijital lider sadece teknik bilgiye sahip kişi değil; aynı zamanda değişim yöneticisi, stratejist, kültür dönüştürücü ve öğrenme ortamı yaratıcısı olarak kabul edilmektedir.

Dijital liderin temel özellikleri arasında dijital yetkinlik ve ileri düzeyde teknoloji okuryazarlığı yer almaktadır. Dijital liderler, teknolojiyi anlayabilen, değerlendirebilen ve stratejik süreçlere entegre edilebilen kişilerdir. Bu yetkinlik yalnızca teknik bilgi ile sınırlı değildir; teknolojinin örgüte nasıl değer katacağını analiz etme becerisini de içermektedir. Stratejik öngörü ve vizyon geliştirmede dijital liderlerin bir başka özelliğidir. Dijital liderler, gelecekteki teknolojik eğilimleri ve sektör dinamiklerini analiz ederek uzun vadeli bir dijital vizyon oluşturmaktadır. Bu vizyon, işletmenin dijital dönüşüm rehberi niteliğindedir. Dijital liderlerin yenilikçi düşünme ve risk alma kapasitesi de bir başka özelliği olarak kabul edilmektedir. İnovasyon, dijital liderliğin temel taşlarından biridir. Dijital liderler yeni fikirleri destekler, değişimi teşvik eder ve gerektiğinde risk almaktan çekinmez. Bu özellik, sürekli değişen dijital ekosistemde işletmelerin ayakta kalabilmesi için kritik öneme sahiptir.

Dijital dönüşümün en büyük zorluklarından biri çalışan direncidir. Bu nedenle dijital lider, değişim süreçlerini yönetebilmeli, çalışanları sürece dahil edebilmeli ve örgüt kültürünü dönüşüme hazırlayabilmelidir (Kotter, 2012). Bu bağlamda dijital liderlerin değişim yönetimi ve çalışan katılımına sahip bireylerden oluşması önemlidir. Dijital liderlik, hiyerarşik yapıların zayıfladığı, yatay iletişimin güçlendiği ve ekipler arası işbirliğinin arttığı bir yönetim tarzını gerektirir. Bu bağlamda dijital liderler, ekipler arasında bilgi akışını kolaylaştıran ve işbirliğini teşvik eden bir kültür oluştururlar.

Dijital dönüşüm örgütsel yapıları önemli boyutta etkilemektedir. Günümüzde geleneksel dikey hiyerarşilerin yerini daha esnek, proje odaklı ve ağ temelli yapılar almaktadır. Bu durum karar alma süreçlerinin hızlanmasına, bilgi akışının iyileşmesine ve çalışanların daha fazla yetkiye sahip olduğu

demokratik bir örgüt yapısının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca dijital dönüşüm, iş tanımlarını ve çalışan rollerini yeniden şekillendirmekte, veri analistleri, dijital strateji uzmanları ve inovasyon liderleri gibi yeni pozisyonların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Dijital dönüşüm ile liderlik arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Dijital dönüşüm, yeni liderlik biçimlerini zorunlu kılarken dijital liderlik de dönüşüm sürecinin başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle dijital liderlik, teknolojik yatırımlar kadar önemli bir değişim dinamiği olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin dijital dönüşümde başarılı olmalarının en belirleyici unsurlarından biri, dijital liderlerin çalışanları sürece yönlendirme ve vizyon oluşturma becerisidir (Kane et al., 2015).

3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE VİZYONER LİDERLİĞİN PESTEL ANALİZİ

Günümüz işletmeleri, dijital teknolojilerin hızlı gelişimiyle birlikte önceden öngörülmesi güç, karmaşık ve çok boyutlu krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Dijitalleşmenin ortaya çıkardığı yeni iş modelleri, iletişim biçimleri ve rekabet anlayışı işletmelerin stratejik yönelimlerini yeniden şekillendirmekte; bu dönüşümün başarıyla yönetilmesi ise güçlü, paylaşılan ve sürdürülebilir bir vizyonun varlığını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda vizyon, yalnızca geleceğin hayal edilmesi değil; aynı zamanda örgütsel değerlerle uyumlu bir yönelimin oluşturulması ve tüm paydaşlara bir “ortak anlam çerçevesi” sunulması sürecidir. Örgütsel hedeflerin belirginleşmesi ve çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanması, vizyoner liderlik yaklaşımıyla mümkün hâle gelmektedir.

Özellikle dijital dönüşüm dönemlerinde ortaya çıkan siber saldırılar, sistem çökmeleri, veri ihlalleri, teknik uyumsuzluklar ve yapısal değişimlere karşı oluşan çalışan direnci gibi krizler, geleneksel liderlik modellerinden daha fazlasını zorunlu kılmaktadır. Vizyoner liderlik, belirsizliğin hâkim olduğu bu dönemde örgütsel uyumu artıran, yenilikçiliği teşvik eden, çalışanlara güven aşılayan ve değişim süreçlerini stratejik bir çerçevede yönlendiren bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Literatürde son yirmi yılda yapılan araştırmalar, vizyoner liderlerin kriz dönemlerinde etkili iletişim kurma, stratejik esneklik sağlama ve örgütün psikolojik dayanıklılığını güçlendirme konularında belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu bölümde, dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin karşı karşıya kaldığı krizlerin çok boyutluluğu PESTEL analizi çerçevesinde ele alınarak vizyoner liderliğin bu faktörlerle ilişkisinin kriz yönetimi üzerindeki etkileri teorik bir zeminde tartışılacaktır. PESTEL analizi, örgütlerin faaliyet

gösterdikleri makro dış çevreyi sistematik biçimde değerlendirmelerini sağlayan stratejik bir analiz yaklaşımıdır. Analiz kapsamında ele alınan faktörler; Politik (Political), Ekonomik (Economic), Sosyal/Sosyo-kültürel (Social), Teknolojik (Technological), Çevresel (Environmental) ve Hukuki (Legal) unsurlardır. Bu faktörler, işletmelerin kontrol edemediği ancak stratejik karar alma süreçlerini, rekabet koşullarını ve uzun vadeli performanslarını doğrudan etkileyen dışsal değişkenleri temsil etmektedir. PESTEL analizi, işletmelere yalnızca güncel durumu değil aynı zamanda geleceğe yönelik çevresel belirsizlikleri değerlendirme ve buna uygun strateji geliştirme imkânı sunmaktadır. PESTEL yaklaşımı, işletmelerin karşılaşılabileceği fırsat ve tehditleri ortaya çıkararak stratejik planlama sürecinin temelini oluşturmaktadır. Bu yönüyle PESTEL, özellikle risk yönetimi, pazar genişlemesi ve rekabetçi konumlanma süreçlerinde yaygın şekilde kullanılan bir analiz aracıdır.

3.1. Dijital Dönüşüm ve Kriz Yönetimi

Dijital dönüşüm, işletmelerin pazarlama, üretim, tedarik zinciri, insan kaynakları ve müşteri ilişkileri gibi temel fonksiyonlarının dijital teknolojilerle yeniden yapılandırıldığı bütüncül bir süreçtir. Ancak bu dönüşüm, yalnızca teknolojik araçların kullanılmasını değil; örgütsel süreçlerin, karar alma mekanizmalarının ve kültürel yapının da yeniden tasarlanmasını gerektirir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, doğal kriz potansiyeli taşıyan bir süreçtir. Dijital dönüşüm sırasında işletmelerde sıkça karşılaşılan kriz türleri şunlardır:

- **Siber Güvenlik Krizleri** (Veri sızıntıları, fidye yazılımları, sistem çökmesi vb.)
- **Teknolojik Uyum Krizleri** (Yeni sistemlere geçişte yaşanan hatalar, entegrasyon sorunları)
- **İnsan Kaynaklı Krizler** (Çalışanların değişime direnmesi, dijital yetersizlik, motivasyon kaybı)
- **Operasyonel Krizler** (Otomasyon hataları, tedarik zinciri kesintileri)
- **İtibar Krizleri** (Dijital platformlarda yayılan olumsuz algılar, müşteri veri kayıpları)

Bu krizlerin yönetimi; hızlı karar almayı, riskleri doğru değerlendirmeyi ve sistematik bir kriz planının varlığını gerektirir. Burada devreye vizyoner liderlik girer. Vizyoner liderler, risklere karşı proaktif, stratejik ve yenilik odaklı bakış açılarıyla örgütü belirsizlik içinde yönlendirme becerisine sahiptir.

3.2.Dijital Dönüşüm Sürecini Etkileyen PESTEL Faktörleri

PESTEL analizi, dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin içinde bulunduğu çevresel koşulları bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeyi sağlayan bir yöntem esasına dayanmaktadır. Aşağıda politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, çevresel ve hukuksal faktörlerin kriz yönetimi ve vizyoner liderlikle ilişkisi geniş kapsamlı biçimde incelenmiştir.

Politik Faktörler: Politik istikrar ve kamu politikaları, dijital dönüşüm yatırımlarının yönünü belirlemede kritik bir faktördür. Devletin dijitalleşmeye yönelik teşvikleri, siber güvenlik politikaları, ulusal veri merkezlerine yönelik düzenlemeler ve uluslararası ticaret politikaları işletmelerin dijital altyapı planlamaları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Belirsiz politik ortam, işletmelerde yatırımların ertelenmesi veya iptal edilmesi, teknoloji ithalatında engeller ve regülasyon değişiklikleri nedeniyle uyum maliyetlerinin artması gibi risklere neden olabilir. Bu bağlamda vizyoner lider, politik gelişmeleri yakından takip ederek işletmenin stratejik pozisyonunu korur, çevik planlar oluşturur ve politik riskleri minimize edecek alternatif senaryolar geliştirebilir.

Ekonomik Faktörler: Ekonomik dalgalanmalar, dijital dönüşüm yatırımları üzerinde en belirleyici faktörlerden biridir. Dijital altyapı kurulumları, yazılım lisanslamaları, eğitim programları ve bakım maliyetleri işletmeler için önemli finansal yükler oluşturabilir. Ekonomik faktörlerin yol açabileceği potansiyel krizler arasında dijital projelerin yarım kalması, finansal kaynakların yetersizliği, işletme maliyetlerinde ani artış ve müşteri talebinin düşmesi yer almaktadır. Ekonomik kriz dönemlerinde vizyoner liderler, kaynakları etkin kullanarak maliyet avantajı sağlamakta, teknolojik yatırımların önceliklendirilmesini yapmakta ve uzun vadeli stratejik hedefleri koruyarak işletmenin sürdürülebilirliğini güvence altına alabilmektedir.

Sosyo-Kültürel Faktörler: Dijital dönüşümün başarısı, iş gücünün benimseme düzeyi ve toplumun teknolojiye yönelik tutumu ile yakından ilişkilidir. Çalışanların dijital yetkinlik düzeyi, örgüt içi öğrenme kültürü ve teknolojiye yönelik algıları kriz yönetimini doğrudan etkiler. Sosyal faktörlerden kaynaklanan riskler arasında çalışan direnci, dijital okuryazarlık eksikliği, kurumsal iletişim kopuklukları ve müşteri davranışlarında hızlı değişim yer almaktadır. Bu noktada vizyoner lider; güven vererek iletişim kuran, yenilikçi kültürü teşvik eden, çalışanları dijital dönüşümün bir parçası hâline getiren ve öğrenen organizasyon yapısını güçlendirir.

Teknolojik Faktörler: Dijital dönüşümün temel bileşeni teknolojidir. Yapay zekâ, nesnelerin interneti (IoT), büyük veri, bulut sistemleri ve robotik otomasyon gibi teknolojiler işletmelere büyük fırsatlar sağlamakla birlikte

yeni kriz türlerinin ortaya çıkmasına da neden olur. Teknolojik krizlere örnekler arasında sistem kesintileri, veri kayıpları, siber saldırılar ve teknoloji eskimesi yer almaktadır. Vizyoner liderler, teknolojik gelişmeleri yakından izleyen, doğru teknolojik yatırımları belirleyen ve işletmenin teknolojik olgunluk düzeyinin artırılmasını sağlayan aynı zamanda teknolojik riskleri öngörerek güçlü siber güvenlik önlemleri ve kriz senaryoları oluşturmaktadır.

Çevresel Faktörler: Dijital altyapıların enerji tüketimi, veri merkezlerinin çevresel etkileri ve sürdürülebilirlik odaklı yönetim anlayışı çevresel faktörler kapsamında değerlendirilir. İklim krizi, doğal afetler ve çevre düzenlemeleri dijital sistemleri doğrudan etkileyebilir. Çevresel riskler arasında enerji kesintileri, veri merkezlerinin aşırı ısınma sorunları ve afet kaynaklı operasyonel kesintiler yer almaktadır. Vizyoner liderlik, çevresel risklere karşı sürdürülebilir dijital stratejiler geliştirir ve işletmenin karbon ayak izini azaltacak çevik çözümler üretir.

Hukuksal Faktörler: Dijital dönüşümle birlikte veri güvenliği, kişisel verilerin korunması, fikri mülkiyet, e-ticaret ve dijital hizmetlere ilişkin hukuksal düzenlemeler önem kazanmıştır. KVKK, GDPR gibi uluslararası standartların gerektirdiği yükümlülükler işletmelerin hukuki sorumluluklarını artırmaktadır. Hukuki kaynaklı kriz riskleri veri ihlalleri sonrası yaptırımlar, uyum eksikliği nedeniyle cezalar, ticari sözleşme uyuşmazlıkları ve dijital platformlarda müşteri hak ihlalleri yer almaktadır. Vizyoner lider, hukuki süreçlerle uyumlu stratejiler geliştirir, çalışanları bilinçlendirir ve hukuki krizlerin proaktif biçimde önlenmesine katkı sağlar.

PESTEL analizi, dijital dönüşüm sürecinin dış çevre faktörlerinin işletmeler için hem fırsatlar hem de tehditler sunduğunu ortaya koymaktadır. Bu çok boyutlu çevrede kriz yönetimi, liderlik kapasitesinin niteliğini doğrudan etkileyen bir unsur hâline gelmiştir. Vizyoner liderler, belirsizlik ve karmaşıklığın hâkim olduğu dijital çağda örgütsel dayanıklılığı artıran temel itici güçtür. Vizyoner liderliğin kriz yönetiminde öne çıkan katkıları şunlardır:

- Stratejik öngörü yeteneği
- Çalışan motivasyonunu yüksek tutma
- Değişim yönetimini kolaylaştırma
- Kurumsal iletişimi güçlendirme
- Uzun vadeli planlama becerisi
- Teknolojiye uyumun hızlandırılması

Bu nedenle dijital dönüşümü başarıyla yöneten işletmelerde vizyoner liderlik yalnızca bir tercih değil; aynı zamanda bir gereklilik hâline gelmiştir.

Sonuç

Dijital dönüşüm çağında işletmelerin maruz kaldığı krizlerin niteliği, geleneksel yönetim anlayışıyla başa çıkılamayacak ölçüde karmaşık ve çok boyutlu bir yapı göstermektedir. Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen PESTEL analizi, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir modernizasyon süreci olmadığını; aynı zamanda politik, ekonomik, sosyo-kültürel, çevresel ve hukuksal unsurları kapsayan bütüncül bir dönüşüm olduğunu ortaya koymaktadır. Bu unsurların her biri işletmeler için hem fırsat, hem de tehdit içermekte olup, krizlerin oluşmasında veya yönetilmesinde etkili olmaktadır.

Bu noktada işletmelerin sürdürülebilir başarısını belirleyen en kritik unsur vizyoner liderliktir. Vizyoner liderlik, belirsizlikle karakterize edilen dijital çağda işletmelere geleceği görebilme, riskleri öngörebilme ve krizlere karşı çevik tepkiler verebilme kapasitesi kazandırmaktadır. Vizyoner liderler sadece teknolojik yenilikleri takip eden yöneticiler değildir; aynı zamanda tüm paydaşları ortak bir vizyon etrafında birleştirebilen, örgüt kültürünü dönüştüren ve çalışanların duygusal bağlılığını güçlendiren stratejik aktörlerdir. Bu bağlamda, vizyoner liderler dijital dönüşüm sürecinin hızlandırılmasında ve dijital kaynaklı krizlerin en aza indirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

PESTEL analizi sonucunda ortaya çıkan değerlendirmeler, vizyoner liderliğin kriz yönetimindeki rolünün üç temel boyutta yoğunlaştığını göstermektedir. Bunlardan ilki stratejik sezgisellik ve öngörü kapasitesidir. Vizyoner liderler, dış çevredeki hızlı değişimleri doğru okuyarak işletmenin geleceğe hazırlanmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu liderler politik belirsizlikler, ekonomik dalgalanmalar veya hukuksal düzenlemelerdeki değişiklikler gibi faktörlere ilişkin erken uyarı sistemleri geliştirir. Bu özellikleri, işletmenin krizleri önceden tahmin ederek proaktif pozisyon almasına olanak tanır. Dijital dönüşümde bu yaklaşım, siber güvenlik tehditlerine hazırlık, teknoloji yatırımlarının doğru zamanlanması ve çevresel risklerin azaltılması gibi alanlarda kritik önem taşır.

Krizlerin önemli bir bölümünün kaynağını insan faktörü ve örgütsel kültür oluşturmaktadır. Sosyo-kültürel uyum sorunları, dijital yetkinlik eksikliği ve çalışan direnci, dijital dönüşümün en zorlu tarafını oluşturur. Vizyoner liderler, güven veren iletişim becerileriyle çalışanların anlam arayışını destekler, motivasyonu yükseltir ve psikolojik güven ortamı yaratarak değişime yönelik direnci azaltır. Çalışanların dijital yetkinliklerle donatılması

ve örgüt içinde öğrenmenin süreklilik kazanması vizyoner liderliğin önemli katkıları arasındadır. Böylece kriz anlarında işletme sadece yapısal değil, aynı zamanda insani dayanıklılığa da sahip olur.

Dijital dönüşüm, işletmelerin teknolojik sistemlerini karmaşık hâle getirmiş; bu da operasyonel, çevresel ve hukuki riskleri artırmıştır. Vizyoner liderlik, kriz yönetimini sadece bir müdahale süreci olarak değil, sürdürülebilir bir risk yönetimi stratejisi olarak ele alır. Veri güvenliği, hukuki uyum, çevresel sürdürülebilirlik ve operasyonel esneklik gibi alanlarda bütüncül politikalar oluşturur. Örneğin enerji kesintileri veya iklim kaynaklı afetlere karşı dayanıklı dijital altyapıların geliştirilmesi, vizyoner liderliğin stratejik yönlendirmesiyle mümkün olur. Bu kapsamda vizyoner lider, işletmenin sadece bugüne değil, geleceğe de hazırlanmasını sağlar.

Kaynakça

- Acar, A. (2006). *Stratejik yönetim ve vizyon oluşturma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akdemir, A. (2005). *Liderlik ve vizyon geliştirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akdemir, A., & Yılmaz, İ. (2005). *Liderlik ve vizyon geliştirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksu, A. (2009). Vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel performansa etkisi. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 101–115. (Akt. Sever, 2020).
- Ateş, H., Yıldız, B., & Arslan, A. (2018). Vizyoner liderlik ve örgüt performansı ilişkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 120–135.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345–373.
- Bal, V. (2011). Vizyonun örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 45–60.
- Baltaş, A. (2000). *Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Bridge, S. (2003). *Mind your own business: What your MBA should have taught you about entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brown, K. M., & Anfar, V. A. (2003). Paving the way for change: Visionary leadership in action. *Educational Leadership*, 61(7), 49–52.
- Bulut, A., & Uygun, Ö. (2010). Vizyoner liderlik ve yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 45–60. (Akt. Sever, 2020).
- Çelik, C. (1995). *Örgütlerde vizyon yönetimi*. Ankara: Akademi Yayınları.
- Çelik, C. (2011). *Örgütlerde vizyon ve strateji yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- D’Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2008). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 105–115.
- Derin, N. (2019). Vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesi ve işletmeler için önemi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(2), 114–125.
- Durukan, T. (2006). *Vizyon geliştirme süreci ve örgütsel başarıya etkisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- 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.

- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665–682.
- Eranıl, M. (2014). Vizyonun stratejik yönetim açısından önemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 45–58.
- Güder, M. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel canlılığın aracılık etkisinin incelenmesi [Yüksek lisans tezi, Kamu Yönetimi].
- Gül, H. (1997). *Vizyon ve liderlik ilişkisi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Gül, H. (2019). *Stratejik liderlik ve vizyon yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karahan, A. (2008). Örgütsel bağlılık ve liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 123–138.
- Kalyoncu, H. (2008). *Vizyoner liderlik ve değişim yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45.
- Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 20–30.
- Kılıç, A. (2010). Liderlik davranışları ve vizyon yönetimi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 87–95.
- Kışlalı, İ., Şimşek, M., & Özen, Y. (1998). Paylaşılan vizyonun örgütsel performans etkisi. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 33–47.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Lissack, M., & Roos, J. (2001). *The next common sense: Mastering corporate complexity through coherence*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership* (10th anniversary ed.). Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Nwankwo, S., & Richardson, B. (1996). Organizational leaders as political strategists. *Management Decision*, 34(10), 43–50.
- Pathardikar, A., & Sahu, S. (2014). Leadership and empowerment: A study on strategic leadership. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(9), 105–110.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81–94.

- Ruvio, A. A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Vision and leadership: An empirical examination of relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 113–130.
- Sever, M. (2020). *Vizyoner liderlik ve örgütsel dönüşüm*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Seyidoğlu, H. (2020). *Vizyoner liderlik ve örgütsel performans ilişkisi*. İstanbul: Akademik Yayınlar.
- Tanrıbil, F. (2015). *Stratejik vizyon ve örgütsel başarı*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tatlı, H., & Üstün, G. B. (2018). Vizyonun örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 45–60.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. (2006). Organizational culture in China. *Management and Organization Review*, 2(3), 423–444.
- Türk Dil Kurumu. (2024). *Vizyon* [Sözlük tanımı]. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr>
- Türkkan, B. (2003). *Stratejik vizyonun örgüt performansına etkisi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- UNCTAD. (2021). *COVID-19 and e-commerce: A global review*. United Nations Conference on Trade and Development.
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting.
- Yeyrek, F. (2018). Vizyoner liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 55–70.
- Ylimaki, R. (2006). Toward a new conceptualization of vision. *International Journal of Leadership in Education*, 9(3), 187–206.